

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний вищий навчальний заклад
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

С. О. Цимбалюк

РЕКРУТИНГ ПЕРСОНАЛУ

ПІДРУЧНИК

УДК 005.953
Ц 61

Рецензенти

Т. А. Костишина, д.е.н., проф.
(ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»)
Г. Ю. Міщук, д.е.н., проф.
(Національний університет водного господарства та природокористування)
О. М. Поплавська, к.е.н., доц.
(ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»)

*Рекомендовано до друку Науково-методичною радою
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
Протокол № 3 від 14.12.2017*

Редакційна колегія Інституту бізнес-освіти

Голова редакційної колегії: Поручник А. М., проф., д.е.н.
Відповідальний секретар редакційної колегії: Кулага І. В., доц., к.е.н.
Члени редакційної колегії: Ткаченко О. В., доц., к.е.н.; Москалюк Н. П., доц., к.е.н.; Панченко Є. Г., проф., д.е.н.; Петюх В. М., проф., к.е.н.; Терещенко О. О., проф., д.е.н.; Швиданенко Г. О., проф., к.е.н.; Шульженко Ф. П., проф., д.політ.н.

Цимбалюк С. О.
Ц 61 Рекрутинг персоналу : підручник / С. О. Цимбалюк. — Київ : КНЕУ,
2019. — 355, [5] с.
ISBN 978–966–926–260–8

У підручнику розкрито організаційні, методичні та прикладні засади рекрутингу персоналу. Розглянуто взаємозв'язок рекрутингу з іншими функціями менеджменту персоналу, процедури добору й аналізу робіт. Розкрито питання розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади, вибору джерел залучення, складання рекламного оголошення про вакансію. Значну увагу приділено процедурам і технологіям анкетування, аналізу резюме, проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади та робочі місця, тестування, перевірки рекомендацій, процесу ухвалення рішення про заповнення вакансії. Розглянуто технології роботи рекрутингових агентств, питання використання аутсорсингу, лізингу персоналу й аутстафінгу.

Підручник призначений для студентів спеціалізації «Менеджмент персоналу» спеціальності «Менеджмент». Також буде корисний студентам інших економічних та управлінських спеціальностей і спеціалізацій, аспірантам, викладачам, керівникам підприємств, менеджерам з персоналу, фахівцям з управління персоналом, слухачам бізнес-шкіл і центрів підвищення кваліфікації управлінських працівників.

УДК 005.953

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

ISBN 978–966–926–260–8

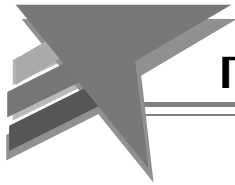
© С. О. Цимбалюк, 2019
© КНЕУ, 2019



ЗМІСТ

Передмова	5
Розділ 1. Рекрутинг в управлінні персоналом	8
1.1. Рекрутинг як функція управління персоналом	9
1.2. Процедура рекрутування	10
1.3. Кадрове забезпечення рекрутингу персоналу	12
1.4. Розподіл завдань з рекрутингу персоналу між посадовими особами	14
Розділ 2. Аналіз робіт в організації	18
2.1. Сутність і завдання аналізу робіт	19
2.2. Етапи аналізу робіт	20
2.3. Методи збору інформації для аналізу робіт	22
2.4. Використання результатів аналізу робіт	33
Розділ 3. Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду	44
3.1. Кваліфікаційна карта, карта компетенцій і профіль посади	45
3.2. Установлення кваліфікаційних вимог	45
3.3. Формування компетенцій	48
3.4. Розроблення критеріїв добору кандидатів на вакантну посаду	55
Розділ 4. Пошук і залучення кандидатів	64
4.1. Джерела пошуку та залучення кандидатів	65
4.2. Рекламні оголошення про вакансії	70
4.3. Використання послуг посередників	80
4.4. Використання мережних ресурсів для пошуку та залучення кандидатів	86
Розділ 5. Технології збору та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду	98
5.1. Методи і процедури оцінювання кандидатів на вакантну посаду	99
5.2. Вивчення резюме кандидатів	100
5.3. Технологія розроблення стандартних форм кандидатів	107
5.4. Проведення телефонного інтерв'ю	109
5.5. Технології перевірки наданої кандидатом інформації	112
Розділ 6. Технології проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду	124
6.1. Інтерв'ю як метод оцінювання кандидатів	125
6.2. Підготовка до інтерв'ю	128
6.3. Структура інтерв'ю	129
6.4. Технології проведення інтерв'ю	137
6.4.1. Аналіз метапрограм	137
6.4.2. Поведінкове інтерв'ю	143
6.4.3. Проективне інтерв'ю	143
6.4.4. Ситуаційне інтерв'ю	145
6.4.5. Методи «три плюси і три мінуси» та провокації	147
6.4.6. Стресове інтерв'ю	148
6.5. Підбиття підсумків інтерв'ю	149

Розділ 7. Психологічні та нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантну посаду	156
7.1. Технології проведення тестування	157
7.2. Графологічна експертиза: переваги та особливості використання	166
7.3. Перевірка кандидатів за допомогою поліграфа	172
7.4. Фізіогномічний аналіз як нетрадиційний метод оцінювання кандидатів	174
Розділ 8. Ухвалення рішення про заповнення вакансії та укладання трудового договору	183
8.1. Ухвалення рішення про заповнення вакансії	184
8.2. Укладання трудового договору	188
8.3. Установлення строку випробування	189
8.4. Уведення працівника в посаду	191
Розділ 9. Ефективність рекрутингу персоналу	198
9.1. Показники ефективності рекрутингу персоналу	199
9.2. Ефективність процесу та процедур рекрутингу	201
9.3. Швидкість заповнення вакансій	203
9.4. Вартість рекрутингу	204
9.5. Якість рекрутингу	206
Розділ 10. Технології роботи рекрутингових агентств	212
10.1. Рекрутування як особливий вид послуг у доборі персоналу	213
10.2. Інфраструктура ринку рекрутингових послуг	218
10.3. Стратегії та технології роботи рекрутингових агентств	220
10.4. Завдання і компетенції фахівців з рекрутингу	228
10.5. Характеристика основних етапів рекрутування	232
10.6. Результативність діяльності рекрутингових агентств	238
Розділ 11. Використання аутсорсингових послуг в управлінні персоналом	245
11.1. Передумови використання організаціями аутсорсингових послуг	245
11.2. Технології аутсорсингу в управлінні персоналом	251
11.3. Розроблення та реалізація аутсорсинг-проекту	255
11.4. Контракт про аутсорсинг	263
Розділ 12. Технології у галузі лізингу персоналу	269
12.1. Передумови використання підприємствами лізингових послуг	270
12.2. Переваги та проблеми, пов'язані з використанням лізингу персоналу	275
12.3. Документальне оформлення тристоронніх лізингових відносин	278
12.4. Технологія взаємодії лізингодавця та лізингоодержувача	282
12.5. Обґрунтування економічної доцільності залучення персоналу на умовах лізингу	284
Розділ 13. Управління проектами з виведення персоналу зі штату підприємства	292
13.1. Передумови використання підприємствами аутстафінгу	293
13.2. Позитивні та негативні наслідки виведення персоналу зі штату	295
13.3. Технологія виведення персоналу зі штату підприємства	298
13.4. Обґрунтування економічної доцільності виведення персоналу зі штату	304
Предметний покажчик	310
Додатки	314



ПЕРЕДМОВА

Знання основ теорії та володіння практичними навиками у галузі рекрутингу персоналу є особливо цінними для менеджерів з персоналу. Діяльність останніх сьогодні важко уявити без використання сучасних практичних інструментів і процедур залучення кваліфікованих і компетентних працівників.

В умовах високої конкурентної боротьби за кваліфікованих і компетентних працівників менеджери з персоналу повинні вміти знайти на ринку праці потрібних фахівців, зацікавити їх роботою на підприємстві, створити їм необхідне середовище для максимально ефективного використання потенціалу та закріплення на підприємстві. Від уміння грамотно використовувати сучасні інструменти та процедури рекрутингу, наймання та використання персоналу на підприємстві, обґрунтовувати доцільність їх застосування за різних економічних умов залежатиме як ефективність управління персоналом і підприємства загалом, його успішність і конкурентоспроможність на ринку, так і реалізація менеджерами з персоналу особистих життєвих планів і програм службово-професійного зростання.

Менеджери з персоналу повинні вміти розробляти вимоги до кандидатів на вакантні посади, обґрунтовувати доцільність використання різних джерел залучення кандидатів, складати рекламні оголошення про вакансії, аналізувати резюме, здійснювати перевірку рекомендацій, проводити інтерв'ю з використанням різних технологій і методик з метою визначення рівня розвитку в кандидатів професійно значущих компетенцій, мотиваційних настанов, рівня їхньої лояльності до майбутнього роботодавця, готувати тести на визначення професійної придатності кандидатів, ухвалювати рішення про заповнення вакансії.

Не менш значущим є вміння аналізувати ефективність рекрутингу, виявляти помилки, визначати напрями вдосконалення процедур і технологій рекрутування з метою задоволення потреб підприємства у кваліфікованих, компетентних, мотивованих і лояльних працівниках.

Помилки, яких припускаються менеджери з персоналу на етапі добору, дуже дорого коштують підприємству. Беручи на роботу недостатньо компетентних, мотивованих і лояльних працівників, підприємство витрачає чимало грошей, часу та зусиль не тільки менеджерів з персоналу, а й безпосередніх керівників, посадових осіб, відповідальних за введення в посаду, адаптацію та навчання. У разі непроходження новоприйнятими працівниками випробувального терміну

чи звільнення через невеликий проміжок часу, приміром протягом півроку, за власним бажанням, підприємство має повторно витратити ресурси на пошук, залучення, відбір потрібних фахівців та їх навчання.

Важливого значення нині набуває вміння менеджерів з персоналу сформулювати привабливі пропозиції для потенційних співробітників, викликати в них прихильність, сформувати позитивне враження про підприємство, команду, з якою доведеться співпрацювати. Перше враження про підприємство в кандидатів формується під час спілкування з посадовими особами, відповідальними за рекрутинг. У разі неналежно організованої процедури рекрутування, нетактовної поведінки менеджерів з персоналу та порушення етичних норм підприємство може втратити перспективних і конкурентоспроможних кандидатів.

Більше того, негативне враження про підприємство, одержане кандидатами на етапі добору, негативно впливає на репутацію підприємства на ринку праці, його імідж і бренд роботодавця. За сучасних віртуалізації та комп'ютеризації різних сфер життєдіяльності подібна інформація може миттєво поширитися серед різних цільових груп — кандидатів, які шукають роботу, студентів, представників певних категорій і професійних груп, котрі на цей момент не шукають роботу, але в майбутньому в них може виникнути така потреба.

Погана репутація підприємства і слабкий бренд роботодавця ускладнюватимуть пошук потрібних підприємству кандидатів, перешкоджатимуть залученню компетентних і кваліфікованих фахівців, що володіють інтелектуальним капіталом, сучасними знаннями, інноваційними технологіями. Це, зі свого боку, гальмуватиме інноваційний розвиток підприємства, а отже, негативно впливатиме на конкурентоспроможність на ринку товарів і послуг.

Організуючи процедуру рекрутингу персоналу, важливо пам'ятати, що він є двостороннім процесом. Помилковою є позиція менеджерів з персоналу, котрі вважають, що головною метою рекрутингу загалом і кожної окремої процедури рекрутування є встановлення відповідності кандидата вимогам вакансії, його професійної придатності, узгодженості його ціннісних орієнтирів з корпоративними цінностями, рівня мотивації та лояльності до майбутнього роботодавця. Адже кандидат також зі свого боку визначає, наскільки підприємство відповідає його уявленням про бажане місце роботи, наскільки сприятливою є атмосфера в колективі, комфортними умови праці, конкурентоспроможним компенсаційний пакет, чи створені умови для професійного та кар'єрного зростання. Тож ще раз зазначимо, що рекрутинг — це завжди двосторонній процес, під час якого кандидат і підприємство в особі менеджера з персоналу та керівника визначають, наскільки вони підходять один одному, наскільки брак одних переваг і характеристик, притаманних ідеальному, відповідно, фахівцеві та місцю роботи, компенсується іншими перевагами та позитивними характеристиками.

Успішність рекрутингу персоналу залежить також від налагодження менеджерами з персоналу ефективних комунікацій з керівниками, оскільки останнім

належить ключова роль у розробленні професійних компетенцій, якими мають володіти кандидати на вакантну посаду. Тобто грамотно підготовлені лінійними керівниками описи посад і заявки на пошук потрібних фахівців є запорукою ефективного рекрутингу.

Важливою компетенцією менеджерів з персоналу є організація рекрутингового бізнесу, зокрема вміння обґрунтовувати вибір стратегії роботи рекрутингового агентства, формувати перелік рекрутингових послуг, укладати договори з замовниками послуг, здійснювати опис вакансій, розробляти план пошуку та відбору, організовувати стандартний і прямий пошук кандидатів на вакантні посади, готувати звіт для замовника за результатами оцінювальних процедур, а також аналізувати ефективність рекрутингових послуг і роботи агентства загалом.

Украй потрібними компетенціями в сучасних умовах є здатність обґрунтовувати вибір різних нетрадиційних способів задоволення потреби підприємства в персоналі різної кваліфікації — передавання на аутсорсинг певних функцій і бізнес-процесів, використання лізингу персоналу й аутстафінгу.

І на завершення окреслимо мету, завдання і предмет навчальної дисципліни «Рекрутинг персоналу».

Так, метою дисципліни є формування у студентів компетенцій у галузі рекрутингу персоналу, аутсорсингу, лізингу персоналу й аутстафінгу.

Завдання навчальної дисципліни — набуття студентами сучасних знань і компетенцій щодо добору кандидатів на вакантні посади та робочі місця, надання рекрутингових послуг, розроблення аутсорсинг-проектів, а також залучення фахівців з використанням лізингу та аутстафінгу.

Предметом навчальної дисципліни є методичні засоби та процедури рекрутингу персоналу, аутсорсингу, лізингу персоналу й аутстафінгу.

- 1.1. Рекрутинг як функція управління персоналом.
- 1.2. Процедура рекрутування.
- 1.3. Кадрове забезпечення рекрутингу персоналу.
- 1.4. Розподіл завдань з рекрутингу персоналу між посадовими особами.

Резюме

Терміни і поняття

Питання для перевірки знань

Завдання для індивідуальної роботи

Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати:

- сутність і взаємозв'язки рекрутингу з іншими функціями управління персоналом;
- етапи та процедуру рекрутування;
- суб'єкти та завдання, які вони виконують у процесі рекрутингу персоналу;
- методику обґрунтування доцільності введення посади рекрутера на підприємстві;

уміти:

- розробляти процедуру рекрутингу персоналу;
- розподіляти обов'язки між посадовими особами, залученими до рекрутингу персоналу на підприємстві;
- обґрунтовувати доцільність введення посади рекрутера на підприємстві.

1.1. РЕКРУТИНГ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Для успішної діяльності підприємства важливе значення має забезпечення його найкращими працівниками. Найкращий працівник — це особа, яка має необхідний рівень освіти, досвід практичної роботи, компетентна, відповідально й творчо ставиться до своїх професійних обов’язків, постійно підвищує рівень кваліфікації, прагне культурного й духовного розвитку, має високий рівень мотивації та лояльності до роботодавця. Таких людей на ринку праці не надто багато, незважаючи на перевищення на ринку праці пропонування представників окремих категорій і професійних груп над попитом з боку роботодавців. З огляду на це керівники підприємств насамперед шукають таких працівників для ключових посад, які для бізнесу мають стратегічне значення. Це завдання вирішується за допомогою рекрутингу персоналу.

Рекрутинг персоналу — це процес забезпечення підприємства працівниками бажаних якостей, характеристик, котрі відповідають визначеним вимогам, здатні своєчасно та якісно вирішувати завдання та досягати поставлених цілей.

Рекрутинг персоналу є однією з основних функцій управління персоналом, від якісного виконання якої залежить ефективність діяльності підприємства.

Взаємозв’язки рекрутингу з іншими функціями управління персоналом унаочнено на рис. 1.1.

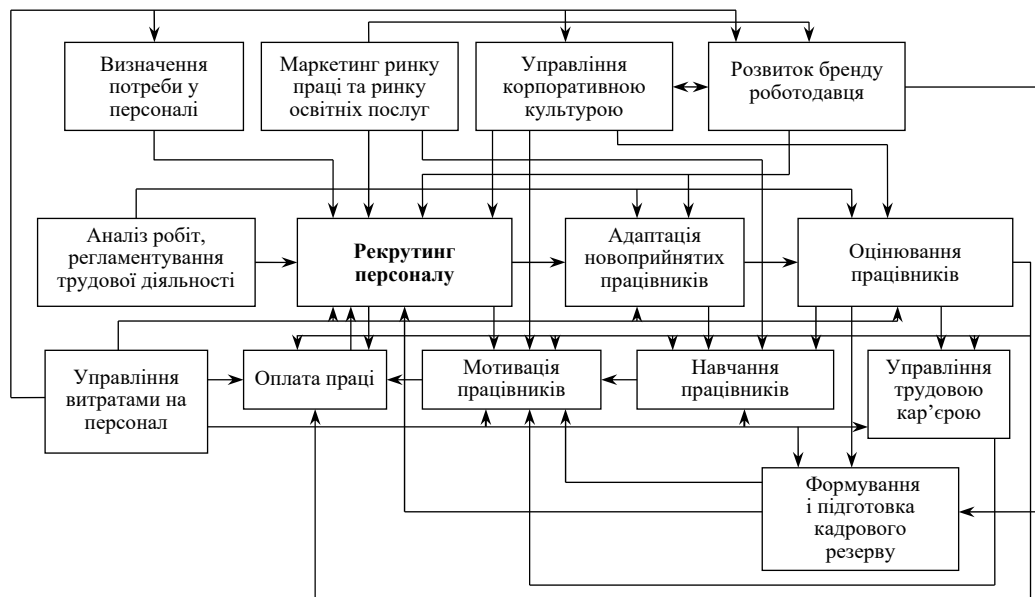


Рис. 1.1. Взаємозв’язки рекрутингу персоналу з іншими функціями управління персоналом

1.2. ПРОЦЕДУРА РЕКРУТУВАННЯ

Процес рекрутингу працівників має свою специфіку в кожній організації, однак можна виокремити основні його етапи, яких служба персоналу, окремі фахівці повинні додержуватись майже завжди. Етапи рекрутингу персоналу наведено на рис. 1.2.

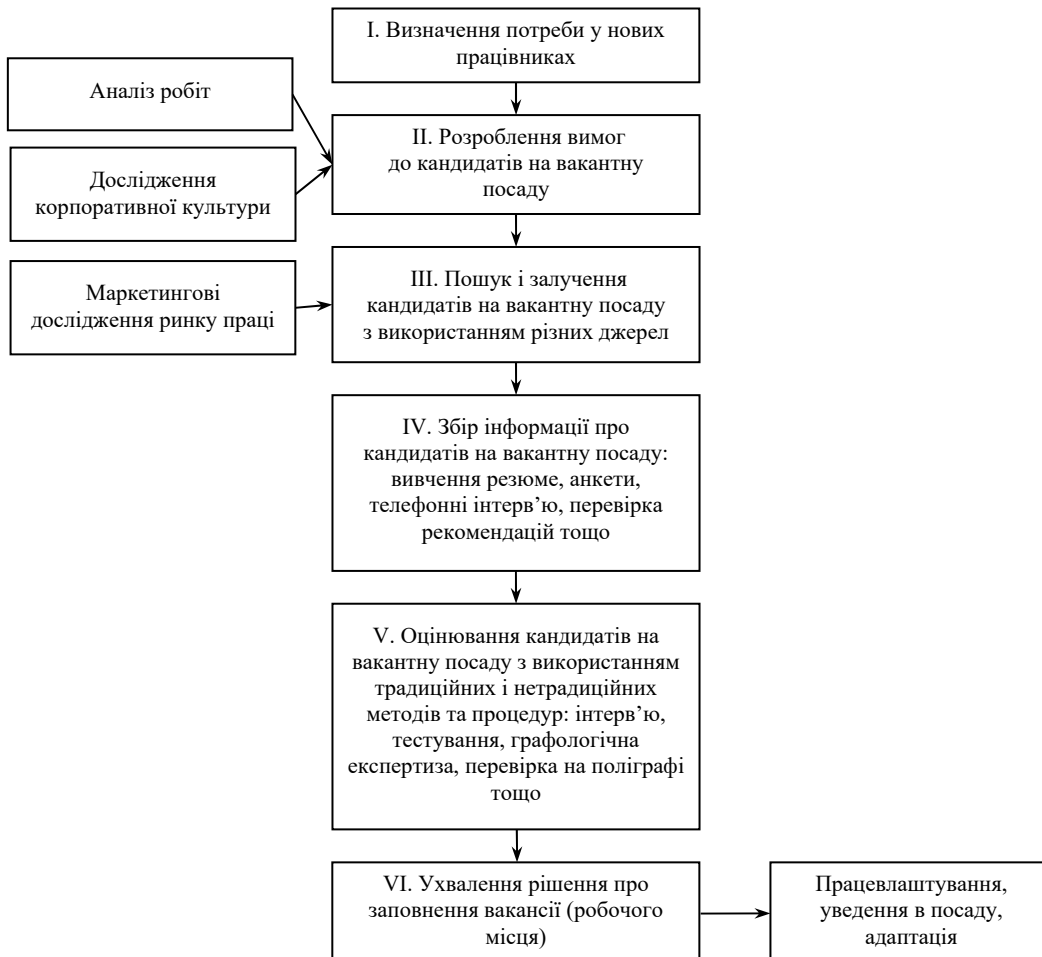


Рис. 1.2. Етапи рекрутингу персоналу

Рекрутинг персоналу можна розглядати як бізнес-процес — послідовність виконання періодично повторюваних, цілеспрямованих і регламентованих видів робіт, під час яких вхідні ресурси перетворюються на результат діяльності (процесу).

Приклад бізнес-процесу «рекрутинг персоналу» наведено на рис. 1.3.

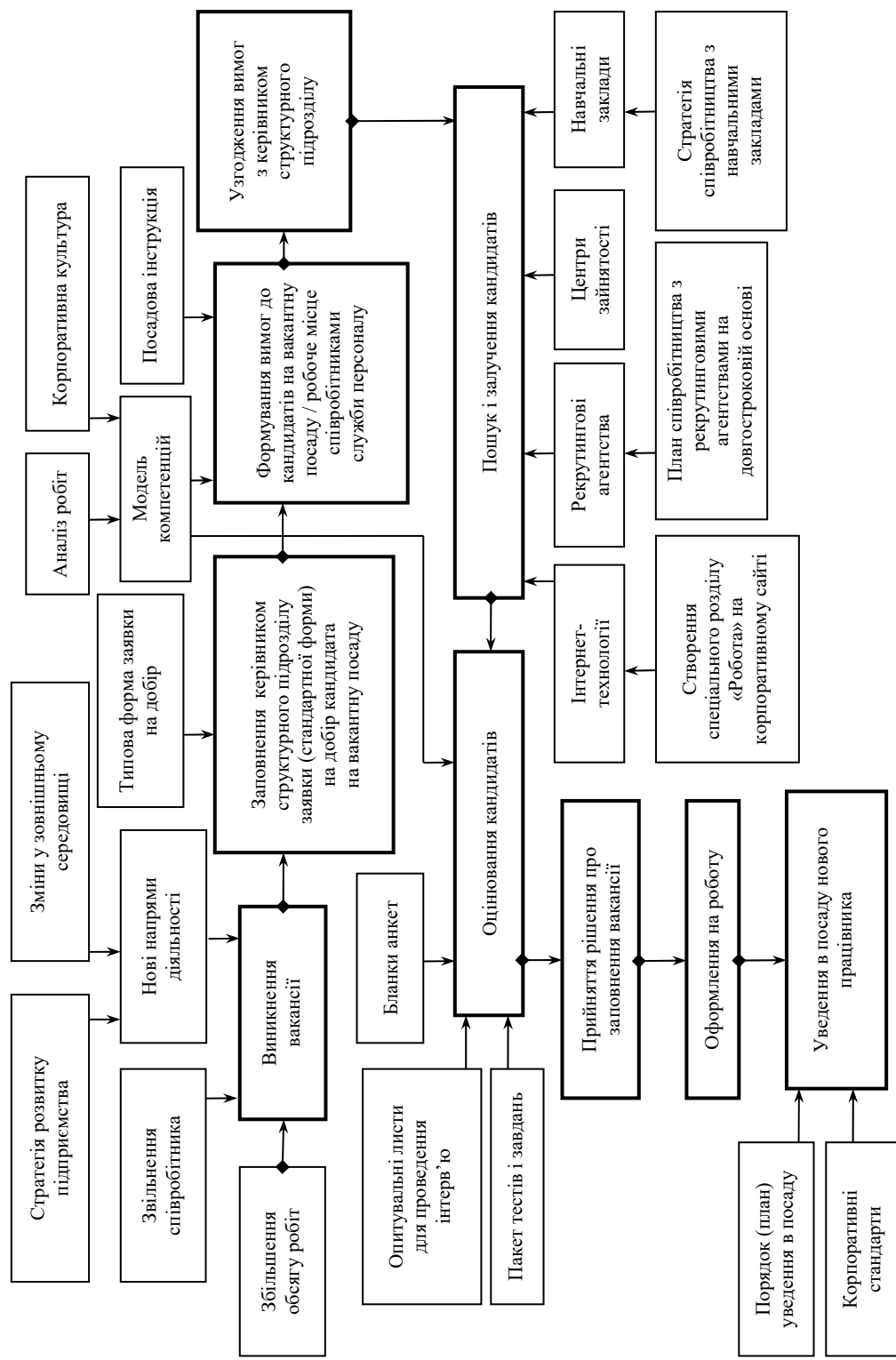


Рис. 1.3. Бізнес-процес «рекрутинг персоналу»

Процедура рекрутування залежить від різних чинників, насамперед від специфіки організації та вакансії, її місця в організаційній структурі, терміновості заповнення, виділених фінансових ресурсів, наявності на ринку праці достатньої кількості необхідних фахівців.

1.3. КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ

Рекрутинг (добір) персоналу на різних підприємствах можуть здійснювати різні посадові особи залежно від специфіки й насамперед розмірів підприємства, наявності служби персоналу чи окремих фахівців з управління персоналом, категорій персоналу, специфіки професій чи посад, терміновості заповнення вакансії, наявності кадрового резерву на заповнення вакантних посад керівників, готовності резервістів обійняти керівні посади та ін.

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

Обґрунтування доцільності введення на підприємстві посади рекрутера розглянемо на прикладі.

На підприємстві роботу з добору працівників паралельно з основними обов'язками виконує директор. При цьому він витрачає до 10 % фонду робочого часу на цю роботу. Експертним способом було встановлено, що частка директора у формуванні прибутку підприємства становить 30 %. Директор вважає, що введення посади рекрутера дозволить йому зекономити час, який він витрачає на організацію пошуку та добору персоналу, і зосередитися на головних завданнях підприємства.

Доходи підприємства дорівнюють у середньому 1180 тис. грн на місяць, поточні витрати — 840 тис. грн. Фонд робочого часу директора за рік — 1920 год.

Очікувана заробітна плата рекрутера — 8000 грн, розмір єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування — 22 %. Щомісячні витрати на організацію робочого місця в середньому становлять 375 грн.

Визначаємо річну економію часу директора завдяки введенню посади рекрутера:

$$1920 \times 0,10 = 192 \text{ год.}$$

Розраховуємо прибуток, який приносить робота директора за рік:

$$(1\,180\,000 - 840\,000) \cdot 12 \cdot 0,3 = 1\,224\,000 \text{ грн.}$$

Знаходимо прибуток, який приносить одна година роботи директора:

$$1\,224\,000 : (1920 - 192) = 708,33 \text{ грн.}$$

Визначаємо величину додаткового прибутку, який принесе директор у разі введення посади рекрутера, за рік:

$$708,33 \times 192 = 135\,999,36 \text{ грн.}$$

Розраховуємо витрати підприємства в разі введення посади рекрутера за рік:

$$(8000 \cdot 1,22 + 375) \cdot 12 = 121\,620 \text{ грн.}$$

Відповідно до наведених розрахунків уведення посади рекрутера на підприємстві є економічно вигідним. Проте обсяг робіт щодо добору персоналу на цьому підприємстві є невеликим, зважаючи на витрати часу на цю роботу директора підприємства. У зв'язку з цим на підприємстві доцільно ввести до штатного розпису 0,5 штатних одиниці за посадою рекрутера й узяти на роботу працівника з неповним робочим днем.

Інший варіант — увести посаду менеджера з персоналу, який буде займатися не тільки добром персоналу, а й кадровим адмініструванням, адаптацією, мотивацією, розвитком персоналу, розробленням ефективних систем оплати праці тощо.

На *середніх підприємствах* обов'язки з рекрутингу персоналу поділяються між керівниками структурних підрозділів і співробітниками служби персоналу.

Відповідно до Національного класифікатора України ДК 003:2010 «Класифікатор професій» (далі — КП) на підприємствах у структурі служби персоналу рекрутингом можуть займатися такі посадові особи:

- менеджер (управитель) з персоналу (код 1477.1 КП);
- фахівець з аналізу ринку праці, фахівець з питань зайнятості (хедхантер) (спільний код 2412.2 КП);
- практичний психолог, психолог (спільний код 2445.2 КП);
- фахівець з наймання робочої сили (код 3423 КП);
- фахівець з інтерв'ювання (код 3439 КП);
- інтерв'юер (код 4190 КП)¹.

На *великих підприємствах* у штаті служби персоналу є підрозділ (відділ, група тощо), який здійснює рекрутинг персоналу. Розподіл функцій між співробітниками такого підрозділу та лінійними керівниками подібний до викладеного далі.

Структура відділу рекрутингу персоналу та чисельність його працівників визначаються штатним розписом підприємства.

На чисельний склад і структуру відділу рекрутингу впливають такі чинники:

- загальна чисельність і структура персоналу підприємства;
- сфера діяльності підприємства;

¹Далі працівників, що здійснюють на підприємстві рекрутинг персоналу, називатимемо фахівцями з управління персоналом, а під час висвітлення питань щодо технологій проведення інтерв'ю — інтерв'юерами.

- розміри та фінансові можливості підприємства;
- плинність персоналу;
- кон'юнктура ринку праці;
- використання аутсорсингових послуг з добору персоналу;
- інформаційне й технічне забезпечення роботи працівників відділу, зокрема автоматизація функції рекрутингу, тощо.

Для підвищення ефективності рекрутингу персоналу, особливо коли зростають вимоги до індивідуально-особистісних характеристик, підприємство може залучити психолога до процедури оцінювання кандидатів або звернутися до послуг Центрів оцінювання (Assessment Center).

Центр оцінювання (Assessment Center) — структура, яка надає послуги з комплексного оцінювання працівників, що охоплює низку оцінних процедур і ґрунтується на моделюванні основних складових управлінської діяльності, дає змогу оцінити управлінський потенціал і розробити стратегію навчання та розвитку працівників.

Окремі функції або весь процес рекрутингу кандидатів на певні вакантні посади роботодавець може делегувати кадровому (рекрутинговому) агентству на повний або частковий аутсорсинг.

1.4. РОЗПОДІЛ ЗАВДАНЬ З РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ МІЖ ПОСАДОВИМИ ОСОБАМИ

Оскільки до процесу добору можуть бути долучені різні посадові особи підприємства, то мають бути чітко розподілені між ними завдання.

Фахівці з управління персоналом зазвичай виконують такі завдання у процесі рекрутингу персоналу:

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

- організація та проведення тестування, використання інших методів оцінювання кандидатів;
- аналіз ефективності використання різних джерел і процедур добору персоналу й ін.

Завдання лінійних керівників:

— розроблення професійних компетенцій, якими мають володіти кандидати на вакантну посаду, зокрема вимог до знань, навиків, особистісних якостей;

— підготовка заявок на пошук кандидатів на вакантні посади для служби персоналу;

— вивчення й 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 підприємства*.

Завдання та відповідальність щодо рекрутингу персоналу мають бути закріплені документами, що регламентують діяльність відповідних посадових осіб — посадовими інструкціями (описами робіт, паспортами посад), положеннями про структурні підрозділи.

РЕЗЮМЕ

Для успішної діяльності підприємства важливе значення має забезпечення його найкращими працівниками. Це завдання вирішується за допомогою рекрутингу персоналу. Рекрутинг персоналу — процес забезпечення підприємства працівниками бажаних якостей, котрі відповідають визначеним вимогам, здатні своєчасно та якісно розв'язувати завдання й досягати поставлених цілей. Рекрутинг персоналу є однією з основних функцій управління персоналом, від якісного виконання котрої залежить ефективність діяльності підприємства.

Процес рекрутингу працівників має свою специфіку в кожній організації, однак можна виокремити основні його етапи, яких служба персоналу, окремі фахівці повинні здебільшого дотримуватись. Процес рекрутингу включає такі етапи: визначення потреби у нових працівниках; розроблення вимог до кандидатів на вакантну посаду; пошук і залучення кандидатів на вакантну посаду з використанням різних джерел; збір інформації про кандидатів на вакантну посаду (вивчення резюме, анкети, телефонне інтерв'ю, перевірка рекомендацій тощо); оцінювання кандидатів на вакантну посаду з використанням традиційних і нетрадиційних методів і процедур (інтерв'ю, тестування, графологічна

експертиза, перевірка на поліграфі тощо); ухвалення рішення про заповнення вакансії (робочого місця). Процедура рекрутування залежить від різних чинників, насамперед від специфіки вакансії, терміновості її заповнення, виділених фінансових ресурсів, наявності на ринку праці достатньої кількості необхідних фахівців.

Рекрутинг персоналу на різних підприємствах можуть здійснювати різні посадові особи. На малих підприємствах питання рекрутингу вирішує перший керівник. На середніх і великих підприємствах ці обов'язки поділяються між керівниками структурних підрозділів і фахівцями з управління персоналом. Для підвищення ефективності рекрутингу персоналу підприємство може залучити психолога або звернутися до послуг Центрів оцінювання. Окремі функції або весь процес рекрутингу роботодавець може делегувати рекрутинговому агентству на повний чи частковий аутсорсинг.



ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Рекрутинг персоналу	Фахівець з управління персоналом
Процедура рекрутування	Центр оцінювання
Суб'єкти рекрутингу персоналу	



ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Розкрийте роль рекрутингу персоналу в забезпеченні ефективності діяльності підприємства.
2. Охарактеризуйте взаємозв'язки рекрутингу з іншими функціями управління персоналом.
3. Наведіть етапи рекрутингу персоналу.
4. Поясніть, чому рекрутинг персоналу доцільно розглядати як бізнес-процес.
5. Дайте характеристику чинникам, які впливають на вибір суб'єктів рекрутингу персоналу.
6. Поясніть, хто на малих підприємствах відповідає за рекрутинг персоналу.
7. Перелічіть посади у сфері рекрутингу персоналу відповідно до Національного класифікатора України ДК 003:2010 «Класифікатор професій».
8. Розподіліть завдання у сфері рекрутингу персоналу між фахівцями з управління персоналом і лінійними керівниками.



ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

1. Зобразіть схематично взаємозв'язки рекрутингу персоналу з функціями менеджменту.
2. Розподіліть завдання та обов'язки щодо рекрутингу персоналу між посадовими особами для різних за розміром і видами економічної діяльності підприємств.



ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПОГЛИБЛЕНОГО ВИВЧЕННЯ

1. *Иванова С. В.* Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С. В. Иванова. — 7-е изд. — М. : Альпина Паблишерз, 2010. — 160 с.
2. *Иванова С.* Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для руководителя / С. Иванова. — М. : Альпина Паблишер, 2013. — 173 с.
3. *Йеттер В.* Эффективный отбор персонала. Метод структурированного интервью / В. Йеттер. — Харьков : Гуманитарный Центр, 2011. — 360 с.
4. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Экзамен, 2005. — 207 с.
5. *Магура М. И.* Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров / М. И. Магура. — 3-е изд. — М. : Управление персоналом, 2003. — 304 с.
6. *Морнель П.* Технологии эффективного найма. Новая система оценки и отбора персонала / П. Морнель. — М. : Хорошая книга, 2005. — 264 с.
7. *Резапкина Г. В.* Искусственный отбор. Пособие для менеджеров по работе с персоналом / Г. В. Резапкина. — М. : Генезис, 2004. — 171 с.
8. *Сухар М.* Рекрутинг персонала / М. Сухар ; пер. с польск. Я. Казмеркевич. — Киев : Азимут-Украина, 2007. — 120 с.
9. *Цимбалюк С. О.* Технології управління персоналом: навч. посіб. / С. О. Цимбалюк. — Київ : КНЕУ, 2009. — 399 с.

- 2.1. Сутність і завдання аналізу робіт.
- 2.2. Етапи аналізу робіт.
- 2.3. Методи збору інформації для аналізу робіт.
- 2.4. Використання результатів аналізу робіт.

Резюме

Терміни і поняття

Питання для перевірки знань

Завдання для індивідуальної роботи

Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати:

- сутність, цілі та етапи аналізу робіт;
- методи збору інформації для аналізу робіт;
- структуру і технологію розроблення опитувальних листків та анкет для аналізу робіт;
- процедуру розроблення компетенцій з використанням методів критичних інцидентів та репертуарної сітки;
- технологію обробки інформації, зібраної у процесі аналізу робіт;
- напрями використання результатів аналізу робіт в організації;
- процедуру здійснення професійної класифікації робіт;

уміти:

- формулювати цілі проведення аналізу робіт;
- обґрунтовувати вибір методів збору інформації для аналізу робіт;
- розробляти опитувальні листки та анкети для аналізу робіт;
- розробляти компетенції з використанням методів критичних інцидентів та репертуарної сітки;
- обробляти інформацію, зібрану під час проведення аналізу робіт;
- визначати найменування професій і посад за результатами аналізу робіт.

2.1. СУТНІСТЬ І ЗАВДАННЯ АНАЛІЗУ РОБІТ

Соціально-трудові відносини між найманим працівником і роботодавцем виникають у зв'язку з виконанням працівником певної трудової функції — роботи, яка має змістовий, процесний (технологічний) і суб'єктний аспекти (рис. 2.1).

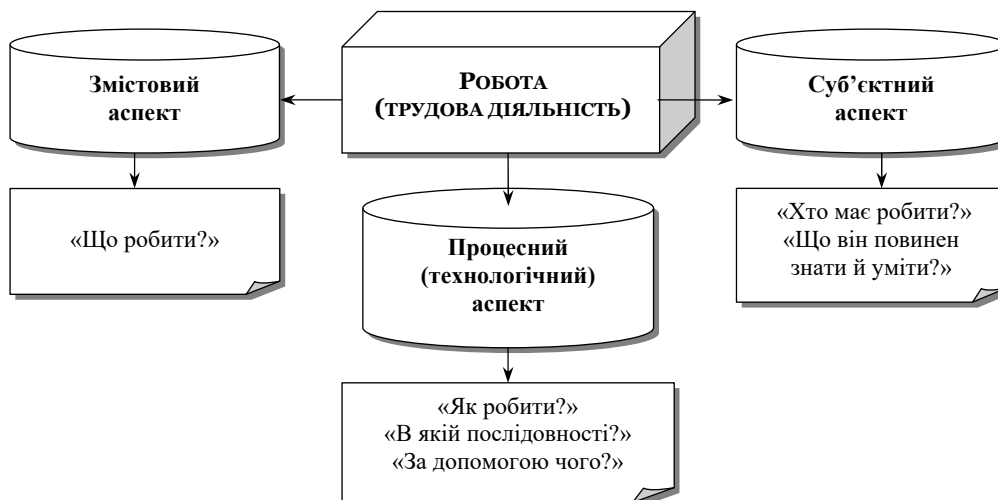


Рис. 2.1. Змістовий, процесний і суб'єктний аспекти роботи

Змістовий аспект роботи відповідає на запитання:

- Що робити?
- Який зміст роботи?
- Якою є основна мета роботи?
- Які завдання (обов'язки, функції)?
- Які повноваження (права) має особа, що виконує роботу?
- За що виконавець є відповідальним?
- Якими мають бути результати роботи?

Процесний (технологічний) аспект характеризує процес здійснення діяльності й відповідає на запитання:

- Як виконувати роботу?
- У якій послідовності?
- Яких ресурсів потребує виконання роботи?
- Які використовуються технології та методи?
- З якою періодичністю виконуються певні види робіт?
- У яких умовах виконується робота?

Суб'єктний аспект відповідає на запитання:

- Хто має робити?
- Що особа, яка виконує роботу, повинна знати та вміти?
- Якими має володіти індивідуально-особистісними характеристиками, якостями, здібностями?
- Які мають бути ціннісні настанови, мотиви?

Основні характеристики трудової діяльності, вимоги до працівника визначають у процесі аналізу роботи. Аналіз роботи є ефективним практичним інструментом, без якого не може бути вирішено більшості завдань з управління персоналом.

Британський інститут стандартизації трактує аналіз роботи як виявлення її найсуттєвіших характеристик.

Американський департамент праці визначає аналіз роботи як процес упорядкування й оцінювання інформації, пов'язаної з роботою чи працівником.

Аналіз роботи — це сукупність заходів, спрямованих на виявлення цілей, завдань і компонентів роботи, а також умов її ефективного виконання.

Аналіз роботи дає змогу з'ясувати її зміст, процедури, операції та методи виконання; функції, обов'язки та характеристики працівника (знання, вміння, навички, здібності тощо), особливості його поведінки, потрібні для ефективного виконання завдань. У зв'язку з цим аналіз роботи може орієнтуватися на завдання (визначення функцій, обов'язків, відповідальності, технологій, методів виконання роботи тощо) і на працівника (з'ясування характеристик працівника, особливостей поведінки).

2.2. ЕТАПИ АНАЛІЗУ РОБІТ

Етапи аналізу роботи наведено на рис. 2.2.

Етап I. Визначення мети аналізу роботи. Роботи аналізують для регламентації завдань, обов'язків і відповідальності працівників, розроблення їхніх компетенцій, вимог до кандидатів на вакантні посади (робочі місця), критеріїв оцінювання результатів праці, програм підготовки та підвищення кваліфікації, удосконалення системи оплати праці тощо.

Етап II. Збір та аналіз вихідної інформації. На цьому етапі важливо зібрати й проаналізувати таку вихідну інформацію: організаційну структуру підрозділу, технологічні карти, організаційні документи, що регламентують права, обов'язки та відповідальність працівників (посадові та робочі інструкції, паспорти посад, наявні описи робіт, профілі посад, професіограми та ін.). Організаційна структура показує місце кожного виду робіт у ній, рівень ієрархії, підпо-

рядкованість. Аналіз організаційної структури дає змогу визначити кількість відособлених та однакових робіт. Технологічні карти дозволяють з'ясувати порядок виконання роботи й описати взаємозв'язки робіт у межах певного підрозділу, функціонального (виробничого) напрямку або всього підприємства. Аналіз типових кваліфікаційних характеристик і внутрішньоорганізаційних документів, які регламентують діяльність працівників, можуть бути основою для розроблення нового скоригованого опису робіт. На підставі вивчення цих матеріалів потрібно розмежувати завдання, обов'язки та відповідальність, що входять до складу кожної роботи.

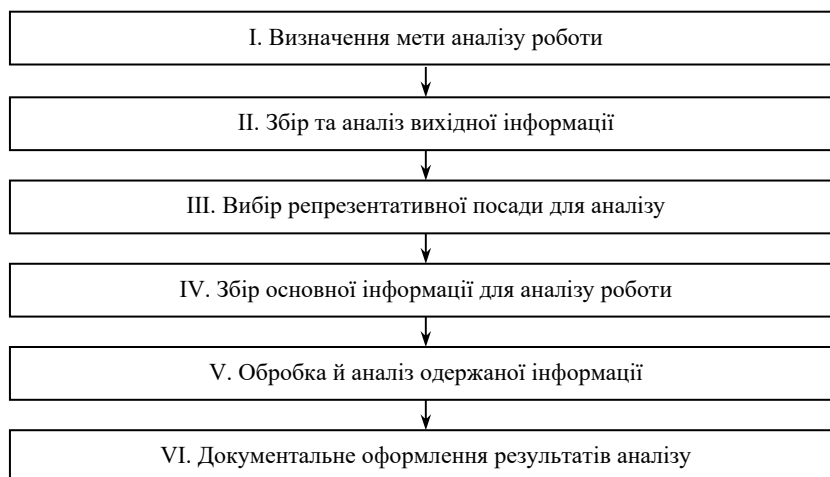


Рис. 2.2. Етапи аналізу роботи

Етап III. Вибір репрезентативної посади для аналізу. Для однакових робочих місць і посад варто проводити один аналіз. Для цього слід вибрати будь-яку посаду (робоче місце), яку зазвичай називають репрезентативною. На прикладі цієї посади аналізують роботу. Розроблені за результатами аналізу документи для репрезентативної посади можуть бути скориговані й уточнені у процесі додаткових досліджень інших посад (робочих місць). Для подібних посад і робочих місць може також проводитись один аналіз робіт.

Етап IV. Збір основної інформації для аналізу роботи. Організаційне та документаційне забезпечення процедури збору інформації покладається на працівників служби персоналу. Для одержання потрібної інформації розробляють спеціальні документи: бланки, опитувальні чи оцінні листки тощо. Структура та зміст документів залежать від методу збору інформації. На практиці використовують такі методи збору інформації, як інтерв'ювання, анкетування, спостереження, репертуарної сітки, критичних інцидентів та ін., які розглянемо у наступних параграфах.

Дані, які потрібно зібрати для аналізу робіт:

1) дані, пов'язані з роботою:

- посада;
- структурний підрозділ;
- кількість людей, які виконують роботу;
- зміст роботи: завдання, заняття, обмеження дій, критерії ефективності, умови праці, ролі (приміром, наставник, лідер, учасник переговорів, організатор, контролер) та ін.;

2) дані, пов'язані з працівником:

- знання;
- уміння;
- навички;
- здібності;
- індивідуально-особистісні характеристики (якості) тощо;

3) комунікації:

- внутрішні (з безпосереднім та іншими керівниками, колегами, підлеглими, співробітниками інших підрозділів);
- зовнішні (з постачальниками, клієнтами, органами контролю, професійними співтовариствами, профспілками тощо).

Етап V. Обробка й аналіз одержаної інформації. На цьому етапі працівники служби персоналу аналізують одержану інформацію. Здобуті дані можуть оброблятися з використанням статистичних методів. Для спрощення процедури обробки великих масивів інформації використовують комп'ютерні соціологічні програми.

Етап VI. Документальне оформлення результатів аналізу. За результатами аналізу робіт готують відповідні документи. Це можуть бути:

- опис і специфікація роботи;
- посадова інструкція;
- паспорт посади;
- професіограма та психограма;
- профіль посади;
- кваліфікаційна карта;
- карта компетенцій.

2.3. МЕТОДИ ЗБОРУ ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ АНАЛІЗУ РОБІТ

Збирати інформацію для аналізу робіт можна різними методами.

Поширеними методами збору інформації є:

- інтерв'ювання;
- анкетування та заповнення опитувальних листків;
- спостереження;

- ведення щоденників;
- дослідження критичних інцидентів;
- репертуарної сітки.

Інтерв'ювання працівників є одним з найпопулярніших методів визначення завдань, обов'язків і відповідальності, що характеризують посаду чи робоче місце. Інтерв'ю дає змогу одержати інформацію про проблеми, з якими стикаються працівники під час виконання щоденних обов'язків. Під час підготовки до інтерв'ю треба визначити цільову групу — осіб, від яких можна отримати об'єктивну інформацію стосовно до різних аспектів роботи. Це мають бути висококваліфіковані робітники та компетентні професіонали й фахівці, що мають досвід роботи на цій посаді (робочому місці) не менше від одного року.

Залежно від того, кого планується залучити до інтерв'ювання, вирізняють такі його типи:

- індивідуальне інтерв'ю з кожним працівником;
- групове інтерв'ю з кількома працівниками.

Групове інтерв'ю проводиться у разі, коли велика кількість працівників виконують однакові чи схожі роботи.

До інтерв'ю слід залучати безпосереднього керівника працівника, який виконує досліджувану роботу. Керівник може докладніше описати ті особливості роботи, які не зовсім очевидні для людини, що її виконує.

На підготовчому етапі готують *перелік запитань*.

Залежно від регламентованості запитань інтерв'ю може бути:

- *регламентоване*, для якого характерна попередня підготовка однакових для всіх працівників запитань;
- *нерегламентоване*, що передбачає вільну бесіду згідно з розробленим планом.

Нерегламентоване опитування рекомендують використовувати для невеликої кількості працівників. Таке опитування дає змогу уточнити відповіді, з'ясувати запитання, на які працівникам складно відповісти, а також фіксувати зауваження працівників, які виходять за межі поставлених запитань, але викликають певний інтерес.

Запитання формулюють з урахуванням специфіки певної посади чи робочого місця, цілей аналізу роботи та напрямів використання інформації, одержаної в результаті проведення інтерв'ю.

Для правильного формулювання запитань доцільно зважати на такі рекомендації:

- кожне запитання має бути конкретне і логічно завершене;
- не варто ставити довгих запитань;
- уникати слів малопоширених, іноземних, з подвійним значенням і таких, що можуть викликати негативне ставлення з боку працівника;

— якщо запитання стосуються предмета, з яким працівник недостатньо обізнаний чи не має запасу спеціальних термінів для обґрунтованої відповіді, то варто йому дати необхідні пояснення;

— формулювати запитання в такий спосіб, щоб уникати стереотипних, шаблонних відповідей.

Інтерв'ю може проводитися за таким переліком запитань:

- У чому полягають Ваші посадові обов'язки?
- За що Ви є відповідальним?
- Де розташоване Ваше робоче місце?
- Яке обладнання Ви використовуєте?
- Які вимоги існують до рівня освіти, підготовки, навиків працівників на цій посаді?
 - За які результати Ви відповідаєте?
 - Чи плануєте Ви свою роботу?
 - Чи заповнюєте документи?
 - Чи потребує Ваша робота контактів із працівниками інших підрозділів, представниками інших організацій, приватними особами?
 - Які інструкції та нормативні документи регламентують Вашу роботу?
 - Чи берете участь у прийнятті рішень? Чи приймаєте рішення самостійно?
 - Чи контролюєте Ви роботу інших людей?
 - Хто і як часто Вас контролює?
 - Як оцінюються результати Вашої роботи?
 - В яких умовах Ви працюєте?
 - Якого фізичного, емоційного й інтелектуального навантаження вимагає Ваша робота?
 - Чи відповідаєте Ви за безпеку праці інших людей?

Перш ніж почати інтерв'ю, посадова особа, яка проводить аналіз робіт, має апробувати перший варіант набору запитань на невеликій кількості працівників. Апробація здійснюється з метою перевірки чіткості формулювання запитань, їх повноти, форми подання, виявлення упущених аспектів, уточнення послідовності запитань.

Для отримання інформації про важливість обов'язків, які виконують працівники, можна використовувати різні способи: балового оцінювання, ранжирування, парних порівнянь та ін.

У процесі опитування інтерв'юер має досягти взаєморозуміння з працівником. Важливо пояснити мету інтерв'ювання та як саме працівника відібрали для співбесіди.

Одержану інформацію необхідно заносити до опитувального листка (дод. А).

Анкетування та заповнення опитувальних листків. Використання цих методів дозволяє одержати інформацію від великої групи людей. Важливим питан-

ням є визначення структури анкети чи опитувального листка й набору запитань. Анкети можуть бути структуровані та деталізовані, містити списки із сотнею різних обов'язків і завдань. Інші анкети можуть уміщувати лише відкриті запитання, і працівникові самому потрібно описати обов'язки, які він виконує.

Під час розроблення анкети треба чітко та ясно формулювати запитання. Анкета має бути зрозуміла за змістом, без зайвих технічних термінів. Рекомендується пояснити, як використовуватимуться результати анкетування. Перш ніж використати анкету, слід попросити кількох працівників заповнити її й дати коментар для з'ясування ймовірних упущень і неточностей.

Структуру анкети, яка застосовується для аналізу робіт у компанії ЗМ, наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Структура анкети, яка застосовується для аналізу робіт у компанії ЗМ¹

I. Огляд роботи		
Короткий зміст роботи	<p>Яке головне призначення Вашої роботи? (Навіщо вона існує і який внесок робить у діяльність компанії?)</p> <p>Приклади:</p> <ol style="list-style-type: none"> Щоб надавати секретарську допомогу нашому відділу, виконуючи офісні й адміністративні обов'язки Щоб купувати товари та послуги, які відповідають вимогам специфікації, з найменшими витратами Щоб керувати створенням, установленням і підтриманням роботи обчислювальної техніки 	
Службові обов'язки	<p>Які Ваші головні обов'язки? Це основні види робіт, які становлять значну частину Вашого робочого часу і які постійно потрібно виконувати. Назвіть п'ять найважливіших обов'язків, котрі постійно потрібно виконувати. Який відсоток часу витрачаєте на кожен із них?</p>	
	Обов'язки	Відсоток часу (загальна сума не має перевищувати 100 %)
	1. 2.	
II. Потрібні знання (уміння)		
Освіта (навчання)	<p>Яка освіта потрібна працівникам, що виконують роботу?</p> <p>Приклади:</p> <ul style="list-style-type: none"> - середня освіта, дворічна підготовка у Vo-Tech школі - бакалавр хімічних наук <p>Для деяких робіт вимоги до рівня освіти і практичного досвіду може замінити наявність академічного ступеня</p> <p>Приклад: ступінь бакалавра з бухгалтерського обліку або дворічне навчання із загального бізнесу й 3-4 роки досвіду роботи в бухгалтерії</p>	

¹Милкович Дж. Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005. — С. 128–129.

Закінчення табл. 2.1

Досвід і важливі компетенції	Місяці:	Роки:
	Які найважливіші компетенції потрібно мати для виконання роботи? Навести приклади для кожної зазначеної Вами компетенції	
	А. Організаторські здібності (планування роботи, організація та ведення записів) Чи потрібно мати організаторські здібності? Так Ні Приклад:	
	В. Адміністративні здібності (такі як...)	
III. Різноманітність і складність обов'язків		
Характер і різноманітність діяльності	Опишіть процес Вашої праці. Наскільки важливими є результати Вашої діяльності для компанії? На чому зосереджуєте основну увагу в роботі? На які види робіт витрачаєте найбільше часу?	
	1. Від кого (посадова особа) Ви отримуєте роботу?	
	2. Які процеси чи завдання Ви виконуєте?	
	3.	
Складність робіт	Наведіть приклад особливо складної проблеми, з якою Ви стикалися на роботі. Чому так відбувається? Як часто це відбувається? Які вміння чи засоби необхідні для розв'язання цієї проблеми?	
IV. Загальний коментар	Який, на Вашу думку, відсоток Ваших обов'язків охоплений цією анкетною? 0–25 % 26–50 % 51–75 % 76–100 % Які аспекти Вашої роботи не розглянуто в цій анкеті?	

У деяких країнах поширені *універсальні методики*, котрі дають змогу комп'ютеризувати аналіз роботи й отримати описи посад. До таких методик належать PAQ, CMQ, FJA, JEI, FJAS, MOSAIC, OAI, WPS, CODAP, PMPQ, Executive Checklist, O'NET.

Методика PAQ (Position Analysis Questionnaire) має кілька варіантів (систем). Опитувальник Системи I містить 194 пункти, об'єднаних у п'ять основних груп і одну додаткову:

- 1) знання;
- 2) розумове навантаження;
- 3) фізичне навантаження;
- 4) комунікації;
- 5) умови праці;
- 6) інші характеристики роботи.

Фрагмент опитувальника PAQ наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Фрагмент опитувальника RAQ¹

Розділ 4. Взаємовідносини з іншими		Код значущості роботи	
Цей розділ стосується різних аспектів взаємодії між людьми, які виконують різні види робіт	N	Не застосовується	
	1	Дуже рідко	
	2	Рідко	
	3	Не дуже часто	
	4	Часто	
	5	Дуже часто	
4.1. Комунікації			
Оцініть такі пункти з огляду на значущість цього заняття для завершення роботи. Окремі роботи можуть охоплювати кілька чи всі пункти цього розділу			
4.1.1. Усна (мовна комунікація)			
99 _____	Давати поради (спілкуватися з людьми, щоб консультувати їх та/або вказувати їм спосіб розв'язання тих проблем, які можуть бути вирішені юридично, фінансово, науково, технічно, клінічно, духовно і/або професійно)		
100 _____	Вести переговори (спілкуватися з людьми, щоб дійти згоди щодо певного рішення, наприклад, трудова угода, дипломатичні відносини тощо)		
101 _____	Переконувати (спілкуватися з людьми, щоб спонукати їх до певної дії чи дійти певного погляду, наприклад, щодо продажу, політичної кампанії тощо)		
102 _____	Наставляти (навчати інших знань чи вмінь у товариській манері або офіційно, наприклад, вчитель середньої школи, машиніст, що навчає учня, тощо)		
103 _____	Інтерв'ювати (брати інтерв'ю для досягнення певної мети, наприклад, інтерв'ювати кандидатів на вакантну посаду, здійснювати перепис населення тощо)		
104 _____	Здійснювати щоденний обмін інформацією, пов'язаний з роботою (надавати і/або отримувати інформацію стосовно до щоденної роботи, наприклад, диспетчер таксі, службовець у приймальні тощо)		
105 _____	Безпосередній обмін інформацією (надавати і/або отримувати інформацію щодо періодичної чи незвичної роботи, наприклад, засідання професійних комісій, обговорення інженерами проекту виробництва нової продукції тощо)		
106 _____	Публічні виступи (проголошувати промову або проводити офіційну презентацію перед великою аудиторією, наприклад, політичні дебати, теле-, радіомовлення, читати проповідь тощо)		
4.1.2. Письмова (комунікація за допомогою написаних/надрукованих матеріалів)			
107 _____	Писати (наприклад, писати чи диктувати листи, звіти, писати оголошення, газетні статті тощо; стосується не стенографічної діяльності, описаної в інших пунктах, а лише випадків, коли службовець сам пише текст)		

¹Милкович Дж. Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005. — С. 124.

Методика CMQ (Common Metric Questionnaire) містить 283 пункти, які описують 80 факторів, згрупованих у 17 блоків вищого рівня. Методика ґрунтується на тому, що будь-яку роботу можна описати за допомогою чотирьох основних категорій:

- міжособистісні стосунки;
- прийняття рішень;
- фізичні та механічні характеристики;
- умови праці.

Методики PAQ і CMQ дають змогу розробляти описи посад, критерії добору й оцінювання працівників, програми навчання, оцінювати складність робіт, ранжирувати посади за значущістю.

Методика FJA (Functional Job Analysis) застосовується у США для класифікації робіт і формування Словника найменувань робіт (DOT). Описи робіт розробляють у межах парадигми «Люди – Дані – Предмети».

Зміст і вимоги роботи в основних галузях праці наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Зміст і вимоги роботи в основних галузях праці

Галузь	Предмети праці	Вимоги роботи
Дані	Інформація, знання та поняття, які отримують у результаті спостереження, дослідження, інтерпретації, розумових зусиль. Дані містять числа, слова, символи, ідеї, поняття	Аналізувати Синтезувати Порівнювати Компілювати Копіювати Рахувати
Люди	Люди, а також в окремих випадках дресировані тварини, з якими налагоджують міжособистісні стосунки	Навчати Керувати Вести переговори Допомагати Проводити інструктаж Говорити Обговорювати Давати сигнал
Предмети	Неживі об'єкти: машини, інструменти, обладнання, засоби виробництва й продукти. Усе, що можна відчутти/побачити, має форму та інші фізичні характеристики	Установлювати Оперувати Управляти Контролювати Маніпулювати Змашувати Обробляти

Головна теза методики FJA — кожна робота має мету, вимоги та стандарти. Відповідно до цієї тези опис завдань здійснюється в такому форматі:

- що потрібно зробити працівникові;

- з якою метою;
 - яким має бути результат.
- Методика містить п'ять елементів:

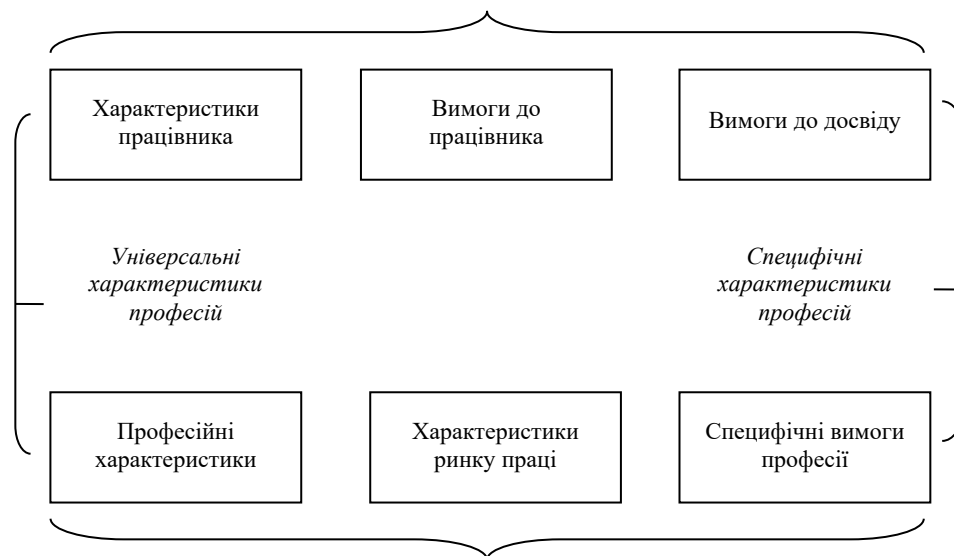
- 1) ідентифікація цілей;
- 2) ідентифікація та опис завдань;
- 3) аналіз завдань;
- 4) розроблення стандартів виконання;
- 5) визначення змісту навчання.

Подібно до попередніх методик FJA може використовуватися для вирішення завдань, пов'язаних з доборою, навчанням, оцінюванням працівників і оплатою праці.

Методика O'NET (Occupational Information Network)¹ застосовується для розробки гнучкої інформаційної системи описів посад і є альтернативою Словника найменувань робіт (DOT). Особливістю методики є використання дескрипторів для опису посад і робочих місць.

Модель O'NET охоплює шість сфер, які зображено на рис. 2.3.

Характеристики, орієнтовані на працівника



Характеристики, орієнтовані на роботу

Рис. 2.3. Модель O'NET

¹ <https://www.onetonline.org>

Характеристики працівника містять інформацію:

- когнітивні, психомоторні особливості, які впливають на ефективність роботи;
- професійні інтереси;
- значущість праці (сукупність специфічних значущих для працівника потреб);
- стиль роботи (характеристики особистості, що впливають на якість виконання роботи).

Вимоги до працівника передбачають:

- ключові навички (здатність швидко засвоювати нові знання);
- наскрізні навички (здатність здійснювати діяльність, яка виходить за межі основної професії);
- знання;
- освіту.

Вимоги до досвіду містять:

- досвід і навчання, необхідні для роботи за певною професією;
- базові вимоги до ключових навичок (базові вимоги до можливостей розвиватися, засвоювати нові знання);
- базові вимоги до наскрізних навичок (базові вимоги до можливостей розвиватися, засвоювати діяльність, яка виходить за межі основної професії);
- ліцензування (необхідні ліцензії, сертифікати, дипломи, що підтверджують кваліфікацію та навички).

Професійні характеристики репрезентовані інформацією:

- специфічні завдання за професією;
- інструменти та технології (засоби, пристрої, комп'ютерні програми, технології).

Характеристики ринку праці містять:

- інформацію про ринок праці (економічна ситуація, характеристики робочої сили);
- перспективи розвитку ринку праці (прогноз економічної ситуації та характеристик робочої сили).

Специфічні вимоги професії представлені таким набором:

- основна професійна діяльність;
- деталізація професійної діяльності;
- організаційні характеристики;
- фізичні та соціальні фактори, які впливають на зміст роботи.

Приклад опису посади за методикою O'NET наведено в дод. Б.

Спостереження за робочим процесом використовують переважно, у разі коли робота працівника складається з повторюваних дій, завдання короткі за тривалістю, за невеликий проміжок часу можна спостерігати виконання кількох за-

вдань. Метод спостереження не можна використовувати для аналізу трудових процесів, що вимагають розумового напруження, наприклад для роботи економіста, технолога, юриста, математика тощо.

Виокремлюють такі види спостереження:

- *структуроване* (дослідник додержується чітко сформульованих правил спостереження та фіксації даних) та *неструктуроване* (немає плану проведення);
- *включене* (спостерігач занурюється в середовище й бере участь у процесі) та *невключене* (спостерігач не є учасником процесу);
- *просте* (спостерігач не впливає на ситуацію) та *змодельоване* (може впливати на процес для оцінки певних ефектів).

Спостереження застосовують в умовах промислового виробництва. За працівником, який виконує щоденні обов'язки, спостерігають, і одержані дані фіксують на спеціальному бланку. Спостереження слід проводити непомітно, щоб не заважати працівникові виконувати функції у звичному темпі.

Ведення щоденників. За цим методом працівник фіксує усі свої дії протягом певного періоду часу. Записи можуть вестися наприкінці кожної робочої години чи половини робочого дня або щоразу, коли працівник переходить від одного виду дій до іншого. Звіт може подаватись у формі опису типового робочого дня загалом чи в погодинному режимі.

Дослідження критичних інцидентів — це процедура збору інформації про найважливіші та напруженіші робочі ситуації. Під критичним інцидентом розуміють успішний чи неуспішний випадок, який відповідає певним критеріям. Цей метод може застосовуватися лише до реальних робочих випадків і до робіт, що вже виконувалися, і він непридатний на етапі проектування робіт. Щоб аналіз критичної ситуації був коректний і дозволяв зробити висновок про поведінку працівника, випадок потрібно описати. За описом випадку (інциденту) визначають дії, навички та якості, які знадобилися (або яких забракло), щоб інцидент мав успішне (чи неуспішне) завершення. За цим методом можна з'ясувати знання, уміння, навички та якості, необхідні працівникові для виконання завдань і обов'язків у реальній робочій ситуації.

Приклад опитувального листка для формування компетенцій за методом критичних інцидентів наведено в табл. 2.4.

Метод репертуарної сітки. Цей метод розробив психолог Дж. Келлі для дослідження відносин і рівня довіри між працівниками. Для застосування методу репертуарної сітки керівник:

- виписує на окремі картки імена або ініціали підлеглих працівників;
- групує картки за певними ознаками, наприклад, визначає, хто добре і хто погано виконує роботу (успішні та неуспішні працівники; ті, які демонструють високі та невисокі результати);

- вибирає дві картки із «сильної» групи і одну зі «слабкої»;
- описує, чим двоє успішних працівників подібні один до одного, і чим відрізняються від менш успішного.

Таблиця 2.4

**Опитувальний листок для формування компетенцій
за методом критичних інцидентів**

Найменування посади _____			
Опис критичних ситуацій	Опис найуспішніших та неуспішних способів поведінки у відповідній ситуації	Бажані (значущі) способи поведінки	Необхідні компетенції
1			
2			

Метод репертуарної сітки дозволяє дістати структуровану оцінку посади (робочого місця) керівником, колегами по роботі чи іншими працівниками, з якими контактує особа, що працює на цій посаді (робочому місці). Цей метод корисний для з'ясування таких критеріїв, як методи ухвалення рішень і розв'язання конфліктів, способи налагодження стосунків з людьми та ін.

Приклад опитувального листка для формування компетенцій за методом репертуарної сітки наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Опитувальний листок для формування компетенцій
за методом репертуарної сітки**

Посада _____

Перелік працівників

№ з/п	Характеристика працівника	Прізвище, ім'я, по батькові
1	Працівник (тепер чи в минулому), який ідеально відповідає вимогам посади	
2	Типовий (середньостатистичний) працівник (тепер чи в минулому)	
3	Працівник (тепер чи в минулому), який не відповідає вимогам посади	
4	Працівник того самого рівня, який добре підійшов би для заповнення цієї посади	
5	Молодий фахівець, який зміг би успішно виконувати обов'язки на цій посаді	
6	Працівник, який за жодних обставин не зміг би виконувати обов'язки на цій посаді	

Закінчення табл. 2.5

Порівняльна характеристика працівників

Працівники зі схожою поведінкою	Ведуть себе подібно в тому, що...	Працівники з різною поведінкою	Ведуть себе по-різному в тому, що...
1 і 4		1 і 2	
1 і 5		1 і 3	
4 і 5		1 і 6	
2 і 3		2 і 4	
2 і 6		3 і 4	
3 і 6		4 і 6	
		2 і 5	
		3 і 5	
		5 і 6	

Перелік необхідних компетенцій

№ з/п	Бажані (значущі) способи поведінки	Необхідні компетенції
1		
2		

Для збору інформації використовують також *ергономічні дослідження на робочих місцях* з використанням експериментальних методів вивчення динаміки різних фізіологічних функцій і методів біомеханіки. До експериментальних методів вивчення динаміки різних фізіологічних функцій належать:

- *електроенцефалографія* — дослідження активності мозку;
- *електроміографія* — дослідження роботи м'язів, їх тонусу;
- *реєстрація шкірогальванічної реакції* — вимірювання різності потенціалів шкіри з метою визначення емоційного стану людини;
- *електрокардіографія* — дослідження серцевої діяльності;
- *електроокулографія* — дослідження потенціалу, який виникає під час рухів очного яблука.

2.4. ВИКОРИСТАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ АНАЛІЗУ РОБІТ

Результати аналізу робіт використовуються:
— для регламентація службових обов'язків і відповідальності працівників;

- розроблення компетенцій, якими мають володіти працівники;
- формування вимог до кандидатів на вакантну посаду;

- розроблення критеріїв оцінювання результатів праці;
- розроблення програм навчання та критеріїв оцінювання їх ефективності;
- розроблення ефективних систем оплати праці тощо.

Результати аналізу робіт використовують також у *професійній класифікації робіт*. Найменування робіт і посад в організації мають відповідати професійним назвам робіт, визначеним Класифікатором професій ДК 003:2010, а також фактично виконуваним роботам і функціям працівників. За результатами аналізу робіт установлюють відповідність завдань, які виконує працівник, переліку завдань, властивих його професії. На основі порівняння визначають професійну назву роботи (професії, посади), яку можна використати, і категорію персоналу, до якої належить відповідна професія чи посада.

За результатами аналізу робіт готують описи, які регламентують завдання, обов'язки, відповідальність працівника.

Опис роботи — це документ, у якому міститься інформація про виконувану роботу, відповідальність виконавця та умови праці. *Специфікація* може розроблятися як окремий документ або бути частиною опису роботи. У специфікації фіксують необхідні для виконання роботи особистісні якості, риси характеру, навички та рівень освіти.

Опис роботи може містити такі дані:

- загальну інформацію (назву посади; дату підготовки опису посади; найменування структурного підрозділу; назву посади керівника тощо);
- обов'язки та відповідальність;
- взаємозв'язки з іншими працівниками й зовнішніми організаціями (підзвітний; контролює; взаємодіє; зовнішні зв'язки тощо);
- повноваження;
- стандарти виконання обов'язків;
- умови праці;
- специфікацію роботи.

На відміну від описів робіт, характерних для іноземних організацій, у вітчизняній практиці за результатами аналізу робіт розробляють *посадові (робочі) інструкції*. Посадові інструкції подібні до описів робіт, проте існують відмінності в структурі та змісті цих документів.

Посадова інструкція визначає основний зміст роботи, яку має виконувати працівник, що обіймає певну посаду, основні завдання та обов'язки, функції, права, відповідальність, місце працівника у формальній структурі підрозділу та кваліфікаційні вимоги до нього.

Типова структура посадової інструкції включає такі розділи:

1. Загальні положення.

2. Завдання та обов'язки.
3. Права.
4. Відповідальність.
5. Повинен знати.
6. Кваліфікаційні вимоги.
7. Взаємовідносини (зв'язки) за посадою.

У правому верхньому куті першої сторінки посадової інструкції розташовані слово «Затверджено», підпис керівника про її затвердження, найменування посади, ініціали та прізвище керівника, а також дата затвердження. У заголовку посадової інструкції дається повне найменування посади і структурного підрозділу.

Розділ «Загальні положення» посадової інструкції містить інформацію про посаду та сферу діяльності працівника, найменування підрозділу, порядок призначення на посаду та припинення виконання посадових обов'язків, безпосередню підпорядкованість, наявність підлеглих, перелік основних законодавчих актів, інших матеріалів, якими керується у роботі працівник, порядок заміщення інших працівників на період тимчасової їх відсутності (відпустки, хвороба, інші поважні причини), а також хто заміщує його.

Розділ «Завдання та обов'язки» характеризує зміст діяльності працівника і містить перелік видів робіт, з яких складаються завдання та обов'язки. Кожне завдання слід формулювати одним реченням. Під час опису трудової діяльності завдання треба перелічувати відповідно до черговості їх вирішення або залежно від їхньої значущості. Формулювання завдань і обов'язків має бути точне, лаконічне і змістовне. Необхідно використовувати мінімальну кількість слів і уникати повторів. До переліку завдань і обов'язків не варто додавати зайвих деталей про способи та методи роботи. Завдання й обов'язки працівника мають відповідати завданням і функціям підрозділу. Під час установа видів робіт треба визначати їх за організаційно-юридичними ознаками (керує, організовує, контролює, затверджує, здійснює, розглядає, виконує, забезпечує, бере участь, готує тощо). При цьому не варто використовувати дієслова, що не мають чіткого значення, як, наприклад, «має справу».

Розділ «Права» визначає делеговані працівникові повноваження, за допомогою яких він має виконувати покладені на нього завдання та обов'язки, наприклад:

- виконувати обов'язки представництва підрозділу з певних питань;
- приймати певні рішення;
- вносити пропозиції з відповідних питань;
- розробляти й узгоджувати проекти документів,
- брати участь у зборах, нарадах, семінарах з питань, що входять до компетенції відповідного працівника;

- одержувати необхідну для виконання своїх завдань інформацію від відповідних посадових осіб тощо.

Розділ «Відповідальність» окреслює межі особистої відповідальності працівника за результати діяльності та виконання робіт. Результатами діяльності є якість і своєчасність виконання посадових завдань і обов'язків. Наприклад, у посадовій інструкції може бути зазначено, що працівник є відповідальним за належне виконання посадових завдань і обов'язків, додержання термінів чи графіків виконання робіт, збереження закріплених за ним матеріальних цінностей, додержання правил внутрішнього трудового розпорядку, техніки безпеки, норм тощо. При цьому не варто формулювати відповідальність у негативній формі: «невиконання чи не належне виконання», «порушення термінів, графіків, правил, норм, інструкцій» тощо. Під час підготовки цього розділу посадової інструкції необхідно розмежувати пряму відповідальність за виконання працівником своїх завдань та обов'язків і відповідальність за результати праці структурного підрозділу, що його очолює посадова особа.

Розділ «Повинен знати» містить вимоги до спеціальних знань, а також знання законодавчих актів і нормативних документів, необхідних для виконання посадових обов'язків.

Розділ «Кваліфікаційні вимоги» визначає мінімальні вимоги до рівня освіти, післядипломної освіти та досвіду, необхідних для якісного виконання робіт за посадою. Кваліфікаційні вимоги встановлюються відповідно до вимог, визначених кваліфікаційними характеристиками певних професій.

Розділ «Взаємовідносини (зв'язки) за посадою» містить основні взаємов'язки працівника зі співробітниками свого та інших структурних підрозділів, а також із зовнішніми організаціями, з якими працівник має службові взаємовідносини, терміни одержання та надання певної інформації, порядок погодження й затвердження відповідних документів тощо.

Приклад посадової інструкції директора з управління персоналом наведено в дод. В.

Під час розроблення посадових інструкцій має бути забезпечений єдиний підхід до структури та викладу змісту розділів. Посадові інструкції готують на всі посади, визначені штатним розписом. Винятком можуть бути керівники, правове становище яких із зазначенням основних завдань, обов'язків, прав і відповідальності визначене статутом підприємства або положенням відповідного структурного підрозділу.

Керівники деяких організацій недооцінюють важливість посадових інструкцій, доручаючи підготовку цих документів недостатньо компетентним працівникам, які ставляться до цієї справи формально й не обтяжують себе ретельним аналізом робіт. Нерідко в посадових інструкціях нема окремих розділів або вони виписані надто фрагментарно. Наприклад, обов'язки працівника не підк-

ріплюються відповідними правами, іноді бракує інформації про кваліфікаційні вимоги до працівника тощо.

Для якісного вирішення складних завдань управління персоналом обсягу інформації, яку містить посадова інструкція, недостатньо. Тому для керівників і професіоналів на ключових посадах замість посадових інструкцій краще розробляти *паспорти посад*, які містять інформацію про умови праці, необхідні компетенції, результати праці, компенсаційний пакет тощо. За своїм змістом і структурою паспорт посади подібний опису роботи.

Порівняння структури посадової інструкції, паспорта посади та опису роботи наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Порівняння структур посадової інструкції, паспорта посади та опису роботи¹

Посадова інструкція	Паспорт посади	Опис роботи
Загальні положення		Визначення роботи
		Короткий опис роботи
Завдання та обов'язки		Обов'язки і відповідальність
Відповідальність		
Права		Повноваження
Взаємовідносини (зв'язки) за посадою		Відносини
Повинен знати		Специфікація роботи
Кваліфікаційні вимоги		
	Необхідні компетенції	
	Умови праці	Умови праці
	Результати праці	Стандарти виконання
	Компенсаційний пакет	

Вимоги до працівника, який виконує відповідну роботу, можуть фіксуватися крім згаданої раніше специфікації роботи в *кваліфікаційній карті, карті компетенцій, профілі посади*, про які йтиметься далі. Зазначені документи використовують для *розроблення критеріїв добору персоналу* — вимог до кандидатів на вакантні посади. Для підвищення ефективності рекрутингу персоналу треба не тільки перевіряти кандидата на відповідність кваліфікаційним вимогам, але й оцінювати наявність (рівень розвитку) професійно значущих компетенцій.

Рівень розвитку професійно значущих компетенцій у працівників також визначають під час періодичного та підсумкового оцінювання (атестації).

¹Для порівняння розділи документів наведено не у стандартній послідовності.

У зв'язку з цим сформовані компетенції використовують для *розроблення переліку показників (критеріїв) оцінювання працівників організації*.

Під час розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади та показників оцінювання працівників, що вже працюють в організації, необхідно враховувати не тільки специфіку роботи (посади), а й особливості колективу, в якому працюватиме чи вже працює людина, та організації загалом. Набір показників оцінювання працівників залежить крім зазначених чинників також від цілей і завдань, напрямів використання результатів оцінювання.

Результати аналізу робіт використовують для *розроблення критеріїв оцінювання результатів праці*. Рівень досягнення результатів праці працівників разом з рівнем розвитку компетенцій визначають під час оцінювання персоналу.

Результати оцінювання використовують для прийняття різних рішень:

- установлення відповідності працівників посадам, які вони обіймають;
- присвоєння розрядів, категорій, ґрейдів, визначення розмірів премій, установлення доплат, надбавок та інших складових компенсаційного пакета;
- визначення напрямів покращання роботи працівників, удосконалення прийомів і методів її виконання;
- зарахування працівників до резерву на заміщення вакантних посад керівників;
- планування кар'єри працівників;
- визначення потреби у навчанні, виявлення напрямів розвитку працівників, удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації та ін.

За результатами аналізу робіт проводять *оцінювання посад і робочих місць* з метою вдосконалення диференціації заробітної плати, зокрема основної (посвітійної) її частини, формування кваліфікаційних груп (ґрейдів) з оплати праці, визначення розмірів посадових окладів (тарифних ставок, окладів) працівників залежно від кваліфікаційних груп (ґрейдів).

Для оцінювання посад використовують методи ранжирування, класифікації, парних порівнянь, факторний метод і балове оцінювання. На практиці факторний метод і балове оцінювання застосовують у поєднанні, що дає змогу оцінити цінність (значущість) посад і робіт за низкою факторів, зіставити їх одна з одною й розробити кваліфікаційні групи (ґрейди) з оплати праці.

Приміром, методикою консалтингової компанії Хей Груп (Hay Group) передбачено три групи факторів оцінювання посад (робіт):

- знання та вміння (know how);
- вирішення проблем (problem solving);
- відповідальність (accountability)¹.

¹Чермеков В. П. Ґрейдинг: технология построения системы управления персоналом / В. П. Чермеков. — М. : Вершина, 2007. — С. 62.

Кожен фактор містить кілька субфакторів. Наприклад, фактор «знання та вміння» вміщує професійні, управлінські знання і рівень комунікацій. Кожен субфактор має різну кількість рівнів оцінювання.

У процесі розроблення факторів оцінювання посад автор методики Е. Хей виходив з того, що будь-яка трудова діяльність має три етапи: вхід, процес і вихід (результат). Вхід інтегрує необхідні для виконання роботи знання і навички, процес характеризує здатність вирішувати проблеми, що у результаті, тобто на виході, впливає на обсяг і рівень відповідальності.

У компанії Вотсон Вайетт (Watson Wyatt) посади оцінюють за такими факторами:

- A. Професійні знання (functional knowledge).
- B. Знання бізнесу (business expertise).
- C. Рівень керівництва (leadership).
- D. Вирішення проблем (problem solving).
- E. Характер впливу на бізнес (nature of impact).
- F. Сфера впливу на бізнес (area of impact).
- G. Комунікативні навички (interpersonal skills)¹.

На вітчизняних підприємствах для оцінювання посад і робіт використовують такі фактори:

- управління працівниками;
- відповідальність;
- самостійність у роботі;
- умови праці;
- досвід роботи;
- рівень спеціальних знань (кваліфікація);
- рівень контактів (навички комунікації);
- складність і новизна завдань;
- ціна помилки тощо.

Результати аналізу робіт, зокрема описи робіт (посад), використовують у процесі проведення *ринкових оглядів заробітних плат*. Для забезпечення конкурентності компенсаційної політики, залучення й утримання кваліфікованих і компетентних працівників компенсаційний пакет, зокрема розмір заробітної плати працівників відповідних професійних груп, має відповідати ринковим значенням. Тому під час визначення розміру заробітної плати, насамперед посадового окладу, та проектування інших складових компенсаційного пакета необхідно враховувати ринкові їх значення. Щоб мати ці дані, організація може взяти участь в огляді або придбати готовий огляд заробітних плат.

У зарубіжних країнах огляди заробітних плат проводять державні органи та приватні компанії. В Україні огляди здійснюють рекрутингові агентства та кон-

¹Чермеков В. П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. — С. 75.

салтингові компанії. Головною перевагою придбання готового огляду є нерозголошення конфіденційних даних. Крім того, дослідження проводять зазвичай один раз на рік, що, своєю чергою, змушує підприємство придбати готовий огляд. Проте вартість придбання результатів огляду для підприємств, котрі не є його учасниками, значно перевищує вартість їхньої участі в ньому.

Участь в оглядах дає змогу фахівцям підприємства, які заповнюють опитувальні листки, краще вивчити методологію проведення досліджень та особливості систематизації інформації.

Джерела інформації для підготовки оглядів:

- опитувальні листки, заповнені підприємствами — учасниками огляду;
- публікації в ЗМІ й Інтернеті, зокрема рекламні оголошення про вакансії;
- дані консалтингових компаній;
- бази даних рекрутингових агентств з інформацією про розміри заробітних плат, які пропонують кандидатам роботодавці — замовники рекрутингових послуг;
- дані, одержані завдяки неформальним контактам і комунікаціям.

Огляди заробітних плат містять таку інформацію:

- склад підприємств — учасників дослідження;
- заробітна плата;
- соціальні виплати;
- описи посад та ін.

Показники, які використовуються для подання даних про ринкові розміри заробітних плат:

- показники середніх величин: середньоарифметичне, медіана¹ і мода²;
- абсолютні та відносні структурні показники: квартилі, квантилі, децилі³.

РЕЗЮМЕ

Соціально-трудова відносина між найманим працівником і роботодавцем виникають у зв'язку з виконанням працівником певної трудової функції — роботи. Основні характеристики трудової діяльності, вимоги до роботи й до працівника визначають за допомогою аналізу роботи.

¹ Медіаною є значення елемента вибірки, яке поділяє її на дві рівні за обсягом частини; 50 % елементів — вище за медіану і 50 % — нижче. Медіанне значення заробітної плати характеризує рівень заробітної плати, який поділяє всіх працівників на дві рівні частини: 50 % працівників одержують вищу від медіанного значення заробітну плату, 50 % — нижчу.

² Мододою називають значення випадкової величини, яке найчастіше зустрічається в сукупності спостережень. Модальне значення заробітної плати — розмір заробітної плати, що його одержує більшість працівників.

³ Квартилі поділяють усіх працівників за розміром заробітної плати на чотири рівні частини, квантилі — на п'ять рівних частин, децилі — на десять. Перший квартиль (квантиль, дециль) характеризує рівень заробітної плати, нижче за який одержують 25 % (20 % і 10 %) осіб з найнижчим її рівнем. Останній квартиль (квантиль, дециль) характеризує рівень заробітної плати, вище за який одержують 25 % (20 % і 10 %) осіб з найнижчим її рівнем.

Аналіз роботи — сукупність заходів, спрямованих на виявлення цілей, завдань і компонентів роботи й умов її ефективного виконання. Аналіз робіт проводиться в кілька етапів: 1) визначення мети аналізу роботи; 2) збір і аналіз вихідної інформації; 3) вибір репрезентативної посади для аналізу; 4) збір основної інформації для аналізу роботи; 5) обробка й аналіз отриманої інформації; 6) документальне оформлення результатів аналізу.

Збирати інформацію для проведення аналізу робіт можна за допомогою різних методів, які можуть застосовуватися окремо один від одного або в різних комбінаціях. Використовують такі методи збору інформації, як інтерв'ювання, анкетування, спостереження, ведення щоденників, репертуарної сітки, критичних інцидентів та ін.

У деяких країнах поширені універсальні методики, котрі дають змогу комп'ютеризувати аналіз роботи й одержати описи посад. До таких методик належать PAQ (Position Analysis Questionnaire), CMQ (Common Metric Questionnaire), FJA (Functional Job Analysis), O'NET (Occupational Information Network) та ін.

Напрями використання результатів аналізу робіт в організації: регламентація завдань, обов'язків і відповідальності працівників; розроблення компетенцій, якими мають володіти працівники; формування вимог до кандидатів на вакантну посаду; розроблення критеріїв оцінювання результатів праці; розроблення програм навчання і підвищення кваліфікації, критеріїв оцінювання їх ефективності; розроблення ефективних систем оплати праці; проведення ринкових оглядів заробітних плат тощо.

Результати аналізу робіт також використовують у професійній класифікації робіт. За результатами аналізу встановлюють відповідність переліку робіт (обов'язків), котрі виконує працівник, переліку властивих певній професії завдань і обов'язків, що містять відповідні кваліфікаційні характеристики. На основі порівняння визначають професійну назву роботи, яку можна використати, і категорію, до якої належить відповідна професія чи посада.

За результатами аналізу робіт готують відповідні документи. Це можуть бути: опис і специфікація роботи; посадова інструкція; паспорт посади; професіограма та психограма; профіль посади; кваліфікаційна карта та карта компетенцій.



ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Аналіз роботи	Методика O'NET (Occupational Information Network)
Анкетування	Методика PAQ (Position Analysis Questionnaire)
Ведення щоденників	
Дослідження критичних інцидентів	

Ергономічні дослідження на робочих місцях	Опис роботи
Інтерв'ювання	Опитувальний листок
Метод критичних інцидентів	Паспорт посади
Метод репертуарної сітки	Посадова інструкція
Методика CMQ (Common Metric Questionnaire)	Професійна класифікація робіт
Методика FJA (Functional Job Analysis)	Професіограма
Методика O'NET	Репрезентативна посада
	Ринкові огляди заробітних плат
	Специфікація роботи
	Спостереження



ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Розкрийте сутність і призначення аналізу робіт.
2. Дайте характеристику етапам аналізу робіт.
3. Поясніть необхідність вибору репрезентативної посади під час проведення аналізу робіт.
4. Дайте порівняльний аналіз методам збору інформації для аналізу робіт.
5. Розкрийте технологію розроблення анкет і опитувальних листків для проведення аналізу робіт.
6. Наведіть приклади анкет, які застосовуються для аналізу робіт.
7. Дайте порівняльну характеристику методикам аналізу робіт RAQ, CMQ, FJA та O'NET.
8. Поясніть, чому метод спостереження не можна використовувати для аналізу трудових процесів, що вимагають розумового напруження.
9. Розкрийте сутність і специфіку використання методу критичних інцидентів. Наведіть приклади критичних інцидентів для певного виду трудової діяльності.
10. Розкрийте процедуру збору інформації методом репертуарної сітки.
11. Дайте характеристику напрямам використання результатів аналізу робіт у практиці управління персоналом.
12. Опишіть процедуру використання результатів аналізу робіт у професійній класифікації.
13. Наведіть структуру та розкрийте зміст опису роботи.
14. Наведіть порівняльну характеристику посадової інструкції, паспорта посади та опису роботи.
15. Охарактеризуйте напрями використання результатів аналізу робіт для вдосконалення політики оплати праці в організації.
16. Розкрийте призначення і технологію проведення оглядів заробітних плат.



ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

1. Розробіть анкету чи опитувальний листок для збору інформації з метою проведення аналізу робіт, що їх виконують працівники різних професійних груп. Посади:

- директор з управління персоналом;
- начальник відділу розвитку персоналу;
- менеджер з персоналу;
- фахівець з аналізу ринку праці;
- фахівець із питань вирішення колективних трудових спорів (конфліктів);
- інспектор з кадрів.

2. З використанням методів критичних інцидентів і репертуарної сітки розробіть компетенції, якими мають володіти працівники певної професійної групи.



ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПОГЛИБЛЕНОГО ВИВЧЕННЯ

1. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под. ред. С. К. Мордовина. — 10-е изд. — СПб. : Питер, 2009. — 848 с.
2. *Десслер Г.* Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. с англ. — М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. — 799 с.
3. *Магура М. И.* Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров / М. И. Магура. — 3-е изд. — М. : Управление персоналом, 2003. — 304 с.
4. *Милкович Дж. Т.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. И. Л. Белоус и др. — М. : Вершина, 2005. — 760 с.
5. *Морнель П.* Технологии эффективного найма. Новая система оценки и отбора персонала / П. Морнель. — М. : Хорошая книга, 2005. — 264 с.
6. *Резапкина Г. В.* Искусственный отбор. Пособие для менеджеров по работе с персоналом / Г. В. Резапкина. — М. : Генезис, 2004. — 171 с.
7. *Хендерсон Р.* Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. — СПб. : Питер, 2004. — 880 с.
8. *Цимбалюк С. О.* Технології управління персоналом: навч. посіб. / С. О. Цимбалюк. — Київ : КНЕУ, 2009. — 399 с.
9. *Чермеков В. П.* Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В. П. Чермеков. — М. : Вершина, 2007. — 208 с.

РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ВИМОГ ДО КАНДИДАТІВ НА ВАКАНТНУ ПОСАДУ

- 3.1. Кваліфікаційна карта, карта компетенцій і профіль посади.
- 3.2. Установлення кваліфікаційних вимог.
- 3.3. Формування компетенцій.
- 3.4. Розроблення критеріїв добору кандидатів на вакантну посаду.

Резюме

Терміни і поняття

Питання для перевірки знань

Завдання для індивідуальної роботи

Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати:

- структуру профілю посади;
- порядок розроблення кваліфікаційних вимог до кандидатів на вакантну посаду (роботу);
- технології розроблення компетенцій;
- порядок розроблення критеріїв добору кандидатів на вакантну посаду (роботу);

уміти:

- готувати профіль посади;
- розробляти кваліфікаційні вимоги до кандидатів на вакантну посаду (роботу);
- визначати перелік компетенцій, якими мають володіти кандидати на вакантну посаду (роботу);
- розробляти критерії добору кандидатів на вакантну посаду (роботу).

3.1. КВАЛІФІКАЦІЙНА КАРТА, КАРТА КОМПЕТЕНЦІЙ І ПРОФІЛЬ ПОСАДИ

Кандидати на вакантну посаду мають відповідати кваліфікаційним вимогам і вимогам до компетенцій. З цією метою розробляють кваліфікаційну карту, карту компетенцій або профіль посади чи портрет «ідеального» кандидата.

Кваліфікаційна карта містить вимоги до рівня освіти, післядипломної освіти й досвіду роботи, визначені посадовими інструкціями та кваліфікаційними характеристиками професій працівників, котрі містять випуски Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників.

На відміну від кваліфікаційних характеристик, наведених у Довіднику, кваліфікаційна карта, котру розробляє підприємство самостійно, конкретизує вимоги до професії (фаху) працівника.

У кваліфікаційній карті можна конкретизувати вимоги до спеціальних знань і навиків. З-поміж останніх:

- знання іноземних мов;
- володіння інформаційними технологіями;
- керування автомобілем тощо.

Карта компетенцій містить перелік компетенцій, котрими має володіти працівник для ефективного виконання обов'язків на конкретній посаді (робочому місці) у конкретній організації та колективі. Можна виокремити корпоративні, професійні, управлінські (лідерські) компетенції, про які йтиметься далі.

Профіль посади (портрет ідеального працівника) містить кваліфікаційну карту та карту компетенцій.

Структуру кваліфікаційної карти, карти компетенцій і профілю посади наведено на рис. 3.1.

3.2. УСТАНОВЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ ВИМОГ

Кваліфікаційні вимоги, зокрема вимоги до рівня освіти, післядипломної освіти й досвіду роботи, як уже зазначалось, мають відповідати вимогам, визначеним Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників

Для професійної групи *керівники* визначено вимоги залежно від рівня та функцій управління, які різняться за складністю та відповідальністю:

- керівники первинних структурних підрозділів;
- керівники структурних підрозділів вищого рівня;
- керівники підприємств, установ, організацій.

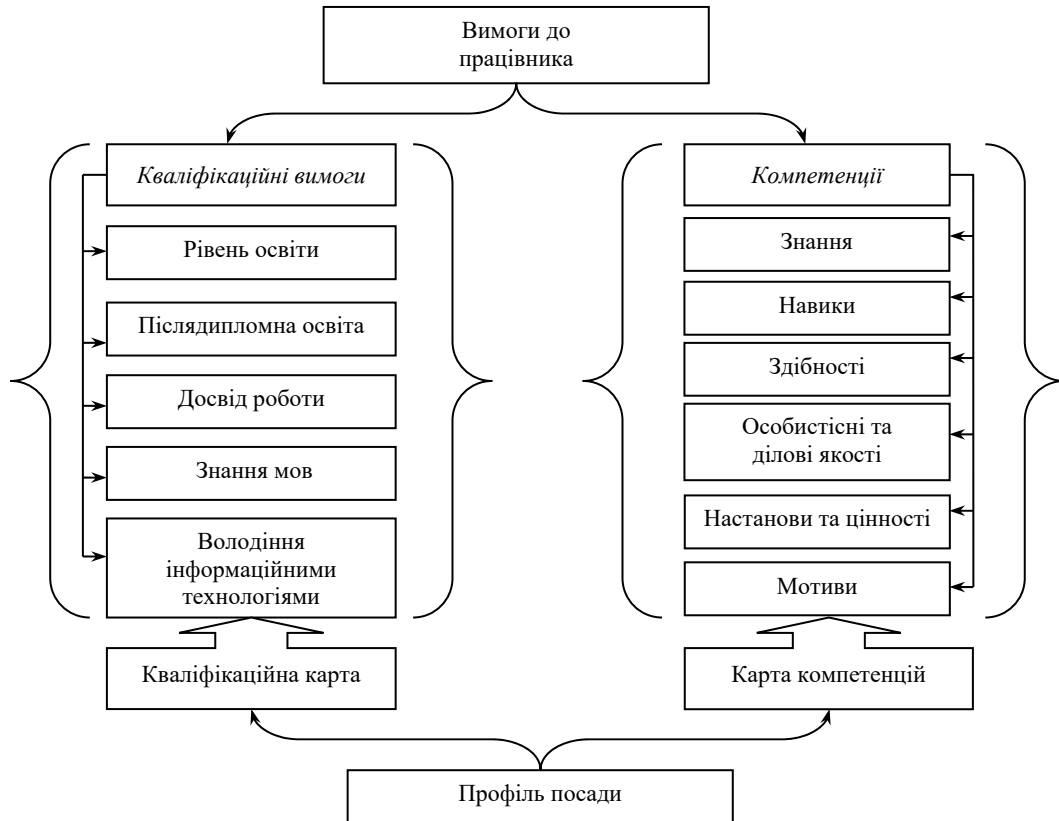


Рис. 3.1. Структура кваліфікаційної карти, карти компетенцій і профілю посади

Приміром, для директора підприємства встановлено такі кваліфікаційні вимоги: ступінь вищої освіти — магістр, спеціаліст; післядипломна освіта в галузі управління; стаж роботи за професіями керівників нижчого рівня — не менше ніж п'ять років.

Для головного економіста встановлено такі вимоги: ступінь вищої освіти відповідного напрямку підготовки — магістр, спеціаліст; стаж економічної роботи за професіями керівників нижчого рівня відповідного професійного спрямування: для магістра — не менше ніж два роки, спеціаліста — не менше ніж три роки.

Для роботи на посадах, які належать до професійної групи *професіонали*, потрібний ступінь вищої освіти — магістр, спеціаліст. Для посад цієї групи передбачено чотирирівневе кваліфікаційне категорювання: провідний, I категорії, II категорії, без категорії. Для професіоналів, зайнятих на складних і відповідальних роботах (інженер-конструктор, інженер-програміст, інженер-технолог

тощо), запроваджено п'ятирівневе кваліфікаційне категорювання: провідний, I категорії, II категорії, III категорії й без категорії.

Економіст без категорії повинен мати ступінь вищої освіти відповідного напрямку підготовки — спеціаліст, без вимог до стажу роботи.

Економіст II категорії — ступінь вищої освіти відповідного напрямку підготовки — спеціаліст, стаж роботи за професією економіста — не менше ніж один рік.

Економіст I категорії — ступінь вищої освіти відповідного напрямку підготовки — магістр, спеціаліст, для магістра — без вимог до стажу роботи, спеціаліста — стаж роботи за професією економіста II категорії — не менше ніж два роки.

Провідний економіст — ступінь вищої освіти відповідного напрямку підготовки — магістр, спеціаліст, стаж роботи за професією економіста I категорії — не менше ніж два роки.

Для роботи на посадах, які належать до професійної групи *фахівці*, потрібний ступінь вищої освіти — бакалавр, молодший спеціаліст (молодший бакалавр). Для посад цієї групи передбачено трирівневе кваліфікаційне категорювання: I категорії, II категорії, без категорії.

Для роботи на посадах, які належать до професійної групи *технічні службовці*, потрібна професійно-технічна освіта чи повна загальна середня освіта і професійна підготовка на виробництві, у сфері послуг.

Для професій *робітників*, що виконують роботи високої та середньої складності, визначено вимоги повної чи базової загальної середньої освіти та професійно-технічної освіти або повної чи базової загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві. Для професій робітників, що виконують найпростіші роботи, визначено вимоги базової загальної середньої освіти або початкової загальної освіти та професійне навчання на виробництві.

Необхідно звернути увагу на те, що роботодавці часто порушують кваліфікаційні вимоги в доборі персоналу на ті чи ті посади. Це насамперед стосується призначення на посади працівників, які не мають відповідного рівня освіти або стажу роботи, передбачених кваліфікаційними вимогами. Чинними нормами (Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників) передбачено, що особи, які не мають відповідного рівня освіти, але мають достатній практичний досвід, можуть бути, як виняток, призначені на відповідні посади. Разом з цим ці норми стосуються вже зайнятих на підприємстві працівників, і обов'язковою процедурою підтвердження відповідного практичного досвіду та достатніх знань є проведення процедури атестації (підсумкового оцінювання).

Разом з тим спостерігається перевищення вимог до рівня освіти і стажу роботи в доборі на ті чи ті посади, що ускладнює працевлаштування випускників навчальних закладів і певною мірою стає дискримінаційним чинником.

Часто роботодавці висувають вимоги до стажу роботи на посади, які належать до категорії «професіонали», хоча кваліфікаційними вимогами не передбачено наявності відповідного досвіду роботи, особливо нижчих категорій (без категорії, I категорії). Щодо категорій «фахівці» та «технічні службовці», то для посад, які належать до цих категорій, характерним є перевищення встановлених кваліфікаційними характеристиками вимог до рівня освіти.

Непоодинокі випадки висунення вимоги вищої освіти до кандидатів на посаду секретаря керівника. Згідно з Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників кандидат на цю посаду має відповідати таким вимогам: повна загальна середня освіта та професійно-технічна освіта або повна загальна середня освіта та професійна підготовка на виробництві, без вимог до стажу роботи.

Кваліфікаційна карта є інструментом, що спрощує процедуру добору, оскільки значно легше встановити відповідність кандидата кваліфікаційним характеристикам на підставі вивчення певних документів, аніж визначити здібності виконувати окремі функції чи рівень розвитку певних індивідуально-особистісних характеристик. Недоліком кваліфікаційної карти є те, що вона містить формальні характеристики й у ній бракує інформації для дослідження особистісних якостей і потенціалу кандидатів. Зазначений недолік усувається за допомогою розроблення карти компетенцій.

3.3. ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ

Незважаючи на дедалі більше поширення терміна *компетенції* у теорії та на практиці, єдиного підходу до тлумачення його сутності не вироблено.

Наведемо деякі підходи до визначення цього поняття.

Компетенції — це знання, навички, здібності чи характеристики, пов'язані з виконанням професійної діяльності на високому рівні, наприклад, такі як уміння вирішувати проблеми, аналітичне мислення чи лідерський потенціал¹.

Компетенції — це сукупність знань у певній галузі, навичок і відносин, які пов'язані з виконанням діяльності, можуть бути виміряні та розвинуті².

Компетенції — це базові характеристики індивіда, які причинно пов'язані з критеріями ефективних та (або) успішних дій у професійних чи життєвих ситуаціях. «Базова характеристика» означає, що компетенція —

¹ *Mirabile R. J.* Everything you wanted to know about competency modeling / R. J. Mirabile // Training and development. — 1997. — № 8. — P. 73–77.

² *Parry S. B.* The quest for competencies: competency studies can help you make HR decision, but the results are only as good as the study / S. B. Parry // Training. — 1996. — № 33. — P. 48–56.

це глибока і стійка частина особистості, за якою можна передбачити поведінку людини у широкому колі ситуацій як життєвих, так і професійних. Причинний зв'язок означає, що компетенція обумовлює поведінку або дію. Зв'язок з критеріями дій означає, що за компетенціями можна визначити, хто робить щось добре чи погано, що може бути виміряне за певними критеріями чи стандартами¹.

Отже, головний акцент у розумінні компетенцій потрібно робити на тому, що вони впливають на ефективність діяльності. Це означає, що вивчивши і сформулювавши компетенції для виконання певної роботи, їх можна цілеспрямовано розвивати, покращуючи результати.

На основі компетенцій можна не тільки добирати потенційно успішних працівників, але й побудувати ефективну систему адаптації, навчання, оцінювання, розвитку персоналу й навіть оплати праці.

Під час формування компетенцій слід зважати на таке. Компетенції мають бути чітко й однозначно сформульовані. Не досить вдалим прикладом формулювання компетенцій може бути використання таких характеристик, як професіоналізм і компетентність як узагальнені характеристики, харизматичність, гарний зовнішній вигляд тощо.

Окремі фахівці як приклад невдалих формулювань наводять характеристики — комунікабельність чи комунікативні навички. Вони широко використовуються на практиці для розроблення компетенцій, котрими мають володіти працівники, що обіймають посади, які належать до категорій керівників, професіоналів і фахівців. Для обґрунтування цієї позиції можна виокремити такі складники комунікабельності:

- уміння швидко налагоджувати контакти;
- ввічливе, прихильне спілкування;
- уміння переконувати;
- уміння публічно виступати;
- добре поставлена мова;
- грамотна мова.

У табл. 3.1 бачимо, які з перелічених складників є необхідними, бажаними чи непотрібними для таких посад, як представник торговельний, секретар і менеджер зі зв'язків з громадськістю.

Як свідчать дані табл. 3.1, для всіх трьох посад комунікабельність є необхідною вимогою, проте в розрізі її складників вимоги диференціюються залежно від посади від необхідного і бажаного рівня до не потрібного.

¹*Spencer L. M. Competence at work: models for superior performance / L. M. Spencer, S. M. Spencer. — New York : John Wiley, 1993.*

Таблиця 3.1

**Складники компетенції «комунікабельність»
і необхідний рівень їх розвитку для різних посад¹**

Складники компетенції «комунікабельність»	Посада		
	Представник торговельний	Секретар	Менеджер зі зв'язків з громадськістю
1. Уміння швидко налагоджувати контакти	Необхідно	Не потрібно	Бажано
2. Ввічливе, прихильне спілкування	Необхідно	Необхідно	Необхідно
3. Уміння переконувати	Необхідно	Бажано	Необхідно
4. Уміння публічно виступати	Не потрібно	Не потрібно	Необхідно
5. Добре поставлена мова	Необхідно	Бажано	Необхідно
6. Грамотна мова	Необхідно	Необхідно	Необхідно

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

- етап розвитку бізнесу підприємства (зростання чи стабілізації);
- особливості корпоративної культури;
- специфіку підприємства, посади, умови праці та ін.

Приміром, на *етапі активного розвитку бізнесу* компанія потребує постійних інвестицій і нових нестандартних підходів. Очевидно, що на цьому етапі їй потрібні ініціативні, творчі працівники, схильні ризикувати, які вміють швидко знаходити вихід зі складної ситуації та ухвалювати нестандартні рішення.

На *етапі стабілізації*, коли бізнес добре структурований, компанія потребує стабільних, організованих, відповідальних людей, схильних до ретельного планування, додержання встановлених процедур і правил.

Важливо також усвідомлювати, наскільки *цінності та погляди кандидата (працівника) відповідають цінностям, нормам, поглядам керівництва та колективу*. Під час формування компетенцій треба взяти до уваги заведені відносно в колективі, стилі керівництва, методи ухвалення рішень і розв'язання конфліктів, ставлення до командної роботи, прагнення до професійного та кар'єрного зростання, лояльність до компанії та ін.

Добираючи працівників, які відповідають вимогам до *корпоративних компетенцій*, компанія залучає потенційно лояльних і мотивованих працівників, які

¹Іванова С. В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С. В. Иванова. — 2-е изд. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. — С.14–15.

виявлятимуть відданість компанії, її нормам і стандартам, високий рівень залученості та розуміння, досягатимуть поставлених цілей, прагнутимуть зробити особистий внесок у розвиток компанії, узгоджуватимуть власні кар'єрні плани зі стратегією її розвитку в довгостроковій перспективі.

Для формування корпоративних компетенцій можна скористатися методами опитування або анкетування серед керівників різних рівнів управління та провідних фахівців, які є носіями корпоративної культури. Зокрема, слід попросити співробітників виокремити із запропонованого переліку компетенції, якими обов'язково мають володіти кандидати на різні вакантні посади на підприємстві, ті, які подобаються, і ті, які не сприяють ефективній роботі в компанії. Варто також надати змогу доповнити запропонований перелік власними компетенціями.

До корпоративних компетенцій зазвичай належать:

- відданість цінностям, нормам і стандартам організації;
- орієнтація на командну роботу;
- прагнення до професійного зростання;
- орієнтація на результат/досягнення (прагнення до досягнення поставлених цілей);
- орієнтація на клієнта;
- лідерські навички;
- високий рівень мотивованості;
- креативність;
- інноваційність;
- повага до особистості тощо.

Кожна організація має власний перелік корпоративних компетенцій, і їх може бути чотири-п'ять. Приклади корпоративних компетенцій у різних сферах бізнесу залежно від стратегії розвитку підприємства наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Приклади корпоративних компетенцій у різних сферах бізнесу

Сфера бізнесу	Стратегія розвитку	Перелік корпоративних компетенцій
Фінансова діяльність	Стійкий розвиток, результативність бізнесу	Підприємливість Орієнтація на результат Відповідальність Орієнтація на клієнта
Нафтовий бізнес	Лідерство на ринку	Лідерські навички Інноваційність Ініціативність Здатність до навчання
Консалтинг	Забезпечення клієнтів професійною інформацією	Орієнтація на клієнта Здатність до професійного зростання Креативність

Набір корпоративних компетенцій має бути єдиним для усіх працівників компанії незалежно від того, ідеться про материнську компанію чи регіональне представництво, про центральний офіс чи філію. При цьому важливо диференціювати корпоративні компетенції залежно від категорії та професійної групи працівників, оскільки від різних посадових осіб вимагаються різні прояви одних і тих компетенцій.

Приклад моделей поведінки, які розкривають компетенцію «орієнтація на командну роботу».

Моделі поведінки керівника:

- підтримує командний дух у колективі;
- створює сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі;
- використовує колективні форми організації та оплати праці;
- ініціює (організовує) корпоративні заходи.

Моделі поведінки професіоналів і фахівців:

- підтримує позитивні взаємини з колегами;
- демонструє взаєморозуміння, підтримку та повагу до колег;
- допомагає колегам у вирішенні проблем;
- бере активну участь у проектах, нарадах, зборах, корпоративних заходах.

Під час розроблення компетенцій необхідно враховувати специфіку підприємства, вид економічної діяльності, розміри, специфіку посади (роботи), її місце в організаційній структурі, умови праці та ін. Поряд з корпоративними важливо сформувати *професійні компетенції*.

Приміром, на підприємствах, що видають газети, журнали та іншу друковану продукцію, специфічною є рекламна діяльність. Поряд з рекламуванням власної продукції, важливим напрямом є робота з рекламодавцями, які розміщують у виданнях свою рекламу. Тож обов'язки відповідних посадових осіб пов'язані з пошуком і збором інформації про потенційних рекламодавців, налагодженням з ними ділових контактів, веденням переговорів, укладанням і супроводом договорів на розміщення реклами тощо.

У табл. 3.3 наведено перелік професійних компетенцій, необхідних рекламісту (видавнича діяльність).

Крім корпоративних і професійних компетенцій варто виокремити *управлінські (лідерські)*.

До *управлінських компетенцій* належать:

- уміння розробляти стратегію та політику підприємства;
- уміння планувати роботу підрозділу;
- уміння організовувати власну роботу та роботу підлеглих;
- уміння делегувати повноваження;
- навички тайм-менеджменту (управління робочим часом);

- здатність мотивувати підлеглих працівників засобами матеріального та нематеріального заохочення;
- лідерські навички;
- уміння сформувати ефективну команду;
- уміння навчати та розвивати підлеглих, бути для них наставником;
- уміння об'єктивно оцінювати підлеглих працівників тощо.

Таблиця 3.3

**Перелік професійних компетенцій, необхідних рекламісту
(видавнича діяльність)**

Посадові обов'язки	Компетенції
<ul style="list-style-type: none"> • Комплексне дослідження внутрішнього та зовнішнього ринку товарів і послуг відповідної галузі • підготовка періодичних аналітичних оглядів про ринок товарів і послуг відповідної галузі • вивчення й аналіз ринку рекламних послуг у виданнях підприємств-конкурентів • збір і систематизація інформації про потенційних клієнтів – рекламодавців підприємства, вивчення їхніх потреб і перспектив розвитку ділових відносин з ними • визначення доцільності розміщення рекламно-інформаційних матеріалів певних видів продукції (послуг), а також продукції (послуг) підприємств-конкурентів у виданнях 	Знання кон'юнктури ринку рекламних послуг, знання сучасних засобів збору й обробки інформації, навички проведення маркетингових досліджень, креативність
<ul style="list-style-type: none"> • Налагодження зв'язків з потенційними клієнтами-рекламодавцями • проведення переговорів з клієнтами-рекламодавцями, стимулювання їх до укладання комерційних договорів на розміщення рекламно-інформаційних матеріалів у виданнях • узгодження з клієнтами-рекламодавцями розміру рекламної площі, умов, термінів, порядку проведення розрахунків і вартості розміщення рекламно-інформаційних матеріалів у виданнях • укладання з клієнтами-рекламодавцями комерційних договорів на розміщення рекламно-інформаційних матеріалів 	Уміння налагоджувати ділові контакти, навички проведення переговорів і укладання договорів, знання техніки продажу, уміння викликати прихильність до себе, орієнтація на результати
<ul style="list-style-type: none"> • Визначення оптимальної рекламної площі для конкретного виду реклами • визначення розмірів знижок на розміщення рекламно-інформаційних матеріалів на підставі чинних на підприємстві правил і нормативів 	Уміння визначати розцінки на рекламні площі у ЗМІ, знання системи знижок
<ul style="list-style-type: none"> • Контроль за термінами подання клієнтами-рекламодавцями матеріалів для редагування та підготовки до випуску • контроль за термінами та якістю підготовки до випуску й розміщення рекламно-інформаційних матеріалів клієнтів відповідно до укладених комерційних договорів • узгодження з клієнтами-рекламодавцями змісту та обсягів відредагованих і підготовлених до випуску матеріалів • інформування клієнтів-рекламодавців про ймовірні зміни в умовах і термінах випуску рекламно-інформаційних матеріалів • контроль за виконанням клієнтами-рекламодавцями умов, термінів і розмірів оплати відповідно до укладених комерційних договорів 	Знання стандартів, технічних умов та інших нормативних матеріалів з підготовки і випуску видань, схильність до дотримання правил, норм і процедур, уміння вирішувати проблеми, навички управління конфліктами, стресостійкість

Закінчення табл. 3.3

Посадові обов'язки	Компетенції
<ul style="list-style-type: none"> Облік укладених договорів, підготовка звітів про стан укладання та виконання основних положень договорів 	Навики підготовки звітів
<ul style="list-style-type: none"> Оцінювання ефективності комерційних угод за конкретними чинними договорами і контрактами 	Аналітичні здібності
<ul style="list-style-type: none"> Аналіз причин розірвання комерційних договорів з ініціативи клієнта-рекламодавця, запровадження заходів для запобігання подібним випадкам 	Аналітичні здібності, уміння вирішувати проблеми
<ul style="list-style-type: none"> Визначення доцільності довгострокового співробітництва з певним клієнтом-рекламодавцем, за умов позитивного рішення — вживання заходів щодо підтримки постійних контактів з таким клієнтом 	Уміння викликати прихильність до себе, орієнтація на довгострокові взаємини з клієнтом

З-поміж *індивідуально-особистісних характеристик (якостей)*, що сприяють ефективній роботі та кар'єрному зростанню працівників у певній сфері професійної діяльності, варто виокремити:

- прагнення до професійного зростання;
- уміння ставити та досягати цілей;
- аналітичні здібності, логічне та нестандартне мислення;
- уміння викликати прихильність до себе, доброзичливість, ввічливість;
- емоційна стійкість, уміння володіти собою;
- ініціативність і креативність;
- інноваційність;
- організованість і дисциплінованість;
- високий рівень самомотивації;
- уміння аргументувати власну думку та переконувати;
- терпимість, толерантність, небайдужість і повага до свого оточення (роботодавця і колег, керівників і підлеглих, постачальників, споживачів і навіть конкурентів) та ін.

Кожна компетенція (професійно значуща характеристика, якість) повинна мати свій оцінний інструмент, за допомогою якого можна визначити рівень її розвитку в кандидатів і працівників. Такими інструментами можуть бути:

- інтерв'ю;
- професійні та особистісні тести;
- перевірка рекомендацій;
- графологічна експертиза та ін.

Застосування різних оцінних інструментів вимагає спеціальної підготовки осіб, що здійснюють рекрутинг. Для підвищення ефективності добору можуть використовуватися комплексні діагностичні методи, що їх надають центри оцінювання (Assessment Center).

Центр оцінювання — структура, яка надає послуги з комплексного оцінювання працівників, охоплює низку оцінних процедур і ґрунтується на моделюванні основних складових управлінської діяльності. Дає змогу оцінити управлінський потенціал і розробити стратегію розвитку працівників.

Послуги центрів оцінювання використовують для добору кандидатів на вакантні посади, оцінювання потенціалу працівників, створення резерву на заповнення вакантних посад керівників, кадрових ротацій, визначення потреби в навчанні та розвитку персоналу.

Процедура оцінювання працівників в центрах оцінювання може тривати від кількох годин до 2-3 днів. У процесі підготовки розробляють імітаційні вправи та методичні рекомендації щодо їх виконання. Вправи готують працівники підприємства самостійно або із залученням зовнішніх консультантів з урахуванням специфіки бізнесу, наявних на підприємстві проблем і завдань, котрі доведеться вирішувати працівникові на тій чи тій посаді. Вправи імітують робочі завдання, під час виконання яких працівник має виявити необхідні компетенції. Важливо забезпечити умови для дослідження рівня розвитку компетенцій за результатами прийнятих рішень, виконаних робочих завдань і поведінки працівника.

За результатами оцінювання готують висновки та рекомендації, які містять опис якостей, навиків, здібностей, характеристик працівника. Висновки містять також рекомендації щодо розвитку управлінських навиків працівника.

3.4. РОЗРОБЛЕННЯ КРИТЕРІЇВ ДОБОРУ КАНДИДАТІВ НА ВАКАНТНУ ПОСАДУ

На підставі розглянутих раніше документів (кваліфікаційної карти, карти компетенцій і профілю посади) розробляються критерії добору кандидатів на вакантну посаду.

Критерії добору мають відповідати таким вимогам:

- валідність (відповідність критеріїв змісту роботи);
- повнота (охоплення критеріями всіх ключових характеристик, важливих для успішного виконання функцій і обов'язків за посадою, професією);
- надійність (установлені критерії мають забезпечувати точність і стійкість результатів оцінювання кандидатів);
- необхідність і достатність (не варто застосовувати другорядні критерії, ускладнюючи процес добору).

Розрізняють мінімальні та деталізовані вимоги до кандидатів.

Мінімальні вимоги визначають формальні обмеження щодо можливості участі у відбіркових процедурах на заповнення вакантної посади. Мінімальні вимоги можуть містити вимоги до рівня освіти із зазначенням професії чи спеціальності, додаткової освіти та підготовки (післядипломної освіти, другої вищої освіти, сертифіката тощо), стажу роботи за певною спеціальністю чи на певних

посадах. Мінімальні вимоги обов'язково включаються до текстів рекламних оголошень і умов конкурсу на заповнення вакантних посад.

Оцінювання кандидатів за формальними характеристиками є об'єктивним, проте воно є неповним і недостатнім для встановлення придатності кандидата для роботи на тій чи тій посаді. Тому оцінювання за формальними характеристиками має доповнюватись оцінюванням рівня розвитку необхідних компетенцій, які містять деталізовані вимоги до кандидатів на вакантні посади.

Деталізовані вимоги крім мінімальних включають вимоги до компетенцій: знань, навиків, індивідуально-особистісних характеристик індивіда, його ділових якостей, ціннісних настанов, мотивацій тощо.

Мінімальні вимоги містять критерії, наявність яких можна точно і безпомилково встановити у кандидата на підставі наявних документів: трудової книжки, дипломів, атестатів, посвідчень, сертифікатів тощо. Оцінити у кандидатів рівень розвитку компетенцій складніше. З цією метою, як уже зазначалося, можуть використовуватися різні оцінні інструменти.

Під час розроблення критеріїв добору кандидатів на вакантні посади можна скористатися підходом окремих фахівців, які виокремлюють *чотири блоки критеріїв*:

- 1) може;
- 2) хоче;
- 3) керований і сумісний;
- 4) безпечний.

Зміст критеріїв і результати визначення відповідності кандидата посаді наведено в табл. 3.4.

Під час розроблення критеріїв добору необхідно виокремити обов'язкові критерії, невідповідність кандидата яким може бути підставою для відмови у прийнятті на роботу чи недопущення до участі в дальших відбіркових процедурах. Крім обов'язкових потрібно встановлювати бажані критерії, й відповідність кандидатів бажаним критеріям забезпечує їм конкурентні переваги.

Пріоритетність критеріїв добору, насамперед компетенцій, залежить від специфіки підприємства, роботи, особливостей корпоративної культури, колективу. Для одних посад пріоритетним може бути рівень розвитку навиків, якщо оволодіння ними вимагає багато часу та зусиль (приміром, робота перекладача, фінансового аналітика та ін.), для інших — рівень розвитку індивідуально-особистісних характеристик, якщо робота пов'язана із взаємодією з іншими людьми, вимагає підвищеної контактності, стресостійкості, креативності чи ініціативності (керівні посади, робота з клієнтами та ін.). Співвідношення навиків і якостей (індивідуально-особистісних характеристик) у різних видах діяльності наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.4

Критерії добору кандидатів на вакантні посади¹

Критерій	Зміст критерію	Результат установлення відповідності кандидата посаді
<i>Може</i> (освіта, знання, навички, здібності)	Рівень освіти і теоретичної підготовки, досвід Комунікативні навички Уміння організувати та планувати роботу Лідерські здібності Управлінські здібності та навички Здатність до навчання та розвитку Здоров'я та працездатність Особистісні обставини та фактори, які впливають на здатність виконувати роботу	Може успішно виконувати роботу Рівень освіти, знання, досвід, психологічні якості відповідають вимогам посади
<i>Хоче</i> (особливості мотивації, мотиваційна готовність)	Мотиви кандидата змінити місце роботи Перспективи та пріоритетні цілі кандидата Очікування кандидата Чинники, які не спонукають кандидата до роботи в компанії Чинники та умови, які роблять роботу привабливою Очікуваний розмір заробітної плати Наявність альтернативних пропозицій роботи	Об'єктивно та суб'єктивно кандидат зацікавлений у роботі Мотивація зрозуміла та прогнозована Очікування кандидата відповідають можливостям посади
<i>Керований і сумісний</i> (поведінкова компетентність)	Ставлення до критики Конфліктність Самокритичність і адекватність самооцінки Здатність до сприймання інформації Відповідальність і дисциплінованість Стиль керівництва, якому надається перевага і який очікується від безпосередніх керівників Звички та очікування щодо групових норм поведінки в компанії Досвід формування кандидатом своїх взаємин з оточенням	Кандидат добре розуміє зміст і деталі висловленого Контролює свою мову Самокритичний, здатний визнавати свої помилки Сприймає критику Уміє володіти собою у стресових ситуаціях, не стає агресивним Готовий прийняти стиль керівництва та групові норми поведінки
<i>Безпечний</i>	Лояльність Здатність кандидата налагоджувати і зберігати хороші взаємини з колишніми керівниками та колегами Відповідність рівня життя кандидата вказаним доходам Відсутність схильності до пияцтва і вживання наркотиків	Не загрожує комерційній безпеці компанії (нема кримінального минулого та зв'язків) Чесність Лояльність до роботодавця тощо

¹ Дубиненкова Е. Н. Техники подбора персонала: Искусство находить лучших / Е. Н. Дубиненкова. — СПб. : Речь, 2007. — С. 69.

Таблиця 3.5

Співвідношення навиків і якостей (індивідуально-особистісних характеристик) у різних видах діяльності

Посада	Навики, досвід	Індивідуально-особистісні характеристики (якості)
Представник торговельний	Не дуже важливі, оскільки навчитися можна швидко за наявності необхідних характеристик (якостей) і мотивації	Дуже важливі, оскільки робота вимагає постійних контактів з людьми. Робота потребує уміння налагоджувати ділові контакти, вести переговори, переконувати, вирішувати проблеми, вимагається високий рівень стресостійкості та ін.
Перекладач (письмові переклади)	Дуже важливі, оскільки навчання триває довго	Не дуже важливі, оскільки робота не передбачає постійної взаємодії з іншими людьми. Робота потребує організованості та відповідальності
Керівник відділу	Професійні навики та досвід дуже важливі, досвід керівником на аналогічних посадах — не дуже важливий	Дуже важливі, оскільки робота вимагає постійних контактів з людьми. Робота потребує вміння планувати, організовувати роботу підлеглих працівників, мотивувати їх, контролювати, навчати й розвивати, вирішувати конфлікти й ін.
Фінансовий аналітик	Дуже важливі, оскільки навчання триває довго	Не дуже важливі, оскільки робота не передбачає постійної взаємодії з іншими людьми. Робота потребує високого рівня аналітичних здібностей

Приклад вимог до кандидата на вакантну посаду консультанта з питань економічної політики (вид економічної діяльності — державна служба) наведено у табл. 3.6. Напрями роботи консультанта: фінансово-кредитна політика держави, інвестиційна діяльність, регулювання питань банкрутства та діяльності природних монополій, ліцензійна діяльність.

Таблиця 3.6

Вимоги до кандидата на вакантну посаду консультанта з питань економічної політики (вид економічної діяльності — державна служба)

№ з/п	Вимога	Значущість		
		дуже важливо	важливо	бажано
1	Професійна підготовка			
1.1	Вища освіта за спеціальністю «Економіка»	+		
1.2	Вища освіта за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»			+
1.3	Науковий ступінь		+	
1.4	Додаткова вища освіта			+
1.5	Спеціальна підготовка за напрямками: «Державне регулювання економіки» «Фінанси» «Регіональне управління соціально-економічними процесами» «Розвиток підприємництва»			+ + + +
1.6	Знання іноземних мов	+		
2	Досвід роботи за спеціальністю			
2.1	Досвід роботи за спеціальністю «Економіка» не менше від трьох років	+		
2.2	Загальний стаж державної служби не менше від двох років на посадах державних службовців			+
3	Особистісні якості			
3.1	Усна мова (здатність чітко формулювати свої думки)		+	
3.2	Робота з документами: уміння самостійно робити висновки в письмовому вигляді уміння розробляти методичні рекомендації знання основ діловодства	+ + +		
3.3	Ввічливе та прихильне спілкування		+	
3.4	Уміння вести переговори		+	
3.5	Уміння приймати рішення		+	
3.6	Організаторські здібності			+

РЕЗЮМЕ

Кандидати на вакантну посаду мають відповідати кваліфікаційним вимогам і вимогам до компетенцій. З цією метою розробляють кваліфікаційну карту, карту компетенцій або профіль посади.

Кваліфікаційна карта містить вимоги до рівня освіти, післядипломної освіти, досвіду роботи, спеціальних знань і навиків (знання іноземних мов, володіння інформаційними технологіями, керування автомобілем тощо).

Кваліфікаційна карта є інструментом, що спрощує процедуру добору, оскільки легше встановити відповідність кандидата кваліфікаційним характеристикам, аніж визначити здатності виконувати окремі функції чи рівень розвитку певних індивідуально-особистісних характеристик. Разом з тим кваліфікаційна карта містить формальні характеристики, у ній бракує інформації для дослідження особистісних якостей і потенціалу кандидатів.

Зазначений недолік усувається за допомогою карти компетенцій. Під час її розроблення необхідно враховувати таке: компетенції мають бути чітко й однозначно сформульовані, кожна компетенція повинна мати свій оцінний інструмент. Під час формування компетенцій слід враховувати етап розвитку бізнесу компанії, особливості корпоративної культури, специфіку підприємства, посади, умови праці та ін. У зв'язку з цим можна виокремити корпоративні, професійні та управлінські компетенції.

На підставі кваліфікаційної карти, карти компетенцій і профілю посади розробляються критерії добору кандидатів на вакантну посаду. Virізнюють мінімальні й деталізовані вимоги. Мінімальні вимоги визначають формальні обмеження щодо можливості участі у відбіркових процедурах і можуть містити вимоги до рівня освіти, додаткової освіти та підготовки, стажу роботи.

Деталізовані вимоги крім мінімальних включають вимоги до компетенцій: знань, навиків, індивідуально-особистісних характеристик індивіда, його ділових якостей, ціннісних настанов, мотивацій тощо.

Мінімальні вимоги містять критерії, наявність яких можна точно і безпомилково встановити у кандидата на підставі наявних документів: трудової книжки, дипломів, атестатів, посвідчень, сертифікатів тощо. Оцінити у кандидатів рівень розвитку компетенцій складніше. З цією метою можуть використовуватися різні оцінні інструменти: інтерв'ю, тести, перевірка рекомендацій, графологічна експертиза й ін.



ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Деталізовані вимоги	Мінімальні вимоги
Знання	Мотиви
Індивідуально-особистісні характеристики	Навики
Карта компетенцій	Професійні компетенції
Кваліфікаційна карта	Профіль посади
Кваліфікаційні вимоги	Управлінські (лідерські) компетенції
Компетенції	Центр оцінювання
Корпоративні компетенції	Цінності
Критерії добору	Якості



ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Дайте порівняльну характеристику кваліфікаційної карти і карти компетенцій.
2. Наведіть структуру профілю посади.
3. Розкрийте порядок розроблення кваліфікаційних вимог до кандидатів на вакантну посаду (роботу).
4. Наведіть поширені помилки, яких припускаються на практиці під час розроблення кваліфікаційних вимог до кандидатів на вакантні посади.
5. Розкрийте технологію розроблення компетенцій.
6. Поясніть необхідність урахування етапу розвитку бізнесу компанії та особливостей корпоративної культури під час розроблення компетенцій.
7. Наведіть приклади корпоративних, професійних і управлінських компетенцій.
8. Перелічіть оцінні інструменти, які дають змогу визначити рівень розвитку компетенцій у кандидатів і працівників.
9. Охарактеризуйте вимоги, яким мають відповідати критерії добору кандидатів на вакантну посаду.
10. Поясніть доцільність розроблення мінімальних і деталізованих вимог до кандидатів на вакантну посаду.
11. Наведіть приклади критеріїв добору «може – хоче – керований і сумісний – безпечний» кандидатів на вакантну посаду.



ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

1. Складіть кваліфікаційну карту, карту компетенцій і профіль посади:
 - директора з управління персоналом;
 - начальника відділу розвитку персоналу;
 - менеджера з персоналу;
 - фахівця з аналізу ринку праці;
 - фахівця із питань вирішення колективних трудових спорів (конфліктів);
 - інспектора з кадрів.
2. Розробіть компетенції, якими мають володіти працівники організації на різних етапах її життєвого циклу.
3. На підставі аналізу посадових обов'язків розробіть критерії добору кандидатів на вакантну посаду директора з управління персоналом за такими блоками:
 - може (освіта, знання, навички, здібності);
 - хоче (особливості мотивації, мотиваційна готовність);
 - керований і сумісний (поведінкова компетентність);
 - безпечний.
4. Проведіть аналіз рекламних оголошень про вакантні посади працівників певної професійної групи у різних ЗМІ. За результатами аналізу складіть портрет ідеального кандидата.



ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПОГЛИБЛЕНОГО ВИВЧЕННЯ

1. *Иванова С. В.* Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С. В. Иванова. — 7-е изд. — М. : Альпина Паблишерз, 2010. — 160 с.
2. *Иванова С.* Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для руководителя / С. Иванова. — М. : Альпина Паблишер, 2013. — 173 с.
3. *Йеттер В.* Эффективный отбор персонала. Метод структурированного интервью / В. Йеттер. — Харьков : Гуманитарный Центр, 2011. — 360 с.
4. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Экзамен, 2005. — 207 с.
5. *Магура М. И.* Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров / М. И. Магура. — 3-е изд. — М. : Управление персоналом, 2003. — 304 с.
6. *Морнель П.* Технологии эффективного найма. Новая система оценки и отбора персонала / П. Морнель. — М. : Хорошая книга, 2005. — 264 с.

7. *Резапкіна Г. В.* Искусственный отбор. Пособие для менеджеров по работе с персоналом / Г. В. Резапкіна. — М. : Генезис, 2004. — 171 с.
8. *Самоукіна Н. В.* Настольная книга директора по персоналу / Н. В. Самоукіна. — М. : ЭКСМО, 2009. — 528 с.
9. *Спенсер Л. М.* Компетенции на работе / Л. М. Спенсер, С. М. Спенсер ; пер. с англ. — М. : НІРРО, 2005. — 384 с.
10. *Сухар М.* Рекрутинг персонала / М. Сухар ; пер. с польск. Я. Казмеркевич. — Киев : Азимут-Украина, 2007. — 120 с.
11. *Цимбалюк С. О.* Технології управління персоналом: навч. посібник / С. О. Цимбалюк. — Київ : КНЕУ, 2009. — 399 с.

- 4.1. Джерела пошуку та залучення кандидатів.
- 4.2. Рекламні оголошення про вакансії.
- 4.3. Використання послуг посередників.
- 4.4. Використання мережних ресурсів для пошуку та залучення кандидатів.

Резюме

Терміни і поняття

Питання для перевірки знань

Завдання для індивідуальної роботи

Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати:

- переваги і недоліки внутрішнього та зовнішнього джерел пошуку і залучення кандидатів;
- критерії вибору засобів масової інформації для розміщення оголошень про вакансії;
- структуру оголошення про вакансію;
- методику обґрунтування доцільності використання рекрутингових послуг і критерії вибору агентства;
- способи пошуку та залучення кандидатів з використанням мережних ресурсів;
- технології просування бренду роботодавця в соціальних мережах;

уміти:

- обґрунтовувати доцільність використання джерел пошуку та залучення кандидатів з урахуванням специфіки посади, кон'юнктури ринку та наявних ресурсів;
- вибрати засоби масової інформації для розміщення оголошень про вакансії;
- готувати рекламні оголошення про вакансії;
- обґрунтовувати доцільність використання рекрутингових послуг та вибрати агентство для замовлення рекрутингових послуг;
- здійснювати пошук кандидатів за допомогою мережних ресурсів;
- просувати бренд роботодавця в соціальних мережах.

4.1. ДЖЕРЕЛА ПОШУКУ ТА ЗАЛУЧЕННЯ КАНДИДАТІВ

Для того щоб рекрутинг персоналу був ефективний, необхідно залучити достатню кількість кандидатів. В іноземних компаніях процес залучення необхідних кандидатів називають процесом *вербування*.

З метою визначення необхідної кількості претендентів на певну кількість вакантних посад фахівці у сфері управління персоналом пропонують використовувати *піраміду залучення кандидатів* (рис. 4.1), яка показує співвідношення кількості кандидатів, котрих необхідно зацікавити вакансією, і необхідної кількості нових працівників. Для різних професій і посад таке співвідношення може бути різне.

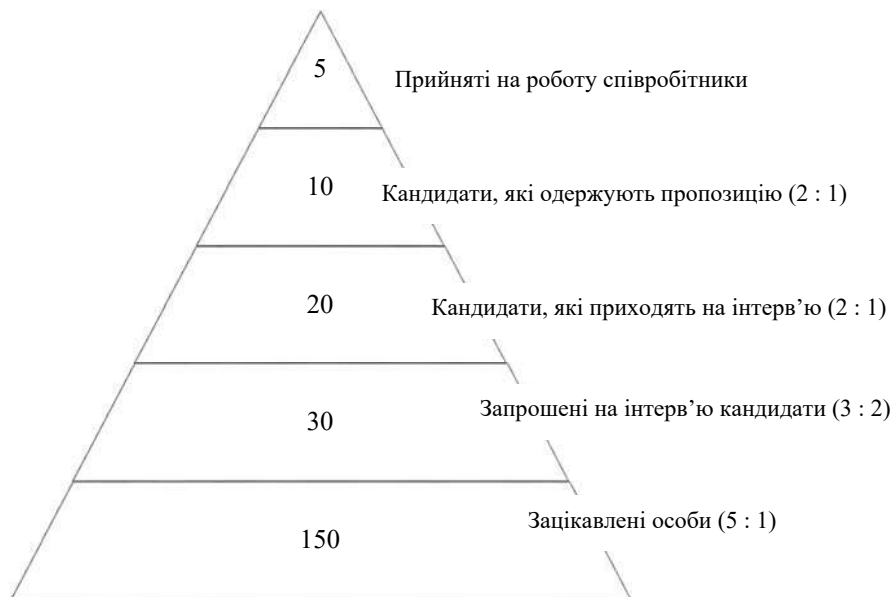


Рис. 4.1. Піраміда залучення кандидатів

Приміром, підприємству необхідно підібрати 5 торговельних представників. Як свідчить практика, співвідношення між тими, кому зроблено пропозицію, і тими, хто буде прийнятий на роботу, дорівнює 2 : 1.

Співвідношення між кандидатами, які проходять інтерв'ю, та відібраними за результатами інтерв'ю, також становить 2 : 1.

Відомо, що співвідношення між запрошеними на інтерв'ю кандидатами і тими, хто приходить на інтерв'ю, — 3 : 2.

Крім того, з усіх зацікавлених осіб 20 % запрошують на інтерв'ю.

Інакше кажучи, з п'яти осіб, які дізнались з рекламних оголошень чи інших джерел про наявну на підприємстві вакансію, за результатами попередніх оцінних процедур лише одну особу запрошують на інтерв'ю. Знаючи таке

співвідношення, підприємство може визначити, що для того щоб запросити на інтерв'ю 30 осіб, потрібно зацікавити принаймні 150.

Із 30 запрошених на інтерв'ю приблизно 20 осіб згодяться прийти.

За результатами інтерв'ю буде відібрано 10 осіб, які одержать пропозицію. З цих 10 осіб половину, тобто п'ятьох, приймуть на роботу.

Пошук кандидатів для заповнення вакантних посад може здійснюватися за рахунок як внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх джерел. Кожне джерело має свої переваги та недоліки (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Переваги та недоліки внутрішнього і зовнішнього джерел пошуку та залучення кандидатів

	Переваги	Недоліки
Внутрішнє джерело	<ul style="list-style-type: none"> • прозорість політики управління персоналом • лояльність і відданість працівників, які одержали підвищення • посилення мотивації та закріплення працівників • працівники знають специфіку підприємства • менший період адаптації, особливо соціальної • керівництво краще знає сильні та слабкі сторони працівників • вимагає менших витрат 	<ul style="list-style-type: none"> • загроза ускладнення міжособистісних взаємин у колективі • невдоволення колишніх колег, які не одержали підвищення • «сімейність», яка може спричинити застій у впровадженні нових ідей та технологій • може вимагати значних витрат часу та ресурсів на навчання • необхідність пошуку та залучення кандидата на іншу посаду (робоче місце) • хороші показники роботи на посаді професіонала чи фахівця не гарантують результативності роботи на керівній посаді; інакше кажучи, є ризик втрати хорошого професіонала й одержання некомпетентного керівника
Зовнішнє джерело	<ul style="list-style-type: none"> • пропозиція нових ідей і технологій роботи • можливість вибору з великої кількості кандидатів • менша загроза виникнення конфліктів на підприємстві • поширення інформації про підприємство в зовнішньому середовищі, формування позитивного бренду роботодавця • в окремих випадках може вимагати менших ресурсів, ніж навчання власних працівників • нема потреби в пошуку та залученні кандидата на іншу посаду (робоче місце) 	<ul style="list-style-type: none"> • можуть виникнути проблеми під час адаптації до соціального середовища, зокрема корпоративної культури • процес уведення в посаду може вимагати багато часу і спричинити погіршення результатів праці • погіршення соціально-психологічного клімату через те, що працівники усвідомлюють безперспективність підвищення в посаді • збільшення плинності персоналу • складніше оцінити рівень розвитку компетенцій у кандидатів

До *внутрішнього джерела* належать наявні працівники підприємства. Рекрутинг із внутрішніх джерел є складником політики управління персоналом підприємства, орієнтованого на розвиток персоналу, підвищення відданості та мотивації працівників. Використання внутрішніх джерел створює сприятливі умови для професійного та кар'єрного зростання працівників. Така політика дає їм змогу переконатись у можливості розвиватися, що сприяє посиленню залученості та лояльності персоналу до підприємства.

Активізації рекрутування із внутрішніх джерел сприяють такі напрями роботи у сфері управління персоналом:

- ефективна процедура оцінювання працівників;
- формування та підготовка резерву на заповнення вакантних посад керівників;
- планування кар'єри;
- інформування працівників про наявні на підприємстві вакансії — на сайті, у корпоративних виданнях (газеті, на дошці оголошень);
- формування позитивного бренду роботодавця;
- прозора та справедлива компенсаційна політика та ін.

Організації ефективного добору персоналу із внутрішніх джерел сприятиме також проведення днів кар'єри, програм швидкої кар'єри та корпоративних професійних конкурсів.

Рекрутування із внутрішніх джерел дає змогу зекономити час і кошти на пошук і відбір нових працівників, керівництво краще знає рівень розвитку професійно значущих і особистісних компетенцій, здібності, особливості поведінки та потенціал власних працівників, що підвищує ефективність рекрутингу. Водночас такий працівник знає специфіку підприємства, особливості взаємин і комунікацій, наявні корпоративні правила поведінки, норми та цінності. У зв'язку з цим зменшується період професійної адаптації, а необхідність у соціальній адаптації зникає. У разі коли працівник перебував у резерві на заповнення вакантних посад керівників і цілеспрямовано готувався до виконання обов'язків і завдань за відповідною посадою, то процес заміщення посади буде швидким і безболісним для підприємства.

Під час використання внутрішнього джерела потрібно пам'ятати, що не завжди компетентний і досвідчений професіонал чи фахівець буде успішним керівником, що обумовлено специфічними особливостями управлінської діяльності. Вимоги до рівня розвитку компетенцій у працівників, які належать до різних категорій (професіонала, фахівця, керівника), значно різняться. У зв'язку з цим під час прийняття рішення про підвищення в посаді необхідно обов'язково оцінювати не тільки успіхи працівника на попередній посаді, а також його потенціал та управлінські компетенції.

Деякі фахівці з управління персоналом до *внутрішнього джерела* також відносять:

— товаришів, знайомих, родичів, яких рекомендували працівники підприємства;

— колишніх працівників, які раніше працювали в організації та звільнилися;

— колишніх кандидатів, які раніше звертались у пошуках роботи, але не були прийняті з різних причин.

Перевагою *рекомендацій працівниками товаришів, знайомих, родичів* є те, що кандидати можуть детально ознайомитися зі специфікою роботи на підприємстві та особливостями корпоративної культури. У зв'язку з цим до підприємства звертатимуться потенційно лояльні кандидати, готові працювати, незважаючи на наявні вузькі місця та проблеми. Зазвичай період адаптації, особливо соціальної, у таких працівників значно менший порівняно з кандидатами, залученими із зовнішніх джерел. За допомогою цього джерела можна залучати висококваліфікованих компетентних фахівців за низьких витрат. Недоліком таких рекомендацій є імовірність необ'єктивного оцінювання під час ухвалення рішення про прийняття на роботу.

Для заохочення працівників рекомендувати на вакансії своїх знайомих, друзів, родичів на підприємстві варто запроваджувати спеціальні системи преміювання або бонусні програми. При цьому премії (бонуси) доцільно виплачувати після успішного проходження новим працівником випробувального терміну або через інший проміжок часу, приміром через півроку.

Кількість вакансій, заповнених кандидатами, яких рекомендували власні працівники, характеризує бренд роботодавця. Що більший такий показник, то кращий бренд роботодавця.

Варто пам'ятати, що власник підприємства може встановлювати обмеження щодо спільної роботи на тому самому підприємстві осіб – близьких родичів, якщо під час виконання трудових обов'язків вони безпосередньо підпорядковані або підконтрольні один одному. На підприємствах, в установах, організаціях державної форми власності порядок запровадження таких обмежень регламентується ст. 25-1 КЗпП України.

Залучення колишніх працівників може бути ефективним, оскільки ці кандидати не тільки мають необхідний досвід роботи, але і добре обізнані зі специфікою підприємства. До того ж керівництво знає індивідуально-особистісні характеристики, здібності й потенціал таких кандидатів.

Колішні кандидати — особи, які раніше звертались до підприємства у пошуках роботи і яким було відмовлено з різних причин, але інформація про них зберігається у базі даних підприємства. З такими кандидатами можна швидко зв'язатися, коли потрібно терміново заповнити вакансію. Така практика актуальна для великих компаній з відомими на ринку товарними брендами.

Використання *зовнішніх джерел* пов'язане з тривалішим пошуком необхідних кандидатів. Фахівцям з управління персоналом потрібно відповідати на такі запитання:

- Де можна знайти потрібних кандидатів?
- В який спосіб привернути їхню увагу?
- Як їх можна зацікавити роботою в організації?

Щоб відповісти на ці запитання, треба знати ситуацію на ринку праці, зовнішні джерела, специфіку їх використання і способи залучення кандидатів.

Вибір способів пошуку та залучення кандидатів залежить від:

- специфіки організації та вакансії;
- терміновості її заповнення;
- виділених фінансових ресурсів;
- кон'юнктури ринку праці, зокрема наявності достатньої кількості необхідних фахівців, та ін.

Підприємство може вести пошук кандидатів на зовнішньому ринку власними зусиллями або звертатися до послуг посередників.

Залучити необхідних фахівців *власними зусиллями* можна через розміщення оголошень про вакансії в газетах, професійних виданнях, на власній інтернет-сторінці, сайтах із працевлаштування і в соціальних мережах. Організація може звернутися до клієнтів, постачальників з проханням рекомендувати фахівців.

Рідкісних на ринку праці фахівців заведено шукати у компаніях-конкурентах. Проте не рекомендується переманювати самостійно, оскільки це може зашкодити іміджу компанії. У такому разі доцільніше звернутися до спеціалізованих агентств, які використовують технології прямого пошуку кандидатів.

Посередників на ринку праці унаочнено на рис. 4.2.



Рис. 4.2. Посередники на ринку праці

Результати дослідження ефективності способів пошуку кандидатів (США) наведено на рис. 4.3.

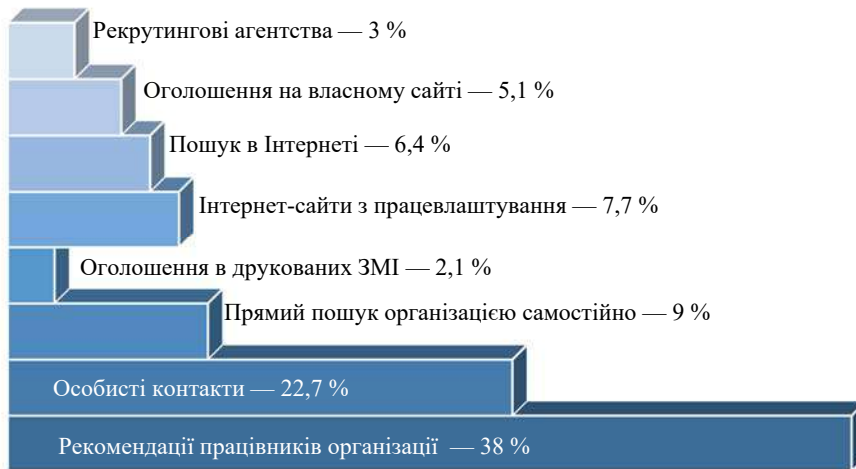


Рис. 4.3. Результати дослідження ефективності способів пошуку кандидатів (США)¹

4.2. РЕКЛАМНІ ОГЛОШЕННЯ ПРО ВАКАНСІЇ

Одним з основних способів залучення кандидатів є розміщення рекламних оголошень у засобах масової інформації (ЗМІ).

На вибір ЗМІ для розміщення оголошення про вакансію впливають кілька факторів. Перший — *вартість оголошення*. Вартість реклами у спеціалізованих виданнях невисока, а розміщення оголошень у фахових виданнях коштує недешево. Висока вартість оголошень також на радіо й телебаченні.

На вибір ЗМІ для розміщення рекламного оголошення впливає також його *адресність*: чи читають потенційні кандидати відповідні газети та журнали, чи слухають радіостанції, чи переглядають телеканали. Цей фактор також впливає на широту охоплення аудиторії та можливість привернути увагу певної кількості кандидатів, а отже, має бути визначальним у виборі ЗМІ.

Однак для залучення висококваліфікованих професіоналів і фахівців, особливо рідкісних на ринку праці, а також керівників вищого рівня такі джерела неефективні, оскільки ці категорії працівників не читають подібних видань, а отже, і оголошень про вакансії, тому й привернути їхню увагу неможливо.

¹ Сухар М. Рекрутинг персонала / М. Сухар ; пер. с польск. Я. Казмеркевич. — Киев : Азимут-Украина, 2007. — С. 35.

Що стосується *радіо* та *телебачення*, то серед їхніх переваг можна виокремити широке охоплення аудиторії. Інформацію про вакансію можуть почути люди, які не читають газет і журналів або ніколи не звертають уваги на розміщену в них рекламу, але, можливо, захочуть відгукнутися на привабливі пропозиції. Така реклама може бути виправданою, якщо необхідно терміново заповнити вакансію або підприємству потрібна велика кількість кандидатів, що належать до однієї сфери професійної діяльності. З-поміж недоліків варто зазначити великі витрати, оскільки ефірний час дорогий, тому реклама на телебаченні є найдорожчою. Щодо адресності, то, незважаючи на те, що телевізійні програми переглядає велика кількість людей, серед них може й не опинитися потрібних підприємству людей. З цього погляду реклама на місцевих телеканалах є ефективнішою, оскільки вона дешевша, і географічна адресність набагато вища.

Реклама у *друкованих ЗМІ* дешевша й більш адресна, оскільки, вибираючи видання для розміщення рекламного оголошення про вакансію, можна сконцентруватися на певній аудиторії читачів. Залежно від можливостей та специфіки залучення кандидатів виокремимо три групи друкованих ЗМІ:

- видання, які спеціалізуються на рекламі вакансій;
- загальні видання;
- фахові видання.

Для пошуку керівників нижчого рівня, фахівців, зокрема рекламних і торговельних агентів, працівників масових професій, яких на ринку достатня кількість, можна скористатися *спеціалізованими виданнями*. Розміщуючи в них оголошення, підприємство орієнтується на людей, які шукають основну чи додаткову роботу. Переваги оголошень у спеціалізованих виданнях — адресність і невисока вартість. Разом з цим на привабливі пропозиції можуть відгукнутися кандидати, які не відповідають зазначеним вимогам. Крім того, залучити за допомогою таких оголошень висококваліфікованих, компетентних і рідкісних на ринку праці фахівців практично неможливо.

Щодо *загальних видань*, то реклама в них певною мірою усуває недолік, притаманний спеціалізованим виданням, оскільки збільшується аудиторія читачів, і на грамотно складені оголошення, що містять привабливі пропозиції, можуть відгукнутись і фахівці, котрі перш ніж прочитати рекламне оголошення про вакансію, не мали бажання змінити місце роботи. Проте ймовірність того, що на оголошення відгукнуться лише кандидати, які цілковито відповідають вимогам, залишається низькою. У зв'язку з цим збільшуються часові та фінансові витрати на процес рекрутингу.

За допомогою *реklamних оголошень у фахових виданнях* можна привернути увагу висококваліфікованих професіоналів і фахівців, керівників різних рівнів залежно від сфери діяльності підприємства, категорії персоналу та специфіки

посади. Тому перевагою оголошень у таких виданнях є висока адресність. Проте, як уже зазначалося, така реклама недешева.

Для вдосконалення процедури пошуку кандидатів рекрутери обов'язково мають оцінювати ефективність різних джерел. З цією метою рекомендується до анкети кандидата включати запитання про джерела інформації про вакансію. Це дасть змогу здійснити аналіз ефективності використання різних джерел пошуку та залучення кандидатів у розрізі різних категорій і професійних груп.

Ефективність реклами залежить не тільки від правильного вибору ЗМІ для розміщення рекламного оголошення, але й від *форми та змісту такого оголошення*. Грамотно складене та правильно оформлене рекламне оголошення має вирішити такі завдання:

— залучити достатню кількість кандидатів, які відповідають вимогам і заінтересовані в роботі на підприємстві;

— виключити звернення осіб, які не відповідають висунутим вимогам.

Зміст оголошення залежить від формату видання, категорії персоналу та, відповідно, вимог до кандидатів, вартості рекламної площі.

Рекламне оголошення може містити таку інформацію:

- найменування компанії, сферу та напрями діяльності, розмір (чисельність персоналу). Відсутність найменування компанії робить оголошення сумнівним. На такі оголошення зазвичай не відгукуються кандидати, особливо кваліфіковані та компетентні. Ця інформація дає змогу переконати кандидатів у щирості та відкритості керівництва компанії;

- найменування посади, відділ, в якому працюватиме кандидат;

- перелік основних обов'язків. Його потрібно навести для того, щоб кандидат зміг визначити, чи достатньо він має досвіду, знань, навиків для їх виконання. При цьому варто зазначати лише 5–7 основних. Замала кількість (1–3) не дасть змоги кандидатові з'ясувати специфіку майбутньої роботи. Завелику кількість (приміром, усі обов'язки, що містить посадова інструкція), швидше за все, кандидати не читатимуть;

- вимоги до кандидата: кваліфікаційні вимоги (рівень освіти, досвід роботи), вимоги до знань і навиків, особистісних характеристик, необхідних для ефективного виконання обов'язків. Достатньо навести основні вимоги (5–7);

- пропозиції компанії: компенсаційний пакет (розмір посадового окладу, премій, види і розміри надбавок і доплат, соціальний пакет), можливості професійного, кар'єрного зростання тощо;

- умови роботи (графік, місцезнаходження тощо);

- випробувальний термін і його тривалість;

- контактну інформацію: терміни, контактну особу, електронну адресу, на яку потрібно надсилати резюме, номер телефону.

Не завжди є можливість включити до тексту рекламного оголошення всю перелічену інформацію, адже це залежить від формату видання та вартості рекла-

мної площі. У такому разі потрібно виокремити головну інформацію, насамперед найменування компанії, посади, вимоги до кандидата, контактну інформацію і привабливі пропозиції роботодавця.

У разі коли на підприємстві кілька вакансій, особливо коли вакансії подібні за сферою професійної діяльності, то в тексті рекламного оголошення необхідно вказати, що кандидати мають зазначити у темі листа найменування вакансії, на яку вони претендують.

Готуючи рекламне оголошення, важливо кваліфіковано підійти до *формулювання найменування вакансії*. З одного боку, воно має відповідати найменуванню посади (відповідно до чинного Класифікатора професій) і бути привабливим для кандидатів, з другого — його мають легко знайти кандидати. У зв'язку з цим не потрібно використовувати маловідомі слова, оскільки кандидати формулюють пошукові запити, використовуючи широковживані назви.

Для вибору найменування вакансії за допомогою сервісу Google Trends можна порівняти запити, за якими кандидати найчастіше шукають ту чи ту вакансію.

Приклад динаміки популярності запитів «вакансії HR», «вакансії менеджер з персоналу» та «вакансії управління персоналом» наведено на рис. 4.4.

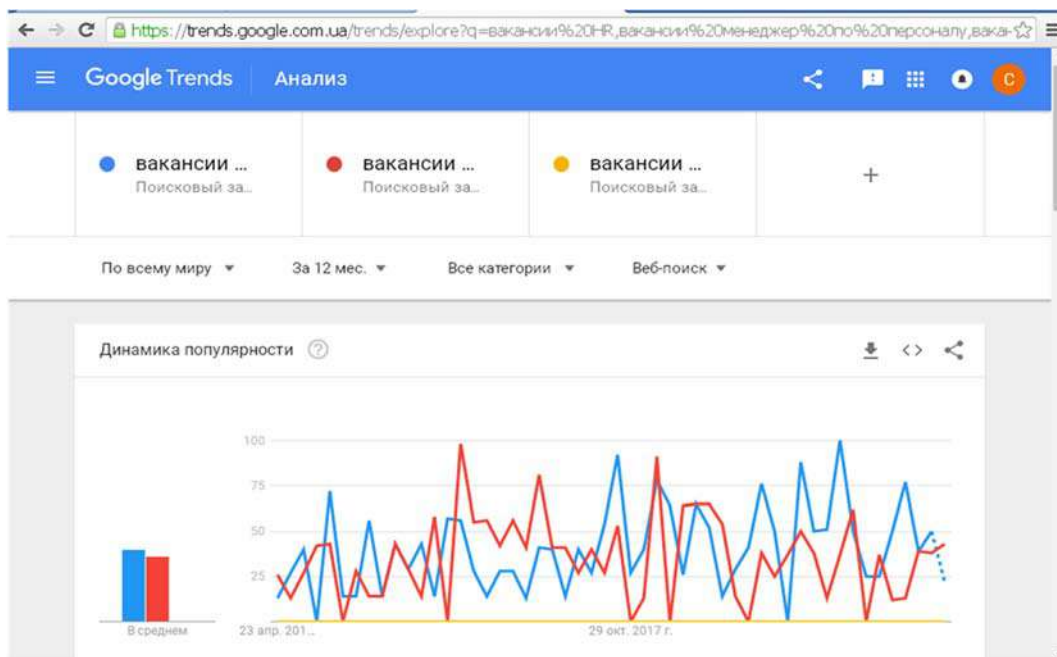


Рис. 4.4. Приклад динаміки популярності запитів «вакансії HR», «вакансії менеджер з персоналу» та «вакансії управління персоналом» за період квітень 2017 – березень 2018 рр. (сервіс Google Trends)

Як видно з рис. 4.4, незважаючи на те, що динаміка популярності запитів пошукачів змінюється, лідерські позиції має запит «вакансії HR», на другому місці — запит «вакансії менеджер з персоналу». Запит «вакансії управління персоналом» — непопулярний.

Сервіс Google Trends дає змогу відстежувати популярність запитів за останні години, а також за роками.

Під час підготовки тексту рекламного оголошення необхідно визначити, що очікує від працівника підприємство й насамперед його безпосередній керівник. Рекламне оголошення обов'язково має містити *ключові вимоги до кандидата*, які розробляються на підставі відповідних документів: кваліфікаційної карти, карти компетенцій, портрету чи профілю посади, кваліфікаційної характеристики, посадової інструкції тощо.

Важливо взяти до уваги, що відповідно до Закону України «Про зайнятість населення» (ст. 11) та Закону України «Про рекламу» (ст. 24-1) забороняється в оголошеннях (рекламі) про вакансії:

- зазначати обмеження щодо віку кандидатів;
- пропонувати роботу лише жінкам або лише чоловікам (за винятком специфічної роботи, яка може виконуватися виключно особами певної статі);
- висувати вимоги, що надають перевагу одній зі статей, представникам певної раси, кольору шкіри;
- зазначати обмеження щодо політичних, релігійних та інших переконань, членства у професійних спілках або інших об'єднаннях громадян, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками;
- вимагати від осіб, які працевлаштовуються, надання відомостей про особисте життя.

Установлюючи *випробувальний термін*, слід пам'ятати, що відповідно до КЗпП України його строк, якщо інше не передбачено законодавством України, не може перевищувати трьох місяців, а в окремих випадках за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації — шести місяців. Строк випробування під час прийняття на роботу робітників не може перевищувати одного місяця (ст. 27 КЗпП України). Крім того, випробування не встановлюється в разі прийняття на роботу:

- осіб, які не досягли 18 років;
- молодих робітників і фахівців після закінчення професійних і 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 заповнення вакантної посади;

- осіб, які пройшли стажування для прийняття на роботу з відривом від основної роботи;
- вагітних жінок, одиноких матерів, які мають дитину віком до 14 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 у разі прийняття на роботу в іншу місцевість і переведення на роботу на інше підприємство (ст.26 КЗпП України).

Щодо *інформації про заробітну плату*, то якщо розмір посадового окладу (тарифної ставки, окладу) варіюється, у тексті рекламного оголошення рекомендується зазначати вилку й фактори, які впливають на вибір конкретного значення у певному діапазоні.

При визначенні розміру заробітної плати слід орієнтуватися на пропозиції інших компаній фахівцям на аналогічні посади та робочі місця. З цією метою роботодавці можуть замовити огляди заробітних плат. Можна скористатись оглядами заробітних плат, які публікують ЗМІ. Окремі сайти можуть містити статистику заробітних плат у розрізі різних категорій і професійних груп.

Потрібно пам'ятати, що вимоги до кандидатів мають бути збалансовані з *ціннісними пропозиціями роботодавця*. Завищені вимоги за недостатньо конкурентоспроможного компенсаційного пакета та браку привабливих пропозицій унеможливають залучення потрібних підприємству кандидатів.

У процесі підготовки рекламного оголошення необхідно визначити, чим можна зацікавити потенційних кандидатів і привернути їхню увагу. Це може бути:

- робота у відомій, стабільній на ринку компанії;
- робота в компанії, що швидко розвивається;
- робота в команді кваліфікованих фахівців;
- можливості кар'єрного та професійного зростання;
- конкурентоспроможний компенсаційний пакет тощо.

Брак інформації про переваги роботи на підприємстві робить оголошення недостатньо привабливими для кандидатів на вакантні посади. Особливо це стосується компетентних і кваліфікованих фахівців з високим рівнем конкурентоспроможності на ринку праці.

Практику підготовки рекламних оголошень та формування ціннісних пропозицій досліджено на прикладі банківських установ. Для формування вибірки банківських установ використано Довідник банків, розміщений на офіційній інтернет-сторінці Національного банку України¹.

Інформацію щодо оголошень про вакансії на інтернет-сторінках банківських установ наведено в табл. 4.2.

¹Сайт Національного банку України [<https://bank.gov.ua/control/bankdict/banks>].

Таблиця 4.2

**Інформація щодо оголошень про вакансії на інтернет-сторінках банківських установ
станом на липень–серпень 2017 р.**

Назва	Ціннісні пропозиції	Інформація про вакансії у Розділі «Кар'єра»/«Вакансії»	Наявність інформації щодо офіційного працевлаштування та додержання вимог законодавства	Примітки	Адреса сайту
1. АБ «ЕКСПРЕС-БАНК»	–	+ , інформація неповна	–		http://www.express-bank.ua
2. АБ «КЛІРИНГОВИЙ ДІМ»	+ , у розділі «Вакансії»	+ , інформація неповна	+ (в оголошеннях про вакансії)		http://www.clhs.kiev.ua
3. АБ «УКРГАЗБАНК»	+ , у розділі «Кар'єра в УКРГАЗБАНКУ»	–	+ (у розділі «Кар'єра»)		http://www.ukrgasbank.com
4. Акціонерний банк «Південний»	–	+ , інформація неповна	–		http://bank.com.ua/ua/
5. АТ «МегаБанк»	–	+ , зазначено тільки назви вакансій	–		http://www.mbank.com.ua/
6. АТ «ОТП БАНК»	+ , у розділі «Перелік вакансій в ОТП Банк»	переліку вакансій нема, передбачено лише можливість відправлення резюме	–		https://www.otpbank.com.ua
7. АТ «Ощадбанк»	+ , у розділі «Кар'єра»	+ , інформація неповна	–		https://www.oschadbank.ua
8. АТ «Райффайзен Банк Аваль»	+ , у розділах «Вакансії» та «Соціальна відповідальність»	+ , є інформація про переваги роботи	–		https://www.aval.ua
9. АТ «Укресімбанк»	+ , у розділі «Вакансії»	переліку вакансій нема, передбачено лише можливість заповнення анкети	–		https://www.eximb.com

Закінчення табл. 4.2

Назва	Ціннісні пропозиції	Інформація про вакансії у Розділі «Кар'єра»/«Вакансії»	Наявність інформації щодо офіційного працевлаштування та додержання вимог законодавства	Примітки	Адреса сайту
10. АТ «Укр-Слбанк»	+ , у розділі «Кар'єра»	+	-	Оголошення про вакансії містять інформацію про переваги роботи	https://ukrsibbank.com
11. ПАТ АКБ «АРКАДА»	-	-	-		https://arkada.ua
12. ПАТ «АЛЬФА-БАНК»	+ , у розділі «Кар'єра»	+ , інформація неповна та застаріла	-		https://alfabank.ua
13. ПАТ «БАНК «ГРАНТ»	-	-	-		http://www.grant.kharkov.ua
14. ПАТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО»	-	+	+ , в оголошеннях про вакансії	У розділі «Кар'єра» є інформація про історію успіху	https://creditdnpr.com.ua/
15. ПАТ «ВТБ БАНК»	-	+ , інформація неповна	-		https://vtb.ua
16. ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»	-	+	+ , в оголошеннях про вакансії	У розділі «Про банк» є вкладка «Соціальна позиція ПриватБанку», оголошення про вакансії містять інформацію про переваги роботи	https://privatbank.ua
17. ПАТ «КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК»	-	+ , інформація неповна	-		https://credit-agricole.ua
18. ПАТ «Промінвестбанк»	+ , у розділі «Кар'єра»	переліку вакансій нема, передбачено лише можливість відправлення резюме	-		https://www.pib.ua
19. ПАТ «ПУМБ»	+ , у розділі «Кар'єра в банку»	+	+	Оголошення про вакансії містять інформацію про переваги роботи	https://pumb.ua
20. Полікомбанк	-	+	+		http://www.polcombank.com

Як свідчать дані табл. 4.2, більшість банківських установ, які досліджувалися, мають спеціальні розділи «Кар'єра» або «Вакансії» на своїх сторінках, хоч окремі банки таких розділів не мають. Незважаючи на наявність розділів «Кар'єра» або «Вакансії», не завжди їх можна швидко знайти, бо нема посилання на головній сторінці. На окремих сайтах інформацію про вакансії можна одержати, тільки зробивши три-чотири кроки.

Лише окремі оголошення містять вичерпну інформацію про вакансію, перелік обов'язків, вимоги до кандидата й переваги роботи в банківській установі. Іноді наведена інформація є застарілою, оскільки дата розміщення останнього оголошення має чотиримісячну давнину, хоча однією з переваг мережних ресурсів є можливість швидкого оновлення та донесення інформації до цільової аудиторії. Окремі установи в розділі «Кар'єра» («Вакансії») наводять лише перелік наявних вакансій. Деякі установи взагалі не наводять переліку вакансій, а лише пропонують кандидатам заповнити аплікаційну форму чи надіслати резюме, що знижує ефективність рекрутингу персоналу.

Майже половина банківських установ, що досліджувалися, не подають ціннісних пропозицій роботодавця на інтернет-сторінках. Під час формування ціннісних пропозицій роботодавці використовують традиційні формулювання, які не вирізняються унікальністю і специфічністю, а отже, не виокремлюють банківські установи з-поміж конкурентів і не створюють конкурентних переваг.

Так, АТ «УкрСиббанк» пропонує своїм працівникам динамічний старт, розвиток кар'єри та долучення до висококваліфікованої команди відданих та активно залучених у робочі процеси працівників¹.

АБ «УКРГАЗБАНК» підкреслює такі пріоритети кадрової політики, як формування згуртованої і працездатної команди та перспективи кар'єрного і професійного зростання².

АТ «ОТП Банк» з-поміж ціннісних пропозицій для співробітників виокремлює такі: цікаву роботу в динамічному та конкурентному середовищі, можливості професійного зростання, конкурентну заробітну плату і соціальне забезпечення³.

АТ «Ощадбанк» пропонує своїм співробітникам соціальний захист, дружню атмосферу, умови для професійного й особистісного розвитку. Керівництво банку підкреслює цінність командної роботи⁴.

АТ «Райффайзен Банк Аваль» акцентує увагу на таких позитивних моментах роботи: лідерство банку на ринку, комфортні умови праці в сучасному офісі, професійне та кар'єрне зростання, соціальний захист персоналу⁵.

¹ <https://ukrsibbank.com/careers>

² <http://www.ukrgasbank.com/about/career>

³ <https://www.otpbank.com.ua/about/vacancy>

⁴ <https://www.oschadbank.ua/ua/kar-era>

⁵ <https://www.aval.ua>

АБ «КЛІРИНГОВИЙ ДІМ» підкреслює такі переваги роботи, як постійний розвиток і підвищення професійного рівня кожного співробітника, справедливість оплати праці та створення можливостей для самореалізації¹.

При цьому окремі банківські установи декларують надто велику кількість (понад 10) переваг роботи, що може ставити під сумнів їхню правдивість і щирість керівництва.

Приміром, перелік переваг і досягнень для працівників ПАТ «АЛЬФА-БАНК» містить аж 13 позицій:

- динамічна робота;
- стрімке кар'єрне зростання;
- гнучкий графік;
- офіційне працевлаштування, додержання КЗпП України, компенсація лікарняних, оплачувана відпустка тощо;
- програми медичного страхування;
- можливості для професійного зростання й особистісного розвитку; аудиторні тренінги, система електронного дистанційного навчання;
- BookCrossing, що передбачає обмін книгами, літературою та навчальними матеріалами;
- проведення активного дозвілля, спільних корпоративних заходів;
- визнання досягнень співробітників (щороку нагородження переможців конкурсу «Кращі з Кращих!»);
- регулярний промоушн;
- можливість участі у внутрішніх конкурсах;
- робота в команді, дружній колектив;
- наявність мотиваційних програм і немонетарної мотивації².

З огляду на це варто наголосити, що неправильно є практика акцентування власником, керівництвом чи фахівцями з управління персоналом уваги на обов'язкових атрибутах кожної організації щодо додержання вимог трудового законодавства, зокрема офіційного працевлаштування, оплати лікарняних і надання відпустки. Однак окремі банківські установи наводять цю інформацію в розділі «Кар'єра» («Вакансії») або в самих оголошеннях про вакансії. Найпагубнішою є практика, коли таку інформацію подають як ціннісні пропозиції чи конкурентні переваги роботи в установі.

¹<http://www.clhs.kiev.ua>

²<https://alfabank.ua/about/karera/nashi-preimushstva-i-dostizheniya>

4.3. ВИКОРИСТАННЯ ПОСЛУГ ПОСЕРЕДНИКІВ

Державна служба зайнятості

Реалізація в Україні державної політики зайнятості населення, професійної орієнтації, підготовки та перепідготовки, працевлаштування і соціальної підтримки громадян, які тимчасово не працюють, покладається на центральний орган виконавчої влади у сфері соціальної політики та центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері зайнятості населення та трудової міграції (державну службу зайнятості).

Відповідно до ст. 22 Закону України «Про зайнятість населення» до основних завдань центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері зайнятості населення та трудової міграції, його територіальних органів (державної служби зайнятості) належать такі:

- реалізація державної політики у сфері зайнятості населення і трудової міграції;
- внесення пропозицій міністру – керівникові центрального органу виконавчої влади у сфері соціальної політики щодо формування державної політики у сфері зайнятості населення;
- сприяння громадянам у доборі підходящої роботи;
- надання роботодавцям послуг з добору працівників;
- участь в організації проведення громадських та інших робіт тимчасового характеру;
- сприяння громадянам в організації підприємницької діяльності, зокрема через надання індивідуальних і групових консультацій;
- участь у реалізації заходів, спрямованих на запобігання масовому вивільненню працівників, профілактика настання страхового випадку;
- сприяння мобільності робочої сили та зайнятості населення в регіонах з найвищими показниками безробіття, монофункціональних містах і населених пунктах, залежних від містотвірних підприємств;
- організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації безробітних з урахуванням поточної й перспективної потреб ринку праці;
- проведення професійної орієнтації населення;
- додаткове сприяння у працевлаштуванні окремих категорій громадян, які є неконкурентоспроможними на ринку праці;
- здійснення контролю за використанням роботодавцями та безробітними коштів Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття.

Державна служба зайнятості забезпечує функціонування Єдиної інформаційно-аналітичної системи, зокрема, формує базу даних про вільні робочі місця (посади) на підставі інформації, що надійшла від роботодавців та суб'єктів господарювання, які надають послуги з посередництва у працевлаштуванні. Державна служба зайнятості направляє для працевлаштування на підприємства за наявності

там вільних робочих місць (вакантних посад) громадян, які звертаються до служби зайнятості, відповідно до рівня їхньої освіти і професійної підготовки.

Рекрутингові та кадрові агентства

Під час вибору джерел пошуку та залучення кандидатів підприємства мають взяти до уваги випадки, в яких доцільно звертатись до послуг рекрутингових агентств, оскільки це джерело вимагає значних фінансових витрат. Такими випадками є:

- необхідно знайти рідкісних на ринку праці фахівців, які зазвичай не шукають роботи, їх необхідно переконати розглянути пропозицію роботодавця;
- слід терміново заповнити вакансію;
- потрібно знайти велику кількість фахівців чи цілу команду;
- на підприємстві немає служби персоналу чи окремих фахівців, які займаються вирішенням кадрових питань, або вони недостатньо досвідчені в питаннях пошуку та залучення висококваліфікованого персоналу;
- служба персоналу недостатньо поінформована про ситуацію на ринку праці;
- необхідно забезпечити конфіденційність рекрутингу для заміни певного співробітника.

Рекомендується також звертатися до послуг рекрутингових агентств, для того щоб захистити власний персонал від переманювання. Більшість агентств гарантують, що не будуть переманювати працівників підприємства-замовника протягом певного періоду часу, приміром одного-двох років, після виконання замовлення.

Крім як додаткове джерело пошуку і залучення кандидатів агентство варто розглядати як аутсорсера частини функцій управління персоналом і зовнішнього консультанта. Співробітники агентства можуть виявити окремі проблеми й надати рекомендації щодо вдосконалення певних управлінських технологій і процедур.

У разі коли компанія замовляє рекрутингові послуги щодо заповнення вакансій у спеціалізованих агентствах, паралельно вона може попросити відстежити відмови кандидатів прийняти пропозицію компанії та з'ясувати причини таких відмов. Працюючи з великою кількістю кандидатів, фахівці агентства можуть зібрати дуже цінну для компанії інформацію про *міру її привабливості на ринку праці*.

Результати дослідження фахівці рекрутингового агентства можуть оформити у вигляді звіту, який міститиме такі структурні елементи:

- відгук на вакансію;
- поінформованість кандидата про компанію;
- оцінка привабливості компанії як роботодавця за розробленою оцінною шкалою;
- відмова чи прийняття пропозиції кандидатом (згода на дальші відбіркові процедури);
- мотиви відмови.

Критерії вибору роботодавцями рекрутингового агентства для співробітництва:

- Стаж роботи і репутація агентства на ринку. Рекрутери вважають, що трьох років достатньо для набуття необхідного досвіду на ринку рекрутингових послуг і формування власної клієнтської бази та бази даних кандидатів. Важливим є досвід не тільки агентства на ринку, а й досвід роботи співробітників, які в ньому працюють. Крім того, що довше агентство працює на ринку, то більше можна отримати інформації про його ділову репутацію. Дослідити репутацію агентства можна за публікаціями, розміщеними в ЗМІ, Інтернеті. Перелік компаній, які є клієнтами рекрутингового агентства, можна знайти на сайті останнього. Що більший такий перелік і що відоміші на ринку компанії з нього, то більша довіра до цього агентства з боку інших роботодавців. Важливими характеристиками агентства є додержання етичних норм у взаєминах із роботодавцями – замовниками рекрутингових послуг і кандидатами на вакантні посади. Варто взяти до уваги наявність і якість рекламних кампаній, а також участь у професійних товариствах і асоціаціях.

- Спеціалізація агентства. Звернення до агентства, яке спеціалізується на рекрутингу фахівців відповідного профілю та рівня кваліфікації, дасть змогу зекономити роботодавцеві час, кошти й знайти підходящого працівника.

- Ціна послуг. Вибираючи агентство, потрібно зіставляти ціну та якість послуг. У зв'язку з цим необхідно пам'ятати, що низька (менша від одного посадового окладу) ціна послуг, що їх надає агентство, має викликати підозру й може бути наслідком низької їх якості. Разом з тим перевищення середньої на ринку ціни не є гарантією високої компетентності рекрутерів, а отже, відмінної якості послуг, і тому не варто переплачувати за бренд. Треба пам'ятати, що агентства можуть пропонувати знижки для постійних клієнтів, а також у разі замовлення кількох фахівців на однакові чи на різні посади.

- Кількість і рівень виконання замовлень; їх можна визначити на основі клієнт-листка рекрутингового агентства.

- Технології пошуку, оцінювання кандидатів, порядок роботи та взаємодії із замовником. Важливо, щоб така технологія була чітко виписана, зрозуміла та прозора. Надання замовникові чіткого плану роботи над замовленням є конкурентною перевагою агентства.

- Якість, відвідування та частота оновлення інтернет-сторінки. Керівництво компанії, яке дбає про свій імідж, орієнтоване на успіх у довгостроковій перспективі, приділяє увагу корпоративному сайту, наповненню необхідною інформацією та його дизайну. Частота оновлення інформації на сайті є показником активності роботи агентства, його прагнення до розвитку, популярності з боку замовників послуг.

- Гарантійні зобов'язання. Насамперед це — додержання термінів заповнення вакансії. Оптимальний термін — 2–4 тижні. У разі пошуку рідкісних на

ринку праці фахівців такої термін може сягати 6–8 тижнів. Агентство також має гарантувати безоплатно знайти іншого кандидата, якщо відібраний раніше кандидат не пройшов випробувального терміну — трьох місяців. Окремі агентства можуть гарантувати безоплатно замінити працівника, якого замовник змушений звільнити, потягом шести місяців або повернути частину гонорару за виконане замовлення.

- Наявність досвіду заповнення аналогічних вакансій.

Вибираючи рекрутингове агентство, доречно звернутися за рекомендаціями до бізнес-партнерів, клієнтів, власних працівників, які мали досвід співпраці з рекрутинговими агентствами.

Важливе значення має також *компетентність співробітників агентства*. Зрозуміло, що головне для рекрутерів — уміння швидко знайти потрібного замовнику фахівця. Разом з тим це можна з'ясувати тільки після проходження новим працівником випробувального терміну.

Високий рівень компетентності рекрутера характеризують:

- знання ситуації, яка склалась у певному сегменті ринку праці;
- уміння грамотно надати консультацію, скоригувати замовлення, зокрема вимоги до кандидатів, компенсаційний пакет, описати технологію пошуку та оцінювання кандидатів на вакантну посаду, визначити орієнтовні терміни виконання замовлення;
- заінтересованість у справах клієнта;
- грамотність і знання професійної лексики. Так, вживання найменувань посад, що не передбачені чинним Класифікатором професій ДК 003-2010, як от офіс-менеджер, секретар-референт, свідчить про професійну неграмотність рекрутера;
- уміння вести переговори, уважно слухати, переконувати на основі аргументів;
- доброзичливість у спілкуванні та ін.

У процесі виконання замовлення співробітники агентства мають надавати мінімально необхідну кількість кандидатів, які максимально відповідають вимогам замовника. Зазвичай для остаточного ухвалення замовником рішення про заповнення вакансії достатньо від трьох до семи кандидатів. Надання великої кількості резюме є свідченням некомпетентності працівників рекрутингового агентства.

Пріоритетність критеріїв вибору роботодавцями рекрутингового агентства за результатами дослідження рекрутингової компанії «Навігатор» наведено на рис. 4.5.

Ефективність співпраці рекрутингового агентства та замовника залежить не тільки від правильного вибору замовником агентства, але й від уміння замовником грамотно поставити завдання і зробити відповідне замовлення. Структура і зміст такого замовлення, а також технології добору, які використовують рекрутингові агентства, розглядаються в наступних розділах.

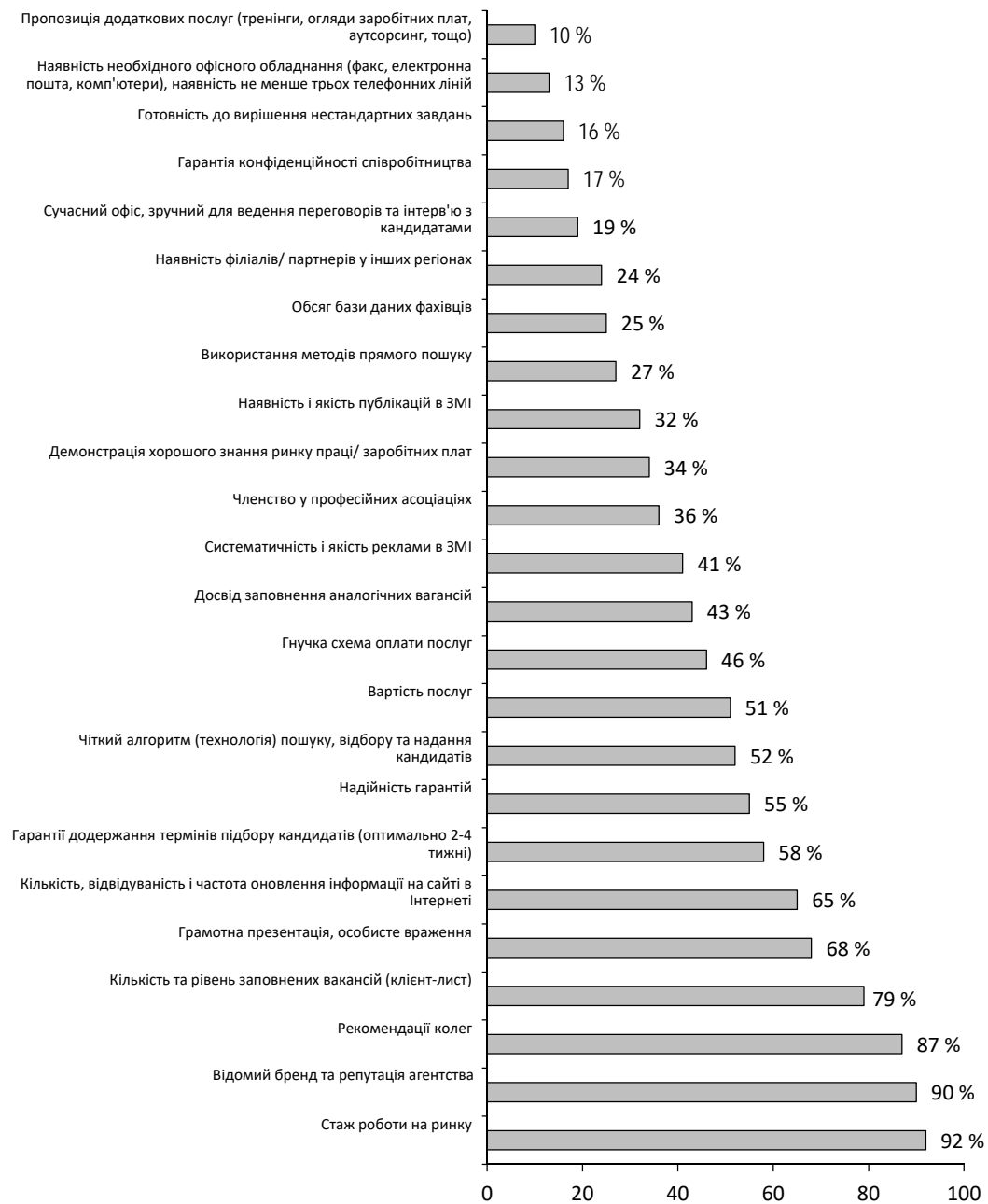


Рис. 4.5. Критерії вибору роботодавцями рекрутингового агентства (за результатами дослідження рекрутингової компанії «Навігатор»)¹

¹<http://www.navigators.lg.ua>

Навчальні заклади

Навчальні заклади є ефективним джерелом для залучення молодих перспективних фахівців. Практика вирошування власних працівників є хорошою з погляду формування позитивного бренду роботодавця, оскільки такі працівники високо цінують набутий перший досвід роботи. Вони набагато лояльніші до підприємства, аніж працівники, які змінили не одне місце роботи.

Під час звернення до навчальних закладів необхідно пам'ятати, що офіційні запити не завжди принесуть бажаний результат. Доцільно звертатися до деканатів і випускових кафедр з проханням рекомендувати потрібних студентів. Ефективність використання цього джерела збільшується, якщо в структурі навчального закладу є підрозділ, який опікується питаннями працевлаштування студентів.

Підприємство має позиціонувати себе серед студентів і випускників як потенційного роботодавця. Конкуренція за випускників починається вже тоді, коли юнаки та дівчата вступають до першого курсу вишів на навчання. Тісна співпраця навчальних закладів і підприємств дає змогу останнім презентувати себе молодим фахівцям, налагодити контакти з перспективною та талановитою молоддю й залучити її до роботи. З цією метою підприємство має визначити цільові виші — заклади, де навчаються потенційні кандидати.

Критерії вибору навчальних закладів, з якими варто налагоджувати контакти:

- спеціальності, за якими здійснюється підготовка фахівців;
- репутація навчального закладу;
- якість підготовки фахівців;
- місцезнаходження навчального закладу.

Способи співробітництва підприємства та навчальних закладів:

- презентації підприємства;
- проведення семінарів, тренінгів, майстер-класів, виступи з лекціями перед студентами;
- організація практики та стажування студентів на підприємстві;
- написання студентами, аспірантами курсових, дипломних робіт, дисертацій на матеріалах підприємства;
- організація спільних із викладачами та студентами вишів дослідницьких проектів;
- надання стипендій талановитим студентам;
- організація конкурсів студентських робіт за тематичними напрямками;
- суміщення студентами роботи та навчання (часткова, тимчасова зайнятість, гнучкий графік роботи);
- проведення екскурсій студентів на підприємство тощо.

Організація практики та стажування, тимчасова робота, участь у проектах дають змогу підприємству оцінити рівень розвитку окремих професійно значущих

компетенцій, мотивацію та ціннісні орієнтири студентів, прагнення до професійного зростання, ставлення до своїх обов'язків та ін. Це дає змогу значно підвищити ефективність рекрутингу в разі запрошення підприємством студентів на роботу після закінчення ними навчальних закладів.

Одним зі способів налагодження контактів зі студентами та випускниками є проведення або участь у ярмарках вакансій (*рекрутинг-ярмарках*).

Види ярмарок вакансій:

— *загальні рекрутинг-ярмарки* (випускники відвідують подібні заходи для одержання інформації про можливості працевлаштування; підприємства беруть участь з метою формування позитивного іміджу завдяки проведенню презентацій, дискусій тощо);

— *спеціалізовані рекрутинг-ярмарки* (мета — сприяння в пошуку потрібних підприємствам фахівців; кандидатів-випускників відбирають виходячи з потреб підприємств-учасників);

— *ексклюзивні майстер-класи підприємств* (бере участь обмежена кількість — до 100 учасників, зазвичай випускників і молодих фахівців; потенційним кандидатам пропонують виступити з доповіддю, презентаціями, взяти участь у проєктах; такі заходи дають змогу компаніям знайти потрібних фахівців);

— *рекрутинг-ярмарки у навчальних закладах* (організують виші);

— *віртуальні рекрутинг-ярмарки*.

4.4. ВИКОРИСТАННЯ МЕРЕЖНИХ РЕСУРСІВ ДЛЯ ПОШУКУ ТА ЗАЛУЧЕННЯ КАНДИДАТІВ

Кількість користувачів Інтернету невідомо зростає, бо він охоплює дедалі більше сфер життєдіяльності людини. Рекрутинг персоналу, безперечно, не є винятком, і нині неможливо уявити роботу рекрутерів без використання мережних ресурсів. Вони є одним з найпотужніших і найефективніших засобів комунікації на ринку праці. Найбільшого поширення з-поміж таких ресурсів одержали корпоративні сайти компанії, сайти з працевлаштування, соціальні мережі.

У разі використання мережних ресурсів передусім необхідно з'ясувати, яких фахівців доцільно шукати з їх допомогою, а пошук яких буде марним, навіть якщо на сайтах із працевлаштування такі вакансії є.

До категорій персоналу, яких доцільно шукати з використанням мережних ресурсів, належать:

- фахівці у сфері інформаційних технологій;
- керівники середнього та нижчого рівнів управління;
- фахівці у сфері фінансів, бухгалтерського обліку, управління персоналом, маркетингу, реклами, зв'язків з громадськістю, продажу тощо.

Малоефективним є пошук з використанням цих ресурсів представників робітничих професій (вантажників, прибиральниць тощо). Невеликі шанси також залучити за допомогою цього джерела рідкісних на ринку праці фахівців, фахівців вузького профілю і керівників вищого рівня управління.

Кожне джерело пошуку та залучення кандидатів, у тому числі пошуку кандидатів з використанням мережних ресурсів, має переваги та недоліки. Переваги та недоліки пошуку кандидатів з використанням мережних ресурсів наведено на рис. 4.6.



Рис. 4.6. Переваги та недоліки пошуку кандидатів з використанням мережних ресурсів

Способи пошуку кандидатів з використанням мережних ресурсів поділяються на активні та пасивні. До *активних способів* належать пошук за ключовими словами й заданими параметрами у базі даних резюме на сайтах з працевлаштування, розсилання вакансій, пошук з використанням соціальних мереж. Прикладами *пасивного пошуку* є розміщення оголошень про вакансії на власному сайті, сторінках у соціальних мережах, сайті з працевлаштування, очікування відгуків на оголошення та підписка на розсилання резюме.

Розглянемо способи пошуку кандидатів за допомогою мережних ресурсів.

Пошук резюме кандидатів у базах резюме на сайтах із працевлаштування. Сайти з працевлаштування як поширений засіб пошуку кандидатів привабливі своєю масовістю, популярністю, можливістю швидко донести інформацію про вакансію до великої кількості людей.

Вибираючи сайт для пошуку кандидатів, варто переглянути рейтинги українських сайтів, з-поміж яких треба взяти до уваги Bigmir.net (<http://top.bigmir.net>), I.ua (<http://top.i.ua>), TopPing (<http://www.topping.com.ua>) та ін.

Рейтинг сайтів із працевлаштування Bigmir.net станом на 15.10.2017:

- work.ua;
- rabota.ua;
- jobs.ua;
- HeadHunter (hh.ua);
- Vnutri.org;
- Пропоную роботу;
- trud.gov.ua;
- Нова робота;
- Газета «Запрошуємо на роботу»;
- KakRabota.com.ua¹.

Під час вибору сайту необхідно дати відповіді на такі запитання:

- На яке коло фахівців розрахований інтернет-ресурс?
- Які послуги пропонують кандидатам і роботодавцям?
- Наскільки якісно та легко знаходити інформацію у базі резюме?
- Яка кількість людей відвідує сайт?
- Якою є база замовлень і резюме?

Для пошуку резюме кандидатів на кожному сайті передбачена спеціальна форма пошуку резюме за рубриками, регіонами, пошуковими словами (рис. 4.7).

Пошук співробітника

Поля, позначені *, обов'язкові для заповнення	
Категорія *	Управління персоналом
Підкатегорія	Менеджер з персоналу
Країна	Україна
Місто	Київ
Заробітна плата	5000 грн.
Графік роботи	постійна
Необхідний рівень освіти	вища
Необхідний досвід роботи	від 3 до 5 років
Фільтр за словами	
Слова запиту	<input checked="" type="checkbox"/> всі («і») <input type="checkbox"/> хоча б одне («або»)
Період пошуку	тиждень
Вид результатів	розширений

Рис. 4.7. Зразок форми для пошуку резюме

¹<http://top.bigmir.net/show/work>

Окремі сайти з працевлаштування пропонують розсилання резюме електронною поштою. Зразок форми на замовлення розсилання наведено на рис. 4.8.

Підписка на розсилання резюме

Прізвище, ім'я, по батькові:*	<input type="text"/>
Ключові слова:*(через кому)	<input type="text"/>
Ваш e-mail:*	<input type="text"/>
Рубрики:	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"><ul style="list-style-type: none">Менеджери середнього рівняВище керівництвоТоргівля/продажБухгалтеріяФінансиТранспорт</div>
Місто:	<input type="text"/>
Мінімальна заробітна плата:	<input type="text"/> грн <input type="button" value="▼"/>
<input type="button" value="Підписатися"/>	

Рис. 4.8. Зразок форми на замовлення розсилання резюме електронною поштою

Розміщення оголошень про вакансії на безоплатній основі. Рекомендується розміщувати вакансії на популярних сайтах. Перевагами таких сайтів є широке охоплення аудиторії та надання додаткових сервісних послуг. Разом з тим на сайтах з великою базою вакансій протягом невеликого проміжку часу оголошення переміщується з перших позицій на останні. У зв'язку з цим його потрібно розміщувати повторно.

Сайти з працевлаштування постійно вдосконалюються, для того щоб полегшити роботу з пошуку кандидатів. Окремі сайти пропонують створення персональних акаунтів для зареєстрованих користувачів. Завдяки цьому користувачі можуть оновлювати інформацію, редагувати та вилучати рекламні оголошення.

Розміщення рекламних оголошень на сайтах з працевлаштування на платній основі. Це може бути розміщення компанії у списку провідних компаній, подання оголошення у VIP-переліку та «гарячих» вакансій, розміщення кольорових рекламних блоків. Така форма розміщення оголошень привертає більше уваги кандидатів, позитивно впливає на бренд роботодавця та імідж компанії.

У виборі способу подання рекламного оголошення треба зважати на таке. Якщо в компанії кілька відкритих вакансій, що належать до однієї сфери (торгівля,

фінанси, IT тощо), доцільно розміщувати кольоровим блоком у відповідній рубриці. Якщо вакансії належать до різних сфер діяльності, то краще замовляти послуги «Вакансії провідних компаній» або «VIP-вакансії».

Для пошуку необхідних кандидатів у Інтернеті можна скористатися *пошуковими системами*, серед яких найпопулярнішими в Україні є Google, Meta, Rambler, Bigmir.net.

Під час роботи з пошуковими системами потрібно дотримуватися таких правил:

- запит має бути простий і чіткий;
- варто уникати загальних формулювань;
- пошук має здійснюватися за кількома словами;
- формулюючи запит, не потрібно використовувати великих літер, якщо це не стосується власних імен;
- доцільно користуватися мовою запитів — спеціальними пошуковими символами, призначеними для розширення чи обмеження результатів пошуку.

Поради для пришвидшення пошуку в Google:

- логічний оператор «АБО» («OR») застосовується для пошуку сторінок, які містять одне зі слів, що містить пошуковий запит. Цьому логічному оператору відповідає символ «|»;
- логічний оператор «НЕ» («NOT») використовується для обмеження пошуку, аби виключити з результату пошуку ті сторінки, які містять певне слово. Цьому логічному оператору відповідає символ «-»;
- символ «~» дає змогу шукати сторінки зі словами, схожими на задане, (однокореневими, з однаковими закінченнями);
- лапки використовуються для пошуку певної фрази дослівно.

Перегляд спеціалізованих сайтів і професійних форумів. Професійні співтовариства мають свої сайти, на яких розміщують вакансії і резюме своїх фахівців. Особливо це актуально для фахівців у сфері інформаційних технологій, управління персоналом, бухгалтерського обліку, реклами, маркетингу, зв'язків із громадськістю. На професійних форумах можна знайти контактну інформацію фахівців. Окремі сайти містять розділи, призначені для пошуку фахівців: «Робота», «Біржа праці», «Ринок праці», «Рекрутинг» тощо.

Пошук кандидатів у соціальних мережах. Соціальні мережі завдяки веб-технологіям трансформували традиційний для ЗМІ монолог у діалог¹. Завдяки своїм можливостям і масштабності соціальні мережі стали привабливими для бізнесу в усьому світі. Провідні компанії активно використовують соціальні мережі для комунікації з цільовою аудиторією, пошуку та залучення необхідних фахівців. Серед популярних мереж: Facebook, LinkedIn, Twitter та YouTube.

¹ *Минчингтон Б.* HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчингтон ; пер. с. англ. — М. : Юнайтед Пресс, 2011. — С. 132.

Дослідження щодо використання соціальних мереж свідчать про зростання їхньої популярності:

- час, витрачений на соціальні мережі, становить 10 % від усього часу, проведеного користувачами в Інтернеті;
- 2/3 усіх інтернет-користувачів відвідують соціальні мережі;
- відвідання сайтів соціальних мереж — це четвертий за популярністю вид інтернет-активності, що випереджає листування електронною поштою;
- 93 % користувачів соціальних мереж вважають, що їхня компанія повинна мати сторінки в соціальних мережах;
- 85 % користувачів соціальних мереж вважають, що компанія не тільки повинна мати сторінки в соціальних мережах, але й має взаємодіяти в них зі своїми споживачами;
- 77 % компаній зі списку *Fortune 500* використовують ті чи ті соціальні мережі, зокрема для пошуку та залучення необхідних фахівців¹.

Переваги соціальних мереж як джерела пошуку та залучення необхідних фахівців:

- швидкість і відсутність фінансових витрат;
- налагодження контакту з пасивними кандидатами, увагу яких практично неможливо привернути за допомогою інших ресурсів;
- дають змогу дослідити інтереси потенційних працівників;
- можна використовувати для пошуку та залучення кандидатів за кордоном.

Крім того, соціальні мережі є хорошою платформою для просування бренду роботодавця, що, безперечно, впливає на ефективність рекрутингу.

Рекомендації щодо використання потенціалу соціальних мереж для формування лояльності до компанії представників різних цільових груп, зокрема наявних і потенційних кандидатів. Тож потрібно:

- вибрати соціальну мережу відповідно до поставлених цілей та з урахуванням аудиторії її користувачів;
- створити контент, що відповідатиме потребам відвідувачів;
- зосереджувати увагу на якості взаємодії, а не на кількості відвідувачів чи інформації;
- залучати до участі в соціальних мережах усіх працівників підприємства, а не тільки тих фахівців, які є за це відповідальними; заохочувати працівників за активну участь у соціальних мережах з метою просування бренду роботодавця;
- установити програми повідомлень (Google Alerts, Twitter Search, Buzzstream, Radian Glassdoor, Topix або RSS) для відстеження обговорень, які стосуються діяльності підприємства;

¹ *Минчингтон Б.* HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчингтон ; пер. с. англ. — М. : Юнайтед Пресс, 2011. — С. 133.

— стежити за технологіями роботи компаній, які очолюють список найактивніших користувачів соціальних мереж («Zappos», «Southwest Airlines», «Sodexo», «Microsoft» та ін.)¹.

Цікава, корисна й актуальна інформація в соціальних мережах приваблюватиме відвідувачів, яких може зацікавити робота в компанії. Для потенційних і наявних кандидатів важливо одержати інформацію про умови праці, систему мотивації, можливості для професійного розвитку (конференції, семінари, тренінги тощо), корпоративні заходи.

Для просування власної сторінки в соціальній мережі важливо швидко відповідати на повідомлення та коментарі.

Зазвичай фахівці з управління персоналом використовують кілька соціальних мереж, на сторінках яких розміщують різний матеріал залежно від цільової аудиторії.

Цільовою аудиторією Facebook є молоді фахівці, котрі витрачають значну частину свого часу на спілкування через соціальні мережі. Такі фахівці зазвичай часто змінюють роботу. Для того щоб привернути їхню увагу, на сторінці потрібно розміщувати інформацію про корпоративні заходи, конференції, зустрічі, тренінги, інтерв'ю зі співробітниками (фото, відео тощо). Це дасть змогу відвідувачам сторінки відчувати корпоративний дух, дізнатися про особливості роботи в компанії.

Соціальна мережа LinkedIn розроблена як платформа для пошуку фахівців і працевлаштування і є ефективною для пошуку та залучення керівників різних рівнів, професіоналів, а також іноземних фахівців. За допомогою цього ресурсу можна одержувати рекомендації, брати участь в обговоренні певних питань, звертатися за порадами тощо.

Twitter використовується для публікації невеликої за обсягом інформації, зокрема різних повідомлень і оголошень, канал YouTube — для розміщення відеороликів.

Рекомендації щодо створення текстових повідомлень у соціальних мережах:

- використання фраз, які можуть привернути увагу відвідувачів мереж. Варто пам'ятати, що в соціальних мережах, на відміну від ЗМІ та сайтів із працевлаштування, використання ділового стилю не обов'язкове. Цілком припустимими є такі фрази:

- ✓ Робота шукає тебе!
- ✓ Омріяна робота існує!
- ✓ Ти чекав на це все життя!
- ✓ Перебуваю в активному пошуку!

¹ *Минчингтон Б.* HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчингтон ; пер. с. англ. — М. : Юнайтед Пресс, 2011. — С. 148–150.

- використання хештегів (#), що позитивно впливає на пошук розміщеної інформації;
- розміщення фото та графічних зображень, що привертає більше уваги, аніж один текст;
- написання коментарів.

Для залучення потрібних фахівців можна також скористатися *власним інтернет-сайтом*, перевагами якого є:

- можливість автоматизувати одержання резюме чи анкет, оцінювати кандидатів за допомогою опитувальних листків і відправляти їм відповіді електронною поштою;
- імовірність привернути увагу компетентних фахівців;
- шанс поліпшити імідж організації.

Для того щоб власний web-сайт можна було використовувати як інструмент добору, необхідно:

- надавати відвідувачам вичерпну інформацію про компанію; вона має бути приваблива для кандидатів і включати, про що вже йшлося, переваги роботи в ній;
- розробити зручну навігацію. Посилання на розділ «Робота» має бути на головній сторінці сайту. Для пошуку важливої для кандидата інформації необхідні посилання мають бути на головній сторінці розділу «Робота»;
- зробити процес подання замовлень на вакансії простим і зручним.

Для того щоб пошук і залучення необхідних кандидатів за допомогою корпоративного сайту були ефективні, потрібно *автоматизувати такі операції*:

- пошук вакансій (за допомогою цієї функції кандидати зможуть шукати вакансію за найменуванням посади, розміром заробітної плати, графіком роботи тощо);
- реєстрація резюме (у разі коли кандидата зацікавила певна вакансія, йому потрібно надати електронну адресу, на яку він зможе надіслати резюме; можна запропонувати заповнити анкету, до якої необхідно додати резюме);
- підписка на вакансії (завдяки цій функції нові вакансії, які відповідають запитам кандидата, надходять на його електронну пошту);
- ідентифікація кандидата (під час заповнення анкети кандидатів можна запропонувати ввести пароль, за яким можна ідентифікувати кандидата в разі наступних його відвідувань). Завдяки цій функції кандидатів можна надати можливість оновлювати своє резюме, подавати резюме на нові вакансії та ін.

Залучення кандидатів за допомогою власного сайту буде ефективне, якщо сайт відвідує велика кількість людей. Тому потрібно аналізувати статистику відвідувань. Звіти, котрі містять інформацію про кількість відвідувань і переглядів кожної вакансії, слова, які використовують кандидати для пошуку вакансії, дають змогу визначити ефективність оголошень. Для просування сайту необхідно згадувати його в усіх акціях і оголошеннях. Сайт має стати однією з основних ланок рекрутингової стратегії.

РЕЗЮМЕ

Для того щоб рекрутинг персоналу був ефективний, необхідно залучити достатню кількість кандидатів. Пошук кандидатів для заповнення вакантних посад може здійснюватись за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел. До внутрішніх джерел належать наявні працівники, а також товариші, знайомі, родичі, яких рекомендували працівники підприємства, колишні працівники та кандидати. Використання внутрішніх джерел, зокрема власних працівників, створює сприятливі умови для професійного та кар'єрного зростання працівників, сприяє підвищенню їхньої відданості та мотивації, дає змогу зекономити час і кошти.

Використання зовнішніх джерел пов'язане з тривалішим пошуком і залученням кандидатів. Підприємство може вести пошук кандидатів власними зусиллями або звертатися до послуг посередників. Залучити необхідних фахівців можна через розміщення оголошень про вакансії у газетах, професійних виданнях, на власній сторінці, сайтах із працевлаштування та в соціальних мережах.

На вибір ЗМІ для розміщення оголошення про вакансію впливають вартість і адресність оголошення. Ефективність реклами залежить не тільки від правильного вибору ЗМІ, а й від форми та змісту такого оголошення.

Рекламне оголошення може містити таку інформацію: найменування компанії та посади, основні обов'язки, вимоги до кандидата, пропозиції компанії, умови роботи, наявність випробувального терміну та контактні дані.

До посередників на ринку праці належать державна служба зайнятості, рекрутингові та кадрові агентства, навчальні заклади, ярмарки вакансій.

До послуг рекрутингових агентств доцільно звертатись у разі потреби знайти рідкісних на ринку праці фахівців, необхідності терміново заповнити вакансію, відсутності на підприємстві служби персоналу та ін.

Критеріями вибору рекрутингового агентства є стаж роботи та його репутація, спеціалізація, ціна послуг, кількість і рівень виконання замовлень, порядок взаємодії із замовником, якість інтернет-сторінки та гарантійні зобов'язання агентства.

Способи пошуку кандидатів з використанням мережних ресурсів поділяються на активні та пасивні. До активних способів належать пошук за ключовими словами й заданими параметрами у базі даних резюме на сайтах з працевлаштування, розсилання вакансій, пошук з використанням соціальних мереж. Прикладами пасивного пошуку є розміщення оголошень про вакансії на власному сайті, сторінках у соціальних мережах, сайті з працевлаштування та підписка на розсилання резюме.

Під час вибору сайту для пошуку та залучення кандидатів необхідно дати відповіді на такі запитання: на яке коло фахівців розрахований інтернет-ресурс?

які послуги пропонуються кандидатам і роботодавцям? наскільки якісно та легко знаходити інформацію у базі резюме? яка кількість людей відвідує сайт?

Для комунікації з цільовою аудиторією, пошуку та залучення необхідних фахівців провідні компанії активно використовують соціальні мережі. З-поміж переваг соціальних мереж назвемо такі: швидкість, відсутність фінансових витрат та налагодження контакту з пасивними кандидатами. Соціальні мережі дають змогу дослідити інтереси потенційних працівників і здійснювати пошук кандидатів за кордоном. Крім того, соціальні мережі є хорошою платформою для просування бренду роботодавця. Для потенційних і наявних кандидатів важливо одержати інформацію про умови праці, систему мотивації, можливості для професійного розвитку та корпоративні заходи.

Для залучення потрібних фахівців можна також скористатися власним інтернет-сайтом. Його перевагами є можливість автоматизувати одержання резюме чи анкет, імовірність привернути увагу компетентних фахівців, а також шанс поліпшити імідж організації. Залучення кандидатів за допомогою власного сайту буде ефективне, якщо сайт відвідує велика кількість людей. Для просування сайту необхідно згадувати його в усіх акціях і оголошеннях. Сайт має стати однією з основних ланок рекрутингової стратегії.



ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Адресність рекламного оголошення	Мережний ресурс
Активний пошук	Навчальний заклад
Бренд роботодавця	Пасивний пошук
Вербування	Посередник на ринку праці
Внутрішнє джерело пошуку та залучення	Пошукова система
Державна служба зайнятості	Професійний форум
Джерело пошуку та залучення	Рекламне оголошення про вакансію
Друкований засіб масової інформації	Рекомендація
Зовнішнє джерело пошуку та залучення	Рекрутингове агентство
Інтернет	Сайт із працевлаштування
Кадрове агентство	Соціальна мережа
Колишній кандидат	Центр зайнятості
Колишній працівник	Ціннісна пропозиція роботодавця
	Ярмарок вакансій



ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Дайте порівняльну характеристику внутрішньому та зовнішньому джерелам пошуку та залучення кандидатів.
2. Охарактеризуйте напрями роботи у сфері управління персоналом, які сприяють активізації рекрутування із внутрішніх джерел.
3. Назвіть переваги рекомендацій працівниками на вакантні посади товаришів, знайомих, родичів.
4. Дайте характеристику способам пошуку та залучення кандидатів на зовнішньому ринку праці. Наведіть фактори, які впливають на їх вибір.
5. Опишіть фактори, які впливають на вибір засобу масової інформації для розміщення оголошення про вакансію.
6. Дайте порівняльну характеристику друкованим засобам масової інформації з погляду ефективності розміщення оголошення про вакансію.
7. Визначте критерії вибору засобів масової інформації для розміщення оголошень.
8. Наведіть зміст оголошення про вакансію. Обґрунтуйте доцільність розміщення інформації про обов'язки працівника, вимоги до кандидата, ціннісні пропозиції роботодавця.
9. Яку інформацію забороняється включати до рекламного оголошення?
10. Розкрийте особливості використання послуг служб зайнятості.
11. В яких випадках доцільно звертатися до послуг рекрутингових агентств?
12. Дайте характеристику критеріям вибору агентства для замовлення рекрутингових послуг.
13. Розкрийте напрями співпраці підприємства з навчальними закладами.
14. Розкрийте особливості пошуку кандидатів за допомогою мережних ресурсів.
15. Дайте характеристику різним видам ярмарок вакансій.
16. Здійсніть порівняльний аналіз активного та пасивного способів пошуку кандидатів з використанням мережних ресурсів.
17. Дайте характеристику факторам вибору сайту з працевлаштування для розміщення оголошення про вакансію.
18. Розкрийте особливості розміщення рекламних оголошень на сайтах із працевлаштування на платній основі.
19. Наведіть правила, яких необхідно дотримуватись під час використання пошукових систем.
20. Які особливості пошуку кандидатів на спеціалізованих сайтах і професійних форумах?
21. Перелічіть переваги та розкрийте особливості пошуку кандидатів у соціальних мережах.
22. Дайте характеристику рекомендаціям щодо створення текстових повідомлень у соціальних мережах.
23. Назвіть переваги розміщення оголошень про наявні вакансії на сайті підприємства.
24. Розкрийте особливості залучення кандидатів за допомогою сайту підприємства.



ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

1. Виберіть джерела залучення кандидатів і складіть рекламне оголошення для вакантних посад:

- директора з управління персоналом;
- начальника відділу розвитку персоналу;
- менеджера з персоналу;
- фахівця з аналізу ринку праці;
- фахівця з питань вирішення колективних трудових спорів (конфліктів);
- інспектора з кадрів.

2. Проведіть моніторинг віртуального ринку праці. Дайте характеристику видам послуг, які пропонуються кандидатам і роботодавцям на сайтах із працевлаштування.

3. Проведіть дослідження щодо використання іноземними й українськими компаніями соціальних мереж для пошуку та залучення кандидатів на вакантні посади.



ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПОГЛИБЛЕНОГО ВИВЧЕННЯ

1. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 № 5067.
2. Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 № 270/96.
3. *Іванова С. В.* Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С. В. Иванова. — 7-е изд. — М. : Альпина Паблишерз, 2010. — 160 с.
4. *Іванова С.* Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для руководителя / С. Иванова. — М. : Альпина Паблишер, 2013. — 173 с.
5. *Йеттер В.* Эффективный отбор персонала. Метод структурированного интервью / В. Йеттер. — Харьков : Гуманитарный Центр, 2011. — 360 с.
6. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Экзамен, 2005. — 207 с.
7. *Магура М. И.* Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров / М. И. Магура. — 3-е изд. — М. : Управление персоналом, 2003. — 304 с.
8. *Морнель П.* Технологии эффективного найма. Новая система оценки и отбора персонала / П. Морнель. — М. : Хорошая книга, 2005. — 264 с.
9. *Резапкина Г. В.* Искусственный отбор. Пособие для менеджеров по работе с персоналом / Г. В. Резапкина. — М. : Генезис, 2004. — 171 с.
10. *Сухар М.* Рекрутинг персонала / М. Сухар ; пер. с польск. Я. Казмеркевич. — Киев : Азимут-Украина, 2007. — 120 с.
11. *Цимбалюк С. О.* Технології управління персоналом: навч. посіб. / С. О. Цимбалюк. — Київ : КНЕУ, 2009. — 399 с.

- 5.1. Методи і процедури оцінювання кандидатів на вакантну посаду.
- 5.2. Вивчення резюме кандидатів.
- 5.3. Технологія розроблення стандартних форм кандидатів.
- 5.4. Проведення телефонного інтерв'ю.
- 5.5. Технології перевірки наданої кандидатом інформації.

Резюме

Терміни і поняття

Питання для перевірки знань

Завдання для індивідуальної роботи

Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати:

- технологію аналізу резюме кандидатів на вакантну посаду;
- процедуру розроблення стандартних форм кандидатів;
- технологію аналізу інформації, наведеної кандидатами в анкеті;
- правила проведення телефонного інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади;
- технології перевірки інформації, наданої кандидатом на вакантну посаду: вивчення документів і перевірки рекомендацій;

уміти:

- оцінювати кандидатів за результатами аналізу резюме;
- готувати стандартні форми кандидатів (анкети);
- аналізувати інформацію, наведену кандидатами в анкеті;
- провадити телефонне інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду;
- перевіряти вірогідність наданої кандидатом інформації для гарантування кадрової безпеки організації;
- надавати колишнім співробітникам рекомендаційні листи;
- провадити інтерв'ю з рекомендадодавцями.

5.1. МЕТОДИ І ПРОЦЕДУРИ ОЦІНЮВАННЯ КАНДИДАТІВ НА ВАКАНТНУ ПОСАДУ

Зміст, процедури та методи оцінювання кандидатів варіюються залежно від рівня вакантної посади та сформованих вимог до працівників. Кандидатів на професії робітників, що виконують прості, низькокваліфіковані роботи, на посади технічних службовців, в окремих випадках фахівців, відбирають працівники служби персоналу за результатами вивчення документів і бесіди. Рішення про наймання на роботу ухвалює керівник за рекомендаціями працівників служби персоналу. Процедура відбору робітників на професії, що вимагають високого рівня кваліфікації, а також на відповідальні посади технічних службовців і фахівців є складнішою і може включати проведення структурованого інтерв'ю і тестування на професійну придатність. На посади професіоналів і керівників відбір має бути ретельнішим з використанням різних традиційних і нетрадиційних методів оцінювання кандидатів. З цією метою організація може оголосити конкурс.

Попереднє оцінювання кандидатів на вакантну посаду здійснюється з використанням аналізу резюме, анкетування, телефонного інтерв'ю. Основним методом оцінювання кандидатів є проведення інтерв'ю, під час якого працівники служби персоналу чи керівник можуть перевірити документи й організувати тестування. Для одержання необхідної інформації про кандидатів працівники служби персоналу чи керівник можуть звернутися за рекомендаціями на попередні місця роботи. З-поміж нетрадиційних методів можна виокремити графологічну експертизу, фізіогномічний аналіз, тестування кандидата з використанням поліграфа (детектора брехні).

Валідність і частоту використання окремих методів оцінювання кандидатів на вакантні посади за результатами досліджень, проведених польськими фахівцями, наведено в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Валідність і частота використання методів оцінювання кандидатів на вакантні посади¹

Метод	Валідність	Частота використання, %
Аналіз документів	0,30–0,70	100
Інтерв'ю	0,00–0,25	100
Психологічні тести	0,10–0,40	5–12
Групові методи	0,25–0,38	14–24
Технології Assessment Centre	0,40–0,75	6

¹ Сухар М. Рекрутинг персоналу / М. Сухар; пер. с польск. — Киев : Азимут-Украина, 2007. — С. 69.

Деякі інші показники валідності методів оцінювання кандидатів на вакантні посади зафіксовано дослідженнями англійських фахівців (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

**Валідність методів оцінювання кандидатів на вакантні посади
за результатами досліджень англійських фахівців¹**

Метод	Валідність
Технології Assessment Centre	0,65
Поведінкове інтерв'ю	0,48–0,61
Тести на професійну придатність	0,54
Тести загальних здібностей	0,53
Особистісні тести	0,39
Аналіз біографічних даних (документів)	0,38
Перевірка рекомендацій	0,23
Інтерв'ю (неповедінкове)	0,05–0,19

5.2. ВИВЧЕННЯ РЕЗЮМЕ КАНДИДАТІВ

Збір і аналіз інформації про кандидатів необхідні для попереднього перевірки наданої ними інформації та гарантування кадрової безпеки компанії. Головною метою попереднього оцінювання є відсів кандидатів, котрі не відповідають мінімальним вимогам вакантної посади, що дасть змогу в майбутньому заощадити час і зусилля на підготовку та проведення інтерв'ю.

Попереднє оцінювання починається з *аналізу резюме*, вивчення якого є першим знайомством з кандидатом. За результатами аналізу резюме всіх кандидатів можна поділити на три групи:

1) кандидати, що мають значні конкурентні переваги порівняно з іншими. Таких кандидатів треба обов'язково запросити на інтерв'ю;

2) кандидати, які поступаються за рівнем конкурентоспроможності представникам першої групи. Незважаючи на це, їх можна запросити на інтерв'ю, якщо не набереться достатньої кількості кандидатів з першої групи;

3) у третю групу потрапляють кандидати, котрі не мають потрібної кваліфікації для виконання обов'язків на посаді, на яку вони претендують. До цієї групи треба віднести й кандидатів, що надіслали резюме з граматичними та друкарсь-

¹ Спенсер Л.М. Компетенции на работе / Л. М. Спенсер, С. М. Спенсер ; пер. с англ. — М. : НИРРО, 2005. — С. 246.

кими помилками. Кандидатів з найнижчим рівнем конкурентоспроможності не варто запрошувати на інтерв'ю.

Процедуру відбору кандидатів для участі в інтерв'ю за результатами аналізу резюме наведено на рис. 5.1.

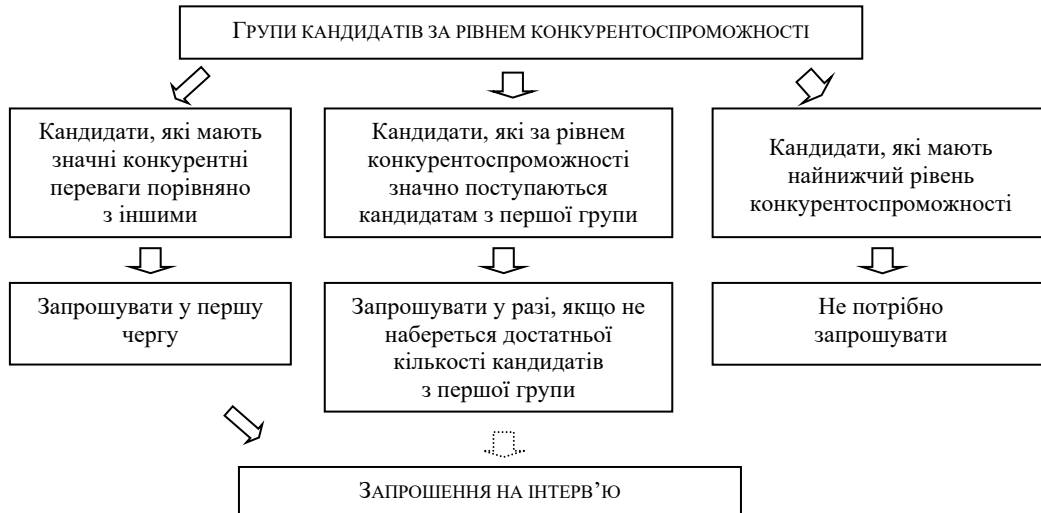


Рис. 5.1. Процедура відбору кандидатів за результатами аналізу резюме для участі в інтерв'ю

Перелік інформації, яку може містити резюме, наведено на рис. 5.2. Резюме необхідно вивчати в напрямку від низу до верху в порядку викладення кандидатом ланцюга важливих подій у навчанні та трудовій діяльності.

Особливо ретельно треба аналізувати *інформацію про підготовку та підвищення кваліфікації*:

- чи містить резюме дані про рівень освіти кандидата;
- чи відповідають дані висунутим вимогам;
- у якій послідовності здобуто освіти;
- у якому навчальному закладі та за якою формою навчався кандидат;
- чи відповідають посади, які обіймав кандидат, здобутому фаху;
- наявність додаткової освіти;
- чи використовується додаткова освіта у трудовій діяльності;
- періодичність підвищення кваліфікації;
- чи відповідає тематика семінарів, тренінгів, курсів профілю основної діяльності;
- чи володіє кандидат рідкісними знаннями й навиками;
- наскільки цінним для організації є фах кандидата і чи зростатиме його цінність у майбутньому.

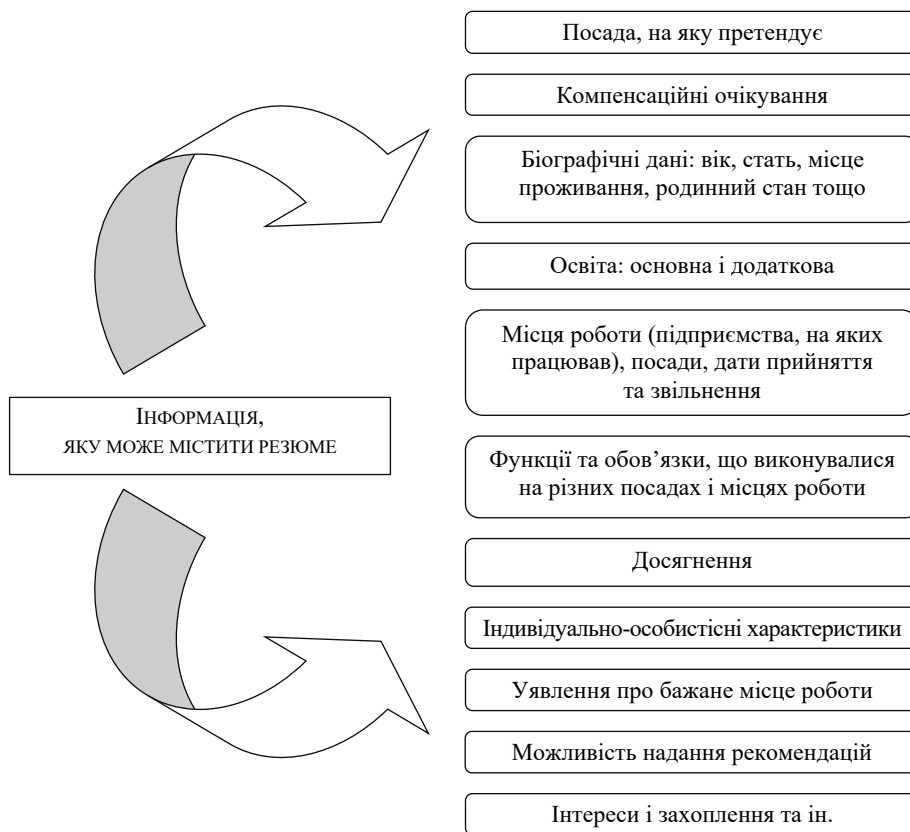


Рис. 5.2. Інформація, яку може містити резюме

Відповідність тематики тренінгів, семінарів і курсів профілю професійної діяльності свідчатиме про цілеспрямованість кандидата, прагнення до професійного зростання. Людина, яка орієнтована на професійне зростання, періодично підвищує свою кваліфікацію, а отже, відвідує подібні заходи. Крім того, факт, що кандидата направляли на навчання, може вказувати на те, що керівництво вважало доцільним вкладати кошти в його навчання та розвиток.

Різноманітність тренінгів, курсів і семінарів може свідчити про бажання людини розширити свій кругозір, профіль діяльності. Проте нерозбірливість, брак логіки у виборі курсів, тренінгів і семінарів демонструватимуть не здатність до навчання кандидата та не бажання стати професіоналом, а невважений і незбалансований його підхід до життя і роботи.

Під час *аналізу трудової діяльності кандидата* потрібно акцентувати увагу на такій інформації:

- наскільки точно описані функції та обов'язки;
- наскільки широкі або спеціалізовані професійні інтереси;

- чим керувався кандидат, вибираючи певне місце роботи;
- чи були у трудовому житті кандидата злети та падіння;
- наявність неофіційного досвіду роботи.

За наданою кандидатом інформацією потрібно уявити його життєвий шлях і відшукати важливі дані про особистісні характеристики, професійні та ділові якості, мотиви його поведінки.

Під час аналізу трудової діяльності необхідно звернути увагу на *тривалість роботи кандидата на одному місці й на частоту змін місць роботи*. Приміром, проводимо аналіз діяльності кандидата на заповнення вакантної посади продавця. Позитивним можна вважати досвід роботи продавцем протягом чотирьох років. Разом з тим за ці чотири роки кандидат змінив шість місць роботи. Середня тривалість роботи на одному місці становить приблизно півроку. На кожному місці роботи він пропрацював не більше від дев'яти місяців, обіймаючи при цьому однакові посади. Необхідно з'ясувати, якими були мотиви зміни місця роботи без кар'єрного зростання і чи не повториться це в компанії, у якій він планує працювати. Можна також припустити, що кандидат є конфліктною людиною. Крім того, це може вказувати на труднощі з адаптацією, неспроможність підпорядковуватися чинним правилам (процедурам, нормам) чи керівникові або виконувати одноманітну роботу.

Інший варіант — людина тривалий час обіймає ту саму посаду в одній компанії. Аналізуючи тривалість роботи на одному робочому місці чи посаді, потрібно враховувати специфіку роботи. Якщо кандидат пропрацював п'ять років у одній компанії на посаді бухгалтера, то це свідчить на його користь, оскільки це може показувати лояльність до компанії, хороші професійні навички, орієнтацію на стабільність. Якщо кандидат пропрацював п'ять років у одній компанії рекламним чи торговельним агентом, то, швидше за все, в організації були проблеми з ротацією і розвитком персоналу, або це було пов'язано з потенційними здібностями самого кандидата, його пасивністю.

Властивість людини змінювати не просто місце роботи, а й сферу професійної діяльності може вказувати на її активність, гнучкість і адаптованість. Якщо компанія перебуває на етапі активного зростання, зміни мають перманентний характер, а інноваційний розвиток є пріоритетним, то кандидатів, який тривалий проміжок часу обіймав ту саму посаду, а отже, виконував однакові обов'язки, буде складно адаптуватися до постійних змін, у майбутньому він може бути демотивований і постійно відчувати стрес.

Важливо також проаналізувати *зміни посад і робіт кандидата*:

- кар'єрне зростання;
- горизонтальні переміщення;
- зміну напрямку професійної діяльності.

Якщо кандидат цілеспрямовано просувається вгору в кар'єрній градації і кожна наступна посада за складністю обов'язків, рівнем відповідальності, кількістю

підлеглих вища за попередню, то його можна вважати успішнішим у кар'єрі. При цьому це може відбуватися як у межах однієї компанії, так і в різних.

Варто звернути увагу на те, чи існують *періоди, коли кандидат не працював*, наскільки вони тривалі, коли вони були, та які посади після цього він обіймав.

Скажімо, у резюме зазначено, що кандидат перейшов з однієї організації в іншу на вищу посаду. У попередній організації кандидат пропрацював майже три роки. При цьому період незайнятості становить чотири дні. Це може вказувати на амбітність, витримку кандидата, здатність до планування, оскільки зміна місця роботи одночасно з кар'єрним зростанням і без тривалого періоду незайнятості має бути добре спланована.

Під час аналізу резюме необхідно визначити, наскільки *чітко і грамотно сформульовані цілі кандидата, якості, вміння та навички*, наскільки кандидат може виокремити головне.

Про націленість на кар'єру та розвиток свідчитиме наявність такого пункту, як «досягнення». Він є суттєвим чинником в ухваленні рішення про запрошення кандидата на інтерв'ю, особливо якщо компанія перебуває на етапі активного зростання, виходу на нові ринки, запровадження нових технологій тощо, і посада кандидата є важливою для реалізації зазначених стратегій. Проте слід розмежувати інформацію, яка справді вказує на ті чи ті здобутки кандидата, і загальні формулювання, такі як:

- провів реорганізацію департаментів;
- сприяв виходу компанії на новий ринок;
- добився поліпшення трудової та виконавчої дисципліни підлеглих працівників та ін.

Під час інтерв'ю потрібно конкретизувати надану кандидатом інформацію про свої досягнення.

Аналізуючи трудову діяльність і досягнення, наведені в резюме, можна також зробити висновок про орієнтацію кандидата на процеси чи на людей. Якщо в резюме переважає опис процесів, а посада вимагає командної роботи, то навряд чи така людина зможе ефективно працювати на такій посаді. Більше того, якщо кандидат претендує на керівну посаду й жодного слова не згадує про постановку цілей, організаційні аспекти роботи, мотивацію персоналу, то це не на його користь.

На підставі інформації про компенсаційні очікування можна зробити висновок про те, наскільки адекватна самооцінка кандидата. Не свідчить на користь кандидата завищена самооцінка за браку необхідного досвіду роботи, і навпаки.

Варто також взяти до уваги *біографічні характеристики кандидата*.

У процесі *аналізу впливу віку на пріоритетність потреб і мотивів працівників* фахівці з управління персоналом виокремлюють три вікові групи:

- працівники віком від 16–17 до 22–23 років (студенти, практиканти, стажисти);

- працівники віком від 23–24 до 35 років (молоді співробітники на початку професійної кар'єри);
- працівники від 36 до 60 років (досвідчені співробітники).

Можна прогнозувати, що *молодий працівник віком від 16–17 до 22–23 років* буде зацікавлений у засвоєнні нової інформації, набутті початкового професійного досвіду. Він із задоволенням працюватиме над вирішенням різних завдань і в різних структурних підрозділах для професійного самовизначення. Істотним мотиваційним чинником буде робота в організації, де є умови для навчання і розвитку. Молодих працівників варто прикріплювати до наставників.

Працівника віком від 23–24 до 35 років мотивують умови, які сприяють його професійному самоствердженню та зростанню. Якщо в організації створені умови для розвитку кар'єри, то працівник буде лояльним і стабільним. Працівники зацікавлені в дальшому професійному навчанні. Одним з мотиваційних чинників може бути участь в інноваційних проєктах. Заробітна плата є суттєвим мотиваційним чинником для працівників усіх вікових груп. Разом з цим працівників саме цієї вікової групи суттєво мотивуватимуть матеріальні чинники, оскільки в цей період життя вони зазвичай одружуються і прагнуть до фінансової незалежності від своїх батьків.

Працівник третьої вікової групи (36–60 років) заінтересований в одержанні (і що старший вік, то більшою мірою) у збереженні посади, яка відповідає його кваліфікаційному рівню та компетентності. Працівник цієї вікової групи очікує на позитивне ставлення з боку керівництва та колег. Значний мотиваційний чинник для такого працівника — надання благ, виплат і заохочень соціального характеру, насамперед медичного страхування, безкоштовного харчування, оплати спортивних занять тощо. Працівника мотивують стабільність і позитивний соціально-психологічний клімат. Окремі працівники можуть сприймати як визнання свого професіоналізму прикріплення до них молодих працівників для навчання і передавання досвіду.

Варто взяти до уваги, що непоодинокими є *випадки надання кандидатами в резюме неправдивої інформації*. Існують кандидати, які вміють себе «продавати», коригуючи свої резюме під запити роботодавця і специфіку вакансії, вони можуть бездоганно викласти свої обов'язки та досягнення, знають як потрібно написати, щоб привернути до себе увагу. Крім того, є можливість скористатися численними рекомендаціями щодо підготовки резюме, які містять різноманітні мережні ресурси та фахова література.

За оцінками американської компанії «Ward Howell», яка спеціалізується на пошуку і відборі персоналу, 65 % кандидатів на керівні посади подають у резюме неправдиву інформацію про рівень своєї освіти; 43 % претендентів вказують недостовірні дані про досвід роботи й 42 % завищують розмір заробітної плати на попередньому місці роботи¹.

¹ Морнель П. Технологии эффективного найма. Новая система оценки и отбора персонала / П. Морнель. — М. : Национальный космический банк : Добрая книга, 2002.

Існують кілька способів розпізнати неправду. Насамперед потрібно виокремити інформацію (показники, факти, цифри), яку можна перевірити й уточнити. Наприклад, участь у проектах, обсяги продажу, кількість укладених договорів, кількість підлеглих тощо. Потрібно звернути увагу на наявність у резюме суперечливої інформації.

Крім того, можна провести лінгвістичний аналіз мови резюме. Якщо під час опису своєї роботи кандидат переважно використовує дієслова першої особи однини минулого часу, які вказують на те, що було зроблено: розробив, організував, досягнув, виконав тощо, то, імовірно за все, інформація кандидата про досвід роботи правдива. Якщо резюме містить переважно віддієслівні іменники: розробка, організація, досягнення, виконання тощо, то йдеться не про конкретні результати, а про невизначені процеси.

Поряд з інформацією про досвід роботи, рівень освіти та з іншими формальними характеристиками, мають значення *форма подання інформації, логіка викладу, формулювання, грамотність*.

Аналіз грамотності резюме є важливим з кількох позицій. З одного боку, є посади, для яких ця вимога обов'язкова. З другого боку, якщо кандидат безвідповідально ставиться до підготовки резюме, то очевидно, що він буде безвідповідально ставиться до роботи незалежно від того, на яку посаду він претендує.

Варто оцінити *рівень форматування* резюме. Наприклад, невпорядковане форматування тексту вказує на погане знання програми MS Word, незважаючи на те, що в резюме зазначено про наявність у кандидата відповідних знань і навиків.

В окремих випадках, особливо якщо важлива командна робота, резюме можна розглядати в групі, в якій доведеться працювати претендентові, у разі коли він успішно пройде всі відбіркові процедури. Це допоможе звести до мінімуму ризик пропустити важливу інформацію. При цьому бажаною є присутність безпосереднього керівника.

Необхідно звернути увагу на *наявність супровідного листа* та його зміст. Під час аналізу супровідного листа треба акцентувати увагу на такому:

- чи повторює він інформацію, яку містить резюме;
- мова ділового спілкування: чи використовує кандидат словосполучення, заведені в діловій мові, а не в особистому листуванні, чи уникає зайвих слів, неточних формулювань;
- логічність побудови, форма викладу (позитивна, зарозуміла), грамотність і ввічливість.

5.3. ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБЛЕННЯ СТАНДАРТНИХ ФОРМ КАНДИДАТІВ

Резюме має стандартну структуру й не завжди містить достатньо інформації для попереднього оцінювання кандидата. Крім того, чимало фахівців зазначають, що багато перспективних і талановитих кандидатів не хочуть витратити час на підготовку резюме, а набагато слабші від них кандидати можуть написати ідеальні резюме.

Для того щоб отримати детальнішу інформацію про кожного кандидата, структурувати її та ретельніше підготуватися до інтерв'ю, фахівці з управління персоналом розробляють стандартні форми: *анкети, бланки, оцінні листки тощо*. Їх кандидати можуть надсилати електронною поштою або заповнювати на підприємстві. Зразок анкети наведено в дод. Г.

Переваги та недоліки стандартних форм наведено на рис. 5.3.



Рис. 5.3. Переваги та недоліки використання стандартних форм (анкет)

Зміст стандартних форм може суттєво різнитися залежно від специфіки підприємства, його кадрової політики, вакантної посади та вимог, що висуваються до кандидатів. Окремі підприємства використовують стандартні особові листки з обліку кадрів, інші розробляють інформативні й детальніші анкети.

Анкета кандидата на вакантну посаду — спеціальний розроблений працівниками служби персоналу, упорядкований за формою та змістом бланк для одержання необхідної інформації про кандидата на вакантну посаду.

Для того щоб одержати максимум інформації про кандидата, *стандартна форма має відповідати таким вимогам:*

- ґрунтуватися на аналізі роботи, яку виконуватиме кандидат;
- містити необхідну для попереднього оцінювання кандидатів інформацію;
- давати інформацію про кандидата, яку в разі потреби можна перевірити;
- не суперечити чинному законодавству.

Стандартна форма є офіційним документом, тому на початку слід розмістити логотип чи зазначити найменування підприємства.

Консультанти з кадрової безпеки допускають *нестандартні та (або) провокаційні запитання:*

- про судимість, адміністративні стягнення, дискваліфікації;
- кредити, позики, боргові розписки, аліменти;
- власність (рухоме та нерухоме майно);
- чи є кандидат засновником юридичних осіб чи громадських організацій;
- наявність родичів, які працюють на конкурентів;
- членство у заборонених (чи деструктивних) сектах та ін.¹

Для того щоб застрахуватися від звинувачень у втручання в приватне життя (особливо якщо анкета містить нестандартні чи провокаційні запитання), треба, щоб кандидати зазначили, що вони добровільно заповнюють анкету.

Наприклад:

«Я, (прізвище, ім'я, по батькові), підтверджую, що мені повідомили про моє право не відповідати на окремі запитання та не давати інформацію про себе, крім передбаченої законодавством».

Доцільно також включити формулювання про підтвердження кандидатом вірогідності наданої інформації, а також особистий дозвіл на її перевірку:

«Я, (прізвище, ім'я, по батькові), підтверджую вірогідність і повноту наданої мною інформації. Я обізнаний зі своїми правами у сфері захисту персональних даних. Даю згоду на перевірку інформації будь-якими законними методами».

¹ Чумарин И. Обеспечение кадровой безопасности компании на этапе подбора кандидатов / И. Чумарин // Менеджер по персоналу. — 2005. — № 4. — С. 43.

В окремих компаніях, поряд із заповненням стандартних форм, кандидати мають подати *автобіографію*, яку пишуть від руки. Для одержання потрібної інформації кандидатові дають чистий нерозліняний аркуш паперу. Для написання автобіографії слід виділити спокійне місце та надати достатньо часу, проте не більше від однієї години.

Як і під час аналізу стандартних форм та резюме, потрібно зіставляти інформацію, наведену в автобіографії та в наданих кандидатом документах. Аналізуючи автобіографію, можна оцінити:

- грамотність і каліграфічність почерку;
- словниковий запас;
- тривалість пам'яті;
- уміння виділяти ключові моменти;
- уміння додержуватися хронологічної послідовності викладення подій;
- логіку викладу матеріалу й уміння установлювати причинно-наслідкові зв'язки та ін.

Крім того, написана від руки автобіографія може стати зразком почерку людини для проведення графологічної експертизи з метою виявлення окремих індивідуально-особистісних характеристик.

5.4. ПРОВЕДЕННЯ ТЕЛЕФОННОГО ІНТЕРВ'Ю

Телефонне інтерв'ю використовують на етапі попереднього оцінювання кандидатів. *Метою телефонного інтерв'ю є зменшення кількості кандидатів, запрошених на структуроване (очне) інтерв'ю, і, відповідно, економія часу керівників і рекрутерів.* Важливим аспектом є також економія часу кандидата. Якщо під час телефонної розмови з'ясується його невідповідність вимогам вакансії, особливостям корпоративної культури, колективу, то такому кандидатові не доведеться витратити час на очне інтерв'ю, яке, найімовірніше, завершиться безрезультатно.

Переваги та недоліки телефонного інтерв'ю наведено на рис. 5.4.

Телефонне інтерв'ю може тривати 10–20 хвилин, і за цей час можна дістати попереднє уявлення про людину та манеру її спілкування.

Телефонне інтерв'ю має бути *сплановане*. Перед тим як зателефонувати кандидатові, необхідно проаналізувати резюме чи інші стандартні форми (анкети), у разі коли вони заповнюються заочно та надсилаються електронною поштою. У процесі аналізу потрібно виокремити інформацію, яку доцільно з'ясувати й уточнити.

Для проведення телефонного інтерв'ю зазвичай використовують *закриті запитання*, які передбачають відповіді «так» чи «ні» або надання конкретної інформації.

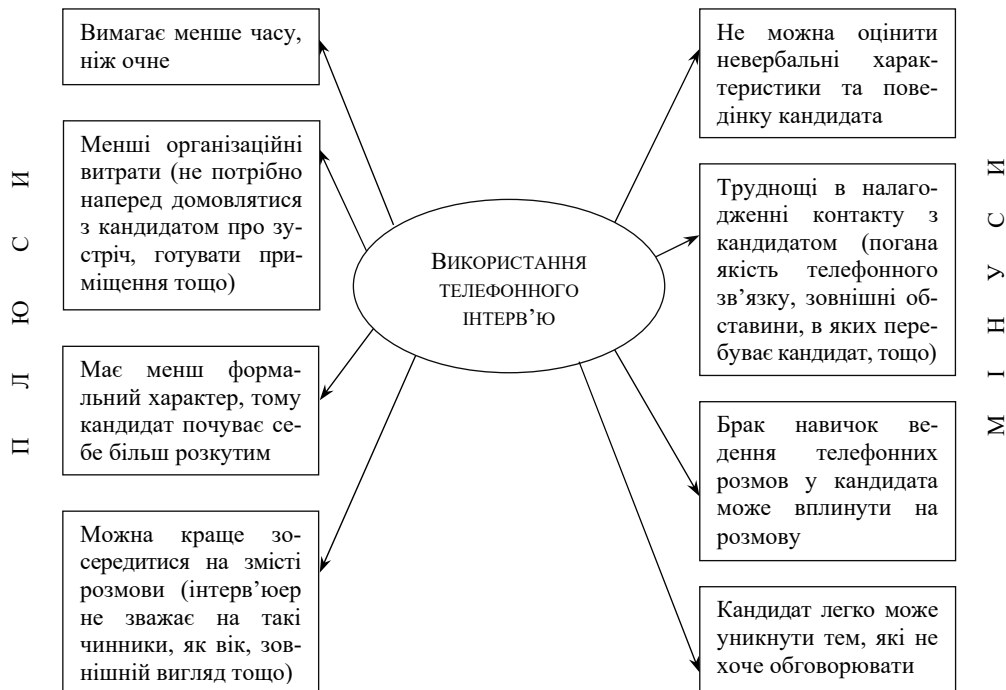


Рис. 5.4. Переваги та недоліки використання телефонного інтерв'ю

На початку телефонної розмови потрібно назвати себе та переконатися, що розмовляєте з потрібною людиною. Варто також поцікавитися, чи зручно кандидатові розмовляти або, можливо, краще зателефонувати пізніше. Необхідно з'ясувати, *наскільки актуальним є пошук роботи для кандидата* й чи заінтересований він у вакансії.

Якщо резюме кандидата знайдено за допомогою мережних ресурсів, потрібно детальніше розповісти кандидатові про компанію, її специфіку, вакантну посаду, основні обов'язки, очікуваний компенсаційний пакет. Після такої презентації необхідно дати можливість кандидатові поставити запитання. Можна також запропонувати відвідати інтернет-сторінку компанії.

Під час телефонного інтерв'ю потрібно *сформувати позитивне враження у кандидата про компанію та зацікавити роботою в ній*, звичайно, на тих умовах, які пропонує роботодавець.

Під час розмови можна *уточнити інформацію про професійну підготовку, досвід роботи*, які важливі для певної посади, але не чітко викладені в резюме. У разі коли профілем посади передбачено знання іноземної мови, то його рівень можна перевірити у процесі телефонної розмови. Можна також з'ясувати інформацію про рівень володіння комп'ютерними програмами, уміння готувати певні документи, звітність тощо.

За допомогою телефонного інтерв'ю можна *уточнити досягнення кандидата* на попередніх місцях роботи, особливо якщо вони не чітко викладені в резюме.

Необхідно також з'ясувати *критерії пошуку роботи та наміри кандидата*. Варто визначити *міру готовності кандидата змінити місце роботи та його очікування від нової посади*. Іноді кандидати під впливом емоцій, що спалахнули на роботі, вирішують її змінити й відразу надсилають резюме у відповідь на оголошення про вакансії. Під час телефонної розмови може виявитися, що насправді кандидата майже все влаштовує на його теперішній посаді. У разі коли нова посада складніша, відповідальніша, умови роботи відрізняються, не всі кандидати готові прийняти пропозицію.

Під час розмови слід також обговорити *компенсаційні очікування кандидата*, якщо вони не зазначені у резюме. Якщо кандидат навчається, потрібно з'ясувати можливість *поєднання навчання та роботи*.

Під час інтерв'ю потрібно взяти до уваги, наскільки *кандидат звів до мінімуму чинники, що відвертають увагу*. Негативне враження справляє кандидат, який під час розмови керує автомобілем або не вимкнув радіо чи телевізор. У разі коли кандидат забезпечив комфортні умови для розмови, це може вказувати на те, що вона для нього важлива.

Треба пам'ятати, що телефонне інтерв'ю — це вид ділової розмови, а отже, під час спілкування по телефону потрібно додержуватися *певних правил, аби справити хороше враження та переконати співрозмовника*:

- налаштуватися на позитивну розмову;
- говорити повільно, спокійно, достатньо голосно та розбірливо;
- виділяти голосом важливі слова, змінювати інтонацію, уникати монотонності;
- використовувати короткі речення, в яких сформульовано тільки одну думку;
- періодично робити короткі паузи, даючи час співрозмовникові осмислити одержану інформацію;
- бути спокійним і зосередженим, тримати себе в руках;
- усміхатися під час розмови, бо в такому разі голос стає приємнішим;
- прямо не заперечувати співрозмовнику, слухати його й не перебивати;
- у разі тривалого монологу співрозмовника час від часу підтверджувати свою увагу короткими репліками;
- якщо співрозмовник чогось не розуміє, пояснити сказане.

Під час телефонного інтерв'ю необхідно акцентувати увагу на тому, наскільки *чітко, виважено, грамотно відповідає кандидат на запитання*, наскільки ставить логічні та обмірковані запитання, чи вміє викликати прихильність, чи уважно слухає, чи вживає слова-паразити. Необхідно також з'ясувати для себе, чи запам'ятав кандидат ім'я інтерв'юера та найменування компанії, чи подякував наприкінці розмови за дзвінок.

Важливими характеристиками є *інтонація та швидкість розмови* (рис. 5.5).

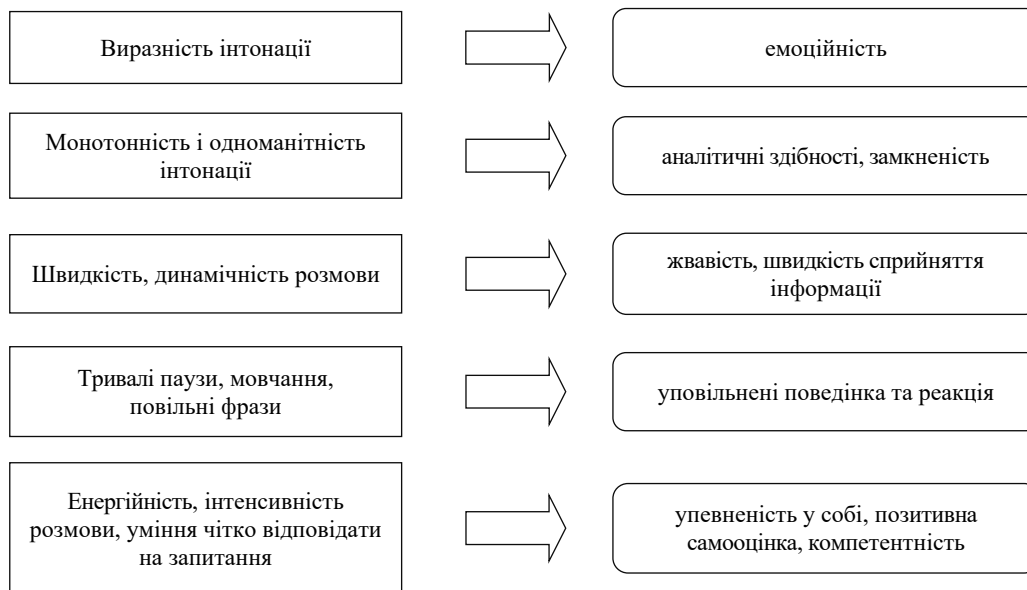


Рис. 5.5. Взаємозв'язок швидкості й інтонації розмови з характеристиками людини

Наприкінці розмови потрібно прийняти рішення про доцільність запрошення кандидата на інтерв'ю. У разі позитивного рішення треба призначити місце й дату зустрічі. Необхідно попередити кандидата про те, які документи він повинен узяти на цю зустріч. Обов'язково слід подякувати кандидата за увагу та час, для того, щоб у нього залишилося добре враження про співрозмовника, а отже, про компанію загалом.

5.5. ТЕХНОЛОГІЇ ПЕРЕВІРКИ НАДАНОЇ КАНДИДАТОМ ІНФОРМАЦІЇ

Важливим завданням у процесі рекрутингу є *перевірка наданої кандидатами інформації та гарантування кадрової безпеки компанії*.

Кадрова безпека важлива для захисту компанії від проникнення осіб, що мають зв'язки з кримінальними структурами, схильних до крадіжок, осіб, які зловживають алкоголем і наркотиками. Неабияке значення має захист інформації щодо продуктової, маркетингової, рекламної, інвестиційної, фінансової, кадрової політики компанії, інноваційних розробок, клієнтської бази даних, інформаційних технологій тощо. Особливо актуальні ці питання під час добору кандидатів на ключові посади: першого керівника, його заступників, помічників, начальників департаментів, управлінь, філіалів та інших структурних підрозділів.

Перевіряють інформацію фахівці з управління персоналом. У великих компаніях це завдання покладено на співробітників служби безпеки.

Вивчення документів

Найпростішим методом перевірки інформації є вивчення таких документів:

- про освіту (диплом, атестат);
- професійне навчання та підвищення кваліфікації (довідки, свідоцтва, дипломи);
- ліцензій, сертифікатів, які дають право виконувати конкретні види професійної діяльності;
- рекомендацій;
- завіреної копії трудової книжки;
- військового квитка;
- паспорта.

Перевірка документів може провадитися з метою:

- ідентифікації особистості кандидата;
- зіставлення даних, що містяться в документах, з інформацією, зазначеною в резюме, анкеті чи автобіографії.

Крім вивчення інформації необхідно акцентувати увагу на зовнішньому вигляді документів. Потрібно перевірити, щоб не було підроблень, фальсифікацій, змін у змісті документів і їх невідповідностей установленим стандартам: змін у записах, нечітких печаток, переклеєних фотокарток тощо. Під час ретельного вивчення можна виявити розбіжності в нумерації сторінок, серії, номері, розмірі та кольорі різних частин документа, зайві проколи тощо. І хоч на практиці подібні випадки рідко трапляються, проте треба на це звертати увагу.

Зовнішній вигляд документів може показати, наскільки охайною людиною є їх власник. Якщо, приміром, паспорт має старий, затертий вигляд, то, швидше за все, і його власник не зовсім акуратний. Крім того, багато хто використовує паспорт і його обкладинку як своєрідну кишеню. Вміст такої «кишені» може досить красномовно характеризувати її власника.

Під час вивчення паспорта необхідно відзначити:

- відмінності у біографічних даних, які містяться у паспорті та які зазначені в резюме (анкеті, автобіографії, особовому листку тощо);
- невідповідність особистого підпису в паспорті підписам в інших документах;
- наявність фотокартки (вчасно не вклеєне фото робить паспорт недійсним).

Перевірка рекомендацій

Інформацію про кандидата можна одержати у вигляді рекомендацій від його попередніх керівників, колег по роботі, підлеглих, клієнтів, постачальників, інших ділових партнерів, з якими контактував кандидат, членів професійних асоціацій і спілок, до яких належав кандидат.

Рекомендація — це письмовий чи усний відгук (характеристика) про певну особу чи компанію, що надається іншою особою.

Останнім часом ставлення до рекомендацій як з боку роботодавців, так і з боку кандидатів на вакантні посади змінилося. Звільняючись, співробітники намагаються зберегти хороші стосунки з колишніми роботодавцями та колегами, щоб одержати позитивні відгуки. Роботодавці, які раніше не погоджувалися давати рекомендації, тепер спокійно реагують на таке прохання. Особливо це стосується працівників, які тривалий час обіймали одну посаду, а в компанії обмежені можливості кар'єрного зростання. До того ж у разі залучення персоналу з зовнішніх джерел роботодавці, своєю чергою, розраховують одержати рекомендації з попередніх місць роботи кандидатів, щоб переконатись у тому, що вони володіють необхідними компетенціями.

Рекомендації можна одержати двома способами:

а) кандидати самостійно надають рекомендаційні листи (зразок бланка такого рекомендаційного листа наведено в дод. Д);

б) керівники і співробітники служби персоналу особисто звертаються на попередні місця роботи (навчання) за рекомендаціями.

У разі коли кандидати самостійно подають рекомендаційні листи, цілком закономірною є наявність у них позитивних характеристик. Це пов'язано з тим, що кандидати звертаються за рекомендаціями до осіб, які добре про них відгукнуться. У зв'язку з цим фахівці з управління персоналом мають переважно особисто звертатися за рекомендаціями. Проте й у цьому разі є ризик одержання суб'єктивної й невірогідної інформації, причому залежно від особистих симпатій оцінки можуть бути як завищені, так і занижені.

Оскільки перевірка рекомендацій вимагає значних витрат часу, тому співробітникам служби персоналу доцільно перевіряти рекомендації лише тих кандидатів, які пройшли попередні відбіркові процедури: аналіз резюме, інтерв'ю, випробування на професійну придатність тощо.

Для використання рекомендацій як методу збору інформації важливо визначити *категорії персоналу* щодо вакансій, на які це варто робити. Має сенс перевіряти рекомендації кандидатів на посади керівників різного рівня, професіоналів, рідше — фахівців і в окремих випадках — на посади технічних службовців, особливо коли бракує інформації для ухвалення рішення. Щодо кандидатів на прості професії така процедура недоцільна.

Варто також звернути увагу на давність інформації, яку потрібно перевірити. Не варто звертатися за рекомендаціями в компанію, у якій кандидат працював десять років тому, особливо якщо хочемо оцінити індивідуально-особистісні характеристики, якості, ставлення до праці, рівень мотивації тощо.

Рекомендації переважно одержують у телефонній розмові або електронною поштою. Іноді має сенс особисто зустрітись з рекомендодавцем.

Слід переконатися, що рекомендодавець добре знав кандидата, взаємодіяв з ним у процесі роботи. Недоцільно звертатися до керівників вищого рівня, тому що вони зазвичай не контактують безпосередньо з кандидатами, а думка про

колишніх працівників формується на основі оцінок прямих керівників. Не варто також звертатися до служби персоналу, оскільки її співробітники не знають усіх працівників настільки добре, щоб надати об'єктивну інформацію.

Якщо кандидат не звільнився з останнього місця роботи й не поставив до відома керівництво щодо пошуку нової роботи, то не треба звертатися за рекомендаціями в цю компанію, щоб не зашкодити кандидатові.

Перевірка рекомендацій має бути заздалегідь спланована та структурована, має бути підготовлений перелік запитань. Під час перевірки рекомендацій необхідно з'ясувати інформацію, пов'язану з професійною діяльністю кандидата, і гарантувати її конфіденційність.

На основі перевірки рекомендацій важливо одержати таку інформацію:

- перелік функціональних обов'язків;
- результати праці (кількісні, якісні показники, додержання установлених термінів виконання робіт);
- уміння працювати в колективі;
- уміння брати на себе відповідальність;
- трудова та виконавча дисципліна;
- кількість пропущених робочих днів, зокрема через хворобу;
- стан здоров'я працівника;
- розмір заробітної плати як показник реальних досягнень працівника;
- причини звільнення з попередніх місць роботи тощо.

У процесі бесіди необхідно створити сприятливі умови для налагодження добрих стосунків з рекомендодавцем, що дало б змогу звернутися до нього ще раз.

Зателефонувавши рекомендодавцю, необхідно назвати себе, пояснити мету дзвінка, уточнити можливість одержання рекомендацій. Якщо рекомендодавцеві незручно розмовляти, потрібно уточнити час і спосіб контакту. Зв'язатися слід у точно призначений час. На початку розмови має сенс поцікавитися, скільки часу може приділити вам рекомендодавець. У першу чергу потрібно ставити найважливіші запитання. Одержавши відповіді на них, можна поставити другорядні. Не варто зловживати відкритими запитаннями.

Для збору інформації, щоб легше було фіксувати відповіді рекомендодавця, доречно використовувати телефонну гарнітуру, а також диктофон. У жодному разі не рекомендується вносити інформацію в електронну форму, оскільки клацання клавіатури негативно впливатиме на хід розмови.

Можна поцікавитись у співрозмовника, хто ще може надати рекомендації з числа колег, клієнтів, бізнес-партнерів. Корисно одержати рекомендації з кількох місць, щоб мати якомога об'єктивнішу інформацію про кандидата.

Зразок форми для одержання рекомендацій наведено в табл. 5.3.

Таблиця 5.3

Форма «Одержання рекомендацій»

Прізвище, ім'я, по батькові кандидата	
Вакансія	
Прізвище, ім'я, по батькові інтерв'юера	
Дата перевірки рекомендацій	
Найменування компанії	
Контактний телефон	
Прізвище, ім'я, по батькові контактної особи	
Посада	
Чи працював співробітником у компанії?	Так ____ Ні ____
Період роботи	з _____ до _____
Посада, яку обіймав під час прийняття на роботу	
Посада, яку обіймав під час звільнення	
Чи відповідав рівень професійної підготовки обов'язкам, які виконував працівник?	Відповідав ____ Не повністю відповідав ____ Не відповідав ____
Основні обов'язки, які виконував працівник	1) _____ 2) _____ 3) _____ 4) _____ 5) _____ 6) _____ 7) _____
Якою була результативність праці?	Висока ____ Середня ____ Низька ____
Чи припускався у роботі помилок?	Так ____ Ні ____

Закінчення табл. 5.3

Чи дотримувався встановлених термінів виконання робіт?	Так ____ Інколи порушував ____ Завжди порушував ____
Чи вважаєте працівника відповідальним?	Так ____ Швидше ні, ніж так ____ Ні ____
Якою була заробітна плата працівника?	
Чи порушував трудову дисципліну?	Так ____ Інколи порушував ____ Завжди порушував ____
Як часто був відсутній на роботі? Які були причини?	Інколи ____ Часто ____ Причини _____
Яке загальне враження від працівника? Чим він запам'ятовується?	
Чи траплялися конфлікти та їх причини:	
• з керівником	Так ____ Ні ____ Причини _____
• колегами	Так ____ Ні ____ Причини _____
• підлеглими	Так ____ Ні ____ Причини _____
• клієнтами?	Так ____ Ні ____ Причини _____
Якою була причина звільнення?	
Що б Ви порадили майбутньому роботодавцю?	
Чи рекомендуєте цього співробітника працювати в іншій компанії?	Так ____ Ні ____

Поради фахівців щодо перевірки рекомендацій:

— рекомендації доречно використовувати, коли інформація, що міститься у них, безпосередньо пов'язана з роботою. Інформація має стосуватися знань, умінь і навиків чи інших характеристик кандидата, необхідних для успішного виконання роботи. Акцентувати увагу потрібно на тих характеристиках, які відрізняють ефективних працівників від неефективних;

— перевірка рекомендацій має бути справедлива та валідна. У разі коли перевірка рекомендацій несправедливо дискримінує певну групу чи не стосу-

ється успішності виконання роботи, необхідно змінити підходи або відмовитись від такої перевірки. Якщо цього не зробити, то це не тільки юридично не правомірно, але й поставить під сумнів здатність організації добирати компетентних працівників;

— під час перевірки рекомендацій необхідно використовувати об'єктивну інформацію (біографічну чи поведінкову), а не суб'єктивну (наприклад, експертне оцінювання особистісних якостей);

— має сенс взяти письмовий дозвіл у кандидата на контакт з тими особами, які дали рекомендації. Під час контакту з особою, яка дає рекомендацію, необхідно з'ясувати, скільки часу він (вона) знає кандидата і яку посаду він (вона) обіймає. Ці дані можуть бути корисними для оцінювання вірогідності інформації, зазначеної у рекомендаційному листі, та з'ясування того, чи обіймає особа посаду, що дає законні підстави надавати рекомендації;

— люди, які здійснюють перевірку рекомендацій, повинні мати необхідні навички проведення інтерв'ю щодо одержання рекомендацій. Необхідна відповідна підготовка щодо правильного формулювання запитань, фіксації одержаної інформації з метою підвищення ефективності цієї процедури;

— уся інформація, одержана в результаті перевірки рекомендацій, має бути зафіксована;

— якщо кандидат надав рекомендації, але цю інформацію неможливо перевірити, необхідно попросити кандидата надати додаткові рекомендації. Зараховувати до штату кандидата, рекомендації якого залишилися неперевіреними, ризиковано;

— необхідно перевіряти всю інформацію, надану в резюме чи в анкеті. Зокрема, має сенс перевірити інформацію зі школи, яку закінчив кандидат (підтвердження наявності грамот, медалей за успіхи в навчанні), навчального закладу (наявність диплому з відзнакою) та інформацію з попередніх місць роботи (правильність періоду роботи, посади, яку обіймав кандидат, посадових обов'язків). Якщо виявляються певні розбіжності, то це є сигналом до того, що потрібно бути особливо пильним щодо цього кандидата;

— негативну інформацію потрібно використовувати обережно. Така інформація часто є підставою для відмови кандидатів. Перед використанням необхідно підтвердити її вірогідність за допомогою інших джерел. Крім того, рішення щодо різних кандидатів мають бути виважені та прийняті на підставі порівняльної інформації¹.

Фахівці в галузі безпеки рекомендують не обмежуватися лише перевіркою інформації про кандидата з попередніх місць роботи. Доцільно практикувати бесіди з іншими особами, які знають кандидата й можуть надати корисну інформацію про його особистісні та ділові якості. Схему перевірки кандидатів, яку рекомендують фахівці з безпеки, наведено на рис. 5.6.

¹ *Morgan R. B. Staffing the new workplace: selecting and promoting for quality improvement / R. B. Morgan, J. E. Smith. — ASQC Quality Press, 1996. — P. 255–256.*

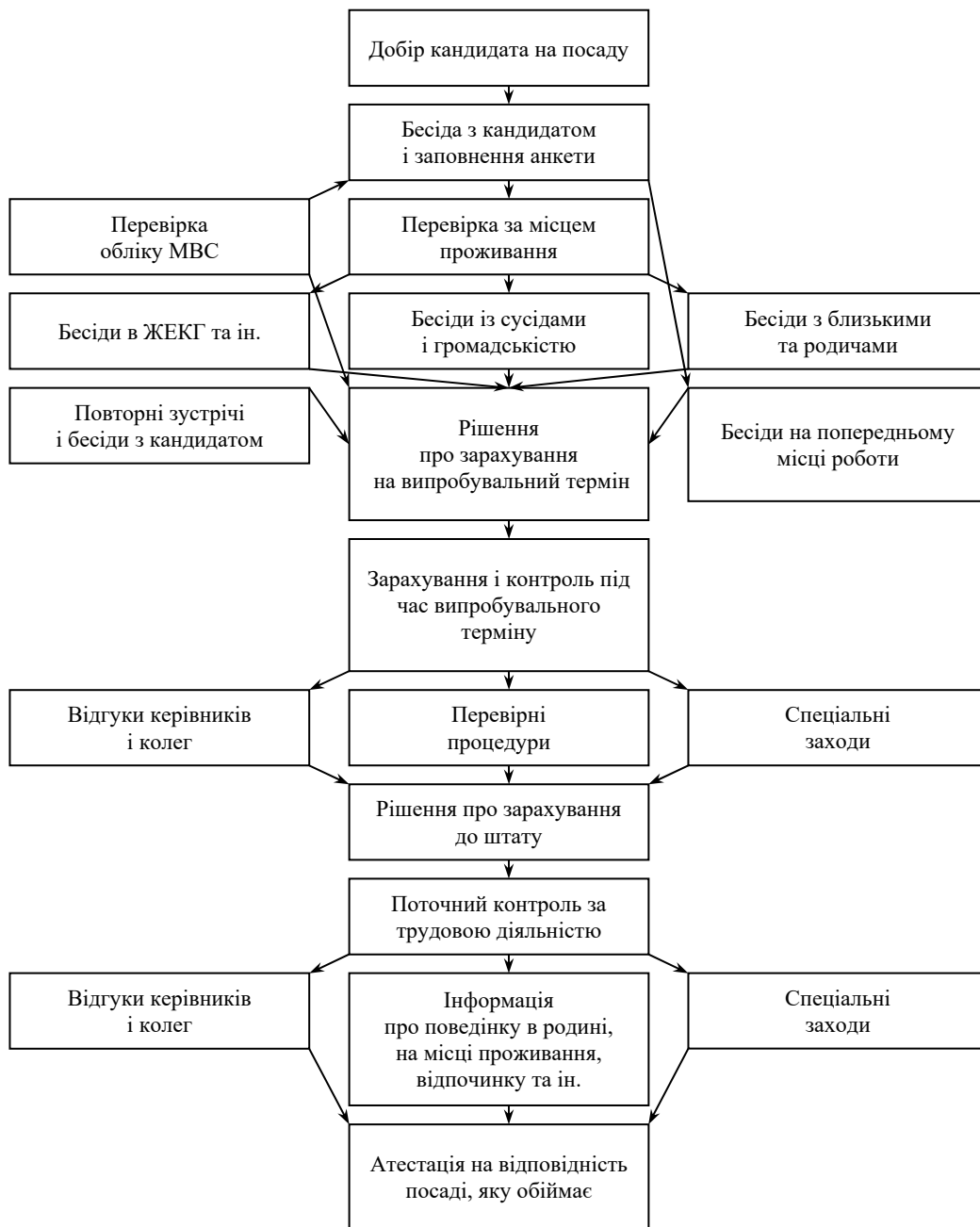


Рис. 5.6. Схема перевірки надійності співробітника¹

¹ Аккуратов И. Персональное дело. Как брать на работу людей, чтобы самому не оказаться безработным / И. Аккуратов // Эксперт. — 1996. — № 46. — С. 58.

РЕЗЮМЕ

Зміст, процедури та методи оцінювання кандидатів різняться залежно від рівня вакантної посади та вимог до працівників. Збір і аналіз інформації про кандидатів необхідні для попереднього їх відбору та відсіву тих, хто не відповідає мінімальним вимогам, а також для перевірки наданої кандидатами інформації.

Попереднє оцінювання починається з вивчення резюме, під час якого потрібно дослідити інформацію про підготовку та підвищення кваліфікації: чи відповідають дані про рівень освіти висунутим вимогам, наявність додаткової освіти, періодичність підвищення кваліфікації, чи володіє кандидат рідкісними знаннями й навиками тощо.

Під час аналізу трудової діяльності кандидата потрібно акцентувати увагу на такій інформації: наскільки точно описані функції та обов'язки, наскільки широкі або спеціалізовані професійні інтереси, чим керувався кандидат, вибираючи певне місце роботи, тощо. За наданою кандидатом інформацією потрібно окреслити його життєвий шлях і відшукати важливі дані про особистісні характеристики, професійні та ділові якості, мотиви його поведінки.

Резюме має стандартну структуру й не завжди містить достатньо інформації для попереднього оцінювання кандидатів. Для того, щоб одержати детальнішу інформацію, фахівці з управління персоналом розробляють стандартні форми: анкети, бланки, оцінні листки тощо. Зміст стандартних форм може суттєво різнитися. Одні підприємства використовують стандартні особові листки з обліку кадрів, інші розробляють інформативніші й детальніші анкети. В окремих компаніях, поряд із заповненням стандартних форм, кандидати мають написати автобіографію.

Метою телефонного інтерв'ю є зменшення кількості кандидатів, запрошених на структуроване (очне) інтерв'ю, і, відповідно, економія часу фахівців з управління персоналом. Під час телефонного інтерв'ю можна дістати попереднє уявлення про людину та манеру її спілкування. У процесі розмови важливо сформувати позитивне враження у кандидата про компанію та зацікавити роботою. Можна уточнити інформацію про професійну підготовку, досвід роботи, досягнення, міру готовності кандидата змінити місце роботи та його очікування від нової посади.

Важливим завданням у процесі рекрутингу є перевірка наданої кандидатами інформації та гарантування кадрової безпеки компанії. Перевіркою інформації займаються фахівці з управління персоналом. У великих компаніях ці завдання вирішують співробітники служби безпеки. Найпростішим методом перевірки інформації є вивчення документів, зокрема про освіту та професійне навчання, ліцензій, сертифікатів, рекомендацій, трудової книжки, військового квитка та

паспорта. Перевірка документів може провадитися з метою ідентифікації особистості кандидата, а також зіставлення даних, які містяться в документах, з інформацією, зазначеною в резюме, анкеті чи автобіографії.

Інформацію про кандидата можна одержати у вигляді рекомендацій від його попередніх керівників, колег по роботі, підлеглих, клієнтів, постачальників, інших ділових партнерів, з якими контактував кандидат, членів професійних асоціацій і спілок, до яких належав кандидат. Рекомендації можна одержати двома способами: коли кандидати самостійно надають рекомендаційні листи та коли фахівці з управління персоналом особисто звертаються на попередні місця роботи (навчання) за рекомендаціями. Під час перевірки рекомендацій необхідно з'ясувати інформацію, пов'язану з професійною діяльністю кандидата, і гарантувати її конфіденційність. Фахівці в галузі безпеки рекомендують також практикувати бесіди з іншими особами, які знають кандидата й можуть надати корисну інформацію про його особистісні та ділові якості.



ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Автобіографія	Перевірка рекомендацій
Анкета	Провокаційне запитання
Анкетування	Процедура оцінювання кандидатів на вакантну посаду
Валідність методів оцінювання	Резюме
Вивчення документів	Рекомендаційний лист (рекомендація)
Вивчення резюме	Стандартна форма кандидата
Звернення за рекомендаціями	Супровідний лист
Кадрова безпека	Телефонне інтерв'ю
Методи оцінювання кандидатів	
Особовий листок	



ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Розкрийте технологію аналізу інформації щодо підготовки та підвищення кваліфікації кандидатів під час вивчення резюме.
2. Дайте характеристику інформації, яку потрібно взяти до уваги під час аналізу трудової діяльності кандидатів.
3. Визначте, які пункти резюме можуть вказувати на успішність кандидатів у професійній діяльності. Наведіть приклади.

4. Поясніть мотиви розроблення фахівцями з управління персоналом стандартних форм для заповнення кандидатами.
5. Охарактеризуйте структуру та зміст стандартних форм кандидатів.
6. Розкрийте вимоги, яким мають відповідати стандартні форми кандидатів.
7. Наведіть приклади нестандартних запитань, які можуть бути включені до анкет.
8. Розкрийте призначення та вимоги до підготовки кандидатами автобіографії.
9. Назвіть характеристики, які можна дослідити під час вивчення автобіографії.
10. Розкрийте процедуру підготовки до проведення телефонного інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади.
11. Дайте характеристику інформації, яку доцільно уточнити під час телефонного інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади.
12. Охарактеризуйте правила, яких потрібно дотримуватися під час телефонного інтерв'ю.
13. Обґрунтуйте необхідність перевірки інформації, наданої кандидатами на вакантні посади.
14. Розкрийте мету, призначення та склад документів, що їх вивчають посадові особи під час рекрутингу персоналу.
15. Розкрийте технологію перевірки документів кандидатів на вакантні посади.
16. Поясніть доцільність перевірки рекомендацій кандидатів на вакантні посади. Дайте характеристику інформації, яку доцільно перевірити.
17. Охарактеризуйте правила перевірки рекомендацій.



ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

1. Проведіть опитування серед фахівців з управління персоналом щодо частоти використання різних методів оцінювання кандидатів на вакантні посади. Порівняйте результати з даними, наведеними в табл. 5.1 і 5.2. Зробіть висновки.
2. Розробіть бланк анкети для заповнення кандидатами та опитувальний листок для проведення телефонного інтерв'ю на посади:
 - директора з управління персоналом;
 - начальника відділу розвитку персоналу;
 - менеджера з персоналу;
 - фахівця з аналізу ринку праці;
 - фахівця із питань вирішення колективних трудових спорів (конфліктів);
 - інспектора з кадрів.
3. Проведіть моніторинг ринку надання послуг з кадрової безпеки в певному регіоні. Дайте характеристику видам послуг, проаналізуйте вартість послуг.



ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПОГЛИБЛЕНОГО ВИВЧЕННЯ

1. *Иванова С. В.* Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С. В. Иванова. — 7-е изд. — М. : Альпина Паблишерз, 2010. — 160 с.
2. *Иванова С.* Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для руководителя / С. Иванова. — М. : Альпина Паблишер, 2013. — 173 с.
3. *Йеттер В.* Эффективный отбор персонала. Метод структурированного интервью / В. Йеттер. — Харьков : Гуманитарный Центр, 2011. — 360 с.
4. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Экзамен, 2005. — 207 с.
5. *Магура М. И.* Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров / М. И. Магура. — 3-е изд. — М. : Управление персоналом, 2003. — 304 с.
6. *Морнель П.* Технологии эффективного найма. Новая система оценки и отбора персонала / П. Морнель. — М. : Хорошая книга, 2005. — 264 с.
7. *Резапкина Г. В.* Искусственный отбор. Пособие для менеджеров по работе с персоналом / Г. В. Резапкина. — М. : Генезис, 2004. — 171 с.
8. *Сухар М.* Рекрутинг персонала / М. Сухар ; пер. с польск. Я. Казмеркевич. — Киев : Азимут-Украина, 2007. — 120 с.
9. *Цимбалюк С. О.* Технології управління персоналом : навч. посіб. / С. О. Цимбалюк. — Київ : КНЕУ, 2009. — 399 с.

- 6.1. Інтерв'ю як метод оцінювання кандидатів.
- 6.2. Підготовка до інтерв'ю.
- 6.3. Структура інтерв'ю.
- 6.4. Технології проведення інтерв'ю.
 - 6.4.1. Аналіз метапрограм.
 - 6.4.2. Поведінкове інтерв'ю.
 - 6.4.3. Проективне інтерв'ю.
 - 6.4.4. Ситуаційне інтерв'ю.
 - 6.4.5. Методи «три плюси і три мінуси» та провокації.
 - 6.4.6. Стресове інтерв'ю.
- 6.5. Підбиття підсумків інтерв'ю.

Резюме

Терміни і поняття

Питання для перевірки знань

Завдання для індивідуальної роботи

Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати:

- процедуру підготовки до інтерв'ю;
- структуру інтерв'ю;
- типи запитань, які використовуються для проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду;
- прийоми активного слухання;
- технологію визначення типу референції, мотиваційних тенденцій, орієнтації на процес чи результат, процедури чи можливості та позиціонування у робочих стосунках кандидатів за результатами лінгвістичного аналізу мови;
- технологію проведення поведінкового, проективного та ситуаційного інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду, використання методів «три плюси і три мінуси» та провокації;

уміти:

- готувати план інтерв'ю;
- формувати перелік запитань, які ставитимуться кандидатам під час інтерв'ю;
- презентувати кандидатам підприємство та вакансію під час інтерв'ю;
- використовувати прийоми активного слухання під час інтерв'ю;
- визначати тип референції, мотиваційні тенденції, орієнтацію на процес чи результат, процедури чи можливості та позиціонування у робочих стосунках кандидатів за результатами лінгвістичного аналізу мови під час інтерв'ю;
- проводити поведінкове, проєктивне та ситуаційне інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду;
- оцінювати рівень розвитку важливих компетенцій у кандидатів у процесі інтерв'ю.

6.1. ІНТЕРВ'Ю ЯК МЕТОД ОЦІНЮВАННЯ КАНДИДАТІВ

У більшості організацій інтерв'ю визнають основним методом оцінювання кандидатів на вакантні посади. Керівництво багатьох провідних компаній проводить шість-сім інтерв'ю з кандидатами, особливо якщо це стосується ключових посад.

Приміром, процедура відбору кандидатів на фірму американського підприємця Х. Маккея охоплює десять етапів, з яких сім — проведення з кандидатом інтерв'ю різних видів:

- інтерв'ю з фахівцем у сфері управління персоналом, який добре знає потреби організації і має право відразу відмовити окремим кандидатам;
- інтерв'ю з адміністраторами фірми, які перевіряють здібності кандидатів;
- 30-хвилинне інтерв'ю з керівником фірми, який розповідає про неї та стежить за реакцією кандидата та його заінтересованістю;
- повторне 30-хвилинне телефонне інтерв'ю з керівником фірми, яке дає змогу перевірити вміння кандидата правильно і доступно викладати свої думки та переконувати людей;
- бесіда з кандидатом у присутності членів його родини;
- спілкування з кандидатом у неформальному середовищі;
- інтерв'ю з кваліфікованим фахівцем у відповідній сфері діяльності.

Результати оцінювання кандидатів під час інтерв'ю мають вирішальне значення для прийняття остаточного рішення про заповнення вакантної посади кандидатом.

У доборі персоналу термін «інтерв'ю» почав застосовуватися нещодавно. Раніше (кінець 1980-х – початок 1990-х рр.) це поняття асоціювалось із засобами масової інформації — газетами, радіо, телебаченням. Журналісти брали інтерв'ю в науковців, письменників, артистів, ветеранів війни та ін.

Незважаючи на те, що термін «інтерв'ю» щодо добору персоналу не застосовувався, це не означає, що цим методом не користувалися. У структурі всіх великих організацій (на заводах, фабриках, у магазинах, науково-дослідних інститутах, військових частинах) були відділи кадрів, фахівці яких проводили співбесіди з працівниками під час працевлаштування на роботу. На підставі відповідей кандидатів кадровики робили висновки, зокрема:

- чи зможе такий працівник ефективно взаємодіяти з колегами;
- чи сумлінний він;
- чи зловживає алкоголем;
- чи спізнюватиметься на роботу;
- чи зможе адаптуватися до колективу — бригади, робочої групи, відділу тощо.

Прогнози майже завжди справджувались, і керівники зазвичай прислуховувалися до думки кадровиків. Нині інтерв'ю з кандидатами у процесі добору персоналу стало звичною справою.

Інтерв'ю є методом оцінювання кандидатів під час прийняття на роботу, що відбувається у формі бесіди, коли інтерв'юер визначає, наскільки кандидат відповідає посаді, колективу та організації загалом. Важливо пам'ятати, що під час інтерв'ю кандидат зі свого боку теж визначає, наскільки вакансія та організація підходять йому.

Види інтерв'ю, що використовуються у практиці рекрутингу персоналу, наведено в табл. 6.1.

Варто зазначити, що наведені види інтерв'ю частіше за все використовуються в комбінаціях. Приміром, структуроване інтерв'ю може поєднуватися з професійним інтерв'ю та бізнес-інтерв'ю тощо.

Окремі фахівці з управління персоналом вважають, що інтерв'ю може проходити в одній із трьох форм: допиту, продажу та переговорів¹.

Перша форма — *інтерв'ю-допит* — є небажаною та недоцільною, особливо з погляду етичних міркувань і формування іміджу компанії на ринку праці. Крім того, інтерв'ю не можна розглядати як однобічний процес оцінювання, оскільки під час нього, як уже наголошувалось, не тільки інтерв'юер оцінює кандидата, а й кандидат оцінює організацію, представником інтересів якої виступає інтерв'юер. У зв'язку з цим нетактовна поведінка останнього може відсторонити кваліфікованих і компетентних кандидатів.

¹ *Іванова С.* Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для руководителя / С. Иванова. — М. : Альпина Паблишер, 2013. — С. 15–16.

Таблиця 6.1

Види інтерв'ю

Вид інтерв'ю	Характеристика
Структуроване	Проводять за фіксованим набором запитань
Слабоструктуроване	Заздалегідь готують лише головні запитання; може змінюватися хід розмови; інтерв'юер має бути добре підготовленим, для того щоб стежити за реакцією кандидата, вибирати запитання, які варто ставити відповідно до ситуації
Неструктуроване	Заздалегідь готується лише перелік тем, проводиться у довільній формі
Формальне	Обмежується перевіркою даних, що містяться в резюме чи анкеті
Професійне	Виявлення професійних компетенцій у кандидата
Особистісне	Виявлення особистісних якостей, цінностей і мотивації кандидата
Стрес-інтерв'ю	Перевірка кандидата на стресостійкість в умовах спеціально змодельованої стресової ситуації
Бізнес-інтерв'ю	Проводиться з кандидатами на посади стратегічного рівня, головна мета — виявити складові успіху кандидата в бізнесі й кар'єрі
Панельне	Проводиться спеціально сформованою комісією
Групове	Інтерв'ю з групою кандидатів

Друга форма — *інтерв'ю-продаж* — використовується переважно, коли організація не може запропонувати кандидатові належний для фахівця цього рівня компенсаційний пакет. У такій ситуації інтерв'юер намагається «продати» вакансію й організацію, інтереси якої від репрезентує, показати найпривабливіші моменти (часто перебільшуючи їх) і не прагне належним чином оцінити поведінку та компетентність кандидата.

Найефективнішою є третя форма — *інтерв'ю-переговори*, що дає змогу обом сторонам оцінити одна одну і зрозуміти, наскільки вони одна одній підходять.

Структура та зміст інтерв'ю залежать від завдань, які необхідно вирішити під час його проведення. У процесі оцінювання кандидатів треба орієнтуватися на чіткі критерії, які мають урахувати специфіку посади та компанії, корпоративну культуру, взаємини, систему цінностей, норм, правил і принципів, додержання яких дасть змогу кандидатові пристосуватися до нового соціального середовища.

Процедура проведення інтерв'ю та критерії оцінювання мають бути спрямовані на одержання об'єктивної інформації про кандидата. Проблема одержання об'єктивної й вірогідної інформації особливо актуальна. Це пов'язано насамперед з тим, що останнім часом публікується чимало навчальних матеріалів для

осіб, які шукають роботу. Ці матеріали містять рекомендації щодо успішного проходження інтерв'ю кандидатами на вакантні посади. Недосвідчений інтерв'юер може припуститися помилок під час оцінювання добре підготовлених кандидатів, у зв'язку з чим для проведення інтерв'ю окремі організації запрошують визнаних фахівців-психологів.

6.2. ПІДГОТОВКА ДО ІНТЕРВ'Ю

Інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду має бути ретельно *сплановане і підготовлене*.

Під час підготовки до інтерв'ю необхідно відповісти на такі запитання:

- Який результат зустрічі з кандидатом вигідний для компанії?
- Наскільки кандидат відповідає вимогам?
- Якого досвіду та яких компетенцій бракує кандидатові?
- У разі коли кандидат повністю не відповідає очікуванням компанії, то скільки часу й коштів потрібно вкласти в його навчання та розвиток?
- Які компенсаційні очікування кандидата?

На підготовчому етапі готується *план інтерв'ю і перелік запитань, які ставитимуться кандидатові під час зустрічі*. Підготовлений перелік запитань включають до *запитального листка*, на підставі якого розробляють спеціальні форми для фіксації відповідей кандидата й особистих спостережень інтерв'юера. Перелік запитань має бути єдиний для всіх кандидатів на вакантну посаду, проте за результатами вивчення резюме чи анкети стандартний перелік може бути доповнений додатковими запитаннями для підтвердження чи уточнення інформації, що міститься у поданих кандидатом документах. У зв'язку з цим на цьому етапі треба вивчити всі подані кандидатом документи, звертаючи особливу увагу на освіту, досвід, напрями розвитку кар'єри, особисті досягнення.

Під час підготовки до інтерв'ю потрібно орієнтуватися насамперед на розроблені вимоги до кандидатів на вакантну посаду. Важливо установити пріоритетність компетенцій і зосередитися на тому, яким чином можна оцінити їх під час інтерв'ю з кандидатом.

Під час планування інтерв'ю необхідно подбати про *комфортні умови* для його проведення (забезпечити сприятливу атмосферу, усунути чинники, що відвертають увагу, наприклад телефонні дзвінки, тощо). Важливо усвідомлювати, що періодичне відвертання уваги від теми інтерв'ю аж ніяк не сприятиме налагодженню контакту й установленню позитивної атмосфери. Тому варто наказати секретареві не перемикати телефонні дзвінки й не впускати відвідувачів або вивісити табличку на дверях з проханням не турбувати.

6.3. СТРУКТУРА ІНТЕРВ'Ю

Для того щоб добитися взаєморозуміння між двома сторонами — інтерв'юєром і кандидатом — інтерв'ю має бути чітко структуроване. Етапи інтерв'ю наведено на рис. 6.1.

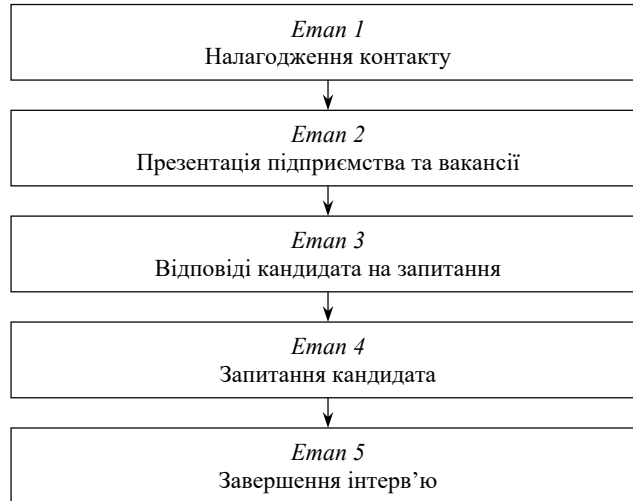


Рис. 6.1. Етапи інтерв'ю

Налагодження контакту. На цьому етапі важливо створити таку атмосферу, щоб у кандидата склалося позитивне враження про організацію. Кандидат має почувати себе комфортно, невимушено, розслабитися, бути спокійним і готовим до конструктивної розмови. Має сенс вийти назустріч кандидатові у приймальню й провести до кімнати, де проходитиме інтерв'ю. Якщо немає можливості його зустріти, то принаймні необхідно встати для того, щоб привітатись, запросити присісти.

Із самого початку контакту інтерв'юєр має взяти ініціативу на себе, спрямовуючи хід розмови. Інтерв'юєр, повернувшись до кандидата, має перший привітатись, назвати своє ім'я та посаду, при цьому погляд також має бути звернутий на кандидата. Доцільно спитати, як називати кандидата — на ім'я чи на ім'я й по батькові?

На цьому етапі можна ставити загальні запитання, що не стосуються вакансії та підприємства, приміром: «Чи легко знайшли наш офіс?». Можна також запитати, скільки часу є у розпорядженні кандидата.

Перш ніж розповісти про компанію та вакансію і ставити кандидатові запитання, необхідно зазначити мету та викласти план розмови, наприклад: «Зараз ми проведемо інтерв'ю на вакантну посаду керівника відділу логістики. Спочатку я розповім про компанію та вакантну посаду, потім поставлю запитання. Наприкінці нашої розмови Ви зможете уточнити моменти, які Вас цікавлять».

Презентація підприємства та вакансії. На цьому етапі інтерв'юер має розповісти про підприємство та вакансію. Потрібно мати на увазі, що кандидатів зазвичай цікавить така інформація:

- скільки років існує компанія на ринку;
- специфіка бізнесу;
- успішні проекти;
- найбільші партнери та конкуренти компанії;
- плани компанії на майбутнє;
- причина виникнення (відкриття) вакансії;
- роль працівника, який обіймає посаду, у компанії;
- посадові обов'язки та завдання, які доведеться вирішувати;
- перспективи професійного та кар'єрного зростання;
- посадова особа, якій підпорядковуватиметься;
- кількість підлеглих;
- очікуваний розмір посадового окладу, види, розміри й періодичність виплати премій, перелік і розміри доплат і надбавок, соціальний пакет тощо.

Завдання, які потрібно вирішити на цьому етапі:

— посилити зацікавленість кандидата і як результат — забезпечити активне співробітництво з інтерв'юером;

— поступово перейти до оцінювання кандидата.

Помилки, яких припускаються інтерв'юери у процесі презентації:

• не враховується основна мета — підвищення зацікавленості кандидата у співробітництві;

• недостатнє володіння важливою інформацією.

На цьому етапі потрібно взяти до уваги такі особливості поведінки кандидата:

— як слухає (уважно, зацікавлено чи байдуже й жвавішає лише під час обговорення компенсаційного пакета);

— чи помітно з його запитань, що перед інтерв'ю він відвідав сайт компанії (чи зацікавила пропозиція і чи узгоджує свої кар'єрні плани з роботою в компанії);

— яка інформація про компанію та вакансію його зацікавила найбільше: коли ставить запитання та які це запитання.

Досить поширеним серед фахівців з управління персоналом є запитання: «Що Ви знаєте про нашу компанію?». Зрозуміло, що найліпше, коли кандидат напередодні інтерв'ю відвідав сайт компанії і поцікавився, на чому вона спеціалізується, які має конкурентні переваги, які основні види її продукції (послуг) тощо. Водночас, якщо кандидат напередодні інтерв'ю й не продивився сайт (приміром, через зайнятість на роботі), не варто робити висновок, що йому не цікаво. Сам факт, що кандидат прийшов на інтерв'ю здебільшого вказує на те, що кандидата цікавлять вакансія, компанія, перспективи роботи. До того ж вважається, що подібні запитання має сенс ставити фахівцям з управління персоналом відомих на ринку компаній. Щодо маловідомих на ринку, середніх

та малих підприємств такі запитання не варто ставити кандидатам, оскільки вони малоінформативні.

Відповіді кандидата на запитання. Це основний і найдовший етап. Він може тривати від 30 хв до 1 год, іноді довше, що залежить від специфіки вакансії, особливостей кандидата й використовуваних технологій. Разом з тим за надто великої тривалості знижується ефективність інтерв'ю внаслідок втоми, важкості сприймання інформації та зниження здатності концентрувати увагу. На цьому етапі кандидатів ставлять різноманітні запитання, дають ситуації та завдання. Ті самі характеристики треба перевіряти кілька разів, причому через певні проміжки часу й за допомогою різних технологій і підходів.

Одержану від кандидата інформацію треба зафіксувати. Записана інформація є важливим інструментом для оцінювання рівня розвитку в кандидата відповідних компетенцій. Не варто робити детальних записів, оскільки це відвертатиме увагу кандидата й триматиме його в напруженні. У зв'язку з цим треба фіксувати лише ключові слова та фрази. Необхідно уникати оцінних суджень під час інтерв'ю.

Інтерв'ю має проходити у швидкому темпі для того, щоб у кандидата не було можливості довго обмірковувати й давати соціально бажані (найприйнятніші) відповіді для цієї ситуації. Такі відповіді не дадуть змоги об'єктивно оцінити кандидата, оскільки він вказуватиме, як правильно було б діяти чи вести себе у тій чи тій ситуації, а не як би він насправді вчинив за таких обставин, керуючись своїми пріоритетами, інтересами та настановами.

Окремі фахівці з управління персоналом¹ не рекомендують також ставити багато біографічних запитань, оскільки до таких запитань кандидати заздалегідь готуються.

На цьому етапі можна запропонувати кандидатові презентувати себе. З цією метою йому пропонується протягом трьох-п'яти хвилин розповісти про себе та про свій досвід роботи. Іноді час, відведений для самопрезентації, зменшується до одної хвилини, що дає змогу оцінити не тільки професійні й особистісні компетенції, а й стресостійкість і вміння працювати в умовах дефіциту часу.

За результатами самопрезентації кандидата можна оцінити:

- самооцінку, здатність до аналізу своїх сильних якостей і слабких сторін;
- упевненість у собі;
- комунікативні навички;
- здатність зацікавити;
- вміння виокремлювати головне;
- орієнтацію на результат і цілеспрямованість;
- прагнення до співробітництва;

¹ *Иванова С. В.* Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С. В. Иванова. — 2-е изд. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. — С. 22.

- кар'єрну стратегію;
- мотиваційний профіль;
- доброзичливість і відкритість.

Типи запитань, які використовуються під час інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду, наведено в табл. 6.2. Під час проведення інтерв'ю необхідно додержуватися певного балансу між відкритими й закритими, спрямовуючими та уточнювальними запитаннями.

Таблиця 6.2

Типи запитань, які використовуються під час інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду

Тип запитань	Особливості використання	Приклади
Відкриті	Запитання, які передбачають розгорнуті відповіді	<ul style="list-style-type: none"> — Що Ви зробили для того, щоб Ваш відділ або компанія збільшили прибутки (обсяги продажу чи послуг), залучили нових клієнтів тощо? — Розкажіть про випадок, коли у Вас не було достатньо інформації для досягнення поставленої мети — Опишіть ситуацію, коли довелось узяти на себе відповідальність у конфліктній ситуації в групі (з клієнтом) — Які зі своїх обов'язків на останній роботі Вам було найскладніше виконувати?
Закриті	Запитання, які передбачають відповіді «так» чи «ні» або надання конкретної інформації	<ul style="list-style-type: none"> — Скільки підлеглих безпосередньо було у Вас? — На яку тему захищали магістерську дипломну роботу в університеті? — Чи брали участь у конференціях? Якою була їх тематика? Чи виступали з доповіддю? На яку тему?
Спрямовуючі запитання	Запитання, які підказують, яка відповідь очікується від кандидата. Після одержання ствердної відповіді на такі запитання кандидат має її обґрунтувати: пояснити, чим приваблює його така робота, навести приклади, які підтверджували б досвід роботи в тих чи тих умовах	<ul style="list-style-type: none"> — Робота на цій посаді дуже напружена. Чи готові Ви до такої роботи? — Виконання цього проекту вимагає вміння працювати в команді. Чи подобається Вам працювати в команді? — Виконання цієї роботи вимагає високої відповідальності. Наведіть приклади, коли Ви брали на себе відповідальність
Уточнювальні	Запитання, які дають змогу правильно зрозуміти співрозмовника	<ul style="list-style-type: none"> — Наскільки я правильно зрозумів, Вам подобається самостійно приймати рішення? — Отже, Вам подобається вирішувати складні завдання? — У мене склалося враження, що Вам важко працювати в умовах невизначеності?
Метод незакінчених речень	Кандидатові потрібно продовжити висловлювання	<ul style="list-style-type: none"> — Через два роки я хотів би виконувати... — У стосунках з колегами (діловими партнерами) я більше за все ціную... — Головним критерієм вибору постачальника вважаю...

У табл. 6.3 наведено приклади запитань і характеристики, які можна з'ясувати за їх допомогою.

Таблиця 6.3

Приклади запитань та характеристики, які можна з'ясувати за їх допомогою

Запитання	Характеристики, які можна з'ясувати за їх допомогою
Розкажіть про себе. Як Ви обрали свою професію?	Пріоритети та навички самопрезентації
Назвіть Ваші особистісні та професійні цілі	Кар'єрна стратегія та мотиваційний профіль
Що Вам більше за все подобалося на попередньому місці роботи?	Мотиваційний профіль
Чим Вас приваблює робота в нашій компанії?	Лояльність до компанії
Чому Ви вважаєте, що зможете виконувати обов'язки на цій посаді?	Професійні компетенції
Навіщо люди роблять кар'єру? Закінчити речення: «Кар'єра — це...»	Кар'єрна стратегія
Назвіть свої сильні та слабкі риси. Охарактеризуйте себе як людину	Рівень самооцінки, відкритості та щирості
Чому Ви звільнилися з попереднього місця роботи?	Демотиваційні чинники
Чи одержували Ви пропозиції від інших роботодавців?	Рівень конкурентоспроможності та затребуваність на ринку
Які зміни Ви зробили б в компанії на цій посаді?	Лояльність і професійні компетенції
Що про Вас можуть розповісти Ваші колишні керівники, колеги, підлеглі?	Ставлення до людей
Яким чином Ви підвищуєте свою професійну компетентність?	Прагнення до професійного зростання, мотивація до навчання
За що захочували Вас на попередньому місці роботи?	Досягнення
За що критикували Вас на попередньому місці роботи?	Ставлення до невдач
Ви частіше погоджуєтесь чи сперечаєтесь?	Комунікативні компетенції
Які з посадових обов'язків на попередньому місці роботи Ви виконували з задоволенням, а які — без?	Мотиваційні та демотиваційні чинники
Наведіть кілька ситуацій, в яких Ви добилися успіху	Мотивація до досягнень
Опишіть свій найцікавіший проект за останній рік.	Професійні компетенції
Наведіть кілька ситуацій, у яких Вас спіткала невдача?	Ставлення до невдач
За які помилки в роботі можна звільнити працівника?	Дисциплінованість
Що Ви робитимете, якщо Ваш керівник несправедливо оцінив Вашу роботу?	Здатність до підпорядкування

Закінчення табл. 6.3

Запитання	Характеристики, які можна з'ясувати за їх допомогою
Як Ви плануєте свій день (тиждень)?	Уміння планувати свою роботу
Як Ви вирішуєте конфлікти?	Уміння вирішувати конфлікти
Назвіть приклади важливих для компанії рішень, які Вам доводилося приймати. Опишіть процес їх прийняття. Якими були результати та наслідки? Наведіть приклади прийнятих Вами неправильних рішень, які завдали збитків компанії	Уміння приймати рішення
До кого Ви звертаєтеся за допомогою у процесі прийняття рішення?	Методи прийняття рішень, ставлення до командної роботи
У разі коли Вас зацікавить робота в нашій компанії, якою Ви уявляєте свою кар'єру через рік? Через три роки?	Кар'єрна стратегія, лояльність до компанії
Які умови праці Вам необхідні, для того щоб мати задоволення від роботи?	Мотиваційні чинники
Усі люди мають недоліки. Які риси характеру Ви хотіли б у себе виправити?	Прагнення до професійного та особистісного зростання

Для перевірки щирості кандидата можуть бути поставлені запитання, побудовані в такий спосіб, що жодна людина не може відповісти «ні» на всі запитання, залишившись при цьому відвертою. Приклади таких запитань:

- Чи були випадки, коли Ви спізнювалися?
- Чи припускалися Ви помилок у роботі?
- Чи траплялись у Вашій практиці конфлікти з колегами (підлеглими, клієнтами)?
- Чи були випадки, коли Ви порушували терміни виконання завдань?
- Чи траплялось так, що Ви не досягали поставлених цілей?
- Чи доводилось Вам казати неправду?
- Чи бувало так, що Ви не додержувались своїх обіцянок?

Запитання можуть бути змодельовані з урахуванням професійної діяльності кандидата, як-от:

- Чи траплялося так, що Ви припускалися помилок у замовленнях?
- Чи були випадки, коли Ви не могли переконати клієнта?
- Чи були випадки, коли Ви припускалися помилок у доборі кандидата на вакантну посаду?
- Чи були випадки, коли підлеглі були незадоволені умовами праці (компенсаційним пакетом, організацією праці, графіком роботи тощо)?

Така побудова запитань створює ситуацію, коли людина має зробити вибір: сказати правду чи справити «позитивне враження».

Якщо кандидат відповідає на запитання чітко, відверто і щиро, то він викликає довіру. Іноді кандидат дає невизначені, суперечливі й неточні відповіді. Споча-

тку він говорить одне, потім інше, починає хвилюватися, червоніє, засмучується тощо. Зміна вербальної та невербальної поведінки кандидата може вказувати на низьку професійну компетентність, брак досвіду проходження інтерв'ю, невпевненість у собі чи низьку стресостійкість. Водночас подібна поведінка може бути наслідком приховування певної інформації, нещирості чи неправдивості кандидата. Цілком імовірно, що кандидат перебільшує свої досягнення, видає бажане за справжнє. У такому разі рекомендується уточнювати інформацію, яка викликає сумнів, використовуючи різні технології та підходи до інтерв'ю.

Перелік поширених проблем, які можуть виникнути під час інтерв'ю, та способів їх вирішення наведено у табл. 6.4.

Таблиця 6.4

**Проблеми, які можуть виникнути під час інтерв'ю,
та способи їх вирішення¹**

Проблема	Спосіб вирішення
Кандидат наводить забагато деталей	Необхідно попросити кандидата виокремити основні моменти, щоб потім можна було перейти до деталей
Інтерв'юер ставить надто складні запитання або має проблеми з формулюванням потрібних запитань	Необхідно ставити прості запитання: «Як?», «Коли?», «Що було потім?», «Що Ви зробили?»
Важко зрозуміти ключові моменти ситуації	Має сенс запитати: «Що в цій ситуації для Вас було найбільш значущим?», «Розкажіть про переговори або нараду, які Вам особливо запам'яталися»
Кандидат надто швидко наводить багато інформації або перекручує її	Варто сказати: «Якщо можна, говоріть повільніше. Не могли б Ви повернутись до...?» або «Я не впевнений(на), що зрозумів(ла) правильно суть проблеми. Давайте повернемося до...»
Кандидат почуває себе некомфортно	Потрібно заохочувати його щоразу, коли він надає необхідну інформацію. Можна використати такі фрази: «Чудово, це саме те, що мені потрібно», «Дякую», «Добре»
Кандидат більше говорить про філософію роботи, розмірковує абстрактно або наводить гіпотетичні ситуації	Необхідно попросити навести конкретні приклади: «А що Ви насправді йому сказали?», «Що він Вам відповів?», «Що Ви сказали потім?», «Розкажіть про Ваш стандартний робочий день. Що Ви робите на початку робочого дня? Після цього?» тощо
Кандидат ухиляється від відповідей, оскільки не хоче розголошувати конфіденційну інформацію про себе чи про інших людей	Можна сказати: «Мені не потрібні імена. Розкажіть лише про самі події» або «Добре, що Ви не згадуєте імен й суть справи, мені потрібно розповісти лише про ситуацію і Вашу роль у ній»
Кандидат ухиляється від теми	Варто сказати «Я б з радістю поговорив(ла) про це, але мені потрібна конкретна ситуація» або «Це дуже цікаво, але нам ще потрібно багато чого з'ясувати! Давайте повернемося до того випадку...»

¹ *Іванов А. Е.* Как закрыть вакансию. Организатор рекрутера / *А. Е. Иванов.* — М. : Вершина, 2006. — С. 115–116.

Для одержання об'єктивної й вірогідної інформації важливо, щоб інтерв'юер умів не тільки ставити запитання, але й чути відповіді на них. Кандидата потрібно заохочувати, спонукати до співробітництва, налаштовувати на доброзичливий, спокійний, діловий тон розмови, демонструвати свою зацікавленість.

Серед помилок, які заважають почути і зрозуміти співрозмовника, треба взяти до уваги такі: інтерв'юер постійно відвертається увагою, перебиває кандидата без особливих причин, заперечує, якщо з чимось не згоден, поспішає з висновками.

Для підвищення ефективності інтерв'ю доцільно використовувати різні прийоми активного слухання¹:

- заохочення співрозмовника («Так-так», «Дуже цікаво», «Я Вас слухаю» тощо);
- уточнення («Що Ви маєте на увазі, коли говорите про...?», «Що означає...?» тощо);
- повторення висловлювань співрозмовника («Якщо я правильно Вас зрозумів...», «З Ваших слів виходить, що...», «Отже, Ви маєте значний досвід роботи у цій галузі?» тощо);
- висунення гіпотез, які дозволяють уточнити, наскільки правильно зрозуміли слова співрозмовника («Якщо виходить з того, що Ви сказали...», «Ви хочете сказати, що...?» і т. ін.);
- підбиття підсумків («Отже, можна зробити висновок про те, що...», «Отже, підбиваючи підсумки...» тощо).

Прийоми активного слухання дають змогу перевірити правильність розуміння думки й переконань співрозмовника, допомогти кандидатові усвідомити свою позицію і власні проблеми, скерувати хід інтерв'ю та зробити висновки, а отже, підвищити вірогідність одержаної інформації.

Запитання кандидата. Після відповідей на запитання необхідно надати кандидатові можливість у свою чергу поставити запитання. Це дасть змогу з'ясувати інтереси та наміри кандидата. Найліпше, коли кандидат формулює невелику кількість запитань щодо специфіки бізнесу та майбутньої роботи, обов'язків і відповідальності, взаємовідносин у трудовому колективі тощо.

Інтерв'юер має бути готовим дати відповіді на такі запитання:

- Чому цю роботу залишив попередній співробітник?
- Яким буде мій робочий день?
- Чи є умови для професійного та кар'єрного зростання?
- Які додаткові завдання крім тих, що належать до моїх основних обов'язків, мені доведеться вирішувати?

¹ Магура М. И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров / М. И. Магура — М.: Журнал «Управление персоналом», 2003. — С. 132.

Завершення інтерв'ю. Для завершення інтерв'ю можна використати такі фрази:

- Якщо у Вас немає більше запитань, дякуємо Вам, що відгукнулися на наше запрошення.
- Наш час вичерпано. Приємно було з Вами познайомитися.
- Дозвольте подякувати Вам за зустріч. Оскільки конкурс триває, то нам потрібен час для прийняття остаточного рішення.

На цьому етапі необхідно також домовитися, як і коли кандидатів повідомлять про результати інтерв'ю. На практиці може виникнути ситуація, коли кандидатів обіцяють зателефонувати й не роблять цього, у разі коли вирішують, що він не підходить на цю посаду. Така поведінка негативно впливає на репутацію компанії і бренд роботодавця. У зв'язку з цим інтерв'юєру краще зазначити, що кандидатів зателефонують орієнтовно через певну кількість днів (чи на певну дату) у разі позитивного рішення. Можна залишити також ініціативу дзвінка за кандидатом, повідомивши йому орієнтовні строки, коли прийматиметься остаточне рішення.

6.4. ТЕХНОЛОГІЇ ПРОВЕДЕННЯ ІНТЕРВ'Ю

6.4.1. Аналіз метапрограм

Для підвищення вірогідності інформації, визначення придатності кандидата для роботи в організації інтерв'юєри використовують різні технології, методики та прийоми, серед яких домінує технологія аналізу метапрограм. Ця технологія ґрунтується на теорії нейролінгвістичного програмування, яка оперує структурою суб'єктивного досвіду людини й виходить з того, що кожній людині притаманна власна система відчуття, бачення, аналізу, фільтрації й обробки інформації, яка надходить із зовнішнього світу.

Метапрограми — внутрішні характеристики, способи мислення людини, на основі яких здійснюється її поведінка. Метапрограми дають змогу виокремити значущу для людини інформацію. За допомогою метапрограм інформація, яка не відповідає поведінковим настановам людини, не потрапляє до її свідомості.

Аналіз метапрограм кандидата дає змогу визначити особливості його мислення, прийняття рішень, мотивації та взаємовідносин з оточенням. Кожна метапрограма характеризує дві протилежні моделі поведінки. Утім на практиці поведінка людини не відповідає на 100 % жодній з моделей і перебуває у проміжному становищі.

У нейролінгвістичному програмуванні виділяють близько 20 метапрограм. Частина з них має суттєве значення для успішності роботи кандидата в організації.

Тип референції. Тип референції показує співвідношення власної думки та думки інших людей у процесі прийняття рішень. Основні характеристики внутрішньої та зовнішньої референції наведено у табл. 6.5.

Таблиця 6.5

Характеристики внутрішньої і зовнішньої референції

Показник	Внутрішня референція	Зовнішня референція
Сильні сторони	Уміння обстоювати власну думку, здатність чинити опір тиску та маніпуляціям	Здатність іти на компроміс; ними легко керувати
Слабкі сторони	Недостатня гнучкість у переговорах, ігнорування думки інших	Надто піддаються зовнішньому впливу, не впевнені у собі
Підходящі посади	Виконання контрольних-ревізійних функцій: юрист, фінансовий контролер, слідчий, аудитор, податковий інспектор тощо	Виконавські посади, робота з клієнтами: журналіст, дизайнер, торговельний, страховий агент, офіціант, адміністратор готелю тощо
Неприйнятні посади	Робота на нижньому рівні організаційної структури, робота з клієнтами	Робота, пов'язана з прийняттям самостійних рішень і обстоюванням власної думки

Між крайніми полюсами внутрішньої і зовнішньої референції містяться змішані її типи. При цьому тип референції може бути або збалансований, або може переважати зовнішній чи внутрішній тип.

Визначити тип референції можна за допомогою відкритих запитань: Чому Ви так вважаєте? Що вплинуло на прийняття цього рішення?

Наприклад:

- Як Ви визначаєте, що робота виконана добре (проект є успішним)?
- Чи легко Ви адаптуєтесь до нових умов роботи? Чому Ви так вважаєте?
- Як Ви визначаєте, що переговори (збори, нарада, зустріч, розмова тощо) пройшли успішно?
 - Ви надійний партнер у роботі? Чому Ви так вважаєте?
 - Ви хороший керівник (продавець, бухгалтер, секретар тощо)? Чому Ви так думаєте?

Відповіді на такі запитання передбачають обґрунтування ситуації, що склалася (переважно успішної).

Приклади відповідей на запитання, які вказують на те, який тип референції переважає у людини, наведено в табл. 6.6.

Таблиця 6.6

Приклади відповідей на запитання для визначення типу референції

Тип референції		
Внутрішній	Змішаний	Зовнішній
Посилання на власну думку, відчуття, рішення. Наприклад: «Я знаю це», «Це внутрішнє відчуття», «Мені самому подобається», «Я бачу», «Я сам вирішую», «Мені так здається»	↙ ↘	Посилання на об'єктивний результат, на думку інших людей, прийняті норми. Наприклад: «Інші кажуть», «Під час порівняння свого результату з результатами інших», «На це вказують об'єктивні дані (відгуки клієнтів, оцінка керівника, результати продажу, динаміка прибутку тощо)», «Так заведено»

Прагнення до досягнень — уникнення невдач. Важливою психологічною характеристикою, яку можна визначити під час інтерв'ю, є переважання тих чи тих мотиваційних тенденцій — прагнення до досягнень чи уникнення невдач.

Люди з мотиваційною тенденцією «прагнення до досягнень» знають, яких результатів вони хочуть досягти. Такі люди ставлять перед собою цілі, які можуть бути дещо завищені, і прагнуть до їх досягнення. Люди з прагненням до досягнень схильні до ризику, не бояться змін і нововведень, продукують нові ідеї. Проте такі люди не схильні помічати прихованих загроз і неочевидних проблем.

Люди з мотиваційною тенденцією «уникнення невдач» знають, яких результатів вони не хочуть досягти. Такі люди здатні передбачати ймовірні перешкоди і проблеми, вони ретельно все перевіряють, використовують лише виважені й перевірені прийоми та методи. Люди з цією мотиваційною тенденцією не схильні до ризику та нововведень. Для них неприйнятною є робота в умовах, які постійно змінюються, вимагають творчого підходу, вміння швидко адаптуватись, приймати нестандартні рішення. Проте вони успішні в аналітичній і контрольній діяльності.

Приклади запитань, які можна використати для визначення мотиваційних тенденцій у кандидата:

- Що для Вас у роботі є важливим?
- Який клієнт (колектив) для Вас є оптимальним?
- Опишіть ідеальне для себе місце роботи.
- Опишіть оптимального для вас керівника (підлеглого, колегу).

Відповіді на такі запитання передбачають опис оптимального чи ідеального для кандидата варіанта.

Приклади формулювання характеристик, які вказують на те, які мотиваційні тенденції переважають:

- позитивне формулювання вказує на домінування у людини прагнення до досягнень;
- висловлення нейтральної позиції («нормально», «прийнятно») або заперечення (з префіксом «не») свідчить про те, що у людини домінує уникнення невдач.

Орієнтація на процес — на результат. Успішність роботи кандидата на тій чи тій посаді також залежить від його орієнтації на процес чи на результат. Це пояснюється тим, що в окремих випадках результати праці можна кількісно оцінити й, відповідно, є потреба в заохоченні працівників до поліпшення цих результатів, в інших випадках немає можливості кількісно оцінити результати й потреби в стимулюванні до їх зростання.

Результати праці бухгалтера, аудитора, менеджера з персоналу, фахівця-аналітика з дослідження товарного ринку, юрисконсульта, бібліотекаря, референта, секретаря важко кількісно виміряти й оцінити. Для таких посад підійдуть люди, орієнтовані на стабільність і додержання численних процедур, процесів, інструкцій, технологій.

Результати праці менеджера (економіста, організатора) зі збуту, програміста, редактора, торговельного, комерційного й страхового агентів можна кількісно виміряти й оцінити. Для цих посад підійдуть люди, орієнтовані на результати, бо в основі їхньої поведінки — мотиви швидкого їх досягнення.

Приклади запитань, які можна використати для визначення орієнтації кандидата на процес чи результат:

- Коротко розкажіть про свій трудовий шлях.
- Що Вам подобається у цій трудовій діяльності?
- Опишіть свій найвдаліший період роботи чи проект.
- Що потрібно, щоб успішно пройти випробувальний термін?

Відповіді на такі запитання передбачають опис трудової діяльності. Орієнтацію (на процес чи на результат) кандидата можна визначити на основі того, що частіше зустрічається в його відповіді — опис процесів чи результатів. Якщо у відповіді кандидата переважають дієслова, які вказують на те, що було зроблено (досягнув, перевиконав, одержав, навчив тощо), а також є посилання на певні показники (досягнення цілей, виконання планів, нормативів, порівняння з показниками попередніх періодів роботи, середніми показниками в компанії, галузі чи регіоні, перемога в конкурсах, змаганнях тощо), то такий кандидат орієнтований на результат. Якщо у відповіді кандидата немає посилань на певні критерії оцінювання результатів праці й переважають дієслова, які вказують на те, що робилось, а не було зроблено (виконував, готував, вивчав, досліджував тощо), то такий кандидат орієнтований на процес.

Орієнтація на процедури — на можливості. Люди, орієнтовані на можливості, прагнуть шукати нових рішень, використовувати різні підходи під час розв'язання типових завдань. Люди, орієнтовані на процедури, віддають перевагу відпрацьованим способам і методам виконання робіт.

Для різних професій і посад важливою може бути схильність кандидата до процедур чи до можливостей. За потреби чіткого додержання законодавчих норм, технологій, високої міри стандартизації продукту чи послуги, яка має бу-

ти одержана в результаті виконання робіт, надавати перевагу варто кандидатам, схильним до процедур. І навпаки, інноваційна праця, робота, яка вимагає нестандартних, творчих підходів до вирішення завдань, більше підійде кандидатам, схильним до можливостей.

Крім характеру роботи, у процесі добору на орієнтацію кандидатів на процедури чи можливості впливає також етап розвитку бізнесу. Компанія, яка перебуває на етапі «зірки» відповідно до Бостонської портфельної матриці, потребує людей, орієнтованих на можливості, організація, яка перебуває на етапі «дійної корови» — людей, у яких збалансовані можливості та процедури, або ж людей, у яких орієнтація на процедури переважає.

Приклади запитань, які дають змогу визначити орієнтацію кандидата на процедури чи можливості: «Вам потрібно провести важливі переговори (інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади, семінар, виступити з доповіддю, презентацією тощо). Як Ви будете готуватись до них? Наскільки Ваша поведінка на переговорах (під час інтерв'ю, на семінарі, конференції, нараді тощо) відповідає розробленому Вами сценарію (плану, програмі тощо)?».

Аналізуючи відповіді на подібні запитання, необхідно звернути увагу на таке:

— Чи буде кандидат у процесі підготовки повністю прописувати усю процедуру й текст своєї промови, виступу, доповіді, перелік запитань (кандидат орієнтований на процедури), чи буде лише окреслювати основні моменти, схему, план, тези (процедури і можливості є збалансованими), чи буде визначати основні моменти, не фіксуючи їх (переважають можливості), або взагалі віддасть перевагу експромту (кандидат, орієнтований на можливості).

— Чи буде кандидат змінювати свою поведінку в разі зміни ситуації на переговорах (під час інтерв'ю, на семінарі, конференції, нараді тощо) або, незважаючи ні на що, чітко додержуватиметься розробленої ним процедури.

Визначити орієнтацію кандидата на процедури чи на можливості можна також за допомогою таких запитань:

- Що Ви вважаєте найбільшим своїм досягненням?
- Що Вам більше за все подобалось на попередньому місці роботи?

Аналізуючи відповіді кандидата, слід звернути увагу на таке:

— чи оцінює кандидат позитивно стабільність, постійність (кандидат, орієнтований на процедури);

— чи зазначає кандидат можливості, які в нього були, чи згадує зміни, інновації, творчий підхід (кандидат, орієнтований на можливості).

Орієнтація на зміст — на оточення. Існує чимало сфер діяльності, що передбачають постійне спілкування працівника з різними людьми: клієнтами, споживачами, постачальниками, відвідувачами, покупцями, пацієнтами, колегами, учнями, студентами тощо. Інші сфери передбачають роботу з документа-

ми, технічними засобами. Залежно від предмета праці посада вимагає кандидатів, які орієнтуються на зміст роботи чи на оточення (людей).

Визначити орієнтацію кандидата на зміст чи на оточення можна за допомогою таких запитань:

- Що Вам більше за все подобалось на попередньому місці роботи?
- Чому Ви вибрали цю професію?
- Чому Ви вибрали роботу в компанії *N*?
- Опишіть ідеальне для себе місце роботи.

Аналізуючи відповіді кандидата, необхідно взяти до уваги, наскільки часто кандидат згадує людей (колектив, колег, клієнтів, споживачів, покупців, пацієнтів, учнів, студентів тощо) та наскільки часто — зміст роботи.

Позиціонування в робочих взаєминах. Важливою психологічною характеристикою, якою мають володіти кандидати на ті чи ті посади, є позиціонування у робочих взаєминах. За цією характеристикою можна виокремити «одинаків», «менеджерів» і «командних гравців».

Людина «одинак» найефективніше працює самостійно, на відокремленій ділянці роботи з чіткими межами відповідальності. Якщо результат чи винагорода такої людини пов'язані з роботою інших людей, то мотивація та результати праці «одинака» можуть знизитись. Можуть також виникати конфлікти, пов'язані з розподілом сфери відповідальності.

Людина «командний гравець» налагоджує ефективні взаємини з членами трудового колективу, прагне до досягнення колективних результатів праці, створює сприятливий соціально-психологічний клімат. Така людина завжди потребує поради й підтримки інших людей, а отже, не може результативно працювати самостійно. «Командні гравці» також схильні до перекладання відповідальності на інших.

Людина «менеджер» здатна брати на себе відповідальність за результати колективної праці, ідентифікує успіхи колективу з власними успіхами. Така людина є лідером, а отже, за відсутності підлеглих значно знижується її мотивація, що може спонукати до пошуку нового місця роботи. За таких обставин людина «менеджер» може стати неформальним лідером.

Приклади запитань, які можна використати для визначення позиціонування людини у робочих взаєминах:

- опишіть свої найбільші досягнення (два-три);
- опишіть свій найцікавіший проект;
- опишіть свій досвід на попередньому місці роботи.

Відповіді на такі запитання передбачають опис попередньої трудової діяльності та здобутків. Позиціонування кандидата у робочих взаєминах можна визначити виходячи з того, яку роль людина відводить собі стосовно до інших учасників подій.

Якщо у відповіді кандидата основна увага зосереджена на особистих досягненнях, у мові переважно використовуються слова «я» або «мій», то цей канди-

дат є «одинаком». Якщо у відповіді дії та рішення сприймаються людиною як результат дії команди, у мові переважно використовуються слова «ми» або «наші», то така людина є «командним гравцем». Якщо людина позиціонує себе як генератор ідей для всієї команди, переконує її членів і дістає підтримку, у мові переважають слова «мій відділ», «моя команда», то така людина за складом характеру є «менеджером».

6.4.2. Поведінкове інтерв'ю

Поведінкове інтерв'ю дає змогу окреслити модель поведінки кандидата в майбутньому. З цією метою ставлять запитання щодо попередніх місць роботи. Увага має бути зосереджена на тих аспектах, що стосуються майбутньої діяльності. Запитання потрібно формулювати так, щоб кандидат навів конкретні приклади: «Опишіть ситуацію, коли...», «Наведіть приклади того, як...», «Опишіть Вашу роль у...», «Розкажіть про випадок, коли...» тощо.

Приклади запитань:

- Розкажіть про Вашу останню (теперішню) роботу.
- Опишіть стандартні завдання, які Вам доводилося вирішувати протягом робочого дня на попередньому місці роботи.
- Опишіть Ваші основні успіхи в роботі.
- Опишіть найцікавіший (найуспішніший) проект, у якому Ви брали участь.
- Розкажіть про випадок, коли Ви знайшли нестандартне вирішення проблеми.
- Опишіть ситуацію, коли Ви прийняли помилкове рішення. Які це мало наслідки? Як Ви виправляли помилки?
- Опишіть який-небудь конфлікт на роботі. Як Ви його вирішили?
- Опишіть ситуацію, коли Ви не погоджувалися з думкою інших. Що Ви робили для того, щоб дійти спільної згоди?

Критерії оцінювання поведінкових прикладів наведено на рис. 6.2.

6.4.3. Проективне інтерв'ю

Проєктивні методики ґрунтуються на схильності людини проєктувати свої настанови, цінності, характеристики, мотиви та життєвий досвід на дії інших людей, для того щоб їх пояснити. Під час відповіді на проєктивні запитання людина пояснює поведінку, дії, вчинки інших людей з урахуванням власного досвіду, бачення, цінностей, переконань і мотивів. Використання проєктивних методик корисне під час проведення інтерв'ю завдяки зменшенню соціально бажаних відповідей.



Рис. 6.2. Критерії оцінювання поведінкових прикладів

Для одержання високовалідного результату оцінювання кандидата під час проведення проєктивного інтерв'ю необхідно дотримуватися таких правил:

- запитання потрібно ставити у швидкому темпі, кандидат має дати першу відповідь, яка спаде на думку, або кілька варіантів відповіді. Перше, що спадає на думку, є найбільш значущим для кандидата;
- запитання мають бути спрямовані на оцінювання інших людей чи їхніх дій, що робить кандидата відкритим і дає змогу уникнути соціально бажаних відповідей, які кандидат зазвичай дає для того, щоб справити позитивне враження;
- форма запитання має бути відкрита: запитання починається із запитального слова й передбачає розгорнуту відповідь чи пояснення;
- запитання не слід ставити одне за одним тематичними блоками, оскільки це дасть змогу кандидатові зрозуміти принцип інтерв'ю й може спричинити надання соціально бажаної відповіді;
- бажано забезпечити змістовний зв'язок проєктивних запитань з попереднім контекстом, оскільки в такому разі вони звучать природніше й не привертають надмірної уваги кандидата. Якщо запитання привертає увагу, то це підвищує ймовірність надання соціально бажаних відповідей¹.

¹ *Іванова С. В.* Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С. В. Иванова. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. — С. 80–81.

За допомогою проєктивних запитань можна визначити цінності людини, її мотивацію, взаємини з членами трудового колективу, керівником (підлеглими), клієнтами, поведінку в конфліктній ситуації.

Приклади проєктивних запитань наведено в табл. 6.7.

Таблиця 6.7

Приклади проєктивних запитань

Критерій оцінювання	Запитання
Чесність, лояльність	Коли можна сказати неправду? Наскільки людина має бути лояльна до компанії, в якій вона працює? Чому люди працюють ефективно за відсутності керівника?
Мотивація	Чим люди керуються, вибираючи місце роботи? Задля чого люди працюють? Чому люди прагнуть зробити кар'єру? Чому одні люди дістають задоволення від роботи, а інші — ні? Що спонукає людей до поліпшення результатів праці? Що краще для людини: стабільна робота з невисокою заробітною платою чи робота в умовах невизначеності та ризику з високою оплатою праці?
Взаємини «керівник-підлеглий»	Яким має бути хороший керівник (підлеглий, співробітник)? Які взаємини між керівником і підлеглим є оптимальними?
Взаємини у трудовому колективі	У якому колективі людині комфортно працювати? Які взаємини в колективі є оптимальними? Якою має бути хороша команда?
Взаємини з клієнтом	Які взаємини з клієнтами є оптимальними? Які риси характеру сприяють налагодженню ефективних взаємин із клієнтами? З яким клієнтом найскладніше налагодити контакт?
Поведінка в конфліктній ситуації	Які типові причини конфлікту в колективі? Хто і в який спосіб їх має вирішувати? З яких причин найчастіше виникають конфлікти з клієнтами?

6.4.4. Ситуаційне інтерв'ю

Технологія ситуаційного інтерв'ю ґрунтується на використанні певних ситуаційних завдань (кейсів). Кандидатові пропонується вибрати один із запропонованих варіантів або описати модель вирішення ситуації, яка склалася. Вибираючи певну модель поведінки, кандидат демонструє найприйнятніший (бажаний, оптимальний) для себе варіант. Інтерв'юер може визначити, наскільки вибрана кандидатом модель поведінки збігається з прийнятними в організації моделями. За допомогою ситуаційних запитань (завдань) інтерв'юер може встановити, наскільки норми та цінності кандидата відповідають корпоративній політиці організації. Ситуаційне інтерв'ю можна використо-

увати для виявлення особистісних характеристик і навиків, необхідних для виконання певних видів робіт. Приклади ситуацій наведено в табл. 6.8.

Таблиця 6.8

Приклади ситуацій

Ситуація	Компетенції, які можна визначити
Навести особистісні характеристики, необхідні співробітникові відділу продажу (менеджеру з персоналу, секретарю та ін.). Вибрати інструменти для їх визначення	Уміння розробляти вимоги до кандидата на вакантну посаду Знання інструментів оцінювання кандидатів на вакантну посаду
Ви організували в компанії курси з вивчення іноземної мови. При цьому половина співробітників задоволена, половина — ні. Ваші дії	Уміння вирішувати проблеми Уміння організовувати навчальний процес Уміння оцінювати ефективність навчання
Вам потрібно терміново підготувати необхідні для Вашого клієнта документи. У цей час керівник дає Вам завдання підготувати для нього інформацію, з якою він має виступити через кілька годин на Раді директорів. Своєчасно виконати обидва завдання Ви не в змозі. Що Ви будете робити у подібній ситуації?	Уміння вирішувати проблеми Стресостійкість Організованість Уміння приймати рішення
Клієнт вимагає від Вас певних дій, які Ви не маєте права робити (наприклад, зробити виправлення в документі), поводячи себе при цьому нетактовно. Ваші дії	Уміння вирішувати конфлікти Уміння вести переговори Лояльність, схильність до додержання процедур
Вам потрібно повідомити клієнта про те, що з наступного року ціни на товари у Вашій компанії збільшаться. Якими будуть Ваші дії у такій ситуації?	Орієнтація на клієнта Уміння вести переговори
У документах, які надіслав Вам клієнт, суттєва помилка. Вам необхідно повідомити про це клієнта. Ви знаєте, що це нервова людина. Яким чином Ви це зробите?	Уміння вирішувати конфлікти Уміння вести переговори
Клієнт звертається до Вас з претензіями щодо терміну доставки товару. Справді, сьогодні йому мали доставити товар, але цього не було зроблено. Ваші дії	Уміння вирішувати конфлікти Уміння вести переговори Уміння брати на себе відповідальність
Ви випадково дізналися, що співробітник компанії, у якій Ви працюєте, нечесно поводить себе із клієнтом Вашої компанії. Ваші дії в такій ситуації	Лояльність Чесність Уміння вести переговори

Окремі кейси передбачають з'ясування здатності кандидата знаходити вихід із проблемної ситуації. Залежно від того, настільки швидко кандидат вирішує проблемну ситуацію, можна визначити його стресостійкість, уміння приймати рішення, тип референції, цілеспрямованість тощо.

6.4.5. Методи «три плюси і три мінуси» та провокації

Метод «три плюси і три мінуси». Цей метод дає змогу з'ясувати ставлення кандидата до змісту й умов праці, методів і технологій роботи, стилів керівництва, а також актуальні для нього мотиваційні чинники, цінності й уподобання. З цією метою кандидатові ставляться запитання, що починаються з фрази: «Назвіть три плюси та три мінуси...». Приміром, назвіть три плюси та три мінуси:

- необхідності самостійного прийняття рішень;
- роботи в жіночому колективі;
- роботи з документами;
- роботи в умовах постійних змін;
- проектної роботи;
- роботи в ролі наставника;
- роботи з людьми;
- кар'єрного зростання.

Технологія аналізу відповідей кандидата:

- визначається кількість перелічених плюсів і мінусів. У разі коли кандидат перелічив більше плюсів, то це свідчить про позитивне ставлення до відповідного фактора, і навпаки, якщо кандидат виокремив більше мінусів, то це вказує на негативне ставлення до певного фактора;

- оцінюється швидкість, з якою кандидат перелічує плюси та мінуси, — ті, що віддзеркалюють погляди (позицію, ставлення) кандидата, спадають на думку швидше. Наявність пауз, уповільнення темпу мови свідчать про протилежну думку (позицію, ставлення) кандидата щодо певного фактора. Уповільнення під час перелічення мінусів вказує на позитивне ставлення до відповідного фактора, під час плюсів — про негативне ставлення;

- аналіз послідовності відповідей. Якщо кандидат завжди починає з плюсів, то це не дає підстав для певних висновків, оскільки постановкою запитання передбачено спочатку перелічення плюсів, потім — мінусів. Якщо кандидат завжди починає з мінусів, то це вказує на високу його критичність до роботи, колег, керівництва, клієнтів, підлеглих, життя загалом. Якщо відповіді на одні запитання починаються з плюсів, на інші — з мінусів, то на основі цього можна визначити ставлення кандидата до певного фактора. Кандидат позитивно ставиться до фактора, якщо відповідь починається з наведення плюсів, і негативно — коли спочатку перелічуються мінуси.

Метод провокації. Для використання методу провокації потрібно виокремити критичний об'єкт взаємодії для відповідної посади. Такими об'єктами можуть бути люди, обладнання, продукти, програми. Після цього потрібно створити у

формі запитання чи твердження провокацію — негативну характеристику критичного об'єкта.

Приклади таких запитань і тверджень:

- Чому співробітникам не подобається навчатися?
- Чому так багато конфліктних клієнтів?
- Чому більшість клієнтів самі не знають чого вони хочуть?
- Чи правда, що робота бухгалтера така нудна, хоч і важлива?
- Чому так багато некомпетентних кандидатів?
- Чому співробітники не хочуть навчатися?

Залежно від відповідей усіх кандидатів можна поділити на три групи:

- 1) ті, хто дають негативні характеристики, причому з ентузіазмом та емоційним піднесенням;
- 2) ті, хто дають компромісні (позитивні та негативні) характеристики;
- 3) ті, хто дають позитивні характеристики.

Щодо першої групи кандидатів слід зазначити, що дуже складно змінити ставлення людини до чогось, тому не варто брати на роботу людей, які дають негативні характеристики на провокаційні запитання.

Стосовно до другої групи кандидатів, то таких потрібно дослідити глибше і з'ясувати, які характеристики переважають — позитивні чи негативні.

Що стосується третьої групи кандидатів, то потрібно ретельніше проаналізувати їхні відповіді на провокацію. Можна поставити додаткове провокаційне запитання. Якщо кандидат обґрунтовує свою позицію вагомими аргументами, то можна зробити висновок, що людина справді позитивно ставиться до певних об'єктів. У разі коли людина не може навести вагомих аргументів, то потрібно перевірити правдивість її відповіді за допомогою інших технологій¹.

6.4.6. Стресове інтерв'ю

Окремі керівники та фахівці з управління персоналом використовують стресове інтерв'ю з метою визначення стресостійкості кандидата, упевненості в собі, здатності витримати тиск з боку клієнтів, партнерів, керівників, колег та ін. Якщо в майбутньому кандидат постійно стикатиметься зі стресовими ситуаціями, то таке інтерв'ю може допомогти перевірити в нього наявність зазначених компетенцій. Після такого інтерв'ю кандидатів обов'язково потрібно пояснити, чому з ним так розмовляли. Інакше використання стресового інтерв'ю на етапі добору може зашкодити іміджу організації та бренду роботодавця.

¹Іванова С. Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для руководителя / С. Иванова. — М. : Альпина Паблшер, 2013. — С. 52.

У стресовому інтерв'ю можуть брати участь два співробітники організації-роботодавця. При цьому перший співробітник ставить професійні запитання й позитивно оцінює відповіді кандидата, другий — жорсткі запитання, висловлює недовіру до кандидата, критикує його, не погоджується з його відповідями.

Приклади запитань для проведення стресового інтерв'ю наведено в табл. 6.9.

Таблиця 6.9

Приклади запитань для проведення стресового інтерв'ю

Запитання	Компетенції, які можна визначити
Вибачте, але я так нічого і не зрозумів!	Уміння володіти собою та терпіння
Якщо я правильно зрозумів, у Вас проблеми з...	Упевненість у собі, стресостійкість
Бачу, Вам це складно зрозуміти.	Упевненість у собі, зокрема у своїх комунікативних навичках
Якщо я правильно зрозумів, Ви мало цим займалися? Чи достатньо у Вас досвіду?	Упевненість у собі, зокрема у своїй компетентності
Не впевнений, що Ви нам підійдете.	Стресостійкість
Я сумніваюсь у тому, що Ви зможете працювати в нашому колективі.	Упевненість у собі
Думаю, що наша пропозиція Вам не підійде.	Стресостійкість
На цю вакансію претендують компетентніші кандидати.	Упевненість у собі, зокрема у своїй компетентності
На цю вакансію претендують інші кандидати. Цілком вірогідно, що ми не запропонуємо Вам роботу в нашій компанії.	Упевненість у собі, зокрема у своїй компетентності

6.5. Підбиття підсумків інтерв'ю

Після завершення інтерв'ю слід підбити його підсумки, обробивши одержану інформацію. Типовою помилкою є поспішність висновків, коли інтерв'юєр приймає рішення протягом перших хвилин інтерв'ю на підставі першого враження, яке справив на нього кандидат. Ця помилка може негативно позначитись на ефективності добору. Неприйнятним варіантом є відмова кандидатові відразу після інтерв'ю.

Для підвищення об'єктивності рішення про надання переваги тому чи тому кандидату після закінчення інтерв'ю потрібно оцінити кандидата на підставі зроблених записів і відтвореної інформації.

Для того щоб уникнути однобічного розгляду кандидатів без урахування усіх значущих для певної посади характеристик, слід використовувати спеціа-

льно розроблені оцінні форми. До оцінної форми заносять важливі для конкретної посади компетенції. Для оцінювання рівня вияву в кандидата різних компетенцій необхідно розробити шкалу. Найоптимальнішим варіантом є використання балової шкали оцінювання, яка дає змогу визначити суму набраних кандидатом балів з кожної компетенції і порівняти загальну оцінку з оцінками, які набрали інші кандидати.

Відмова кандидатам має ґрунтуватись лише на результатах аналізу відповідності їхніх професійних якостей і особистісних характеристик установленим вимогам без впливу суб'єктивної думки.

РЕЗЮМЕ

Результати оцінювання кандидатів під час інтерв'ю мають вирішальне значення для прийняття остаточного рішення. Інтерв'ю є методом оцінювання кандидатів під час прийняття на роботу, яке відбувається у формі бесіди й протягом якого інтерв'юер визначає наскільки кандидат відповідає посаді, колективу та організації загалом. Важливо пам'ятати, що під час інтерв'ю кандидат зі свого боку теж визначає, наскільки вакансія та організація підходять йому.

Інтерв'ю має бути ретельно сплановане та підготовлене. Слід ґрунтовно вивчити документи, подані кандидатом, звертаючи особливу увагу на освіту, досвід і напрями розвитку кар'єри. Необхідно виокремити запитання, які потребують уточнення та пояснення. Підготовлений перелік запитань має сенс оформити у вигляді запитального листка, на підставі якого розробляються спеціальні форми для фіксації відповідей кандидата й особистих спостережень інтерв'юера.

Плануючи інтерв'ю, необхідно забезпечити комфортні умови для його проведення: подбати про сприятливу атмосферу, відсутність чинників, що відвертають увагу, — телефонних дзвінків тощо.

Для того, щоб добитися взаєморозуміння між двома сторонами — інтерв'юером і кандидатом, інтерв'ю має бути чітко структуроване й містити такі етапи: налагодження контакту; презентація підприємства та вакансії; відповіді кандидата на запитання; запитання кандидата; завершення інтерв'ю.

Під час проведення інтерв'ю використовуються різні типи запитань: відкриті, закриті, спрямовуючі, уточнювальні та ін. Для одержання об'єктивної й вірогідної інформації важливо, щоб інтерв'юер умів не тільки ставити запитання, але й чути відповіді на них. Кандидата потрібно заохочувати, спонукати до співробітництва, налаштовувати на доброзичливий, спокійний, діловий тон розмови. Доцільно також використовувати різні прийоми активного слухання.

Для підвищення вірогідності інформації, визначення придатності кандидата для роботи в організації інтерв'юери використовують різні технології, методики та прийоми, серед яких домінує технологія аналізу метапрограм. Аналіз метапрограм кандидата дає змогу визначити особливості його мислення, прийняття рішень, мотивації та взаємовідносин з оточенням. Серед метапрограм, які впливають на успішність людини в певній сфері професійної діяльності, — тип референції, мотиваційні тенденції — прагнення до досягнень чи уникнення невдач, орієнтація на процес чи результат, процедури чи можливості, зміст чи оточення, а також позиціонування в робочих взаєминах.

Поведінкове інтерв'ю дає змогу спроектувати модель поведінки кандидата в майбутньому. З цією метою ставлять запитання щодо попередніх місць роботи. Увага має бути зосереджена на тих аспектах, які стосуються майбутньої діяльності.

Проективні методики ґрунтуються на тому, що людина схильна проектувати свій життєвий досвід, настанови, цінності, характеристики та мотиви на дії інших людей для того, щоб їх пояснити. Під час відповіді на проективні запитання людина пояснює поведінку, дії, вчинки інших людей з урахуванням власного досвіду, бачення, цінностей, переконань і мотивів. За допомогою проективних запитань можна визначити цінності людини, її мотивацію, взаємини з членами трудового колективу, керівником (підлеглими), клієнтами, поведінку в конфліктній ситуації.

Технологія ситуаційного інтерв'ю ґрунтується на використанні певних ситуаційних завдань (кейсів). Кандидатові пропонується вибрати один із запропонованих варіантів або описати модель вирішення ситуації, яка склалася. Вибираючи певну модель поведінки, кандидат демонструє найприйнятніший (бажаний, оптимальний) для себе варіант. Інтерв'юер може визначити, наскільки вибрана кандидатом модель поведінки збігається з прийнятними в організації моделями, наскільки норми та цінності кандидата відповідають корпоративній політиці організації. Ситуаційне інтерв'ю можна використовувати для виявлення особистісних характеристик і навиків, необхідних для виконання певних видів робіт.

Ефективними для визначення професійної придатності кандидатів є методи «три плюси і три мінуси» та провокації. Метод «три плюси і три мінуси» дає змогу з'ясувати ставлення кандидата до змісту й умов праці, методів і технологій роботи, стилів керівництва, а також актуальні для нього мотиваційні чинники, цінності й уподобання.

Для використання методу провокації потрібно виокремити критичний об'єкт взаємодії для відповідної посади — люди, обладнання, продукти, програми. Після цього потрібно створити у формі запитання чи твердження провокацію — негативну характеристику критичного об'єкта.

Стресове інтерв'ю використовується з метою визначення стресостійкості кандидата, впевненості в собі, здатності витримати тиск з боку клієнтів, партне-

рів, керівників, колег та ін. Після такого інтерв'ю кандидатові обов'язково потрібно пояснити, чому з ним так розмовляли. Інакше використання стресового інтерв'ю може зашкодити іміджу організації та бренду роботодавця.

Після завершення інтерв'ю, слід підбити його підсумки, обробивши одержану інформацію. Для підвищення об'єктивності рішення про надання переваги тому чи тому кандидатові їх потрібно оцінити на підставі зроблених записів і відтвореної інформації. Відмова кандидатам має ґрунтуватись лише на результатах аналізу відповідності їхніх професійних якостей і особистісних характеристик установленим вимогам без впливу суб'єктивної думки.



ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Аналіз метапрограм	Панельне інтерв'ю
Бізнес-інтерв'ю	Поведінкове інтерв'ю
Відкриті запитання	Позиціонування у робочих взаєминах
Внутрішня референція	Прагнення до досягнень
Групове інтерв'ю	Проективне інтерв'ю
Закриті запитання	Професійне інтерв'ю
Запитальний листок	Самопрезентація
Змішана референція	Ситуаційне інтерв'ю
Зовнішня референція	Слабоструктуроване інтерв'ю
Інтерв'ю	Спрямовуючі запитання
Метапрограми	Стрес-інтерв'ю
Метод незакінчених речень	Структура інтерв'ю
Мотиваційні тенденції	Структуроване інтерв'ю
Неструктуроване інтерв'ю	Тип референції
Орієнтація на процес	Уникнення невдач
Орієнтація на результат	Уточнювальні запитання
Особистісне інтерв'ю	Формальне інтерв'ю



ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Розкрийте місце інтерв'ю у рекрутингу персоналу.
2. Дайте характеристику основним факторам, від яких залежить структура, зміст і тривалість інтерв'ю.
3. Дайте порівняльну характеристику основним видам інтерв'ю.
4. Дайте порівняльну характеристику основним формам проведення інтерв'ю.
5. Охарактеризуйте процедуру підготовки до проведення інтерв'ю.

6. Дайте порівняльну характеристику різних типів запитань, які можуть використовуватися під час інтерв'ю. Наведіть приклади.
7. Розкрийте структуру інтерв'ю. Дайте характеристику етапам його проведення.
8. Розкрийте значення етапу «установлення контакту» для забезпечення ефективності проведення інтерв'ю.
9. Чому інтерв'юер повинен розповісти про компанію і вакантну посаду, перед тим як ставити запитання кандидатові?
10. Наведіть можливі проблеми, що можуть виникнути під час інтерв'ю, та розкрийте способи їх вирішення.
11. Розкрийте помилки, яких припускаються інтерв'юери під час інтерв'ю і які заважають почути та зрозуміти співрозмовника.
12. Дайте характеристику прийомам активного слухання, що їх повинні використовувати інтерв'юери для підвищення ефективності інтерв'ю.
13. Розкрийте значення етапу «запитання кандидата» під час проведення інтерв'ю.
14. Охарактеризуйте процедуру завершення інтерв'ю.
15. Дайте порівняльну характеристику внутрішньому та зовнішньому типам референції.
16. Обґрунтуйте значення типу референції для успішності працівників у певних сферах професійної діяльності.
17. Наведіть приклади запитань, які можна використати для визначення типу референції. Подайте ймовірні варіанти відповідей і зробіть висновки щодо переважання відповідного типу референції.
18. Дайте порівняльну характеристику мотиваційним тенденціям «прагнення до досягнень» і «уникнення невдач».
19. Обґрунтуйте значення мотиваційних тенденцій для успішності працівників у певних сферах професійної діяльності.
20. Наведіть приклади запитань, які можна використати для визначення мотиваційних тенденцій. Подайте ймовірні варіанти відповідей і зробіть висновки щодо переважання відповідної мотиваційної тенденції.
21. Обґрунтуйте значення орієнтації на процес чи на результат (процедури чи можливості) для успішності працівників у певних сферах професійної діяльності.
22. Наведіть приклади запитань, які можна використати для визначення орієнтації на процес чи результат (процедури чи можливості). Подайте ймовірні варіанти відповідей і зробіть відповідні висновки.
23. Дайте порівняльну характеристику різних типів людей залежно від їх позиціонування у робочих взаєминах.
24. Обґрунтуйте значення позиціонування кандидатів у робочих взаєминах для успішності працівників у певних сферах професійної діяльності.
25. Наведіть приклади запитань, які можна використати для визначення позиціонування у робочих стосунках. Подайте ймовірні варіанти відповідей і зробіть відповідні висновки.

26. Розкрийте технологію проведення поведінкового інтерв'ю. Наведіть приклади запитань.
27. Розкрийте особливості та переваги проєктивного інтерв'ю. Наведіть приклади проєктивних запитань.
28. Розкрийте методичні засади проведення ситуаційного інтерв'ю. Наведіть приклади ситуацій і компетенції, які можна визначити за їх допомогою.
29. Обґрунтуйте доцільність використання провокаційних запитань для визначення професійної придатності кандидатів. Наведіть приклади.
30. Розкрийте особливості використання методу «три плюси і три мінуси». Наведіть приклади.
31. В яких випадках може бути доцільним використання стресового інтерв'ю? Опишіть особливості його використання.
32. Охарактеризуйте процедуру підбиття підсумків інтерв'ю.



ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

1. Складіть перелік запитань, які дадуть змогу виявити в кандидата такі компетенції й індивідуально-особистісні характеристики: аналітичні здібності, уміння переконувати, уміння приймати рішення, орієнтація на результат, уміння працювати в команді, уміння налагоджувати контакт, уміння вирішувати конфлікти, ініціативність, відповідальність, організованість, креативність, стресостійкість.
2. Визначте необхідний тип референції, мотиваційних тенденцій, орієнтації на процес чи результат (процедури чи можливості) та позиціонування у робочих взаєминах кандидатів на посади:
 - директора з управління персоналом;
 - начальника відділу розвитку персоналу;
 - менеджера з персоналу;
 - фахівця з аналізу ринку праці;
 - фахівця з питань вирішення колективних трудових спорів (конфліктів);
 - інспектора з кадрів.
3. Розробіть опитувальний листок для проведення інтерв'ю з кандидатами на наведені щойно посади.



ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПОГЛИБЛЕНОГО ВИВЧЕННЯ

1. *Иванова С. В.* Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С. В. Иванова. — 7-е изд. — М. : Альпина Паблишерз, 2010. — 160 с.

2. *Иванова С.* Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для руководителя / С. Иванова. — М. : Альпина Паблишер, 2013. — 173 с.
3. *Йеттер В.* Эффективный отбор персонала. Метод структурированного интервью / В. Йеттер. — Харьков : Гуманитарный Центр, 2011. — 360 с.
4. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Экзамен, 2005. — 207 с.
5. *Магура М. И.* Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров / М. И. Магура ; 3-е изд. — М. : Управление персоналом, 2003. — 304 с.
6. *Морнель П.* Технологии эффективного найма. Новая система оценки и отбора персонала / П. Морнель. — М. : Хорошая книга, 2005. — 264 с.
7. *Резапкина Г. В.* Искусственный отбор. Пособие для менеджеров по работе с персоналом / Г. В. Резапкина. — М. : Генезис, 2004. — 171 с.
8. *Сухар М.* Рекрутинг персонала / М. Сухар ; пер. с польск. Я. Казмеркевич. — Киев : Азимут-Украина, 2007. — 120 с.
9. *Цимбалюк С. О.* Технології управління персоналом: навч. посіб. / С. О. Цимбалюк. — Київ : КНЕУ, 2009. — 399 с.

РОЗДІЛ 7 ПСИХОЛОГІЧНІ ТА НЕТРАДИЦІЙНІ МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ КАНДИДАТІВ НА ВАКАНТНУ ПОСАДУ

- 7.1. Технології проведення тестування.
- 7.2. Графологічна експертиза: переваги та особливості використання.
- 7.3. Перевірка кандидатів за допомогою поліграфа.
- 7.4. Фізіогномічний аналіз як нетрадиційний метод оцінювання кандидатів.

Резюме

Терміни і поняття

Питання для перевірки знань

Завдання для індивідуальної роботи

Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати:

- види тестів і способи апробації з метою визначення вірогідності їх результатів;
- технологію тестування кандидатів на вакантну посаду;
- правила проведення графологічної експертизи;
- характерні ознаки почерку та відповідні їм особистісні якості людини;
- процедуру перевірки кандидатів за допомогою поліграфа;
- характеристики обличчя та відповідні особистісні якості людини;

уміти:

- формувати пакети тестових завдань залежно від вимог до кандидата на вакантну посаду;
- здійснювати апробацію тестів з метою визначення вірогідності їх результатів;
- організовувати тестування кандидатів на вакантну посаду;
- організовувати проведення графологічної експертизи;
- визначати ймовірний рівень розвитку особистісних якостей людини на підставі аналізу окремих характеристик почерку;
- визначати доцільність тестування кандидата з використанням поліграфа;
- визначати ймовірний рівень розвитку особистісних якостей людини за результатами фізіогномічного аналізу.

7.1. ТЕХНОЛОГІЇ ПРОВЕДЕННЯ ТЕСТУВАННЯ

Поряд з інтерв'ю, тестування є одним з поширених методів оцінювання кандидатів на вакантні посади.

Тест (від англ. test — досвід, випробовування) — стандартизований, обмежений у часі метод дослідження, призначений для з'ясування певних кількісних і якісних характеристик особистості за допомогою запитань, завдань, ситуацій тощо.

Головною метою тестування є одержання інформації про індивідуальні характеристики людини, котрі можуть впливати на результати трудової діяльності й поведінку в колективі.

Рекомендована тривалість процедури тестування — до однієї години. Якщо тестів кілька — до двох годин.

Тест зазвичай складається з набору окремих запитань та/чи завдань, за результатами відповідей на які (виконання яких) набирається певна кількість балів. Для інтерпретації результатів розробляється шкала, яка поділяється на певні відрізки.

Тестування має як своїх прибічників, так і супротивників. До прибічників належать насамперед фахівці, які мали успішний досвід використання цього методу оцінювання кандидатів. Супротивниками тестування як інструменту рекрутингу персоналу є фахівці, які мали досвід роботи з неякісними (з низьковолідними) тестами.

Тести, як і будь-які інші професійні інструменти, вимагають умілого застосування, оскільки вони є складними діагностичними методами. У зв'язку з цим фахівці, які їх застосовують, повинні мати відповідні знання та навички. Тестування зазвичай проводять професійні психологи.

Перші стандартизовані тести вмиль були розроблені на початку ХХ ст. французьким психологом А. Бінетом. Спочатку ці тести використовувалися для діагностики розвитку інтелекту в дітей. З метою дослідження професійної придатності тести вперше застосував Г. Мюнстенберг у 1906 р. для дослідження водіїв трамваїв, телефоністок і офіцерів морського флоту.

Під час Першої світової війни тести почали застосовуватися в американській армії. Тестування проводилося під час відбору призовників і призначення їх на певні посади, а також визначення серед них потенційних лідерів. Тестування також підтвердило свою ефективність за часів Другої світової війни.

Перший тест на дослідження особистісних характеристик був застосований у 1917 р. в психіатрії для діагностики відхилень у психіці людей. Для оцінювання кандидатів на вакантні посади (робочі місця) особистісні тести почали застосовуватися наприкінці 1940-х — на початку 1950-х рр.

Поширення на практиці тестів пояснюється їхніми безсумнівними перевагами. За умов грамотного їх використання вони є цінним інструментом, який доповнює результати оцінювання кандидатів під час інтерв'ю.

Тестування дає змогу протягом короткого проміжку часу зібрати необхідну інформацію про компетенції й індивідуально-особистісні характеристики кандидата. Об'єктивність результатів тестування підвищується, коли застосовується комплекс тестів. Перевагою тестування також є його спрямованість на одержання інформації про рівень розвитку у кандидата важливих компетенцій.

Обмеженням (недоліком) тестування, насамперед психологічного, є те, що його результати дають змогу визначити рівень розвитку компетенцій на певний момент часу. Дуже складно спрогнозувати ймовірність їх розвитку. Такий прогноз зазвичай ґрунтується на професійному досвіді й інтуїції психолога та/чи фахівця з управління персоналом.

Крім того, результати тестування можуть бути вірогідними, якщо кандидат щирий і відкритий і надає об'єктивну інформацію. На етапі добору, коли кандидат робить усе можливе, аби продемонструвати свої конкурентні переваги, розраховувати на його стовідсоткову відвертість не варто.

Тестування, передусім психологічне, варто використовувати для підтвердження рівня розвитку в кандидата необхідних (корпоративних, професійних, управлінських) компетенцій та індивідуально-особистісних характеристик, визначеного за результатами вивчення документів, зокрема резюме, та інтерв'ю. Це дасть змогу правильно організувати процеси адаптації та навчання нового працівника, планування його кар'єри в організації.

Опишемо коротко види тестів, які набули поширення на практиці.

Тести на професійну придатність використовують з метою оцінювання психофізіологічних якостей кандидата й умінь виконувати певні види робіт. До тестів на професійну придатність належать імітаційні та тести на перевірку професійних знань кандидата.

Під час проходження *імітаційних тестів* кандидати виконують завдання, що належатимуть до їхніх професійних обов'язків. За результатами можна зробити висновок про вміння кандидата виконувати певні види робіт. Такі тести вирізняються високою валідністю, оскільки спрямовані на визначення професійних навиків. З-поміж імітаційних тестів треба виокремити комп'ютерне програмування для програміста, редагування статті для редактора, переклад тексту для перекладача, набір тексту для секретаря тощо.

До цієї групи належать також *тести на перевірку рівня професійних знань*. На кожне запитання пропонують кілька варіантів, з яких кандидат має вибрати правильні відповіді. За підсумками тестування можна одержати показник (у відсотках чи в балах) рівня професійних знань кандидата.

Тести загальних здібностей дають змогу оцінити рівень розвитку та окремі особливості мислення, пам'яті, уваги, здатності до навчання.

З-поміж тестів загальних здібностей виокремлюють *інтелектуальні тести*, призначені для дослідження рівня інтелекту кандидата. За результатами тестування можна розрахувати *коефіцієнт пізнавального інтелекту IQ*. У західних країнах показник IQ використовують для оцінювання рівня інтелектуального розвитку кандидатів на керівні посади.

На практиці досить поширені тести загального інтелекту та спеціальні, спрямовані на оцінювання різних складових інтелекту: вербального, просторового інтелекту, аналітичних здібностей, типу мислення. Наприклад, високий рівень вербального інтелекту важливий для журналістів, викладачів, політиків та ін.

Серед методик діагностики інтелектуальних здібностей, які використовуються на практиці, виокремимо такі:

- тест інтелектуального потенціалу П. Ржичан (дод. Е);
- тест на з'ясування типу мислення;
- тест структури інтелекту Р. Амтхауера;
- прогресивні матриці Равена (дослідження логіки мислення);
- методика «Компаси» (визначення особливостей просторового мислення);
- методика «Інтелектуальна лабільність» (оцінювання вміння переходити з розв'язання одних завдань на виконання інших);
- методика «Оперативна пам'ять»;
- методика «Пам'ять на числа»;
- методика Г. Мюнстенберга (дослідження вибіркової уваги);
- методика коректурної проби (вивчення концентрації та стійкості уваги) та ін.

Багатофакторне оцінювання інтелекту включає дослідження таких характеристик:

- вербальної компетентності, котру оцінюють за допомогою тестів на розуміння, словниковий запас, закінчення речень, антоніми та синоніми;
- навиків мови (оперування словами), які виявляють за допомогою тестів на рими, придумування слів, що починаються з певної літери, з певним префіксом чи суфіксом;
- пам'яті з використанням тестів на перевірку здатності до запам'ятовування;
- швидкості й точності виконання простих розрахунків;
- просторового мислення за допомогою завдань, що передбачають уявну маніпуляцію об'єктами на площині чи в просторі;
- виявлення причинних зв'язків з використанням тестів на встановлення правил чи принципів.

Незважаючи на складність, тести на дослідження рівня інтелекту прості в обробці результатів, яка зводиться до підрахунку балів. Таке тестування не обов'язково має проводити спеціально підготовлений фахівець.

Разом з дослідженням рівня розвитку пізнавального інтелекту IQ у практиці управління персоналом останнім часом дедалі більше уваги акцентується на дослідженні *емоційного інтелекту EQ*. IQ віддзеркалює здібності лівої півкулі

мозку, котра відповідає за логіку й раціональне мислення, EQ — правої півкулі, яка визначає інтуїтивне мислення й емоційність. З-поміж якостей, що характеризують емоційний інтелект, треба виокремити:

- високий рівень розуміння себе;
- здатність чути й розуміти інших людей, передбачати їхню поведінку;
- уміння контролювати свої емоції та емоції інших людей;
- уміння приймати правильні рішення;
- здатність формувати та мотивувати команду на досягнення мети тощо.

Окремі якості, що характеризують емоційний інтелект, можна виміряти за допомогою *особистісних тестів*, що дають змогу дослідити комунікабельність, схильність до ризику, лідерство, тривожність, конфліктність та ін. Ці тести орієнтовані на виявлення характеристик особистості за допомогою аналізу та групування відповідей людини на запитання чи твердження. Відповіді суб'єктивні, оскільки ґрунтуються на самооцінці людини. На відповіді може впливати емоційний стан, досвід роботи з тестами.

Для діагностики особистісних характеристик використовують такі тестові методики:

- 16-факторний опитувальник Кеттелла;
- Особистісний опитувальник Айзенка;
- ММРІ (Міннесотський багатопрофільний особистісний опитувальник).

16-факторний опитувальник Кеттелла містить 187 запитань і дає змогу одержати особистісний профіль за 16 первинними та 4 вторинними факторами. За допомогою опитувальника можна визначити рівень товариськості, особистісної зрілості, емоційного контролю, схильності до оперування абстрактними поняттями та ін.

Особистісний опитувальник Айзенка призначений для діагностики нейротизму, екстраверсії (інтроверсії) та психотизму. Нейротизм є емоційною нестійкістю. Для нейротичної особистості характерні неадекватно сильні реакції на певні стимули. Екстраверт є товариською, імпульсивною, оптимістичною людиною, яка має багато знайомих. Людина-екстраверт слабо контролює емоції та почуття. Інтроверт — спокійна, сором'язлива людина, схильна до самоаналізу, має вузьке коло спілкування. Людина-інтроверт завчасно планує свої дії, їй подобається порядок, вона добре контролює свої емоції. Високі показники психотизму вказують на схильність людини до психотичних відхилень. Така людина егоцентрична, егоїстична й неконтактна.

ММРІ (Міннесотський багатопрофільний особистісний опитувальник) дає змогу визначити психічні відхилення в людей або проблеми у сфері міжособистісних стосунків. Для з'ясування вірогідності відповідей опитувальник містить шкалу правдивості. Хоч цей тест використовується у процесі рекрутингу персоналу, спочатку він був розроблений для клінічних цілей — виявлення людей із психічними відхиленнями. У зв'язку з цим використання ММРІ вимагає участі

професійного психолога, який має досвід роботи саме з цим інструментом дослідження особистості. На відміну від 16-факторного опитувальника Кеттелла, результати якого можуть використовуватися для прогнозу майбутньої професійної успішності кандидатів, ММРІ, швидше, може бути корисним для прогнозування професійної неуспішності. Він дає змогу визначити особистісні характеристики, які ускладнюють досягнення високих результатів у професійній діяльності.

Як окрему групу варто назвати тести, призначені для *дослідження мотиваційної сфери кандидата*, а саме:

- методика визначення ієрархії потреб А. Маслоу;
- методика «Ціннісні орієнтації» М. Рокіча;
- опитувальник професійних нахилів Йовайши;
- опитувальник професійних переваг Голланда та ін.

Опитувальник професійних нахилів Йовайши наведено в дод. Є.

На практиці також використовують *проективні тести*. Наприклад, кандидатів потрібно намалювати щось або прокоментувати картинку чи фотокартку. Аналізуючи результати, психолог робить висновок про мотиваційні настанови, особистісні характеристики та нахили людини. Такі тести ґрунтуються на тому, що потреби і процеси, приховані у підсвідомості людини, проєктуються на зовнішній світ, виявляються в особливостях поведінки та діях людини. Щоб дістати зовнішню проєкцію підсвідомого, людині пропонують спонтанно, природно відреагувати на певні ситуації.

Серед поширених на практиці проєктивних тестових методик зазначимо такі: тест Роршаха; тест Люшера; тематичний апперцептивний тест (ТАТ); тест Майнера «Незакінчене речення»; тест Розенцвейга; тест Маховера «Намалюй людину».

Тест Роршаха. Людині потрібно дати інтерпретацію картинкам з абстрактними зображеннями — плямами з різними контурами та різного кольору, які нагадують чорнильні плями. Залежно від того, що побачить людина у цих плямах, діагностуються її приховані настанови, мотиви та риси характеру.

Тест Люшера. Залежно від надання людиною переваг тим чи тим кольорам досліджується її скерованість на певну діяльність, настрій, функціональний стан, особистісні характеристики. Під час інтерпретації результатів тестування береться до уваги порядок вибору кольорів: перші вибрані кольори віддзеркалюють очевидні цілі діяльності людини й способи їх досягнення, останні — пригнічені, витіснені прагнення.

Тематичний апперцептивний тест (ТАТ) спрямований на дослідження психічних властивостей особистості на підставі спонтанного опису певних стандартних ситуацій, зображених на малюнках. Вважається, що людина проєктує на одного чи кількох персонажів свої власні потреби та очікування.

Тест Майнера «Незакінчене речення» містить 40 незакінчених речень, які людина має дописати самостійно. Тест дає змогу прогнозувати управлінський і творчий потенціал людини.

Тест Розенцвейга передбачає закінчення висловлювання одного з персонажів, зображених на картинці. На основі цього робиться висновок про потреби, мотиви людини, характер взаємовідносин з іншими людьми.

Тест Маховера «Намалюй людину». Людина, що виконує тест, має намалювати людину. Після цього їй потрібно намалювати людину протилежної статі. Під час виконання завдань психолог фіксує репліки, послідовність, у якій людина малює різні частини тіла, та інші деталі. Після закінчення малюнків людина має придумати розповідь про намальованих людей, ніби вони є персонажами п'єси чи роману. Психолог ставить запитання про вік, рівень освіти, професію, родинний стан та інші факти з життя персонажів.

Щодо доцільності використання та валідності проєктивних тестів, то серед фахівців з управління персоналом склалися дві протилежні думки. Одні фахівці вважають, що такі тести дають надійну інформацію про кандидата за умов грамотної їх інтерпретації та досвідченості психолога. Інші фахівці застерігають від надмірного захоплення проєктивними методиками, аргументуючи їх низькою валідністю. Проте в будь-якому разі слід пам'ятати, що тести є лише одним з інструментів рекрутингу, і фахівці з управління персоналом повинні вміти їх використовувати. Тож важливо правильно вибрати адекватні цілям діагностики тести і грамотно їх використовувати.

Щодо *технології проведення тестування* зазначимо, що фахівці з управління персоналом мають пояснити кандидатам його цілі та напрями використання результатів. Для проведення тестування потрібно створити сприятливі умови. На результати тестування може вплинути емоційний стан людини, її самопочуття та настрої. У зв'язку з цим потрібно зробити все, щоб знизити напруженість і схвильованість кандидатів, насамперед підтримувати доброзичливий і спокійний тон розмови. Після закінчення тестування слід обговорити з кандидатом, коли та в якій формі він буде поінформований про його результати.

Л. Джуел виокремлює моральні зобов'язання фахівців, що використовують тести у процесі рекрутингу¹:

- 1) професійні зобов'язання та зобов'язання перед колегами:
 - постійно стежити за останніми науковими досягненнями у своїй сфері професійної діяльності;
 - повідомляти про випадки порушення етичних норм;
 - проводити роз'яснювальну роботу з питань етики;
- 2) зобов'язання перед людьми, які виконують тести:
 - не порушувати прав на таємниці приватного життя;
 - забезпечувати обіцяну конфіденційність;
 - пояснювати призначення тестування та напрями використання одержаної інформації;

¹ Джуелл Л. Индустриально-организационная психология / Л.Джуэлл. — СПб. : Питер, 2001. — С. 158.

- установлювати часові обмеження на використання організаціями результатів тестування;
 - поважати людей, які виконують тести;
- 3) зобов'язання перед організацією:
- надавати точну інформацію про ймовірні витрати на програму тестування та очікувану віддачу;
 - збирати якомога більш повну і точну інформацію;
 - спостерігати за далішим використанням результатів тестування в організації й за необхідності вносити відповідні корективи;
 - визнавати права власності організації на методи та процедури, розроблення яких вона фінансувала.

Перед початком тестування рекомендується визначити готовність кандидата до тестування. Методику визначення готовності кандидата до тестування наведено в дод. Ж.

Процедуру тестування унаочнено на рис. 7.1.

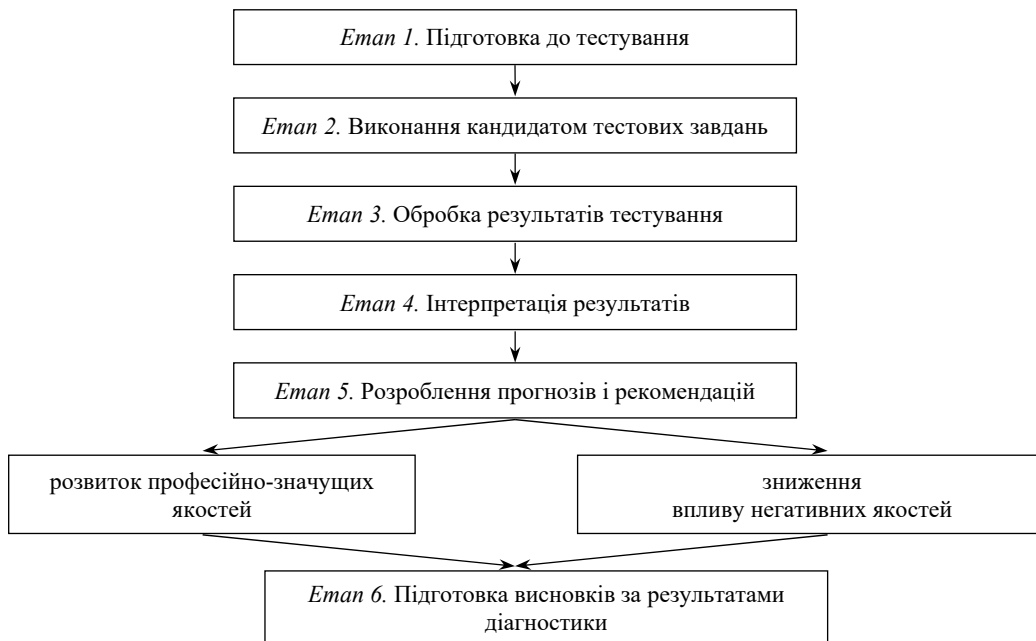


Рис. 7.1. Процедура тестування

Під час вибору тестових методик треба пам'ятати, що професійним є тест, який пройшов випробування на широкому контингенті, статистичну обробку результатів і попереднє калібрування шкал.

Види надійності тестів наведено у табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Надійність тестових процедур¹

Вид надійності	Характеристика	Джерела помилок	Статистичний показник
Внутрішня надійність (єдність конструкції тесту)	Чи всі запитання тесту оцінюють ту саму характеристику?	Непослідовність, не всі запитання тесту оцінюють той самий конструкт	Інтеркореляція відповідей на запитання тесту
Стабільність (ретестова надійність)	Чи стабільні результати, якщо повторне тестування проводиться через певний проміжок часу?	Ігнорування ситуаційних змінних: • у психологічному стані індивіда (зміни настрою, уваги, здоров'я) • в умовах проведення тестування (освітлення, рівень шуму тощо) • зміни в організації проведення (наявність інструкцій, час, відведений на виконання тесту)	Кореляція тестових оцінок, одержаних тією самою людиною в різний час (через день, тиждень, місяць, рік) та в різних умовах
Надійність за альтернативними варіантами подання (формами) тесту	Чи оцінюють різні форми тесту ту саму характеристику?	Різне розуміння того самого запитання в різних варіантах тесту (форма А і форма Б)	Кореляція результатів, одержаних за допомогою різних варіантів тесту
Надійність результатів, одержаних від різних фахівців, які проводять тестування	Чи одержують фахівці, які проводять тестування, той самий результат	Психологічні відмінності тих, хто оцінює (в увазі, рівні інтелекту тощо), відмінності в розумінні критеріїв відбору й вимог професії (посади)	Кореляція оцінок, виставлених різними фахівцями тому самому кандидатові

Валідність (дівість) тесту — показник, що характеризує точність діагностики певних характеристик, для виявлення яких він призначений.

Процедура оцінювання валідності тесту містить такі *етапи*:

1) *аналіз робіт*, за результатами якого потрібно сформувавши індивідуально-особистісні характеристики та навички, необхідні працівникові для успішного виконання певної роботи (завдань, обов'язків);

2) *вибір тестів*. На цьому етапі потрібно вибрати тести, які, імовірно за все, зможуть оцінити виокремлені найважливіші характеристики та навички, необхідні працівникові для успішного виконання роботи (завдань, обов'язків). Такий вибір здебільшого ґрунтується на досвіді, результатах попередніх оцінних процедур та інтуїції. Не варто обмежуватися лише одним тестом, має сенс відразу використовувати кілька тестів, причому в різних комбінаціях;

¹ Магура М. И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров / М. И. Магура. — 3-е изд. — М. : Управление персоналом, 2003. — С. 103–104.

3) *апробація тестів*. Для апробації вибраних тестових методик можна скористатися кількома способами. Перший спосіб — перевірка тесту на співробітниках, які вже працюють в організації. З цією метою вони мають пройти тести, після чого порівнюються результати тестування з результатами праці цих співробітників. Проте співробітників не можна вважати репрезентативною групою кандидатів, для оцінювання яких апробуються вибрані тестові методики.

Другий спосіб — перевірка тесту на кандидатах. При цьому, поряд з новими тестовими методиками, використовують методики, уже апробовані. Це можуть бути як тести, так і інші методи оцінювання кандидатів. Остаточне рішення має ґрунтуватися на результатах оцінювання кандидатів перевіреними на практиці методами. Результати тестування за методиками, дієвість яких перевіряється, не враховуються. Після того як прийняті на роботу нові співробітники пропрацюють певний період часу, потрібно порівняти результати праці та тестування. Якщо вони корелюють між собою, то вибрані тести можна вважати дієвими.

Для встановлення щільності зв'язку між балами, одержаними під час тестування, та результатами праці можна скористатися методами кореляційного аналізу, які дають змогу визначити міру статистичної залежності між різними показниками.

Варто взяти до уваги також таке поняття, як *життєвий цикл тесту*. Інструкції щодо застосування тесту мають містити інформацію про «термін його придатності». Психологи зауважують, що якщо тест і вирізняється високою надійністю і валидністю, пройшов випробовування і статистичну обробку результатів, то все одно через певний проміжок часу (а для окремих тестів це може бути до п'яти років) потрібно розробляти нову версію тесту, проводити повторне випробовування, статистичну обробку результатів і калібрування шкал.

Крім того, необхідно пам'ятати, що розроблені іноземними фахівцями тести недостатньо перекласти на українську для використання у вітчизняній практиці (адже тест віддзеркалює культуру, настанови, цінності й ідеологію, у межах яких він був розроблений). Такі тести мають бути адаптовані, що вимагає напруження нових норм. Тому перед застосуванням розроблених іноземними фахівцями тестів треба дізнатися, чи були вони адаптовані до україномовного середовища. У зв'язку з цим не варто використовувати неавторські переклади чи інтернет-версії тестів.

Важливою умовою проведення тестування, насамперед психологічного, є *згода кандидата* на його проходження. З одного боку, пропозиція кандидатові пройти психологічний тест під час відбіркових процедур — законна. З другого боку, відмова кандидата від проходження тесту — теж законна. У разі коли кандидат відмовляється від психологічного тестування, це може свідчити про низьку лояльність до корпоративних вимог компанії, в якій він планує працювати.

Значною проблемою психологічного тестування є те, що відмовляти кандидатів на підставі лише результатів психологічного тестування неправомірно. Трудовим законодавством України забороняється необґрунтована відмова у прийнятті на роботу. У ст. 22 КЗпП України зазначається, що будь-яке пряме або непряме обмеження прав чи установлених прямих або непрямих переваг під час укладення, зміни та припинення трудового договору залежно від походження, соціального і майнового стану, расової та національної належності, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, членства у професійній спілці чи іншому об'єднанні громадян, роду та характеру занять, місця проживання не допускається.

Отже, необґрунтованою є відмова з причин, не пов'язаних з професійними якостями. Тому посилання на результати психологічних тестів мають підкріплюватись очевидним доказом того, що професійні, а не особистісні якості кандидата не дозволяють йому обійняти вакантну посаду (виконувати роботу). Необґрунтована відмова у прийнятті на роботу може бути оскаржена кандидатом у судовому порядку.

7.2. ГРАФОЛОГІЧНА ЕКСПЕРТИЗА: ПЕРЕВАГИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ

Крім інтерв'ю та тестування на практиці використовують і інші методи оцінювання кандидатів на вакантні посади, з-поміж яких зазначимо *графологічну експертизу*.

Графологія (від грец. *grapho* — пишу, *logos* — наука) — наука про почерк людини та його взаємозв'язок з особистісними характеристиками. Графологія успішно використовується в бізнесі, медицині, спорті, педагогіці, криміналістиці та інших галузях. Учені встановили, що психомоторні рухи руки під час написання тексту спрямовуються електромагнітними імпульсами головного мозку. Зигзаги літер нагадують графік на стрічці електроенцефалографа.

Графологія дає змогу визначити за почерком людини її розум, силу волі, рівень самооцінки, емоційність, працездатність, надійність, агресивність тощо. Аналіз почерку ефективний для визначення такої якості людини, як стресостійкість — уміння ефективно працювати за умов впливу несприятливих чинників. За допомогою графології можна визначити рівень тривожності людини, який може спричинити розвиток психічної патології в разі постійної роботи людини в складних умовах.

У процесі професійного добору графологія зазвичай використовується разом з іншими методами оцінювання особистості. Графологія доповнює традиційні методи та підвищує вірогідність результатів оцінювання.

Порівняно з тестуванням аналіз почерку людини має такі переваги:

- виключення можливості обману з боку кандидата (використання тестових методик повністю не виключає ймовірності надання кандидатом соціально бажаних відповідей);

- графологічну експертизу можна проводити, не повідомляючи кандидата про це.

Під час проведення графологічної експертизи необхідно дотримуватися таких правил:

- зразок почерку має бути поданий на аркуші білого паперу формату А4;
- аркуш паперу має бути без ліній і полів;
- зразок тексту має бути написаний кульковою чи чорнильною ручкою;
- швидкість написання має бути сталою;
- обсяг — не менше ніж 15 рядків;
- для того, щоб почерк був природний, людина повинна самостійно написати текст, а не переписати з книжки чи газети;
- у кінці потрібно поставити підпис, який вивчається разом з почерком.

У разі, коли для аналізу почерку вибирається зразок, що складається з кількох сторінок, то особливу увагу варто звернути на останню з них, оскільки під кінець автор уже не докладает значних зусиль, аби почерк був каліграфічний, і тому він буде максимально природний.

На почерк не впливають такі характеристики людини:

- стать;
- для дорослої людини — вік (сам по собі біологічний вік не впливає на почерк, і він може змінюватися з часом під впливом змін інтересів, здібностей, індивідуально-особистісних характеристик його власника);
- родинний стан та ін.

Характеристики почерку, які аналізуються під час графологічної експертизи: розмір літер, нахил, напрям написання рядків, натиск, зв'язок літер у словах, відстань між словами у рядку та між рядками на папері, графологічність, плавність, поля, гармонійність поєднання елементів, геометрична витриманість, прикрашання літер. Треба пам'ятати, що аналіз почерку має бути комплексний. Особистісні характеристики, виявлені під час аналізу почерку, мають бути підтверджені різними даними. Не можна робити узагальнені висновки на підставі одиничних показників.

За допомогою вивчення *гармонійності поєднання елементів* можна діагностувати міру обдарованості особистості, її інтелектуальний рівень і внутрішню культуру.

Геометрична витриманість почерку визначається рівномірністю ліній рядків і полів, інтервалів між рядками і словами. Міра геометричної витриманості характеризує рівень вольового розвитку, запас нервово-психічної енергії, працездатність людини та стан її нервової системи.

Графологічність характеризується мірою відхилення від каліграфічного взірця й визначає унікальність особистості, ініціативність.

Вивчення *натиску* дає змогу дослідити емоційно-вольові якості людини.

Плавність письма характеризує швидкість перебігу психічних, емоційних станів особистості, коли нема зовнішніх їх виявів.

За напрямом написання рядків можна зробити висновок про наявність таких якостей, як оптимістичність, упевненість, настирливість, ініціативність або, навпаки, песимістичність, невпевненість, схильність до депресивних станів. Нахил почерку може вказувати на наявність таких характеристик, як уміння себе опановувати, психічна витривалість, щирість, сила волі.

Зв'язок літер у словах характеризує логіку, мрійливість автора.

Відстань між словами у рядку та між рядками на папері пов'язана зі швидкістю реакції на необхідність зміни робіт і завдань.

Прикрашання літер, особливо в нарядкових і підрядкових елементах, психологічно пов'язане з демонстративністю, схильністю приділяти увагу зовнішнім формам.

Розглянемо кілька характерних ознак почерку, які дозволяють зробити висновки про особистісні якості людини.

За розміром почерку можна зробити висновок про товариськість людини. *Великий почерк* вказує на те, що його власник може легко знайти спільну мову з різними людьми й має багато друзів. *Заокругленість літер* характерна для добрих і чуйних людей. *Дрібний почерк* свідчить про замкненість людини. *Незграбні літери* вказують на егоїзм.

Каліграфічний почерк свідчить про наявність почуття обов'язку й охайність людини, проте, може вказувати на несамостійність. *Правильний почерк* характерний для спокійних і врівноважених людей. *Нерозбірливість почерку* вказує на енергійність і безтурботність людини. *Великий розмах почерку* є ознакою активності, допитливості, веселої вдачі його автора.

Рівномірний, витриманий за силою натиск вказує на врівноваженість і вміння людини обмірковувати свої вчинки. *Нерівномірний, імпульсивний натиск* може бути свідченням нервовості, вразливості й несамостійності. *Сильний натиск* вказує на наявність сили волі; слабкий і місцями нерівномірний — невпевненість і слабку силу волі.

Суцільний зв'язок літер у словах є свідченням хорошого логічного мислення. *Брак зв'язку літер у словах* характерний для людей з розвинутою фантазією, мрійливістю та слабкою логікою.

Центробіжність рядків (підіймаються вгору) вказує на енергійність, піднесеність людини на момент написання та значний запас нервово-психічної енергії. *Опускання рядків донизу* характерне для песимістичних людей, людей зі слабким запасом психічної енергії. *Прямолінійність і рівномірність рядків* свідчать про врівноваженість, стриманість і послідовність людини. *Нерівномірність, хвилястість рядків* вказують на дипломатичність і гнучкість мислення. *Параболічні рядки (випуклі над лінією письма)* характерні для запальних, імпульсивних і самовпевнених людей¹.

¹ Фармагей А. Графология как наука и не только / А. Фармагей. — 2-е изд., доп. — Киев : Ника-Центр, 2010. — С. 50–63.

Характерні ознаки нахилу почерку та розміру літер і відповідні їм індивідуально-особистісні характеристики людини наведено у табл. 7.2 і 7.3.

Таблиця 7.2

Характерні ознаки нахилу почерку та відповідні їм індивідуально-особистісні характеристики людини

Характерні ознаки нахилу почерку	Індивідуально-особистісні характеристики людини
Рівномірний нахил	Стриманість, психічна витривалість
Нерівномірний нахил	Нездатність продуктивно виконувати роботу в умовах значного навантаження
Невеликий нахил праворуч (менше ніж 30–45°), немає нахилу	Психічна витривалість, замкненість
Нахил ліворуч	Невідповідність природних нахилів реальним умовам життя, норовистість, недовіра
Сильний нахил ліворуч (понад 45°)	Схильність до сильного стримання почуттів, можливість емоційних розладів, вияви егоїзму
Різномітність нахилу	Нестриманість, невірноваженість, загострена нервова чутливість

Таблиця 7.3

Характерні ознаки розміру літер і відповідні їм індивідуально-особистісні характеристики людини

Характерні ознаки розміру літер	Індивідуально-особистісні характеристики людини
Великі літери (понад 7 мм)	Розвинуте почуття власної гідності, схильність до широкого розмаху, іноді непрактичність
Дрібні літери (2–4 мм)	Дріб'язковість, прискіпливість, стриманість, холоднокровність
Нерівномірне за розміром письмо	Нестійкість поведінки автора
Приблизно однакові за розміром літери	У поведінці немає надмірної імпульсивності
Перебільшений розмір великих літер	Честолюбство, самовпевненість, настирливість

Про окремі характеристики людини можна дізнатися під час вивчення її підпису. Стандартний підпис є свідченням упевненості у собі та сміливості людини. Використання петель може вказувати на хитрість і спостережливість власника підпису. Закреслений підпис характерний для імпульсивних і енергійних людей, а підкреслений — для підприємливих.

Якщо людина обводить підпис або кілька його літер в кружок, то це може вказувати на її нерішучість і замкненість. Зигзагоподібний розчерк характерний для неврівноважених людей. Розчерк у вигляді межі є ознакою емоційності. Відсутність розчерку характерна для обачливих людей.

У процесі аналізу підпису людини потрібно порівняти загальну його довжину з довжиною прізвища. У разі якщо довжина підпису значно (на третину і понад) перевищує довжину прізвища, написаного за тих самих умов, то це може вказувати на завищену самооцінку та амбітність. Це також може бути свідченням прихованої зневаги до інших людей, особливо тих, хто має нижче соціальне та матеріальне становище. Підпис, коротший від прізвища, може вказувати на занижену самооцінку, применшення своїх умінь і досягнень. Короткий підпис може бути свідченням слабкого фізичного стану, надмірної сором'язливості¹.

Наведемо типологізацію людей залежно від їхнього підпису.

Теоретик – практик. Потрібно подумки поділити підпис навпіл. Перша половина вказує на схильність до розумової діяльності, друга — до практичної (фізичної). Якщо на початку підпису стоять дві-три великі літери, то можна стверджувати, що людина віддає перевагу розумовій діяльності. Якщо навпаки — перед вами справжній практик.

Волелюбний – залежний. За довжиною розчерку в кінці підпису можна зробити висновок про те, як людина реагує на спроби втручання в її справи. Що довший розчерк, то нетерпиміше ставиться автор до втручань у його справи. Короткий розчерк у підпису характерний для слухняних людей, які легко піддаються впливу оточення.

Ідеаліст – прагматик. Дрібні літери характерні для людини раціональної, приземленої та дріб'язкової, великі — для мрійливої, наївної та довірливої.

Тактик – стратег. Власники розмашистого підпису є стратегами, які думають глобально, комбінаторно, системно, не заглиблюючись у деталі. Такий підпис часто притаманний вищим керівникам і громадським діячам. Компактний і дрібний підпис зазвичай мають тактики, зайняті конкретними видами діяльності.

Егоїст – альтруїст. У разі коли підпис розбірливий і можна прочитати його літери, то це може вказувати на те, що його автор схильний до самопожертви й підсвідомо прагне, щоб його розуміли інші. І навпаки, нерозбірливий підпис характерний для егоїста, якого не хвилює думка оточення².

Слід зважати на те, що почерк людини може змінюватися залежно від ситуації, настрою й інших чинників, а також з плином часу. Так, коли людина відчуває сильні емоції, вона пише з більшим натиском, ніж звичайно. Якщо людина щоразу пише різним почерком, то це може вказувати на її чутливість і творчі

¹ Фармагей А. Графология как наука и не только / А. Фармагей. — 2-е изд., доп. — Киев : Ника-Центр, 2010. — С. 37–38.

² Там само. — С. 46.

здібності. Якщо графологові надати зразки почерку однієї людини, але написані в різні періоди часу, то можна простежити зміни характеру цієї людини.

У табл. 7.4 наведено приклади вимог до кандидатів на вакантні посади та відповідні їм характеристики почерку.

Таблиця 7.4

Вимоги до кандидатів і відповідні їм характеристики почерку

Посада	Необхідні якості	Графологічні характеристики
Керівник вищого рівня (топ-менеджер)	<ul style="list-style-type: none"> широке бачення проблеми здатність до синтезу, ініціативність і творчість авторитет здатність брати на себе відповідальність здатність іти на розумний ризик 	<ul style="list-style-type: none"> неоднаковий розмір літер (не кидається в очі) широкий розгін почерку (приміром, літери «а» і «о» завширшки більші, ніж заввишки) правильне співвідношення між заокругленнями та кутами (каліграфічність письма) прямі, трохи піднесені догори рядки чіткість і простота конфігурації літер (розбірливість почерку)
Менеджери, які працюють з клієнтами	<ul style="list-style-type: none"> комунікабельність витримка самоконтроль дипломатичність 	<ul style="list-style-type: none"> середній розмір літер охайний почерк з прикрашенням літер, що свідчить про задоволеність від процесу письма заокруглення літер нахил вправо хвилясті рядки
Керівник служби безпеки	<ul style="list-style-type: none"> сміливість холоднокровність витривалість високий рівень інтелекту творчість 	<ul style="list-style-type: none"> прямі, трохи піднесені вгору рядки вирівнювання правого поля наявність знаків переносу широкий розгін почерку раціональний зв'язок літер у словах та окремих елементів у одній літері немає прикрашення прописних літер, великі літери пишуться як малі підпис починається з літери імені й закінчується коротким горизонтальним штрихом
Працівники відділу постачання та збуту	<ul style="list-style-type: none"> заповзятість практичність енергійність здатність налагоджувати контакт швидкість реакції 	<ul style="list-style-type: none"> неоднаковий розмір літер широка розстановка літер велика відстань між словами в реченні заокруглення літер, хоч іноді трапляються гострокутні елементи
Працівники фінансових підрозділів	<ul style="list-style-type: none"> хороша пам'ять здатність концентрувати увагу самоконтроль фізична та психічна витривалість в умовах напруженої роботи 	<ul style="list-style-type: none"> плавне письмо велика відстань між словами в реченні великий розмір літер заокруглення літер розбірливість почерку більший за середній натиск

7.3. ПЕРЕВІРКА КАНДИДАТІВ ЗА ДОПОМОГОЮ ПОЛІГРАФА

До застосовуваних у іноземній і вітчизняній практиці нетрадиційних методів оцінювання кандидатів на вакантні посади належить тестування кандидата з використанням поліграфа (детектора брехні).

Поліграф — прилад, який під час відповідей людини на запитання вимірює та реєструє фізіологічні зрушення в її організмі: зміну кров'яного тиску, пульсу, частоти дихання, потовиділення тощо. Дослідження за допомогою поліграфа є психофізіологічною процедурою оцінювання (перевірки) вірогідності наданої людиною інформації під час відповідей на запитання, котрі цікавлять власників, керівників, співробітників служби персоналу та служби безпеки підприємства.

Якщо звернутися до іноземного досвіду, то в США з 1930-х до 1980-х рр. роботодавці широко використовували поліграф під час відбіркових процедур. Проте скарги на приниження цією процедурою людської гідності, а також сумніви щодо валідності цього методу обумовили ухвалення Акта про захист працівників від застосування детектора брехні, який 27 липня 1988 р. набув статусу закону. Цим законом забороняється, за окремими винятками, приватним підприємцям використовувати детектор під час відбору кандидатів і перевірки співробітників. Зазначений закон забороняє також використовувати будь-які механічні й електричні пристрої для оцінювання правдивості, включаючи аналізатори психологічного стресу й аналізатори стресу за голосом. При цьому федеральні закони не забороняють письмового, а також хімічного (на вживання наркотиків) тестування. Відповідно до федерального закону державні службовці можуть використовувати детектор, проте закони окремих штатів встановлюють обмеження на його застосування. Його можна використовувати на оборонних підприємствах, у службах безпеки, на окремих підприємствах ядерної енергетики, на підприємствах та в службах, які мають доступ до інформації надзвичайної таємності, у ФБР та департаменті юстиції. Допускається використання детектора на приватних підприємствах, які наймають персонал у приватні служби безпеки та для роботи з лікарськими й наркотичними засобами, проводять поточне розслідування економічних чи матеріальних збитків, завданих підприємству, наприклад, у разі розкрадання майна¹.

За даними Американської асоціації поліграфологів нині детектор використовується в більше ніж 60 країнах світу, зокрема в Україні. Послуги тестування на поліграфі у різних сферах бізнесу пропонують приватні комерційні структури та незалежні фахівці.

Перевірка на поліграфі може застосовуватися під час прийняття на роботу та для періодичних перевірок персоналу. У першому випадку поліграф використовується з метою виявлення потенційних ризиків серед кандидатів, у другому — своєчасного виявлення нелояльності працівників підприємства.

¹ Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер. — М. : Бином, 1997. — С. 114.

Однією з *переваг використання поліграфа* є те, що в процесі тестування з його використанням люди відвертіше розповідають про себе те, про що зазвичай не згадують під час інтерв'ю. Крім того, перевірка на поліграфі дає зрозуміти кандидатам, що підприємство турбується про свою безпеку й хоче захистити себе від крадіжок, саботажу, інших навмисних зловживань і дій. Це, своєю чергою, сприяє задоволенню потреб безпеки та захищеності співробітників підприємства.

Поліграф дає змогу виявити окремі факти, які можуть приховувати кандидати або працівники підприємства, наприклад:

- справжні мотиви одержання посади на підприємстві;
- надійність, лояльність і конфліктність;
- стан здоров'я, наявність психічних чи інших захворювань і відхилень;
- наявність наркотичної чи алкогольної залежності;
- торгівля наркотиками;
- схильність до розголошення конфіденційної та комерційної інформації;
- випадки хабарництва та крадіжок, зокрема у змові;
- підроблення фінансових та інших документів;
- робота на конкурентів і кримінальні структури;
- приховане кримінальне минуле;
- незаконне володіння та застосування зброї;
- пристрасть до азартних ігор;
- знання інформації про факти заподіяння шкоди компанії іншими особами

та планування заподіяння шкоди в майбутньому тощо.

Опитування кандидатів на роботу відбувається у формі *багатотемного скринінгу*. Ця процедура нескладна, проте за некоректного застосування вона має низький рівень валідності. За результатами тестування можна зробити один з трьох висновків:

- виявлено значущі для людини теми та запитання;
- не виявлено значущих для людини тем і запитань;
- результати дослідження мають невизначений характер і не дають змоги зробити однозначних висновків¹.

Такі обмеження щодо ймовірних висновків не можна вважати недоліком, а навпаки, вони є перевагою цієї процедури, оскільки застерігають від необґрунтованих звинувачень у неправдивості. Багатотемний скринінг, як і будь-який інший метод дослідження, не може застосовуватися відокремлено від інших процедур. Його потрібно розглядати як один з етапів комплексної діагностики для гарантування кадрової безпеки підприємства.

¹ Сошников А. Оценка персонала: психологические и психофизиологические методы / А. Сошников, А. Пеленицын. — М. : ЭКСМО, 2009. — С. 82.

На практиці використовують комп'ютерні поліграфи, які дають змогу, крім реєстрації та відображення реакцій організму, здійснювати також незалежний їх аналіз.

Переваги комп'ютерного аналізу результатів тестування на поліграфі:

— комп'ютерний аналіз виключає суб'єктивізм поліграфолога й дозволяє уникнути впливу на остаточні висновки окремих яскравих реакцій;

— для оцінювання психофізіологічних реакцій такий аналіз дає змогу використовувати кількісні характеристики, що об'єктивно недоступні поліграфологу під час експертного візуального аналізу поліграм;

— комп'ютерний аналіз дозволяє застосовувати різні алгоритми прийняття рішень для обґрунтування поліграфологом остаточних висновків.

Для проведення дослідження має використовуватися професійна апаратура, що характеризується високою надійністю та стабільністю результатів роботи. З іноземних поліграфів фахівці рекомендують прилади фірм «Lafayette», «Stoelting», «Axciton»¹.

Тестування на поліграфі має бути *добровільною процедурою*, і без згоди людини його проводити не можна. Під час тестування людина має точно виконувати вказівки поліграфолога, додержуватись інструкцій, відповідаючи на запитання. Згода людини пройти тестування на поліграфі зазвичай оформляється заявою.

На ефективність дослідження з використанням поліграфа впливає також комфортність умов його проведення. Приміщення має бути ізольоване, без будь-яких чинників, що відвертають увагу.

Що стосується *законності тестування кандидатів на поліграфі*, то законодавством України ця процедура не заборонена. Будь-яке підприємство може придбати поліграф і застосовувати у своїй роботі. Отримувати ліцензію на його придбання і використання не потрібно. Для належної організації процедури тестування на поліграфі рекомендується розробити і затвердити низку необхідних локальних нормативних актів, зокрема Інструкцію про порядок проведення тестування з використанням поліграфа та Положення про використання результатів, одержаних під час дослідження співробітників з використанням поліграфа.

7.4. ФІЗІОГНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК НЕТРАДИЦІЙНИЙ МЕТОД ОЦІНЮВАННЯ КАНДИДАТІВ

З-поміж нетрадиційних методів оцінювання кандидатів на вакантні посади треба виокремити проведення фізіогномічного аналізу.

Фізіогноміка (від грец. φύσις — природа, γνῶμων — той, що знає) є вченням про прояви на обличчі людини властивостей характеру та настрою. Згідно з

¹ Сошников А. Оценка персонала: психологические и психофизиологические методы / А. Сошников, А. Пеленицын. — М. : ЭКСМО, 2009. — С. 103–105.

цією наукою на обличчі людини відбиваються життєвий досвід, переживання, враження від спілкування з іншими людьми тощо.

Варто взяти до уваги, що метод фізіогномічного аналізу, як і інші нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантні посади, потрібно використовувати обережно. Людина повинна мати відповідні знання та навички для надання рекомендацій щодо якостей, рис характеру кандидатів на вакантні посади. Крім того, цей метод можна розглядати тільки як допоміжний для підтвердження висновків, зроблених за результатами інтерв'ю, перевірки рекомендацій тощо.

Напрями вивчення обличчя наведено на рис. 7.2.



Рис. 7.2. Напрями вивчення обличчя

Виокремлюють *два методи дослідження характерних особливостей обличчя*:

а) мікроаналіз — аналіз зовнішніх ознак рис обличчя з метою з'ясування психологічних характеристик особистості;

б) макроаналіз — визначення взаємозв'язку між зовнішніми ознаками рис обличчя людини та її успішністю в певній професійній сфері діяльності, родинному житті тощо.

Обличчя людини умовно поділяють горизонтальними лініями на три зони: верхню, середню та нижню. *Верхня зона* — це лобова частина. Ця частина обличчя віддзеркалює період життя від 15 до 30 років, а також глибoku старість.

Ідеальний лоб, його правильна форма і здоровий колір шкіри є свідченням чудового стану тіла та душі. *Середня зона* — від брів до кінчика носа — віддзеркалює період життя від 35 до 50 років. Гармонійна збалансованість зони свідчить про впорядкованість психіки. *Нижня зона* (верхня губа, щелепа, рот, підборіддя) дає інформацію про період від 51 до 77 років, а також похилий вік. Правильні форми цієї зони свідчать про рівноваженість характеру.

Наведемо окремі характеристики рис обличчя.

Форма голови визначає спосіб прийняття рішень. Для людей з довгою головою характерний логічний склад мислення. Такі люди вибудовують ланцюг міркувань, зіставляють факти та дані і лише потім приймають ті чи ті рішення. Люди з круглою головою є інтуїтами. Вони приймають рішення, керуючись відчуттями (інтуїцією) і тільки після цього підбирають відповідно до прийнятого рішення аргументацію «за»¹.

Очі. Людина з красивими та привабливими очима має хороше здоров'я, волю, розум і темперамент. Красиві очі, на думку фізіогномістів, випромінюють світло й тепло, добре захищені повіками, мають виразну райдужну оболонку. Відхилення є свідченням дефектів у характері й інтелекті. Великі очі зазвичай вказують на чутливість душі, мужність і навіть прагнення до лідерства. Малі очі належать замкненим, іноді самовдоволеним і впертим людям. Велика райдужна оболонка є ознакою м'якості та спокою, мала — вказує на незбалансованість внутрішніх процесів, що негативно впливає на взаємини з оточенням.

Брови. Ідеальними вважаються широкі й довгі брови. Пропорційність брів (форма, колір, густота) вказує на збалансованість емоцій, розуму та характеру. Жорсткі, щетинисті брови є свідченням протилежного. На думку фізіогномістів, брови віддзеркалюють взаємини з найближчим оточенням. Приємна форма брів вказує, що їхній володар має гарні стосунки з близькими людьми.

Ніс. Згідно з концепцією східних фізіогномістів ніс є показником особливостей духовного життя людини. Форма носу стабілізується після 40 років. Уважається, що ідеальний ніс повинен мати округлий кінчик і оформлені крила. Людина з таким носом вирізняється мужністю й наполегливістю. Довгий ніс, добре збалансований з очима, ротом і підборіддям, свідчить про сильний характер. Короткий ніс вказує на «відкритість душі» та оптимізм. Кістлявий довгий ніс є показником гордості та зарозумілості.

Рот. За його розміром і формою визначають силу внутрішньої енергії людини. Тонка лінія закритих губ свідчить про педантичність характеру. Людина з великим ротом й опущеними донизу куточками губ має сильну волю. Великі випуклі губи є свідченням успіху. Невеликий за розміром рот у формі дуги (з опущеними вниз куточками губ) належить чутливій людині. Симетричне відк-

¹ Павлов А. Физиогномика лица — структура принятия решения [Электронный ресурс] / А. Павлов. — Режим доступа : <http://fiziognomika.com/stati/108-fiziognomika-v-primerakh>.

риття роту вказує на збалансованість емоцій. Рот з однією опущеною стороною зазвичай належить упертій людині.

Вуха. Надто великі вуха майже завжди свідчать про особисті вади, надто малі також є ознакою неблагополуччя. Якщо верхня зона вух вища за рівень брів, то це вказує на високий інтелект, якщо на рівні очей — інтелект вищий від середнього рівня, нижче від рівня очей — середній і навіть низький інтелект. Вуха без добре оформленої мочки свідчать про незбалансованість особистості. Перевага віддається рожевому кольору вух. Жовтий і блакитний відтінки є ознакою недомагання¹.

Вилиці. За формою вилиць можна визначити міру схильності людини до ризику. Яскраво виражені вилиці, розташовані практично біля очей, вказують на рішучість і безстрашність. Зазвичай для таких людей ризик є невід'ємним складником їхнього життя. Низько розташовані вилиці характерні для людини, яка завжди перестраховується й ризикує у виняткових випадках².

Щелепа. Люди з важкою щелепою мають високий рівень стресостійкості, повільні та поступальні у своїх діях. Легка щелепа притаманна людям, схильним до конформізму, які ухиляються від конфліктів і уникають прямого протистояння. Прямолинійність і бойовий дух характерні для людей з високою щелепою. Власники широкої щелепи схильні до нестандартних підходів, маневрування, уникнення прямого зіткнення. Люди зі щелепою, висунутою вперед, безкомпромісні, діють методом проб і помилок, схильні до поведінкового максималізму. Втиснута назад щелепа притаманна людям, схильним до численних перевірок³.

Важливу роль у фізіогноміці відіграє колір обличчя.

Для людей з червоним відтінком шкіри характерні динамічне життя, експресивність, запальність. Зазвичай такі люди не тільки вміють кричати і драгуватися через дрібниці, але і є хорошими працівникам, які беруть на наполегливість, а сміливістю та напором. Їм потрібно пам'ятати про спокій, намагатися тримати себе в руках й витратити свої зусилля на вирішення професійних завдань, а не на суперечки та конфлікти.

Для людей з блідим кольором обличчя із синім відтінком характерні непостійність, чутливість і вразливість. Такі люди сприймають усе близько до серця, і результат може бути руйнівний, оскільки від зовні спокійних і тендітних людей можна очікувати непередбачуваних вчинків, які не співвідносяться з їхньою зовнішністю. Для таких людей ідеально підходять інтелектуальні сфери діяльності.

Люди з блідим кольором обличчя зі сріблястим відтінком (часто із загостреними рисами) мають сильний, вольовий характер. Такі люди завжди досягають поставлених цілей, причому будь-якою ціною, іноді не замислюючись про наслідки. Обличчя часто нагадує маску — брак будь-яких емоцій, уміння кон-

¹ Орлова Л. Искусство подбора персонала. Как правильно оценить человека за час / Л. Орлова. — Минск: Харвест, 2008. — С. 144–150.

² Шварц Т. Читаем лица. Физиогномика / Т. Шварц. — СПб.: Питер, 2010. — 240 с.

³ Павлов А. Физиогномика лица — структура принятия решения [Электронный ресурс] / А. Павлов. — Режим доступа : <http://fiziognomika.com/stati/108-fiziognomika-v-primerakh>.

тролювати себе в будь-якій ситуації, проте, у разі необхідності, й успішно зіграти на публіку. Головна проблема полягає в тому, що самоконтроль може стати настільки тотальним, що людина може втратити свою особистість.

Жовто-коричневий колір притаманний надійним і впевненим у собі людям. Такі люди цінують увагу та допомогу інших і ніколи не залишаються невдячними. Разом з тим такі люди добре пам'ятають не тільки добре, а й погане, тому не можна позаздрити їхнім ворогам чи тим, хто їх зрадив. Вивести таких людей із себе дуже важко, але їхня лють знищує все на своєму шляху. Такі люди мають пам'ятати, що своєю поведінкою вони можуть зруйнувати не тільки погане, але й хороше.

Під час фізіогномічного аналізу, так само як і в разі використання інших методів оцінювання кандидатів на вакантні посади, варто орієнтуватися на компетенції, якими мають володіти кандидати. Приміром, до важливих характеристик лідера належать вольові якості. Люди, у яких розвинуті ці якості, здатні приймати рішення за браку інформації, беруть на себе відповідальність, сприймають як позитивні, так і негативні результати своїх дій. Фізіогномічною характеристикою людей із сильними вольовими якостями є могутня щелепа з яскраво вираженими жовнами.

З-поміж лідерських якостей варто виокремити стратегічне бачення. Люди зі стратегічним баченням оцінюють ситуацію глобально, передбачають розвиток подій у динаміці та прогнозують взаємодію різних факторів. Фізіогномічна характеристика людей зі стратегічним баченням — панорамні очі.

Ще одна якість лідера — амбітність. Амбітні люди мають високу внутрішню мотивацію на досягнення. Фізіогномічна характеристика амбітних людей — великий рот¹.

РЕЗЮМЕ

Тестування є одним з поширених методів оцінювання кандидатів на вакантні посади, поряд з інтерв'ю. Головною метою тестування є одержання інформації про індивідуальні характеристики людини, котрі можуть впливати на результати трудової діяльності й поведінку в колективі.

Тести, як і будь-які інші професійні інструменти, вимагають умілого застосування, оскільки вони є складними діагностичними методами. У зв'язку з цим фахівці, які їх застосовують, повинні мати відповідні знання та навички.

На практиці набули поширення такі види тестів: тести на професійну придатність (імітаційні, на перевірку рівня професійних знань), загальних здібностей, особистісні тести та ін.

¹ Павлов А. Физиогномика лидера [Электронный ресурс] / А. Павлов. — Режим доступа: <http://fiziognomika.com/stati/127-fiziognomika-liderov>.

Тести є лише одним з інструментів рекрутингу, і фахівці з управління персоналом повинні вміти їх використовувати. У зв'язку з цим важливо правильно вибрати адекватні цілям діагностики тести та грамотно їх використовувати.

Процедура тестування містить такі етапи: підготовка до тестування; виконання кандидатом тестових завдань; обробка й інтерпретація результатів; розроблення прогнозів і рекомендацій з розвитку професійно важливих якостей і зниження впливу негативних; підготовка висновків за результатами діагностики.

Вибираючи тестові методики, треба пам'ятати, що професійним є тест, який пройшов випробовування на широкому контингенті, статистичну обробку результатів і попереднє калібрування шкал.

Крім інтерв'ю та тестування на практиці використовують і інші методи оцінювання кандидатів на вакантні посади, зокрема графологічну експертизу. Графологія — наука про почерк людини та його взаємозв'язок з особистісними характеристиками. Графологія дає змогу визначити за почерком людини її розум, силу волі, рівень самооцінки, емоційність, працездатність, надійність, агресивність тощо. За допомогою графології можна визначити рівень тривожності людини, який може призвести до розвитку психічної патології в разі постійної роботи людини в складних умовах.

З-поміж характеристик почерку, які аналізуються під час графологічної експертизи, назвемо розмір літер, нахил, напрям написання рядків, натиск, зв'язок літер у словах, відстань між словами в рядку та між рядками на папері, графологічність, плавність, поля, гармонійність поєднання елементів, геометричну витриманість, прикрашання літер.

Варто взяти до уваги те, що аналіз почерку має бути комплексний. Особистісні характеристики, виявлені під час аналізу почерку, мають бути підтверджені різними даними. Не можна робити узагальнених висновків на підставі одиничних показників.

До нетрадиційних методів оцінювання кандидатів на вакантні посади, які застосовуються в іноземній і вітчизняній практиці, належить тестування кандидата з використанням поліграфа (детектора брехні). Поліграф — прилад, який під час відповідей людини на запитання вимірює та реєструє фізіологічні зрушення в її організмі: зміну кров'яного тиску, пульсу, частоти дихання, потовиділення тощо. Перевірка на поліграфі може застосовуватися під час прийняття на роботу та для періодичних перевірок персоналу. У першому випадку поліграф використовується з метою виявлення потенційних ризиків серед кандидатів, у другому — своєчасного виявлення нелояльності працівників підприємства.

Поліграф дає змогу виявити окремі факти, які можуть приховувати кандидати або працівники підприємства. До таких фактів належать: справжні мотиви одержання посади на підприємстві; надійність, лояльність і конфліктність; стан здоров'я, наявність психічних чи інших захворювань і відхилень; наявність наркотичної чи алкогольної залежності; торгівля наркотиками; схильність до роз-

голошення конфіденційної та комерційної інформації; випадки хабарництва та крадіжок, зокрема у змові; підроблення фінансових та інших документів; робота на конкурентів і кримінальні структури; приховане кримінальне минуле; знання інформації про факти заподіяння шкоди компанії іншими особами та планування заподіяння шкоди у майбутньому тощо. Треба пам'ятати, що перевірка за допомогою поліграфа має бути добровільною процедурою, і без згоди людини її проводити не можна.

Фізіогноміка є вченням про прояви на обличчі людини властивостей характеру та настрою. Згідно з цією наукою на обличчі людини відбиваються життєвий досвід, переживання, враження від спілкування з іншими людьми тощо.

Виокремлюють психологічний, психіатричний, судово-медичний, клінічний, анатомічний, фізіологічний, антропологічний, еволюційний і генетичний напрями вивчення обличчя. Виокремлюють два метода дослідження характерних особливостей обличчя: мікроаналіз (аналіз зовнішніх ознак рис обличчя з метою з'ясування психологічних характеристик особистості) і макроаналіз (визначення взаємозв'язку між зовнішніми ознаками рис обличчя людини та її успішністю в певній професійній сфері діяльності, родинному житті тощо). Під час фізіогномічного аналізу, так само як і в разі використання інших методів оцінювання кандидатів на вакантні посади, варто орієнтуватися на компетенції, якими мають володіти кандидати.



ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Апробація тесту	Проективний тест
Багатофакторне оцінювання інтелекту	Психологічні методи оцінювання кандидатів
Валідність (дієвість) тесту	Психотизм
Графологічна експертиза	Тематичний апперцептивний тест (ТАТ)
Графологія	Тест
Екстраверт	Тест загальних здібностей
Емоційний інтелект EQ	Тест Майнера «Незакінчене речення»
Імітаційний тест	Тест Маховера «Намалюй людину»
Інтелектуальний тест	Тест на перевірку рівня професійних знань
Інтроверт	Тест на професійну придатність
Коефіцієнт пізнавального інтелекту	Тест Люшера
Комп'ютерний поліграф	Тест Розенцвейга
Надійність тесту	Тест Роршаха
Нейротизм	
Нетрадиційні методи оцінювання кандидатів	

Особистісний тест
Пізнавальний інтелект IQ
Поліграф
Поліграфолог

Тестування
Фізіогноміка
Фізіогномічний аналіз
Характеристики почерку



ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Дайте порівняльну характеристику основним видам тестів.
2. Розкрийте призначення тестів на професійну придатність.
3. Охарактеризуйте призначення та види тестів загальних здібностей.
4. Перелічіть інтелектуальні здібності, що їх досліджують під час оцінювання рівня інтелекту кандидатів на вакантні посади.
5. Розкрийте призначення особистісних тестів.
6. Розкрийте особливості дослідження мотиваційної сфери кандидатів у процесі рекрутингу.
7. Дайте характеристику проєктивним тестам.
8. Розкрийте технологію підготовки до проведення тестування.
9. Охарактеризуйте процедуру проведення тестування.
10. Наведіть моральні зобов'язання, яких мають дотримуватися фахівці під час використання тестів та обробки результатів тестування.
11. Дайте характеристику видам надійності тестів. Наведіть джерела помилок.
12. Розкрийте процедуру визначення дієвості тесту.
13. Дайте порівняльну характеристику способам апробації тестових методик.
14. Поясніть термін «життєвий цикл тесту».
15. Обґрунтуйте необхідність апробації іноземних тестів перед використанням їх в україномовному середовищі.
16. Поясніть, чому непроходження кандидатами психологічного тестування не може бути причиною відмови у прийнятті на роботу.
17. Розкрийте сутність і призначення графологічної експертизи.
18. Наведіть правила, яких слід дотримуватися під час проведення графологічної експертизи.
19. Наведіть характеристики почерку, які вивчаються під час графологічної експертизи, та ймовірний рівень розвитку особистісних якостей у людини.
20. Розкрийте призначення поліграфологічного дослідження кандидатів на вакантні посади.
21. Наведіть основні правила, яких потрібно дотримуватися під час використання поліграфа у процесі рекрутингу.
22. Дайте оцінку іноземному та вітчизняному досвіду використання поліграфа у відбіркових процедурах.
23. Розкрийте сутність і призначення фізіогномічного аналізу.
24. Наведіть характеристики обличчя, які вивчаються під час фізіогномічного аналізу, та ймовірний рівень розвитку особистісних якостей людини.



ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

1. Вивчивши українське трудове законодавство, наведіть норми щодо використання роботодавцями психологічних тестів та поліграфа під час добору кандидатів на вакантні посади та робочі місця. Проаналізуйте іноземний досвід.
2. Розробіть тестові завдання для перевірки рівня знань на підставі вимог, що висувуються до кандидатів на посади:
 - директора з управління персоналом;
 - начальника відділу розвитку персоналу;
 - менеджера з персоналу;
 - фахівця з аналізу ринку праці;
 - фахівця з питань вирішення колективних трудових спорів (конфліктів);
 - інспектора з кадрів.
3. Проведіть моніторинг ринку поліграфологічних послуг в Україні. Дайте характеристику видам і вартості послуг.



ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПОГЛИБЛЕНОГО ВИВЧЕННЯ

1. *Йеттер В.* Эффективный отбор персонала. Метод структурированного интервью / В. Йеттер. — Харьков : Гуманитарный Центр, 2011. — 360 с.
2. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Экзамен, 2005. — 207 с.
3. *Магура М. И.* Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров / М. И. Магура. — 3-е изд. — М. : Управление персоналом, 2003. — 304 с.
4. *Морнель П.* Технологии эффективного найма. Новая система оценки и отбора персонала / П. Морнель. — М. : Добрая книга, 2005. — 264 с.
5. *Резапкина Г. В.* Искусственный отбор. Пособие для менеджеров по работе с персоналом / Г. В. Резапкина. — М. : Генезис, 2004. — 171 с.
6. *Сошников А.* Оценка персонала: психологические и психофизиологические методы / А. Сошников, А. Пеленицын. — М. : ЭКСМО, 2009. — 240 с.
7. *Сухар М.* Рекрутинг персонала / М. Сухар ; пер. с польск. Я. Казмеркевич. — Киев : Азимут-Украина, 2007. — 120 с.
8. *Фармагей А.* Графология как наука и не только / А. Фармагей. — 2-е изд., доп. — Киев : Ника-Центр, 2010. — 120 с.
9. *Цимбалюк С. О.* Технології управління персоналом: навч. посіб. / С. О. Цимбалюк. — Київ : КНЕУ, 2009. — 399 с.
10. *Чернов Ю. Г.* Анализ почерка в работе с кадрами / Ю. Г. Чернов. — СПб. : БХВ-Петербург, 2012. — 288 с.
11. *Шварц Т.* Читаем лица. Физиогномика / Т. Шварц. — СПб. : Питер, 2010. — 240 с.

РОЗДІЛ 8 УХВАЛЕННЯ РІШЕННЯ ПРО ЗАПОВНЕННЯ ВАКАНСІЇ ТА УКЛАДАННЯ ТРУДОВОГО ДОГОВОРУ

- 8.1. Ухвалення рішення про заповнення вакансії.
- 8.2. Укладання трудового договору.
- 8.3. Установлення строку випробування.
- 8.4. Уведення працівника в посаду.

Резюме

Терміни і поняття

Питання для перевірки знань

Завдання для індивідуальної роботи

Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати:

- процедуру обробки й аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду, одержаної на різних етапах відбіркових процедур;
- варіанти ухвалення остаточного рішення про заповнення вакансії;
- варіанти рішень за результатами оцінювання та форми дальшої взаємодії з кандидатами;
- правила, якими потрібно керуватися під час повідомлення кандидатом, які не пройшли відбіркової процедури, рішення про відмову у прийнятті на роботу;
- перелік документів, який має надати найманий працівник для укладання трудового договору;
- порядок укладання трудового договору з працівником;
- процедуру введення в посаду новоприйнятих працівників;

уміти:

- обробляти й аналізувати інформацію про кандидатів на вакантну посаду, одержану на різних етапах відбіркових процедур;
- вибирати варіант рішення за результатами оцінювання та форми дальшої взаємодії з кандидатами;
- відмовляти кандидатам, які не пройшли відбіркової процедури, у прийнятті на роботу;
- визначати перелік документів, який має надати найманий працівник для укладання трудового договору;
- укладати трудовий договір з найманим працівником;
- організовувати процедуру введення в посаду нових працівників.

8.1. УХВАЛЕННЯ РІШЕННЯ ПРО ЗАПОВНЕННЯ ВАКАНСІЇ

Ухвалення рішення про заповнення вакансії є остаточним етапом рекрутування, і це рішення має ґрунтуватися на результатах об'єктивного оцінювання. Цьому сприяє чітко відпрацьована процедура аналізу результатів, одержаних на всіх етапах оцінних процедур.

Процедуру ухвалення остаточного рішення про заповнення вакансії унаочнює рис. 8.1.

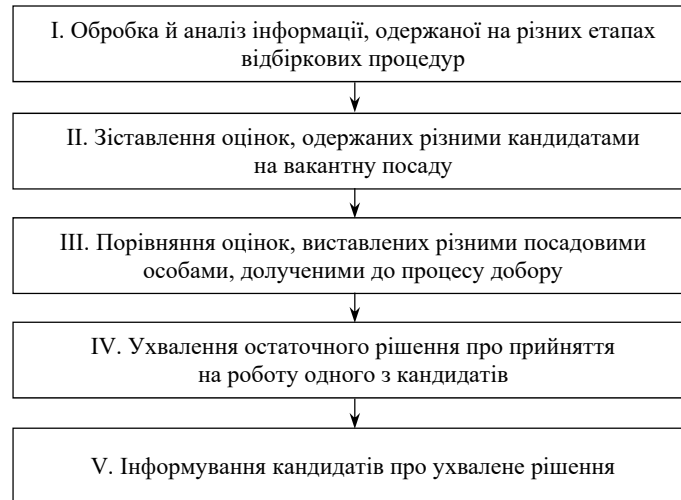


Рис. 8.1. Процедура ухвалення остаточного рішення про заповнення вакансії

Обробка інформації, одержаної на різних етапах рекрутування, може здійснюватися з використанням різних методів оцінювання:

- балового;
- ранжирування;
- парних порівнянь;
- коефіцієнтних методів.

Для того щоб уникнути однобічного розгляду кандидатів без урахування всіх значущих характеристик, необхідно використовувати спеціально розроблені оцінні форми, в яких подано всі важливі для конкретної посади кваліфікаційні вимоги та вимоги до компетенцій. Для оцінювання рівня вияву в кандидата певних компетенцій, потрібно розробити оцінну шкалу. Найоптимальнішим варіантом є використання балової шкали оцінювання, яка дає змогу підсумувати набрані кандидатом бали з кожної компетенції й порівняти загальну оцінку з оцінками, одержаними іншими кандидатами на вакантну посаду.

Під час обробки результатів оцінювання може враховуватися значущість різних критеріїв за допомогою використання коефіцієнтів вагомості.

Можна виокремити три варіанти ухвалення остаточного рішення про заповнення вакансії.

Варіант 1. Фахівці з управління персоналом проводять усі відбіркові процедури до ухвалення остаточного рішення. Керівникові підрозділу чи підприємства надається узагальнена інформація з переліком сильних і слабких сторін кількох кандидатів на вакантну посаду. Остаточне рішення про заповнення вакансії керівник приймає на підставі наданої інформації без проведення підсумкового інтерв'ю.

Варіант 2. Фахівці з управління персоналом здійснюють попереднє оцінювання кандидатів, відбираючи тих, хто максимально відповідає вимогам вакансії. Підсумкове інтерв'ю проводить керівник підрозділу чи підприємства й приймає остаточне рішення про заповнення вакансії.

Варіант 3. Фахівці з управління персоналом здійснюють попереднє оцінювання кандидатів, відбираючи тих, хто максимально відповідає вимогам вакансії. Відібрані кандидати проходять інтерв'ю зі спеціально створеною комісією. Остаточне рішення ухвалюється колегіально з урахуванням думки всіх членів комісії.

Перший і другий варіанти прийнятні під час рекрутингу на посади (роботи) робітників, технічних службовців, фахівців і професіоналів, третій варіант — керівників різних рівнів.

Імовірні варіанти рішень за результатами оцінювання та форми дальшої взаємодії з кандидатами наведено на рис. 8.2.

Після ухвалення рішення про заповнення вакантної посади співробітники служби персоналу мають *повідомити це кандидатів і належним чином оформити прийняття на роботу*. Повідомити кандидатів про прийняте рішення можна під час телефонної розмови або особистої зустрічі. У разі коли потрібно телефонувати кандидатів на роботу, то варто запитати, чи зручно йому розмовляти.

Якщо зателефонувати кандидатів і відразу повідомити, що підприємство пропонує йому обійняти вакантну посаду, то у відповідь можна почути подяку і прохання дати деякий час для того, щоб обміркувати пропозицію. Тому краще почати розмову з запитання, чи заінтересований кандидат у посаді, яку пропонує підприємство. Після стверджувальної відповіді кандидата потрібно уточнити, чи нема в нього запитань. Якщо є, то їх обговорення можна відкласти до особистої зустрічі. Після цього потрібно зробити пропозицію кандидатів. У такий спосіб збільшується ймовірність того, що розмова логічно завершиться стверджувальною відповіддю кандидата про прийняття пропозиції щодо працевлаштування на роботу на підприємство.

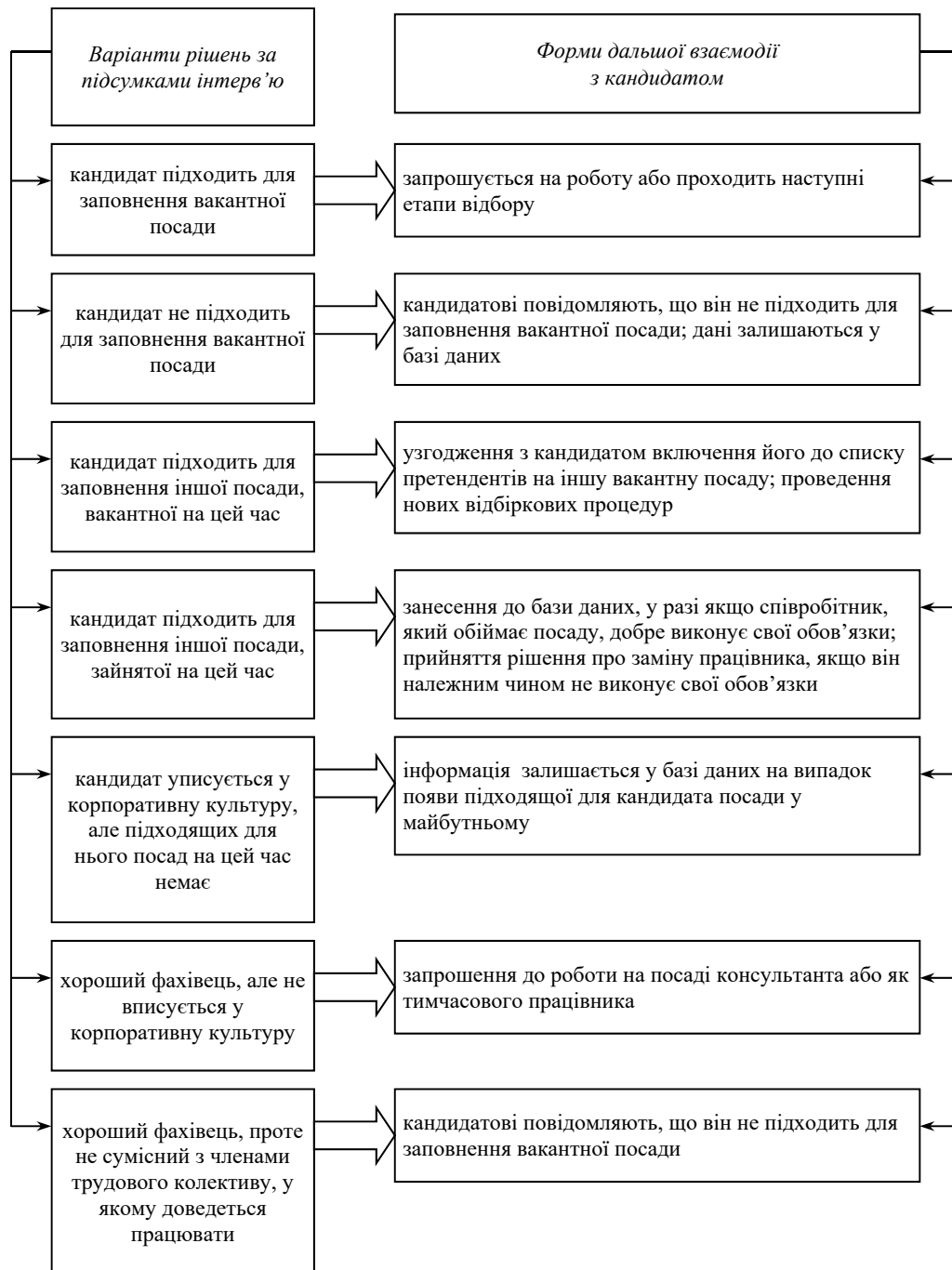


Рис. 8.2. Імовірні варіанти рішень за результатами оцінювання та форми дальшої взаємодії з кандидатами

Тим кандидатам, які не пройшли відбіркових процедур, потрібно повідомити про це. При цьому зробити це треба в такий спосіб, щоб не зашкодити іміджу підприємства та бренду роботодавця. Неприйнятний варіант, коли кандидатові зовсім не повідомляють про прийняте рішення. Така поведінка керівників і фахівців з управління персоналом негативно впливає на імідж підприємства, насамперед на ринку праці. Крім того, керівники мають усвідомлювати, що кандидат у майбутньому може стати перспективним клієнтом компанії або ж потреба у такому фахівцеві може виникнути через певний проміжок часу.

Повідомлення про відмову в прийнятті на роботу можна зробити електронною поштою, листом, під час телефонної розмови чи особистої зустрічі. Незалежно від того, який спосіб вибрано, зробити це потрібно ввічливо й тактовно. Необхідно подякувати кандидатові за час, витрачений на оцінні процедури, і побажати успіхів у майбутній кар'єрі.

Приміром, у західних компаніях використовуються листи з відмовою після вивчення резюме такого змісту:

*«Шановний _____,
Ми ознайомилися з Вашим резюме на вакантну посаду _____ . Через те, що до нас надійшло багато цікавих пропозицій, було складно ухвалити остаточне рішення.
Після ретельного вивчення Вашого резюме ми дійшли висновку, що ця посада вимагає більшого досвіду _____ (вказуються посадові обов'язки), ніж той, який Ви маєте тепер. Тому ми, на жаль, змушені зупинити свій вибір на іншому кандидатові. Сподіваємося, що в майбутньому Ваші досвід і кваліфікація дадуть змогу повторно звернутися до нас і взяти участь у конкурсі, коли з'явиться відповідна вакансія.
Бажаємо успіхів у майбутній кар'єрі.
З повагою _____».*

Лист із відмовою після інтерв'ю може бути такого змісту:

*«Шановний _____,
Щиро вдячні за інтерес, який Ви виявили до нашої компанії, прийшовши на інтерв'ю _____ (дата). Ми з великим задоволенням зустрілися з Вами, оскільки під час нашої розмови були обговорені цікаві питання. Особливо цінними виявилися Ваші думки щодо _____ (приклад).
Проте, як Ви знаєте, до нас звернулося багато кандидатів, і складно було зробити остаточний вибір. Ви, безумовно, маєте цінний досвід роботи у сфері _____, але для вакантної посади цього, на жаль, недостатньо.
Тож на сьогодні ми не маємо змоги запропонувати Вам іншу посаду, утім, ще раз дякуємо Вам за інтерес до нашої компанії.
З повагою _____».*

8.2. Укладання трудового договору

Прийняття кандидата на роботу має бути належним чином оформлене. З найманим працівником підприємство має укласти трудовий договір.

Трудовий договір є угодою між найманим працівником і власником підприємства, установи, організації або вповноваженим ним органом чи фізичною особою. Працівник зобов'язується виконувати певну роботу, дотримуватися внутрішнього трудового розпорядку, а роботодавець — виплачувати працівникові заробітну плату й забезпечувати необхідні умови праці, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

Умови трудового договору поділяють на обов'язкові (унормовані чинним законодавством) та додаткові (необов'язкові), які можуть бути включені з ініціативи власника чи найманого працівника.

Обов'язкові умови трудового договору:

— місце роботи (структурний підрозділ: управління, департамент, служба, відділ, цех тощо);

— трудові функції (посилання на конкретну професію чи посаду);

— оплата праці (зазначається розмір посадового окладу чи тарифної ставки й інші складники заробітної плати);

— дата початку роботи.

Додаткові умови трудового договору:

• строк трудового договору (безстроковий, строковий, такий, що укладається на час певної роботи);

• випробування;

• повна матеріальна відповідальність;

• режим робочого часу, приміром, неповний робочий день, ненормований робочий день;

• інші умови.

Трудовий договір укладається зазвичай у письмовій формі. Додержання письмової форми є обов'язковим, якщо працівник наполягає на цьому, а також для неповнолітніх осіб, коли людину наймають для роботи в місцевості з особливими природними умовами та за наявності підвищеного ризику для здоров'я. Письмова форма має дотримуватися також під час укладення трудового договору з фізичною особою (ст. 24 КЗпП України).

Особливою формою трудового договору є *контракт*. За згодою сторін у контракті встановлюються:

- строк чинності;
- права;
- обов'язки;

- відповідальність сторін;
- умови матеріального забезпечення;
- особливості організації праці;
- умови розірвання договору тощо.

Контракт, як форма строкового договору, обмежує права працівника, тому його можна застосовувати лише в обумовлених законодавством України випадках. Існує спеціальне Положення про порядок укладання контрактів при прийнятті (найманні) на роботу працівників.

Для оформлення трудового договору особа подає до служби персоналу:

- заяву на ім'я керівника;
- паспорт чи інший документ, який посвідчує особу;
- ідентифікаційний номер платника податків;
- страхове свідоцтво;
- трудову книжку;
- документ про освіту чи професійну підготовку.

Звільнені зі Збройних сил України та інших військових формувань особи мають надати військовий квиток. Призовники подають посвідчення про приписку до призовної дільниці.

Домовленості між роботодавцем і найманим працівником щодо умов трудового договору та дати початку роботи оформляють *наказом керівника підприємства про прийняття на роботу*. Працівника ознайомлюють з наказом під розпис.

Роботодавець за власний кошт забезпечує *проходження попереднього медичного огляду* для осіб, посади яких містить Перелік професій, працівники яких підлягають медичному огляду.

На підставі наказу про прийняття на роботу працівник служби персоналу вносить відповідні записи до облікових документів і трудової книжки. Якщо особа працевлаштовується вперше, трудову книжку оформляють не пізніше від п'яти днів після прийняття на роботу.

8.3. УСТАНОВЛЕННЯ СТРОКУ ВИПРОБУВАННЯ

З метою перевірки відповідності кандидата посаді/роботі, яку він обійматиме/виконуватиме, під час укладення трудового договору може бути встановлене випробування.

Під *випробуванням* розуміють виконання посадових обов'язків/функцій працівником протягом певного строку. Роботодавець (керівник) дає доручення працівникові й оцінює якість їх виконання, додержання термінів, правил і процедур.

Треба пам'ятати, що *випробування встановлюється угодою сторін* (ст. 26 КЗпП України). Одностороннє встановлення власником випробування неприпустиме.

Умова про встановлення випробування має бути зазначена в *наказі про прийняття на роботу*. Це насамперед стосується юридичної особи. Щодо приватного підприємця, то умову про встановлення випробування варто зазначити у *трудовому договорі*. Щоб підтвердити згоду сторін на встановлення строку випробування, потрібно продублювати згоду працівника ще й у *заяві про прийняття на роботу*.

Строк випробування, якщо інше не встановлено законодавством України, не може перевищувати *трьох місяців*, а в окремих випадках, за погодженням з відповідним комітетом профспілки, — *шести місяців*. Строк випробування під час прийняття на роботу робітників не може перевищувати *одного місяця* (ст. 27 КЗпП України).

Випробування, як вже зазначалось, не встановлюється під час прийняття на роботу:

- осіб, які не досягли 18 років;
- молодих робітників після закінчення професійних навчальних закладів;
- молодих фахівців після закінчення вищих навчальних закладів;
- осіб, звільнених у запас із військової чи альтернативної (невійськової) служби;
- інвалідів, направлених на роботу відповідно до рекомендації медико-соціальної експертизи, та ін.

Випробування не встановлюється також під час *прийняття на роботу в іншу місцевість і переведення на роботу на інше підприємство*, а також в інших випадках, передбачених законодавством.

Крім того, слід ураховувати передбачені ст. 184 КЗпП України гарантії для *вагітних жінок та жінок, котрі мають дітей*. Зокрема, не допускається звільнення вагітних жінок і жінок, які мають дітей віком до трьох років, самотніх матерів за наявності дитини віком до чотирнадцяти років або дитини-інваліда, з ініціативи власника чи вповноваженого ним органу, крім випадків повної ліквідації підприємства. Оскільки власник не має права звільнити таких жінок зі своєї ініціативи (навіть таких, що не пройшли випробування), установлювати строк випробування в такому разі немає сенсу.

На період випробування на працівників поширюється законодавство про працю. Працівник користується всіма трудовими правами та має обов'язки відповідно до законодавства про працю, внутрішніх нормативних документів, зокрема колективного договору, положення про оплату праці та трудового договору.

Незважаючи на те що працівника беруть на роботу лише на період випробування, з ним потрібно укласти трудовий договір.

Варіанти відображення у трудовому договорі строку випробування:

- у п. 1 трудового договору зазначити: «договір укладено на невизначений строк за умови успішного результату випробування, тривалістю ... (приміром, два місяці)»;
- укласти строковий договір на період випробування. Після закінчення строку чинності договору роботодавцеві не потрібно оформляти докази невідпо-

відності працівника посаді. У разі коли якість виконання обов'язків працівником улаштує роботодавця, то після закінчення строку чинності договору потрібно переукласти його на нових умовах або подовжити чинність внесенням до нього змін і доповнень.

8.4. УВЕДЕННЯ ПРАЦІВНИКА В ПОСАДУ

Після юридичного оформлення трудових відносин організовують процедуру *введення працівника в посаду*. Практика свідчить, що переважна більшість працівників, котрі звільняються з роботи протягом першого робочого року, приймають це рішення в перший свій робочий день на підприємстві. У нових працівників можуть виникнути проблеми через брак інформації про порядок і режим роботи, службові взаємовідносини між різними посадовими особами, особливості колективу тощо. Процедура введення нового співробітника в посаду має допомогти йому уникнути різних проблем і непорозумінь.

Можна виокремити три *етапи процедури введення нового працівника*:

- введення в організацію;
- введення в підрозділ;
- введення в посаду.

Процедура *введення працівника в організацію* має сприяти засвоєнню ним корпоративних цінностей, настанов, правил, норм поведінки, принципів функціонування підприємства, вимог і очікувань з боку підприємства, а також формуванню позитивного ставлення працівника до нового місця роботи. Працівника інформують:

- про історію підприємства;
- перспективи розвитку;
- організаційну структуру, найменування підрозділів, їх розташування;
- напрями діяльності, номенклатуру продукції, що виготовляється чи продається, види послуг, які надаються;
- структуру та технологію виробництва;
- фінансову, маркетингову, рекламну, збутову політику;
- корпоративні цінності, правила та норми поведінки;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- політику оплати праці та соціального забезпечення;
- можливості навчання й розвитку персоналу;
- перспективи кар'єрного зростання тощо.

Працівника знайомлять із безпосереднім керівником, працівниками підрозділу, в якому він працюватиме, а також з іншими посадовими особами, з якими він матиме службові взаємовідносини. Безпосередній керівник організовує про-

цедуру уведення працівника в підрозділ і посаду. Головне завдання керівника — сформувати в нових працівників відчуття причетності до колективу.

Під час *уведення в підрозділ* працівника інформують:

- про цілі, завдання, структуру підрозділу;
- перелік документів, які регламентують діяльність підрозділу;
- функції та специфіку роботи підрозділу;
- технологію взаємодії підрозділу з іншими структурними підрозділами, посадовими особами, зовнішніми організаціями та ін.

Процедура *введення в посаду* покликана інформувати працівника:

- про права, обов'язки й відповідальність;
- очікувані результати праці;
- перелік необхідних для виконання роботи документів;
- взаємовідносини за посадою;
- режим праці та відпочинку;
- організацію робочого місця;
- умови праці, наявність на робочому місці небезпечних і шкідливих факторів;
- періодичність і процедуру оцінювання (атестації) та ін.

В обов'язковому порядку провадять інструктаж працівника з охорони праці, виробничої санітарії, гігієни праці й протипожежної безпеки.

Провідні компанії розробляють корпоративні програми орієнтації нових працівників.

Тематику орієнтації нових працівників наведено в табл. 8.1.

Таблиця 8.1

Типова тематика орієнтації нових працівників

Тема	Зміст
Компанія	Історія заснування, місце розташування основних підрозділів, філій, організаційна структура, основні напрями діяльності, перспективні й тактичні плани, бюджет і фінансова ситуація, взаємовідносини між найманими працівниками та роботодавцем, профспілкова діяльність, умови праці, режим праці та відпочинку, оплата праці, соціальне забезпечення й додаткові соціальні блага
Продукція	Асортимент продукції, споживачі продукції, її конкурентоспроможність, цінова політика, наявна система знижок
Виробництво	Структура виробництва, принципи роботи, технології виробництва, управління виробництвом, принципи ефективності виробничого процесу
Збут	Сегмент ринку, на який орієнтована, частка, яку має продукція компанії на ринку, перспективи та тенденції розвитку ринку, організація збуту, рекламна політика, техніка та методи продажу
Трудова діяльність	Професійні знання та навички, необхідні для виконання роботи, взаємовідносини за посадою, організація робочого місця

На заводах компанії «ЗМ» первинна соціалізація працівника проходить у перший робочий день. Зазвичай працівник починає роботу з понеділка або з першого дня місяця. У перший робочий день служба персоналу провадить чотиригодинну процедуру соціалізації, під час якої працівникові урочисто вручають посвідчення працівника «ЗМ», брошури та документи, у яких викладено корпоративну політику. Після цього працівника запрошують на традиційний обід з вищим керівництвом. У такий спосіб служба персоналу намагається створити для всіх нових працівників атмосферу товарищескості й довіри.

Серед брошур, що їх вручають працівникові, — «Довідник працівника», «Орієнтація працівника», «Правила поведінки» та ін.

«Довідник працівника» містить стислий виклад історії компанії, правила охорони праці та техніки безпеки, процедури залучення працівників до надурочних робіт, переведення на інші посади (робочі місця), інформацію про засоби підтримання ефективних внутрішніх комунікацій, види страхування та додаткові виплати, процедури оцінювання результатів праці, політику вивільнення персоналу тощо.

У брошурі «Орієнтація працівника» викладено важливі положення щодо політики управління персоналом:

- принципи добору персоналу;
- зміст соціальних програм і програм індивідуальної допомоги працівникам;
- напрями професійної підготовки;
- програми підвищення кваліфікації;
- ставлення компанії до осіб, котрі зловживають наркотиками, алкоголем, до носіїв вірусу СНІД;
- допомога працівникам у разі притягнення їх до судової відповідальності;
- правила використання різних режимів робочого часу;
- перелік інформації, яка становить комерційну та службову таємницю, правила охорони такої інформації;
- правила охорони технічної документації компанії та ін.¹

РЕЗЮМЕ

Ухвалення рішення про заповнення вакансії є остаточним етапом рекрутування, і таке рішення має ґрунтуватися на результатах об'єктивного оцінювання. Цьому сприяє чітко відпрацьована процедура аналізу результатів. Процедура ухвалення остаточного рішення містить такі етапи: оброб-

¹ Магура М. И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров / М. И. Магура. — 3-е изд. — М. : Управление персоналом, 2003. — С. 216–218.

ка й аналіз інформації; зіставлення оцінок, одержаних різними кандидатами; порівняння оцінок, виставлених різними посадовими особами; ухвалення остаточного рішення про прийняття на роботу одного з кандидатів; інформування кандидатів про ухвалене рішення.

Після ухвалення рішення співробітники служби персоналу мають повідомити про це кандидата. Це можна зробити під час телефонної розмови або особистої зустрічі. Тих кандидатів, які не пройшли відбіркових процедур, потрібно також повідомити про це. При цьому зробити це треба в такий спосіб, щоб не зашкодити іміджу підприємства та бренду роботодавця. Неприйнятний варіант, коли кандидатові зовсім не повідомляють про прийняте рішення.

Прийняття кандидата на роботу має бути належним чином оформлене. З найманим працівником підприємство повинно укласти трудовий договір. Умови трудового договору поділяють на обов'язкові та додаткові, які можуть бути включені з ініціативи власника чи найманого працівника. До обов'язкових умов належать місце роботи, трудові функції, оплата праці та дата початку роботи.

Для оформлення трудового договору особа подає до служби персоналу заяву на ім'я керівника, паспорт чи інший документ, який посвідчує особу, ідентифікаційний номер платника податків, страхове свідоцтво, трудову книжку, а також документ про освіту чи професійну підготовку. Домовленості між роботодавцем і найманим працівником щодо умов трудового договору та дати початку роботи оформляють наказом керівника підприємства про прийняття на роботу.

З метою перевірки відповідності кандидата посаді (роботі), яку він обійматиме (виконуватиме), під час укладення трудового договору може бути встановлене випробування. Під випробуванням розуміють виконання посадових обов'язків (функцій) працівником протягом певного строку. Роботодавець (керівник) дає певні доручення працівникові й оцінює якість їх виконання, дотримання термінів, правил і процедур. Треба пам'ятати, що випробування встановлюється угодою сторін.

Строк випробування, якщо інше не встановлено законодавством України, не може перевищувати трьох місяців, а в окремих випадках, за погодженням з відповідним комітетом профспілки, — шести. Строк випробування для робітників не може перевищувати одного місяця. На період випробування на працівників поширюється законодавство про працю.

Після юридичного оформлення трудових відносин організують процедуру введення працівника в посаду. Практика свідчить, що переважна більшість працівників, котрі звільняються з роботи протягом першого робочого року, приймають це рішення в перший робочий день. Процедура введення працівника в організацію має сприяти засвоєнню ним корпоративних цінностей, настанов, правил, норм поведінки, вимог і очікувань з боку підприємства, а також формуванню позитивного ставлення працівника до нового місця роботи.

Працівника знайомлять з безпосереднім керівником, працівниками підрозділу й іншими посадовими особами. Безпосередній керівник організовує процедуру введення працівника в підрозділ і посаду. Головне завдання керівника — сформулювати в нових працівників відчуття причетності до колективу. В обов'язковому порядку провадять інструктаж працівника з охорони праці, виробничої санітарії, гігієни праці й протипожежної безпеки. Провідні компанії розробляють корпоративні програми орієнтації нових працівників.



ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Випробування	Процедура ухвалення остаточного рішення про заповнення вакансії
Відмова кандидату у прийнятті на роботу	Трудовий договір
Додаткові умови трудового договору	Уведення працівника в організацію
Документальне оформлення прийняття на роботу	Уведення працівника в підрозділ
Обов'язкові умови трудового договору	Уведення працівника в посаду
	Укладання трудового договору
	Ухвалення рішення про заповнення вакансії



ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Опишіть процедуру ухвалення рішення про заповнення вакансії.
2. Дайте порівняльний аналіз варіантам ухвалення остаточного рішення про заповнення вакансії.
3. Наведіть правила, яких потрібно дотримуватися під час інформування кандидата про рішення щодо заповнення вакансії.
4. Поясніть значення процедури відмови кандидатам у прийнятті на роботу для формування позитивного HR-бренду.
5. Наведіть обов'язкові й додаткові умови трудового договору.
6. Поясніть особливості контрактної форми трудового договору.
7. Перелічіть документи, які подає особа до служби персоналу для оформлення трудового договору.
8. Розкрийте призначення та порядок установлення строку випробування для нових працівників.
9. Дайте характеристику варіантам відображення у трудовому договорі строку випробування.
10. Розкрийте призначення та процедуру введення працівника в посаду.
11. Наведіть приклади програм професійної орієнтації нових працівників відомих компаній.



ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

- Складіть лист з відмовою кандидату після:
 - вивчення резюме;
 - телефонного інтерв'ю;
 - інтерв'ю;
 - тестування.
- На підставі вивчення трудового законодавства наведіть норми тривалості й обмеження щодо встановлення строку випробування новому працівникові.
- Розробіть процедуру введення в посаду новоприйнятого працівника.
- Обґрунтуйте рішення щодо заповнення вакантної посади начальника відділу зовнішньоекономічних зв'язків на підставі поданих в таблиці результатів оцінювання кандидатів.

Результати оцінювання кандидатів на вакантну посаду начальника відділу зовнішньоекономічних зв'язків

Показник оцінювання	Коефіцієнт вагомості	Дані значно вищі за норму	Дані вищі за норму	Дані відповідають нормі	Дані нижчі за норму
Повна вища економічна освіта	0,07		Ткаченко З.О. Марченко Л.П. Дмитренко М.П.	Харченко Р.В. Лисенко В.І.	
Знання іноземних мов	0,08		Харченко Р.В. Дмитренко М.П.	Ткаченко З.О. Лисенко В.І.	Марченко Л.П.
Досвід роботи в галузі зовнішньоекономічної діяльності не менше від двох років	0,07	Харченко Р.В. Дмитренко М.П.	Ткаченко З.О. Марченко Л.П.		Лисенко В.І.
Знання в галузі менеджменту	0,09	Ткаченко З.О. Дмитренко М.П.	Марченко Л.П. Лисенко В.І.	Харченко Р.В.	
Аналітичні здібності	0,09	Марченко Л.П. Харченко Р.В.	Ткаченко З.О. Дмитренко М.П.	Лисенко В.І.	
Організаторські здібності	0,1	Харченко Р.В. Дмитренко М.П.	Ткаченко З.О. Марченко Л.П.	Лисенко В.І.	
Ініціативність	0,09	Ткаченко З.О. Лисенко В.І.	Харченко Р.В. Дмитренко М.П.	Марченко Л.П.	
Уміння приймати рішення	0,1	Харченко Р.В.	Ткаченко З.О. Дмитренко М.П.	Марченко Л.П. Лисенко В.І.	
Комунікабельність	0,06	Марченко Л.П.	Харченко Р.В. Лисенко В.І. Дмитренко М.П.	Ткаченко З.О.	
Відповідальність	0,08	Харченко Р.В. Дмитренко М.П.	Ткаченко З.О. Марченко Л.П.	Лисенко В.І.	
Лідерські якості	0,08	Марченко Л.П.	Ткаченко З.О. Харченко Р.В.	Дмитренко М.П.	Лисенко В.І.
Прагнення до нововведень	0,09		Ткаченко З.О. Харченко Р.В.	Марченко Л.П. Дмитренко М.П.	Лисенко В.І.



ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПОГЛИБЛЕНОГО ВИВЧЕННЯ

1. *Иванова С. В.* Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С. В. Иванова. — 7-е изд. — М. : Альпина Паблишер, 2010. — 160 с.
2. *Иванова С.* Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для руководителя / С. Иванова. — М. : Альпина Паблишер, 2013. — 173 с.
3. *Йеттер В.* Эффективный отбор персонала. Метод структурированного интервью / В. Йеттер. — Харьков : Гуманитарный Центр, 2011. — 360 с.
4. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Экзамен, 2005. — 207 с.
5. *Магура М. И.* Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров / М. И. Магура. — 3-е изд. — М. : Управление персоналом, 2003. — 304 с.
6. *Морнель П.* Технологии эффективного найма. Новая система оценки и отбора персонала / П. Морнель. — М. : Хорошая книга, 2005. — 264 с.
7. *Резапкина Г. В.* Искусственный отбор. Пособие для менеджеров по работе с персоналом / Г. В. Резапкина. — М. : Генезис, 2004. — 171 с.
8. *Сухар М.* Рекрутинг персонала / М. Сухар ; пер. с польск. Я. Казмеркевич. — Киев : Азимут-Украина, 2007. — 120 с.
9. *Цимбалюк С. О.* Технології управління персоналом : навч. посіб. / С. О. Цимбалюк. — Київ : КНЕУ, 2009. — 399 с.

- 9.1. Показники ефективності рекрутингу персоналу.
- 9.2. Ефективність процесу та процедур рекрутингу.
- 9.3. Швидкість заповнення вакансій.
- 9.4. Вартість рекрутингу.
- 9.5. Якість рекрутингу.

Резюме

Терміни і поняття

Питання для перевірки знань

Завдання для індивідуальної роботи

Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати:

- показники ефективності рекрутингу персоналу;
- фактори, які впливають на швидкість заповнення вакансії;
- показники, які характеризують вартість рекрутингу, та складові витрат на заповнення вакансії;
- показники, які характеризують якість рекрутингу персоналу;
- причини плинності нових працівників;

уміти:

- формувати набір показників, які характеризують ефективність рекрутингу персоналу;
- визначати причини тривалого незаповнення вакансії та розробляти заходи щодо скорочення термінів добору персоналу;
- обчислювати загальні витрати на заповнення вакансії та розробляти заходи щодо оптимізації витрат на рекрутинг персоналу;
- обчислювати й аналізувати показники якості рекрутингу персоналу;
- визначати причини плинності нових працівників та розробляти заходи щодо її скорочення.

9.1. ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ

Рекрутинг є однією з основних функцій управління персоналом. Адже від якості та швидкості рекрутування залежить ефективність функціонування всього підприємства. Помилки в доборі персоналу, особливо керівників різних рівнів управління, можуть дорого коштувати підприємству.

Ефективність рекрутингу персоналу характеризує результативність використання наявних в організації ресурсів для своєчасного та якісного заповнення вакансій кандидатами, які відповідають визначеним вимогам.

Можна виокремити такі основні показники, що характеризують ефективність рекрутингу персоналу:

- рівень заповнення вакансій;
- швидкість заповнення;
- вартість рекрутингу;
- якість рекрутингу (рис. 9.1).



Рис. 9.1. Показники ефективності рекрутингу персоналу

Узагальненим показником ефективності рекрутингу персоналу є *рівень заповнення вакансій*, який визначається співвідношенням кількості заповнених вакансій до загальної кількості відкритих вакансій протягом певного періоду.

Окремі фахівці з управління персоналом пропонують розглядати ефективність рекрутингу персоналу за допомогою діаграми Ейлера – Вена, яка показує різні варіанти співвідношення показників швидкості, вартості та якості добору (рис. 9.2).

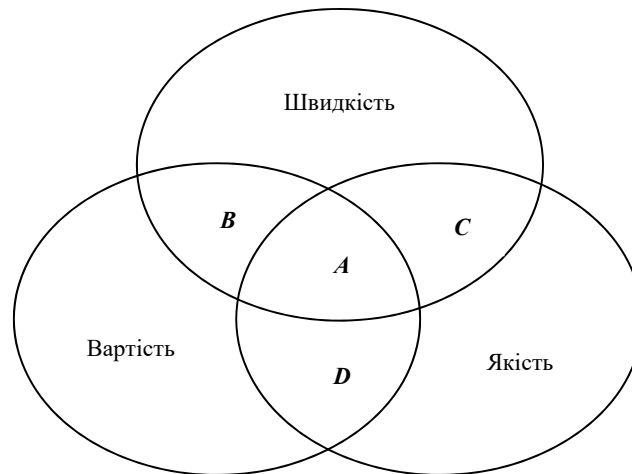


Рис. 9.2. Діаграма Ейлера – Вена співвідношення показників ефективності рекрутингу персоналу¹

Зона А характеризує швидкий та якісний добір персоналу з невеликими витратами. Така ситуація можлива за умов достатньої кількості потрібних фахівців на ринку праці, невисоких вимог до кандидатів на вакантні посади (роботи) у разі хорошого іміджу компанії на ринку праці (бренду роботодавця) та пропозиції компанією конкурентного компенсаційного пакета.

Для *зони В* характерний швидкий невисокої якості добір кандидатів за умов економії витрат. При цьому значна кількість кандидатів може звільнитися протягом короткого періоду часу. Умови — сприятлива кон'юнктура ринку (наявність на ринку достатньої кількості фахівців потрібної кваліфікації). Така ситуація виправдана у разі добору тимчасових і сезонних працівників, а також низькокваліфікованих фахівців.

Зона С характеризує швидкий якісний добір за значних фінансових витрат. Це — пошук керівників вищого рівня, кандидатів на ключові посади в компанії, рідкісних на ринку праці фахівців. Наявне обмеження — брак часу на пошук кандидатів.

¹ Комлев В. А. Комплексный анализ основных показателей эффективности подбора сотрудников / В. А. Комлев, А. Л. Носов // Концепт. — 2016. — № 1. — С. 21–25.

Для зони *D* характерний тривалий якісний добір за незначних витрат. Ситуація прийнятна, якщо для компанії не є критично необхідним термінове заповнення вакансії, тобто компанія не зазнає суттєвих збитків у разі тривалого незаповнення вакансії (приміром, більше від одного місяця). Це можуть бути вакансії на посади, що передбачають виконання допоміжних функцій (фахівці з розвитку корпоративної культури, дослідження товарного ринку, розвитку бренду, рекламісти та ін.).¹

9.2. ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЦЕСУ ТА ПРОЦЕДУР РЕКРУТИНГУ

Загальні показники ефективності рекрутингу залежать від ефективності процесу та процедур добору кандидатів на вакантні посади. При цьому важливим є ретельне опрацювання та увага до кожного етапу процесу рекрутингу. У разі коли фахівці з управління персоналом приділятимуть увагу лише окремим етапам чи процедурам, уважаючи інші допоміжними та другорядними, то це негативно впливатиме на ефективність рекрутингу загалом, зокрема на заповнення вакансій, час і якість добору.

Приміром, у компанії перевага віддається процедурі оцінювання кандидатів на вакантні посади, розробленню моделей компетенцій, використанню різних методик і технологій для визначення рівня розвитку необхідних якостей та навичок у кандидатів, проте не приділяється належної уваги пошуку та залученню потрібних кандидатів. Фахівці з управління персоналом подають перелік наявних вакансій на власній інтернет-сторінці у розділі «Кар'єра», посилання на який розміщено не на головній сторінці, а в розділі «Про компанію». Періодично компанія розміщує безоплатні оголошення на сайтах із працевлаштування, причому інформація в оголошеннях неповна. Використання пасивних методів залучення кандидатів призводить до тривалого незаповнення вакансій. Компанія одержує невелику кількість резюме, і кандидати, які відгукуються на оголошення, мають невисокий рівень конкурентоспроможності.

Досліджуючи ефективність рекрутингу, потрібно аналізувати весь його процес. Кількість етапів, як ми вже зазначали, може бути різною залежно від низки чинників, насамперед від значущості посади, категорії, професійної групи, рівня управління (для керівників), цінності посади/роботи (складності завдань і обов'язків).

Процес рекрутингу на підприємстві може вмещувати такі етапи:

- розроблення вимог до кандидатів на вакантну посаду;
- пошук і залучення кандидатів;

¹ Комлев В. А. Комплексный анализ основных показателей эффективности подбора сотрудников / В. А. Комлев, А. Л. Носов // Концепт. — 2016. — № 1. — С. 21–25.

- аналіз резюме;
- телефонне інтерв'ю;
- інтерв'ю з фахівцем з управління персоналом;
- інтерв'ю з безпосереднім керівником;
- ухвалення рішення про заповнення вакансії.

Трудоємність відбіркових процедур характеризують показники кількості складених рекламних оголошень, проаналізованих резюме, телефонних інтерв'ю, інтерв'ю з фахівцем з управління персоналом, перевірок рекомендацій тощо протягом певного періоду часу (приміром, місяця). Крім кількісних показників, важливими є витрати часу на різні відбіркові процедури.

Для аналізу ефективності процедури розроблення вимог використовують такі показники:

- наявність документа, в якому визначено вимоги до працівників, які обіймають посади (виконують роботи), — профілю посади (кваліфікаційної карти та карти компетенцій, специфікації роботи тощо);
- відповідність кваліфікаційних вимог вимогам, передбаченим Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників;
- наявність корпоративних компетенцій, які враховують особливості корпоративної культури компанії.

Ефективність процедури пошуку та залучення кандидатів на вакантну посаду можна проаналізувати за такими показниками:

- співвідношення кількості залучених кандидатів до кількості вакансій за певний період часу (усього, у розрізі окремих вакансій);
- кількість кандидатів, залучених з різних джерел (усього, у розрізі окремих вакансій);
- співвідношення кількості кандидатів, які відповідають вимогам вакансії, до загальної кількості кандидатів, які відгукнулися на оголошення про вакансії (усього, у розрізі окремих вакансій);
- співвідношення кількості кандидатів, які були відібрані за результатами аналізу резюме, до загальної кількості одержаних резюме (усього за певний період та в розрахунку на одну вакансію).

Варто звернути увагу на те, що останній показник важливий з погляду аналізу ефективності пошуку та залучення кандидатів на вакантні посади (роботи), оскільки що правильніше складене оголошення про вакансію, зокрема сформовані ціннісні пропозиції, а також вибрані джерела та способи залучення кандидатів, то більше вказане співвідношення завдяки пришвидшенню одержання резюме від кандидатів, які відповідають вимогам вакансії.

Значущим показником, який характеризує *ефективність процедури аналізу резюме*, є співвідношення кількості кандидатів, відібраних за результатами телефонного інтерв'ю, до кількості кандидатів, які були відібрані за результатами

аналізу резюме. Що більше вказане співвідношення, то ефективніший відбір кандидатів за результатами аналізу резюме.

Аналогічно: *ефективність процедури телефонного інтерв'ю* характеризує показник співвідношення кількості кандидатів, відібраних за результатами інтерв'ю з фахівцем з управління персоналом, до кількості кандидатів, які були відібрані за результатами телефонного інтерв'ю.

Ще один важливий показник, який характеризує процес пошуку та відбору кандидатів на вакантні посади, — співвідношення кількості кандидатів, які прийняли пропозицію щодо працевлаштування в компанії, до кількості кандидатів, яким зробили таку пропозицію. Цей показник також характеризує привабливість роботи в компанії й уміння керівників і фахівців, долучених до процесу добору, донести до кандидатів переваги роботи в ній.

9.3. ШВИДКІСТЬ ЗАПОВНЕННЯ ВАКАНСІЙ

Вагомим показником, що характеризує ефективність рекрутингу, є *швидкість заповнення вакансії*. Цей показник має пріоритетне значення, якщо на підприємстві відсутні фахівці, що мають відповідні компетенції для виконання тих чи тих завдань і обов'язків, а тривале незаповнення вакансії може призвести до зупинки певних бізнес-процесів. Якщо останні є важливим етапом в одержанні кінцевого продукту (виконанні робіт, виробництві продукції, наданні послуг), то це може спричинити припинення роботи підприємства, особливо якщо підприємство належить до малого чи середнього бізнесу. Така ситуація може призвести до суттєвих фінансових збитків.

Швидкість рекрутингу характеризують такі показники:

- тривалість (час) заповнення вакансій;
- відсоток своєчасно заповнених вакансій до загальної кількості заповнених вакансій.

Для того щоб визначити час, витрачений на заповнення вакансії, потрібно фіксувати дату її відкриття й дату заповнення.

Тривалість заповнення вакансії залежить від низки факторів, з-поміж яких:

- кон'юнктура ринку праці;
- вимоги до кандидата на вакантну посаду;
- бренд роботодавця;
- умови праці;
- компенсаційний пакет;
- перспективи професійного та кар'єрного зростання в компанії;
- ставлення керівництва до співробітників тощо.

Крім того, на тривалість заповнення вакансії впливає організація процесу добору та якість окремих процедур:

- наявність чітко сформульованих вимог до кандидатів на вакантну посаду;
- правильний вибір джерел залучення кандидатів;
- ефективність інтерв'ю;
- швидке прийняття рішень про заповнення вакансії тощо.

У разі коли вакансія не заповнюється у заплановані терміни й на пошук і відбір витрачається багато часу, потрібно дати відповіді на такі запитання:

• *Наскільки реальні поставлені перед фахівцями з управління персоналом цілі й терміни заповнення вакантної посади?* Можна швидко заповнити вакансію масових на ринку праці професій (посад). Якщо на підприємстві сформовано базу резюме кандидатів, то зробити це реально від кількох днів до двох тижнів. Добір на посади вищого рівня управління чи рідкісних на ринку праці фахівців вимагатиме набагато більше часу.

• *Чи чітко сформовано перелік вимог до кандидатів на вакантні посади?* Відсутність переліку вимог до кандидатів на вакантну посаду ускладнює процедуру її заповнення, оскільки в такому разі важко визначити відповідність кандидатів вимогам вакансії. Це, своєю чергою, впливає на терміни. Фахівець з управління персоналом повинен мати чіткий перелік вимог до рівня розвитку компетенцій, індивідуально-особистісних характеристик кандидатів. Важливо, щоб грамотно був складений профіль посади (карта компетенцій). Обов'язково має бути налагоджена тісна співпраця фахівців з управління персоналом з лінійними керівниками. Останнім належить провідна роль у доборі персоналу, тимчасом як фахівці з управління персоналом виконують роль експертів, що володіють відповідними технологіями пошуку й оцінювання кандидатів на вакантні посади.

• *Чи реальні вимоги до кандидатів?* Завищення вимог до рівня освіти, досвіду роботи, знань, навиків, особливо в разі недостатньо конкурентного компенсаційного пакета, ускладнює процедуру заповнення вакансії. У зв'язку з цим вимоги до кандидатів на вакантну посаду мають бути збалансовані з компенсаційним пакетом і ціннісними пропозиціями компанії.

9.4. ВАРТІСТЬ РЕКРУТИНГУ

Важливим показником, який характеризує ефективність рекрутингу, є його вартість. Для багатьох підприємств витрати є ключовим фактором у виборі джерел залучення і технологій оцінювання кандидатів на вакантні посади. Пріоритетність показника витрат зростає за фінансово-економічної нестабільності підприємства.

Вартість рекрутингу характеризують такі показники:

- загальний рівень витрат на заповнення вакансії;
- відхилення фактичних витрат на заповнення вакансії від планових;

- середній розмір витрат на залучення одного кандидата;
- співвідношення частки витрат і звернених кандидатів у розрахунку на кожне джерело добору;
- співвідношення темпів зростання витрат на рекрутинг персоналу та темпів зростання прибутку.

Показник співвідношення темпів зростання витрат на рекрутинг персоналу і темпів зростання прибутку є важливим з погляду аналізу ефективності рекрутингу, проте потрібно пам'ятати, що на розмір прибутку підприємства впливає як ефективність інших процесів управління персоналом, так і низка інших зовнішніх і внутрішніх факторів. Оскільки складно уявити ситуацію, за якою всі фактори залишаються незмінними протягом певного періоду часу, тому оцінка ефективності рекрутингу за показником співвідношення темпів зростання витрат на рекрутинг персоналу та темпів зростання прибутку має значну похибку.

Загальні витрати на заповнення вакантної посади охоплюють такі складники:

- витрати на рекламні оголошення у ЗМІ;
- придбання тестів;
- оплату рекрутингових послуг, гонорар залучених до добору психологів, консультантів;
- перевірку службою безпеки;
- компенсаційні пакети (зокрема заробітну плату разом з єдиним соціальним внеском) працівників підприємства, залучених до процесу рекрутингу: фахівців з управління персоналом, психологів, керівників тощо;
- оренду приміщень для проведення інтерв'ю та тестування;
- організацію й оснащення робочих місць фахівців з управління персоналом: комп'ютер, організаційну техніку, засоби зв'язку та ін.

У разі коли компанія практикує залучення кандидатів на вакантні посади за рекомендаціями працівників і в разі успішного проходження новими співробітниками випробувального терміну виплачує працівникам гонорар, то сума цього гонорару також належить до витрат на рекрутинг персоналу.

Що стосується взаємозв'язку витрат і ефективності рекрутингу, то потрібно акцентувати увагу на такому. Між ефективністю і витратами існує обернений зв'язок: що більші витрати, то менша ефективність, і навпаки, що менші витрати, то більший показник ефективності. Так, для добору представників масових професій нелогічно використовувати дорогі джерела пошуку та залучення кандидатів. Проте в разі добору рідкісних на ринку праці фахівців і керівників вищого рівня управління економія коштів може спричинити подовження періоду заповнення вакансії та негативно впливати на якість.

З одного боку, імовірність залучення таких фахівців, наприклад, за допомогою рекламних оголошень у спеціалізованих виданнях та в Інтернеті (саме ці спо-

соби залучення кандидатів із зовнішніх джерел є дешевшими порівняно з іншими) дуже мала. Відповідно, це збільшує тривалість заповнення вакансії, а отже, негативно впливає на ефективність рекрутингу. З другого боку, економія коштів може негативно вплинути на якість і призвести до залучення недостатньо компетентних і кваліфікованих фахівців, ускладнення відбіркових процедур унаслідок звернення великої кількості кандидатів, які відгукнулись на привабливі пропозиції.

9.5. ЯКІСТЬ РЕКРУТИНГУ

Істотне значення для підприємства має показник *якості рекрутингу*. Якщо новий працівник не проходить випробувального терміну, його навчання вимагає багато часу та коштів і результативність праці низька тощо, то це вказує на те, що методики, процедури і технології, які використовують фахівці з управління персоналом, мають низьку валідність і надійність. Це унеможливує визначення профпридатності кандидата і прогнозування результативності його праці.

Якість рекрутингу можна оцінити за такими показниками:

- питома вага працівників, які успішно пройшли випробувальний термін, від загальної кількості прийнятих на роботу;
- тривалість навчання нових працівників;
- результати праці нових працівників (рівень досягнення поставлених цілей, ключових показників діяльності (KPI), виконання нормативних, планових показників, додержання встановлених термінів виконання завдань і робіт та ін.);
- додержання трудової дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку, корпоративних правил поведінки новими працівниками;
- відгуки клієнтів, постачальників, колег, керівників, підлеглих;
- плинність нових працівників та ін.

Плинність нових працівників — співвідношення кількості звільнених нових працівників за власним бажанням, за прогули та інші порушення трудової дисципліни до загальної кількості нових працівників протягом певного періоду часу.

Приміром, протягом одного місяця в різні відділи компанії прийнято на роботу десять нових працівників. Через три тижні один з них звільнився, ще через кілька днів звільнився другий працівник. Отже, через місяць з десяти залишилося вісім нових співробітників. Показник плинності нових працівників за місяць дорівнює $(2 : 10) \cdot 100\% = 20\%$.

Показник плинності серед нових працівників необхідно аналізувати у динаміці, щоб простежити тенденції й виключити вплив ситуаційних факторів. Важливо

відстежувати динаміку зміни показника не тільки загалом по підприємству, а й у розрізі різних структурних підрозділів (філій, департаментів, відділів тощо), а також різних категорій (керівники, професіонали, фахівці, технічні службовці, робітники) та професійних груп. При цьому варто враховувати, за чиєю ініціативою звільнилися працівники — за ініціативою роботодавця чи за власною ініціативою.

Звільнення нових працівників можуть бути викликані неефективним рекрутингом. Наведемо поширені причини таких звільнень.

Перша причина — новий співробітник *не адаптувався до соціального середовища*. Така ситуація може виникнути внаслідок браку корпоративних компетенцій та індивідуально-особистісних характеристик, які б урахували особливості колективу, в якому доведеться працювати кандидату. Тоді кваліфікований, досвідчений працівник з хорошим рівнем професійних знань і навиків за цінностями, поглядами, настановами, нормами може не підходити компанії; для нього може бути неприйнятним той тип взаємин, який сформувався в колективі та в компанії загалом. Фахівці з управління персоналом мають визначати, чи зможе кандидат адаптуватися до корпоративної культури підприємства, ефективно працювати в колективі, взаємодіяти з керівником, колегами та клієнтами, чи відповідатиме його поведінка корпоративним нормам, чи поділятиме цінності. Неабияке значення має залучення безпосередніх керівників, оскільки вони знають специфіку взаємин, що склалися у колективі, і людей, з якими кандидатів доведеться взаємодіяти.

Друга причина — безпосередній керівник вже відразу після прийняття нового працівника скаржитися на те, що він *не володіє необхідними знаннями та навиками*. У таких випадках треба проаналізувати процедури, методи і технології добору персоналу. Насамперед необхідно звернути увагу на запитання та завдання, за допомогою яких можна оцінити рівень знань і навиків, необхідних для ефективного виконання завдань і обов'язків.

Третя причина — у перші кілька тижнів роботи збільшується незадоволення працівника у зв'язку з тим, що *завдання та обов'язки, компенсаційний пакет, умови праці відрізняються від тих, про які кандидатів розповідали під час добору*. Така ситуація може виникнути, коли кандидатів надали неправдиву або неповну інформацію або недостатньо чітко його поінформували. Це може стосуватися режимів праці та відпочинку, умов праці, службових взаємовідносин, компенсаційного пакета, можливостей професійного навчання й перспектив кар'єрного зростання тощо. Якщо реальні умови не відповідають очікуванням нового співробітника, то в нього з'являється відчуття незадоволеності, що негативно впливає на мотивацію, взаємини з керівником і колегами, не сприяє формуванню лояльності до компанії та закріпленню в ній.

Неповна, неточна чи викривлена інформація, надана кандидатів, є ознакою неякісного рекрутингу. Іноді це може бути наслідком того, що сам фахівець з управління персоналом не володіє інформацією, яку необхідно надати кандидатів у процесі добору.

Для забезпечення якісного добору важливо, щоб лінійні керівники, які беруть участь у розробленні вимог і оцінюванні кандидатів, мали необхідні знання та навички. З цією метою треба розвивати в лінійних керівників відповідні компетенції за допомогою різних форм і методів навчання.

Причиною звільнень нових працівників через півроку чи рік можуть бути *проблеми з вивченням мотивації кандидатів у процесі рекрутингу*. Наприклад, якщо під час інтерв'ю кандидат зазначив, що причиною зміни місця роботи був низький рівень заробітної плати, то існує висока ймовірність того, що за нової нагоди такий працівник знову змінить місце роботи, щоб мати більший розмір винагороди за працю. Якщо кандидат очікував на підвищення у посаді, проте компанія не може йому цього надати, то він і далі шукатиме нових можливостей кар'єрного зростання. Тож, якщо організація не зможе надати кандидатові того, на що він чекає на новому місці роботи, не варто брати його на роботу. Під час добору слід вивчати мотивацію кандидатів, їхні потреби та очікування на новому місці роботи.

РЕЗЮМЕ

Ефективність рекрутингу персоналу характеризує результативність використання наявних в організації ресурсів для своєчасного та якісного заповнення вакансій кандидатами, які відповідають визначеним вимогам.

Можна виокремити такі основні показники, що характеризують ефективність рекрутингу: рівень і швидкість заповнення вакансій, вартість і якість рекрутингу. Окремі фахівці з управління персоналом пропонують розглядати ефективність рекрутингу за допомогою діаграми Ейлера – Вена, яка показує різні варіанти співвідношення показників швидкості, вартості та якості добору.

Загальні показники ефективності рекрутингу залежать від ефективності процесу та процедур добору. Досліджуючи ефективність рекрутингу, потрібно аналізувати весь його процес. Трудомісткість відбіркових процедур характеризують показники кількості складених рекламних оголошень, проаналізованих резюме, телефонних інтерв'ю, інтерв'ю з фахівцем з управління персоналом, перевірок рекомендацій тощо протягом певного періоду часу (приміром, місяця). Крім кількісних показників важливими є витрати часу на різні відбіркові процедури.

Швидкість рекрутингу характеризують такі показники: тривалість заповнення вакансій та відсоток своєчасно заповнених вакансій до загальної кількості заповнених вакансій. Для того щоб визначити час, витрачений на заповнення вакансії, потрібно фіксувати дату її відкриття й дату заповнення. Тривалість заповнення вакансії залежить від низки факторів, з-поміж яких: кон'юнктура ринку праці, вимоги до кандидата, бренд роботодавця, умови праці, компенсаційний

пакет, перспективи професійного та кар'єрного зростання, ставлення керівництва тощо.

Вартість рекрутингу характеризують такі показники: загальний рівень витрат на заповнення вакансії, відхилення фактичних витрат від планових, середній розмір витрат на залучення одного кандидата, співвідношення темпів зростання витрат на рекрутинг персоналу і темпів зростання прибутку та ін.

Загальні витрати на заповнення вакантної посади вміщують: витрати на рекламні оголошення, придбання тестів, оплату рекрутингових послуг, перевірку службою безпеки, компенсаційні пакети працівників підприємства, залучених до процесу рекрутингу, організацію й оснащення робочих місць фахівців з управління персоналом та ін.

Якість рекрутингу можна оцінити за такими показниками: питома вага працівників, які успішно пройшли випробувальний термін, від загальної кількості прийнятих на роботу, тривалість навчання нових працівників, результати праці нових працівників, відгуки клієнтів, постачальників, колег, керівників, підлеглих, додержання трудової дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку, корпоративних правил поведінки новими працівниками, плинність нових працівників та ін.



ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Вартість рекрутингу	Плинність нових працівників
Витрати на заповнення вакансії	Рівень заповнення вакансій
Діаграма Ейлера – Вена	Тривалість (час) заповнення вакансій
Ефективність процесу та процедур рекрутингу	Швидкість заповнення вакансій
Ефективність рекрутингу	Якість рекрутингу



ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Назвіть показники, що характеризують ефективність рекрутингу персоналу.
2. Дайте характеристику різним варіантам співвідношення показників швидкості, вартості та якості рекрутингу.
3. Наведіть показники трудомісткості відбіркових процедур.
4. Розкрийте особливості аналізу різних рекрутингових процедур:
 - розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади;
 - пошуку та залучення кандидатів;

- аналізу резюме;
 - телефонного інтерв'ю;
 - очного інтерв'ю.
5. Назвіть показники, які характеризують швидкість рекрутингу.
 6. Дайте характеристику факторам, які впливають на тривалість заповнення вакансії.
 7. Назвіть причини тривалого незаповнення вакансії.
 8. Дайте характеристику показникам вартості рекрутингу.
 9. Наведіть структуру витрат на заповнення вакантної посади.
 10. Розкрийте взаємозв'язок між вартістю та ефективністю рекрутингу.
 11. Охарактеризуйте показники, за якими можна оцінити якість рекрутингу.
 12. Визначте помилки, що їх припускаються під час рекрутингу і що негативно впливають на його якість.
 13. Назвіть причини високої плинності нових працівників.
 14. Розкрийте значення дослідження здатності кандидата адаптуватись до соціального середовища.
 15. Обґрунтуйте значення надання кандидатові вірогідної інформації про специфіку роботи, компенсаційний пакет, умови праці тощо.



ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

1. Розробіть ключові показники діяльності (KPI) для рекрутерів.
2. Оцініть ефективність рекрутингу в торговельних компаніях за інформацією, наведеною в таблиці.

Показники, які характеризують ефективність рекрутингу

Показник	Значущість (вагомість) показника	Найменування компанії		
		«АЗБ»	«КВК»	«МПК»
Співвідношення кількості заповнених вакансій до загальної кількості вакансій протягом року, %	0,3	95	94	96
Витрати на заповнення однієї вакансії, грн	0,2	3600	4100	3750
Середня тривалість заповнення однієї вакансії, днів	0,2	9	7	6
Плинність нових працівників, %	0,3	8	12,5	10



ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПОГЛИБЛЕНОГО ВИВЧЕННЯ

1. *Иванова С. В.* Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С. В. Иванова. — 7-е изд. — М. : Альпина Паблишерз, 2010. — 160 с.

2. *Иванова С.* Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для руководителя / С. Иванова. — М. : Альпина Паблишер, 2013. — 173 с.
3. *Йеттер В.* Эффективный отбор персонала. Метод структурированного интервью / В. Йеттер. — Харьков : Гуманитарный Центр, 2011. — 360 с.
4. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Экзамен, 2005. — 207 с.
5. *Комлев В. А.* Комплексный анализ основных показателей эффективности подбора сотрудников / В. А. Комлев, А. Л. Носов // Концепт. — 2016. — № 1. — С. 21–25.
6. *Магура М. И.* Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров / М. И. Магура. — 3-е изд. — М. : Управление персоналом, 2003. — 304 с.
7. *Морнель П.* Технологии эффективного найма. Новая система оценки и отбора персонала / П. Морнель. — М. : Добрая книга, 2005. — 264 с.
8. *Резапкина Г. В.* Искусственный отбор. Пособие для менеджеров по работе с персоналом / Г. В. Резапкина. — М. : Генезис, 2004. — 171 с.
9. *Сухар М.* Рекрутинг персонала / М. Сухар ; пер. с польск. Я. Казмеркевич. — Киев : Азимут-Украина, 2007. — 120 с.
10. *Цимбалюк С. О.* Технології управління персоналом: навч. посіб. / С. О. Цимбалюк. — Київ : КНЕУ, 2009. — 399 с.

- 10.1. Рекрутування як особливий вид послуг у доборі персоналу.
- 10.2. Інфраструктура ринку рекрутингових послуг.
- 10.3. Стратегії та технології роботи рекрутингових агентств.
- 10.4. Завдання і компетенції фахівців з рекрутингу.
- 10.5. Характеристика основних етапів рекрутування.
- 10.6. Результативність діяльності рекрутингових агентств.

Резюме

Терміни і поняття

Питання для перевірки знань

Завдання для індивідуальної роботи

Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати:

- інфраструктуру ринку рекрутингових послуг;
- стратегії й технології роботи рекрутингових агентств;
- види послуг, що їх надають рекрутингові агентства;
- перелік завдань і обов'язків рекрутерів;
- основні етапи рекрутування;
- структуру замовлення на пошук і відбір кандидатів для рекрутингового агентства;
- структуру та порядок підготовки плану пошуку та відбору кандидатів;
- технології стандартного та прямого пошуку кандидатів на вакантні посади;
- структуру та порядок підготовки звіту для замовника;
- технологію підготовки кандидата до інтерв'ю з замовником;
- показники, що характеризують ефективність роботи рекрутингового агентства;

уміти:

- розробляти стратегію роботи рекрутингового агентства;
- формувати перелік рекрутингових послуг;
- визначати перелік завдань і обов'язків рекрутерів;
- готувати замовлення на пошук і відбір кандидатів для рекрутингового агентства;

- розробляти план пошуку та відбору кандидатів;
- здійснювати стандартний і прямий пошук кандидатів на вакантні посади;
- готувати звіт для замовника за результатами оцінних процедур;
- готувати кандидата до інтерв'ю з замовником рекрутингових послуг;
- аналізувати ефективність роботи рекрутингового агентства.

10.1. РЕКРУТУВАННЯ ЯК ОСОБЛИВИЙ ВИД ПОСЛУГ У ДОБОРІ ПЕРСОНАЛУ

Рекрутування як вид підприємницької діяльності виник у США на початку 1950-х рр. У Європі рекрутингові послуги перетворилися на окремий вид підприємництва у 60-х роках. Перші агентства з добору персоналу були створені на базі консалтингових і аудиторських компаній, і підґрунтям виникнення цих агентств стала необхідність вирішення кадрових проблем, які періодично виникали в клієнтів.

В Україні перші рекрутингові агентства з'явилися у середині 1990-х років у період становлення ринкових відносин.

Тож *рекрутування* — це вид послуг із заповнення вакантних посад компетентними працівниками. Такі послуги продукують спеціалізовані агентства, а споживачами є роботодавці, що їх замовляють. Тобто основною метою рекрутування є задоволення потреб роботодавця-замовника в отриманні компетентних працівників.

Рекрутингове агентство надає найманим працівникам послуги з пошуку роботи, а роботодавцям — послуги з добору кандидатів на вакантні посади.

Основні завдання рекрутингових агентств наведено на рис. 10.1.

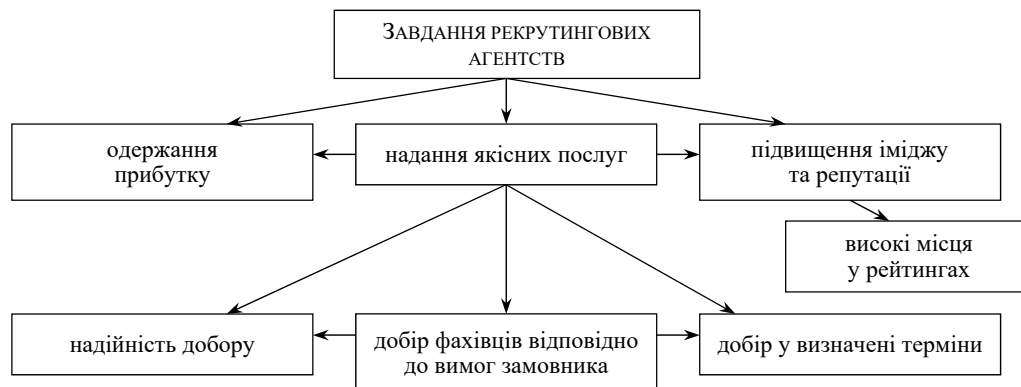


Рис. 10.1. Завдання рекрутингових агентств

Очікування сторін (замовника рекрутингових послуг і рекрутера) від співробітництва під час виконання замовлення унаочнює рис. 10.2.



Рис. 10.2. Очікування сторін (замовника рекрутингових послуг і рекрутера) від співробітництва під час виконання замовлення

Поширені помилки під час виконання агентством замовлення на добір персоналу:

- недостатньо відпрацьовані технології взаємодії співробітників підприємства-замовника та фахівців рекрутингового агентства, долучених до виконання замовлення;
- незбалансованість вимог до кандидата та компенсаційного пакета;
- не організований належним чином пошук кандидатів, неправильно вибрані джерела залучення кандидатів на вакантні посади;

- брак мотивації в кандидата до зміни роботи;
- невідповідність кандидата корпоративній культурі підприємства-замовника;
- недостатня підготовка кандидата до інтерв'ю з роботодавцем-замовником рекрутингових послуг;
- недостатня поінформованість кандидата про коло обов'язків, компенсаційний пакет, особливості корпоративної культури, можливості професійного й кар'єрного зростання;
- брак ресурсів для виконання рекрутинговим агентством замовлення.

Подібна ситуація може виникнути, у разі коли агентство бере непрофільне замовлення (немає необхідної бази даних кандидатів, досвіду роботи з виконання аналогічних замовлень та навиків з використання відповідних технологій). Також неможливість виконання замовлення може бути пов'язана з браком часу.

З метою визначення найуспішніших агентств та популяризації рекрутингового бізнесу в Україні поширюється практика підготовки різних рейтингів рекрутингових агентств.

Відповідно до рейтингу рекрутингових агентств компанії HeadHunter, складеного за результатами експертного оцінювання HR-фахівців, які здійснюють добір персоналу (рис. 10.3), до найбільш затребуваних на українському ринку агентств належать PERSONNEL, Hudson Ukraine та АНКОР. З ними співпрацюють від 20 до 11 % респондентів. У десятку також увійшли Допомога Ukraine, World Staff, Staff Service, Adecco Ukraine, Smart Solutions, Golden Staff та Staff Standard — до них звертаються від 5 до 10 % респондентів. З рештою агентств співпрацює менше ніж 5 % опитаних.

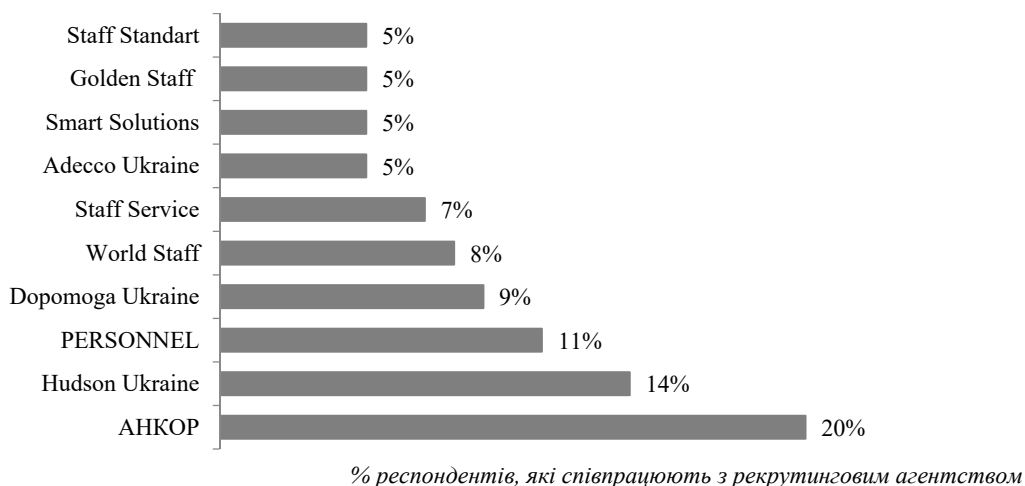


Рис. 10.3. Рейтинг рекрутингових агентств компанії HeadHunter¹

¹ <https://hh.ua/article/12958>.

Рейтинг рекрутингових агентств України у 2016 р., сформований Recruiting.net.ua на основі статистики відвідувань сторінок агентств на порталі в період із січня 2011 р. до грудня 2016 р., подано в табл. 10.1.

Таблиця 10.1

**Рейтинг рекрутингових агентств України у 2016 р.,
сформований порталом Recruiting.net.ua¹**

Місце	Рекрутингове агентство	Кількість відвідувань
1	Golden Staff	18030
2	Навігатор	12843
3	Recruiting Energy	8597
4	Job-Consulting Ltd	7136
5	Новий час	6751
6	Максимус	6734
7	Персонал-Сервіс	6640
8	Доромога Ukraine	6441
9	Smart Solutions	6385
10	Нова Персона	6110
11	Venbest Recruiting	5862
12	Віче Консалтинг Груп	5616
13	Manpower	5539
14	Сфера Персоналу	5140
15	Фортуна	5023
16	Наталі	4553
17	Кадровик	4423
18	Доромога Ukraine, Lviv	4405
19	Стефанія	4280
20	Luxoft Personnel	4235

Як свідчать наведені дані, рейтинги, складені різними інформаційними ресурсами, різняться, що обумовлено різною методологією формування та вибіркою.

У 2004 році в Україні створено Асоціацію регіональних кадрових агентств України (АРКА). АРКА позиціонувала себе як перше Всеукраїнське професійне співтовариство провідних агентств з рекрутингу персоналу.

Основні цілі і завдання Асоціації:

- сприяння розширенню бізнесу своїх клієнтів у регіони;

¹ <http://www.recruiting.net.ua/ratings/36-ratings/9035--2016.html>.

— надання підприємствам-замовникам послуг нового формату: комплексний добір персоналу в усіх регіонах України з урахуванням специфіки місцевих ринків праці;

- розвиток ринку праці в регіонах;
- сприяння міжрегіональній ротації фахівців;
- обмін досвідом, інформацією та технологіями;
- розроблення єдиних професійних стандартів якості роботи;
- підвищення кваліфікації співробітників агентств – учасників АРКА.

Асоціацією задекларовані такі переваги для роботодавців, які звертаються до послуг агентств його членів:

- гарантія високої якості послуг і професіоналізму агентств, сертифікованих АРКА;
- економія часу і зниження ризиків під час вибору агентств у регіонах;
- можливість зробити комплексне замовлення на добір персоналу в кількох регіонах одночасно;
- зниження витрат на добір персоналу в регіонах: оптимальне співвідношення ціна/якість, надання знижок для постійних клієнтів, а також у разі комплексного (понад три міста) замовлення;
- забезпечення компаній-замовників додатковою інформаційною та ресурсною підтримкою;
- одержання об'єктивної інформації про стан ринку праці та заробітних плат у регіонах;
- додержання агентством етичних норм рекрутування.

Агентствами – членами АРКА розроблений *Професійний етичний кодекс*. Асоціацією визначено, що агентства – члени АРКА мають надавати професійні послуги з пошуку, оцінювання та відбору фахівців, формувати позитивну громадську думку про рекрутинговий бізнес. Агентства – члени АРКА мають дотримуватися таких етичних норм:

- сприяти зміцненню професійної репутації АРКА;
- інформувати замовника про обставини, які можуть перешкоджати якісному виконанню замовлення;
- забезпечувати конфіденційність інформації, одержаної від кандидатів і замовників, не допускати розголошення інформації, яка може зашкодити їм;
- не маніпулювати замовником через навмисне перекручування або приховування негативної інформації про кандидата;
- об'єктивно й неупереджено повідомляти членів Асоціації про факти недобросовісної поведінки кандидатів чи замовників;
- не брати від кандидатів винагороду за їх працевлаштування;
- максимально коректно підтримувати зв'язок з кандидатами, збирати відгуки і рекомендації в такий спосіб, щоб не зашкодити кандидатові на теперішньому місці роботи;
- дотримуватися принципів незалежності й об'єктивності під час оцінювання кандидатів, не застосовувати спеціальних методів оцінювання, не діставши попередньої згоди кандидатів;

— не залучати раніше працевлаштованих працівників підприємства-клієнта до участі в інших конкурсах протягом узгодженого терміну після виконання замовлення;

— співпрацювати лише з юридичними та фізичними особами, діяльність яких відповідає етичним нормам, заведеним у демократичному суспільстві.

До агентств, які порушили норми Етичного кодексу, можуть застосовуватися такі санкції:

- обговорення цієї ситуації на Конференції Асоціації та застосування до порушника санкцій аж до виключення з Асоціації з подальшою публікацією у ЗМІ інформації щодо цього факту;

- звернення до засновника або керівника агентства з пропозицією вжити дисциплінарних заходів до такого співробітника з метою уникнення подібних випадків у майбутньому.

10.2. ІНФРАСТРУКТУРА РИНКУ РЕКРУТИНГОВИХ ПОСЛУГ

Інфраструктура ринку рекрутингових послуг репрезентована низкою агентств, які можна класифікувати за такими ознаками:

- 1) категорія персоналу, добір якого здійснюється;
- 2) технологія пошуку;
- 3) рівень поділу праці;
- 4) тип наймання (рис. 10.4).

За *категоріями персоналу*, добір якого здійснюють агентства, можна вирізнити два основні типи агентств:

- 1) універсальні агентства, що здійснюють добір усіх категорій персоналу, крім робітників. При цьому основну частку становлять замовлення на добір керівників середнього та нижчого рівнів управління;

- 2) агентства, що спеціалізуються лише на доборі керівників вищого рівня управління та рідкісних на ринку праці фахівців.

Специфіка добору керівників вищого рівня управління полягає в тому, що вони зазвичай не шукають роботи, оскільки обіймають ключові посади, володіють управлінськими та бізнес-технологіями і є цінними співробітниками для підприємства, на якому вони працюють. У зв'язку з цим добір керівників вищого рівня управління є складним процесом, який зазвичай супроводжується процедурою переманювання.

Залежно від *технології пошуку*, яку використовують агентства, вирізняють *агентства стандартного пошуку* й *агентства прямого пошуку*. Агентства першого типу здійснюють добір керівників середнього та нижчого рівнів, а також представників інших категорій персоналу, агентства другого типу — керівників вищого рівня управління.

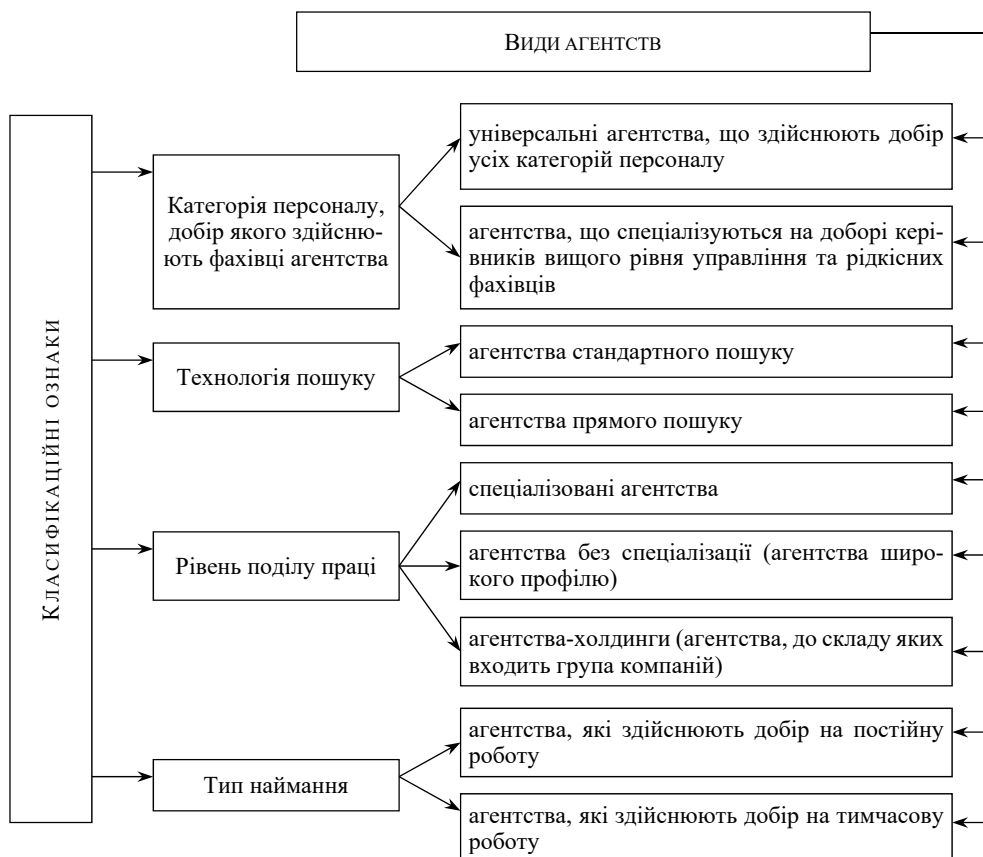


Рис. 10.4. Види рекрутингових агентств

За *рівнем поділу праці* (за професійною належністю чи сферою діяльності персоналу) можна виділити такі агентства:

— спеціалізовані, які добирають персонал певної професії, галузі чи сфери діяльності (фінансова діяльність, бухгалтерський облік, маркетинг, будівництво, сфера послуг тощо);

— без спеціалізації (широкого профілю), котрі добирають персонал на будь-які посади для підприємств різних видів економічної діяльності;

— агентства-холдинги, до складу яких входить група компаній, кожна з яких спеціалізується на доборі персоналу певних категорій, професійних груп і рівнів та використовує певні технології й, відповідно, відрізняється вартістю послуг. У разі співпраці з агентством-холдингом компанія може замовляти рекрутингові послуги з пошуку різних категорій, професійних груп і рівнів.

Залежно від *типу наймання* вирізняють агентства, які здійснюють добір на постійну роботу, й агентства, які здійснюють добір на тимчасову роботу. Перша

група агентств надає класичні рекрутингові послуги, друга група — послуги з лізингу та виведення персоналу зі штату.

10.3. СТРАТЕГІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЇ РОБОТИ РЕКРУТИНГОВИХ АГЕНТСТВ

Для рекрутингового бізнесу характерна гостра конкурентна боротьба на ринку праці, що обумовлює необхідність використання агентствами різних стратегій і технологій роботи, постійного пошуку нових видів послуг і підвищення їх якості.

Основні *стратегії* рекрутингових агентств:

- спеціалізація;
- диверсифікація.

Стратегія спеціалізації передбачає зосередження агентств на доборі фахівців певних категорій, професійних груп, галузей чи сфер діяльності (фінансова, торговельна діяльність, бухгалтерський облік, маркетинг і реклама, будівництво, консалтинг, медицина та фармацевтична галузь тощо). Така стратегія типова для спеціалізованих агентств, однак її використовують і агентства широкого профілю, виокремлюючи в структурі підрозділи чи співробітників, які здійснюють добір фахівців певних категорій, професійних груп, галузей чи сфер діяльності. Такі співробітники добре обізнані зі специфікою конкретних професій чи галузей, ситуацією, що склалась у певному сегменті ринку праці, мають досвід добору фахівців на аналогічні посади, а отже, знають особливості пошуку, залучення і відбору таких фахівців.

Стратегія диверсифікації полягає в розширенні рекрутингового бізнесу в результаті надання агентствами нових видів послуг чи відкриття представництв і філій у інших регіонах або країнах.

До нових послуг, що їх пропонують рекрутингові агентства, належать:

- аутсорсингові, лізингові послуги, аутстафінг (виведення персоналу зі штату);
- консалтингові послуги;
- послуги у межах центрів оцінювання;
- проведення тренінгів, ярмарків вакансій;
- дослідження та формування бренду роботодавця;
- HR-розвідка;
- формування особистого бренду фахівця, допомога фахівцеві в розвитку його кар'єри тощо.

У рекрутинговому бізнесі сформувалися дві основні *технології роботи*, що передбачають використання:

- стандартного методу пошуку;
- прямого методу пошуку.

Стандартний метод застосовується для пошуку керівників середнього та низового рівнів, професіоналів, фахівців, технічних службовців, іноді робітників.

Цей метод передбачає пошук кандидатів у власній базі даних, розміщення оголошень у засобах масової інформації, на власному сайті та сайтах із працевлаштування тощо. Основні способи пошуку кандидатів стандартним методом наведено в табл. 10.2.

Таблиця 10.2

Способи пошуку кандидатів стандартним методом

Спосіб	Опис	Джерела	Плюси	Мінуси
Пошук у власній базі даних	Пошук резюме у базі даних рекрутингового агентства за ключовими параметрами вакансії	Власна база даних рекрутингового агентства	Якщо база даних систематизована, пошук здійснюється легко	Коло потенційних кандидатів обмежене, немає нової інформації
Розміщення оголошень у газетах	Оголошення можуть бути модульні та строкові, платні та безкоштовні	«Пропоную роботу» «Робота і навчання» «Запрошуємо на роботу» «Робота в Києві» та ін.	Підходить для залучення кандидатів, які не мають доступу до Інтернету	Тенденція до зниження відгуків кандидатів, зазвичай звертаються низькокваліфіковані кандидати
Розміщення оголошень у фахових виданнях	Розміщення оголошення про вакансію у фахових виданнях з урахуванням специфіки сфери діяльності замовника	Інтернет, рекомендації клієнта	Прямий вихід на потенційних кандидатів	Висока вартість
Розміщення оголошень на сайтах із працевлаштування	Підготовка повного опису вакансії з зазначенням контактних даних і розміщення його на спеціалізованих сайтах	work.ua rabota.ua jobs.ua hh.ua trud.ua та ін.	Популярні серед кандидатів інтернет-сайти. Оголошення бачить багато кандидатів, які відвідують сайти	Може надходити багато резюме кандидатів, що не відповідають вимогам; оголошення потрібно періодично оновлювати
Пошук кандидатів на сайтах із працевлаштування	Пошук резюме за ключовими параметрами у базах даних спеціалізованих сайтів	Джерела, аналогічні попереднім	Можна одержати інформацію про кандидатів, які шукають роботу	Часто резюме розміщують кандидати низької кваліфікації
Пошук кандидатів через соціальні мережі	Аналіз профілів потенційних кандидатів на вакантні посади	Facebook Linkedin Twitter	Можна одержати інформацію про професійні, особистісні інтереси	Неприваблива інформація про кандидата, яка не стосується професійної діяльності, може вплинути на рішення щодо доцільності прийняття на роботу
Особисті контакти	Поширення інформації через знайомих, друзів, родичів, колеги тощо	Знайомі, друзі, родичі, колеги тощо	Можливість одержати додаткову інформацію про фахівця	Коло потенційних кандидатів обмежене

Одним з дієвих способів є *пошук у власній базі даних кандидатів*, яка містить інформацію про наявних і потенційних кандидатів і може вестися з використанням різних програмних продуктів (Word, Excel, Access та ін.). Для ведення такої бази даних можна скористатися програмними продуктами, розробленими для фахівців з добору персоналу:

- E-Staff Рекрутер;
- Experium;
- EFSOL: Кадрове агентство;
- Asper;
- IHRS;
- OrangeHRM;
- Lumesse TalentLink;
- Агентство-SV;
- Clobbi.Рекрутинг;
- ARGO;
- Кадрове агентство та ін.

Для пошуку фахівців, які мають роботу, її не шукають, їхніх резюме немає у базах даних кандидатів, оголошень вони не читають, використовують *прямий метод пошуку*. Він передбачає пошук підприємств-цілей (підприємств, де можуть працювати потенційні кандидати), визначення способів, за допомогою яких можна налагодити контакт з ними, налагодження контакту та надання пропозиції про зустріч. Роботодавці більше зацікавлені у залученні таких фахівців, ніж вони самі. Тому важливо спонукати їх прийняти пропозицію підприємства-замовника.

Послуги, що їх надають рекрутингові агентства:

- recruitment (класичний добір);
- експрес-рекрутинг;
- executive search;
- headhunting (хедхантинг);
- outplacement (аутплейсмент).

Recruitment (класичний добір) використовується для добору керівників середнього та нижнього рівнів управління, представників інших категорій персоналу, іноді керівників вищого рівня управління. В основі лежить стандартний метод пошуку кандидатів. Кандидатів оцінюють за формальними характеристиками з урахуванням рівня розвитку професійно значущих компетенцій кандидата.

Окремі агентства (Golden Staff) пропонують замовникам послуги з *експрес-рекрутингу*, які передбачають пошук необхідних кандидатів з використанням різноманітних джерел, аналіз резюме та телефонне інтерв'ю. За результатами відбіркових процедур рекрутери готують профайли відібраних кандидатів з їхніми резюме, а також висновки щодо рівня розвитку професійно значущих і особистісних компетенцій. Іноді послуги рекрутингових агентств обмежуються лише під-

готовкою привабливого оголошення про вакансію та його розміщенням на сайтах із працевлаштування. Такі послуги мають попит з боку компаній-замовників, у разі коли необхідно зберегти конфіденційну інформацію про компанію.

Executive search використовується для добору керівників вищого рівня управління та рідкісних на ринку праці фахівців, і в його основі лежить технологія прямого пошуку. Добір здійснюється з урахуванням особливостей підприємства-замовника, посади, необхідного рівня розвитку професійно значущих компетенцій кандидата.

Агентства, які надають послуги з *executive search*, у своїй роботі керуються *Кодексом ділової поведінки*. До основних положень цього Кодексу належать такі:

- своєчасне виконання замовлення;
- підготовка об'єктивної й вірогідної інформації про кандидата;
- економне витрачання виділених на пошук ресурсів;
- заборона на практику переманювання фахівців, підібраних агентством для підприємств-замовників;
 - відмова від замовлення у разі зміни чи погіршення умов його виконання;
 - гарантії того, що пошук буде поновлений без додаткової винагороди, якщо кандидат звільниться з роботи протягом шести місяців;
 - гарантії того, що відомості про кандидата не будуть одночасно надаватися кільком замовникам;
 - підтримання постійних контактів з клієнтом на всіх етапах добору¹.

Слід зазначити, що *executive search* є складним і тривалим процесом добору кандидатів, який вимагає значних затрат праці. Розподіл трудових витрат на різних етапах добору у разі надання послуг *recruitment* та *executive search* наведено відповідно на рис. 10.5 і 10.6².

Діаграми показують, що за розподілом затрат праці *recruitment* та *executive search* значно різняться. Основні зусилля за *recruitment* затрачаються на пошук кандидатів у власній базі даних, через знайомих, на сайтах із працевлаштування, через розміщення оголошень у ЗМІ та на власному сайті. За *executive search* втричі більше затрат праці, ніж за *recruitment*, тому на рис. 10.6 загальна сума усіх затрачених зусиль дорівнює 300 %. Перші 100 % зусиль припадають на вивчення специфіки бізнесу, технологій замовника та підготовку профілю посади. Наступні 100 % зусиль затрачається на пошук і оцінювання кандидатів. При цьому на пошук і формальне оцінювання відповідно до вимог замовника припадає лише 30 % усіх затрачених зусиль, тимчасом як за *recruitment* на ці види робіт

¹ *Карташов С. А.* Рекрутинг: найм персонала / С. А. Карташов, Ю. Г. Одегов, И. А. Кокорев. — 2-е изд. — М. : Экзамен, 2003. — С. 20–21.

² *Беленко П.* Хедхантинг: принципы и технологии / П. Беленко. — СПб : Питер, 2006. — С. 51–52.

припадає 85 % затрат праці. На комплексне оцінювання за executive search затрачується 70 % зусиль. Решта 100 % зусиль припадають на вивчення мотиваційного профілю кандидата та визначення важелів впливу на нього щодо прийняття пропозиції роботодавця.

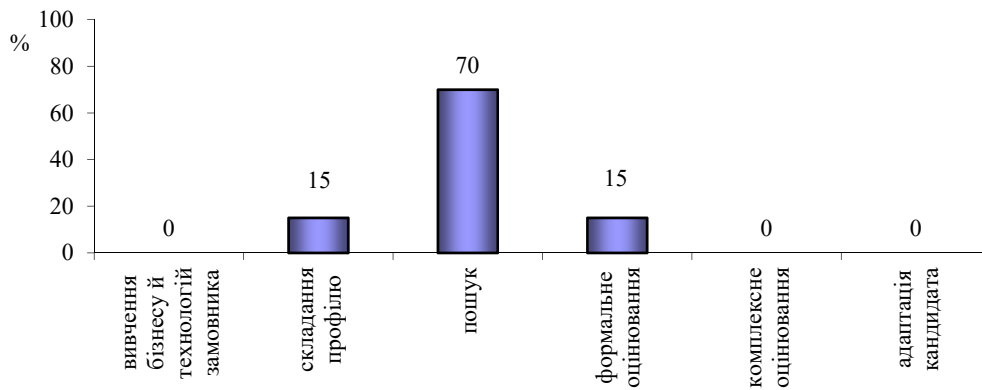


Рис. 10.5. Розподіл затрат праці на різних етапах добору у разі надання послуг recruitment

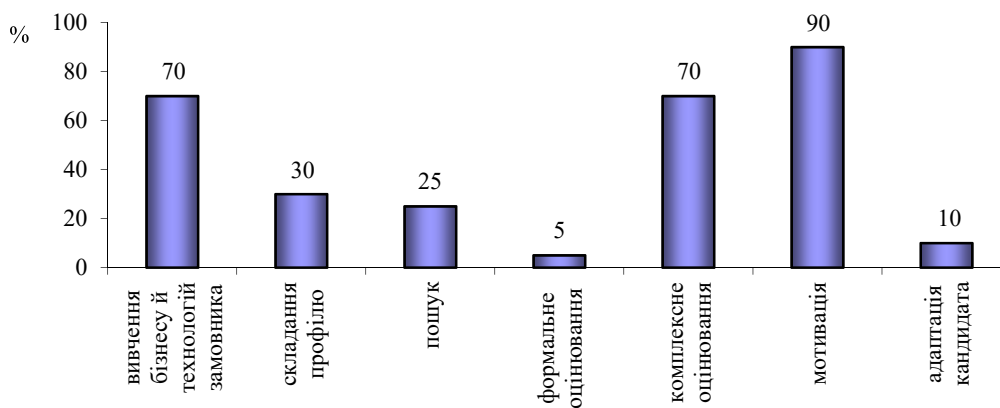


Рис. 10.6. Розподіл затрат праці на різних етапах добору у разі надання послуг executive search

До ексклюзивних видів послуг, що їх надають агентства, належать послуги з переманювання фахівців для підприємств-замовників, причому замовник вказує прізвище, ім'я, посаду і компанію, в якій працює необхідний фахівець. На практиці такі послуги дістали назву *headhunting* (*хедхантинг*). Успіх виконання замовлення залежить від того, чи зможуть фахівці з добору (*headhunters*) знайти

спосіб налагодження контакту з кандидатом, з'ясувати ймовірні мотиви зміни кандидатом місця роботи, створити ситуацію, за якої кандидат буде готовий прийняти пропозицію, зробити вчасно пропозицію та налагодити взаємини між кандидатом і роботодавцем.

Невід'ємною технологією і *headhunting*, і *executive search* є переманювання кандидата, мотивування його до зміни місця роботи. Проте існують суттєві відмінності між цими видами послуг, які обумовлені використанням різних методів пошуку потенційних кандидатів.

За *headhunting* підприємство-замовник вказує кого саме хоче бачити на тій чи тій посаді, а отже, і пошуку в традиційному розумінні цього слова немає. У зв'язку з цим коло потенційних кандидатів обмежується лише однією особою, що вимагає ретельного підходу, майстерності та мистецтва співробітників агентства. Якщо рекрутер не зможе переконати кандидата прийняти пропозицію, то замовлення не буде виконане, і це негативно позначиться на іміджі агентства.

У разі надання послуг *executive search* підприємство-замовник не вказує кого саме потрібно переманити, тому агентству самому потрібно знайти потенційних кандидатів. Кількість потенційних кандидатів може бути різною, що залежить від низки чинників:

- специфіки підприємства;
- кількості підприємств-конкурентів у регіоні;
- специфіки посади;
- кількості фахівців на ринку праці тощо.

Надання послуг з *outplacement* (*аутплейсмент*) передбачає працевлаштування персоналу, що його звільняє підприємство-замовник, причому послуги оплачує підприємство-замовник. Це дає змогу зняти соціальну напруженість під час звільнення значної кількості співробітників, позитивно впливає на бренд роботодавця й імідж компанії на ринку праці.

З-поміж *нетрадиційних послуг*, які надають рекрутингові агентства, треба виділити:

- дослідження та формування бренду роботодавця;
- HR-розвідку;
- формування особистого бренду фахівця, допомогу фахівцеві в кар'єрному розвитку та ін.

Замовляючи рекрутингові послуги щодо заповнення вакансій, компанія-замовник може попросити відстежити відмови кандидатів прийняти пропозицію компанії та з'ясувати причини таких відмов. Адже, працюючи з великою кількістю кандидатів, фахівці агентства можуть зібрати дуже цінну для компанії інформацію про міру її привабливості на ринку праці.

Результати дослідження фахівці рекрутингового агентства можуть оформити у вигляді звіту, який міститиме таку інформацію:

- відгуки на вакансію;

- поінформованість кандидатів про компанію;
- оцінка привабливості компанії як роботодавця;
- відмова чи прийняття пропозиції кандидатами (згода на дальші відбіркові процедури);
 - мотиви відмов.

Крім того, рекрутингове агентство може надавати послуги з *дослідження та формування бренду роботодавця*. З цією метою фахівці агентства вивчають імідж компанії як потенційного та наявного роботодавця серед внутрішньої та зовнішньої цільових аудиторій.

До внутрішньої цільової аудиторії належать працівники підприємства.

До зовнішньої цільової аудиторії належать:

- особи, які навчаються, зокрема студенти, аспіранти;
- особи, які шукають роботу, у тому числі безробітні;
- особи, котрі працюють у компаніях-конкурентах, інших компаніях і які можуть бути потенційними кандидатами на вакантні посади та робочі місця;
- співробітники рекрутингових агентств, тренінгових компаній, засобів масової інформації, члени професійних, зокрема кадрових, співтовариств і асоціацій, які прямо чи опосередковано впливають на бренд роботодавця, та ін.

Методи дослідження бренду роботодавця:

- опитування працівників підприємства, кандидатів на вакантні посади, партнерів та ін.;
- дослідження лояльності працівників;
- вивчення інформації, опублікованої в засобах масової інформації та розміщеної в Інтернеті;
- аналіз статистики звернень кандидатів на вакантні посади;
- порівняння практики формування позитивного бренду роботодавця з кращими практиками у цій сфері;
- завершальне інтерв'ю з працівниками, які звільняються з роботи, та ін.

Для формування привабливого бренду роботодавця співробітники рекрутингового агентства організують і проводять *медійні кампанії*, метою яких є поширення інформації про підприємство та формування позитивної думки. У процесі розроблення медійних кампаній важливо вибрати інструменти формування позитивного бренду з урахуванням поставлених цілей і завдань, цільової аудиторії, установлених термінів, виділених ресурсів (людських, фінансових) та ін. Усі інструменти можна поділити на дві групи: зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх інструментів формування позитивного бренду роботодавця належать такі:

- інтернет-сайти з працевлаштування;
- корпоративний сайт;

- засоби масової інформації (друковані, телебачення, радіо);
- зовнішня реклама;
- участь компанії у конкурсах на звання кращого роботодавця;
- співробітництво компанії з навчальними закладами (участь у днях кар'єри, організація проходження студентами практики та стажування, участь у ярмарках вакансій тощо);
- проведення днів відчинених дверей;
- соціальні мережі, форуми, корпоративні блоги та ін.

До внутрішніх інструментів формування позитивного бренду роботодавця належать:

- корпоративний інтернет-портал, зокрема форуми для спілкування співробітників;
- корпоративний журнал, дайджест, блок новин компанії;
- сторінка «Кар'єра» на сайті компанії;
- «Історії успіху» (ключових співробітників, працівників, які перебувають у резерві на заповнення вакантних посад керівників);
- проведення семінарів і тренінгів з дослідження бренду, формування ціннісних пропозицій;
- корпоративна пошта;
- корпоративні заходи.

HR-розвідка — послуги зі збору інформації про технології управління персоналом, які використовують підприємства-конкуренти з метою формування конкурентних переваг на ринку праці підприємства-замовника.

Інформація, що досліджується:

- організаційна структура: кількість рівнів управління, посади на кожному рівні, система підлеглості;
- організація внутрішніх комунікацій;
- посадові обов'язки, повноваження та відповідальність працівників;
- компенсаційна політика підприємств-конкурентів: структура компенсаційного пакета, розміри заробітних плат працівників різних категорій і професійних груп, насамперед працівників, які обіймають ключові посади, система оплати праці, перелік соціальних виплат і благ, нематеріальних заохочень тощо;
- технології, процедури рекрутингу, джерела залучення кандидатів;
- програми введення в посаду та адаптації новоприйнятих працівників;
- процедура оцінювання персоналу (атестації);
- програми розвитку та навчання;
- наявність резерву на заповнення вакантних посад керівників та планування кар'єри;
- особливості корпоративної культури;

- графіки роботи;
- програми співпраці з навчальними закладами;
- показники плинності персоналу та ін.

Етапи HR-розвідки:

- формулювання цілей HR-розвідки, уточнення замовлення та переліку підприємств-конкурентів, кадрову політику та технології управління персоналом яких потрібно дослідити;
- збір інформації;
- обробка, систематизація та перевірка вірогідності інформації;
- аналіз інформації;
- підготовка звіту.

До *легальних методів* одержання інформації про конкурентів належать:

- аналіз інформації, розміщеної на сайтах підприємств-конкурентів, на сторінках підприємств у соціальних мережах, у брошурах, буклетах, корпоративних виданнях, у засобах масової інформації, на експонатах під час ярмарків, виставок, презентацій тощо;
- аналіз рекламних оголошень про вакансії, які розміщують підприємства-конкуренти;
- переговори про наймання на роботу до підприємств-конкурентів (проходження відбіркових процедур, зокрема інтерв'ю);
- переговори з підприємствами-конкурентами щодо налагодження ділових контактів;
- виступи працівників підприємств-конкурентів на конференціях, семінарах, круглих столах;
- залучення працівників підприємств-конкурентів до участі в соціологічних опитуваннях (анкетуваннях) на конференціях, семінарах, тренінгах тощо;
- аналіз результатів наукових досліджень, опублікованих у наукових і навчальних виданнях, тощо.

10.4. ЗАВДАННЯ І КОМПЕТЕНЦІ ФАХІВЦІВ З РЕКРУТИНГУ

У структурі рекрутингового агентства можна виокремити дві ключові посади: консультанта та рекрутера. Завдання консультантів — розвиток співробітництва з замовниками рекрутингових послуг, планування й організація роботи з виконання замовлення. Рекрутери здійснюють аналітичну діяльність і пошук кандидатів.

Орієнтовний перелік обов'язків консультанта і рекрутера наведено на рис. 10.7.

Розглянута схема поділу обов'язків щодо виконання замовлення на пошук і відбір кандидатів на вакантну посаду є класичним варіантом. Разом з цим може використовуватись глибша спеціалізація фахівців з рекрутингу. Можливі напрями спеціалізації фахівців рекрутингового агентства наведено в табл. 10.3.

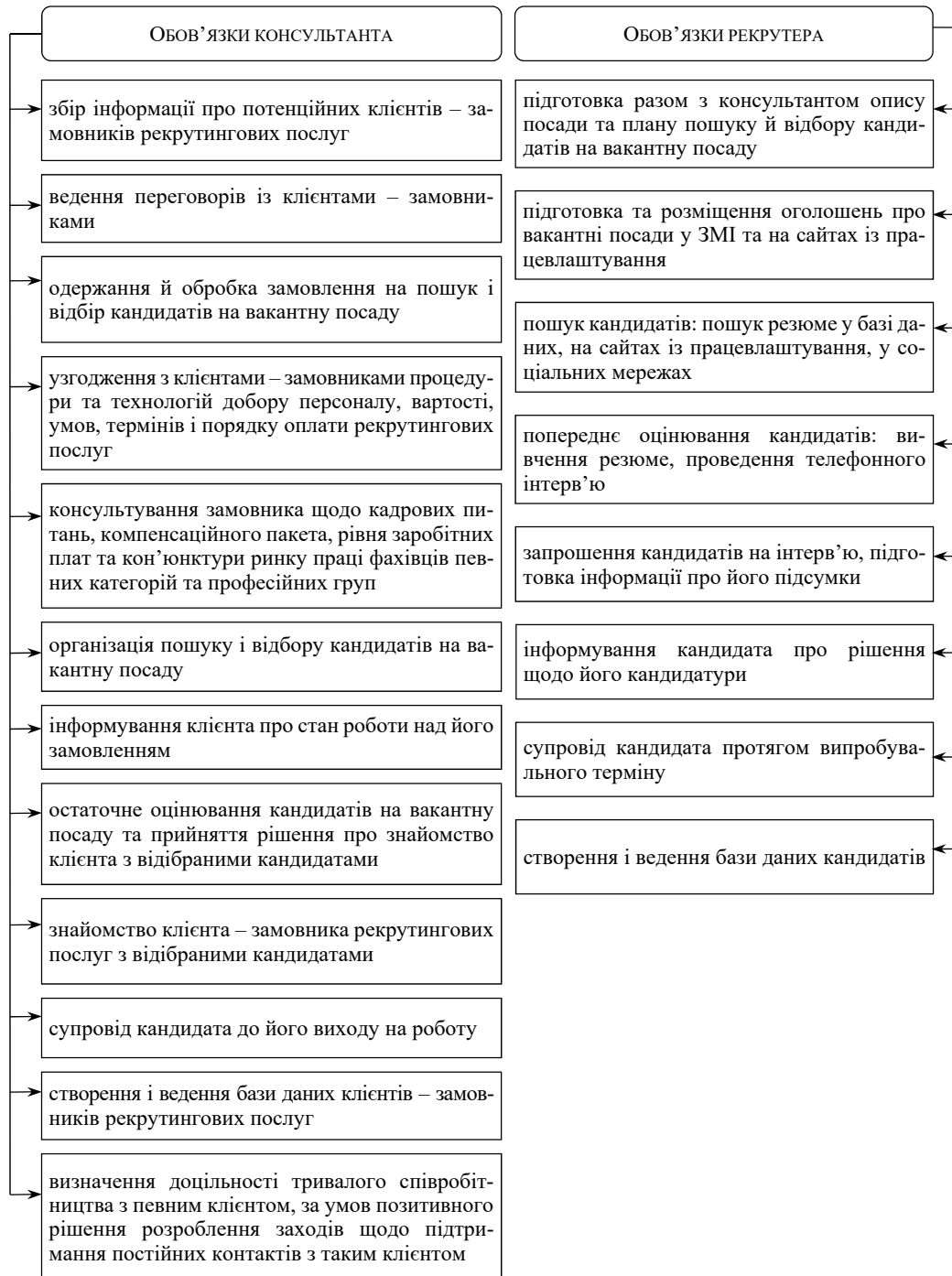


Рис. 10.7. Перелік обов'язків консультанта та рекрутера

Таблиця 10.3

Напрями спеціалізації фахівців рекрутингового агентства

Напрямок спеціалізації	Завдання
Маркетинг ринку праці	<ul style="list-style-type: none"> • моніторинг певного сегмента ринку праці • визначення потенційних компаній – замовників рекрутингових послуг і компаній – «донорів» кандидатів • збір і аналіз інформації про компанії – «донори» кандидатів • узагальнення та використання інформації щодо певного сегмента ринку праці
Робота з клієнтами	<ul style="list-style-type: none"> • налагодження контактів з потенційними клієнтами – замовниками рекрутингових послуг • ведення переговорів із клієнтами-замовниками • підготовка та проведення презентації компанії та її послуг • визначення доцільності тривалого співробітництва з клієнтами – замовниками послуг • підтримання постійних контактів з перспективними клієнтами • проведення заходів щодо створення позитивного іміджу агентства
Пошук кандидатів	<ul style="list-style-type: none"> • вибір джерел і методів пошуку кандидатів • організація пошуку кандидатів • підготовка та розміщення оголошень про вакансії • пошук кандидатів: пошук резюме у базі даних, на сайтах з працевлаштування, у соціальних мережах • налагодження контактів з наявними чи потенційними кандидатами з використанням різних технологій • взаємодія з кандидатами: пропонування вакансії, запрошення на інтерв'ю тощо • створення та ведення бази даних кандидатів • аналіз ефективності використання різних джерел і методів пошуку кандидатів різних категорій і професійних груп
Оцінювання кандидатів	<ul style="list-style-type: none"> • розроблення процедури оцінювання кандидатів на вакантну посаду • підготовка та проведення структурованого інтерв'ю з кандидатами • організація тестування • перевірка рекомендацій • визначення відповідності рівня кваліфікації та компетенцій кандидата вимогам посади • вивчення мотивації кандидата • підготовка інформації про кандидатів для клієнта-замовника
Договірні відносини	<ul style="list-style-type: none"> • узгодження з клієнтами процедури та технологій пошуку та відбору кандидатів, вартості, умов, термінів і порядку оплати рекрутингових послуг • підготовка необхідної інформації для укладання договорів із клієнтом – замовником послуг • контроль за виконанням замовлень відповідно до основних положень договорів • підготовка звітів та інформування клієнта про стан роботи над замовленням на всіх його етапах

Фахівець з рекрутингу персоналу має володіти відповідним набором *компетенцій*. Серед них необхідно виокремити такі вміння:

- проводити маркетингові дослідження ринку;
- налагоджувати ділові контакти та партнерські відносини з представниками компанії – замовника рекрутингових послуг і кандидатами на вакантні посади;
- «продати» рекрутингові послуги, себе як консультанта, вакантну посаду — кандидатові, кандидата — роботодавцеві;
- готувати профіль посади та формувати вимоги до кандидатів на вакантні посади;
- визначати доцільність використання різних джерел залучення кандидатів на вакантні посади;
- готувати рекламне оголошення про вакантну посаду;
- здійснювати пошук кандидатів на вакантні посади з використанням різних методів;
- проводити структуроване інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду;
- оцінювати рівень розвитку компетенцій, професійні навички та мотивацію кандидатів;
- формувати пакети тестових завдань залежно від вимог до кандидата на вакантну посаду;
- перевіряти вірогідність інформації, наданої кандидатом на вакантну посаду, тощо.

Фахівець з рекрутингу персоналу повинен мати необхідні *знання*:

- основних бізнес-процесів, ринку, специфіки компаній, які звертаються до послуг рекрутингових агентств;
- ситуації на ринку праці, рівня заробітних плат і компенсаційних пакетів відповідних фахівців тощо.

Для забезпечення ефективної діяльності фахівець з рекрутингу персоналу повинен володіти *особистісними характеристиками*:

- уміння знаходити, аналізувати й ефективно використовувати інформацію;
- аналітичні здібності, логічне та нестандартне мислення;
- уміння викликати прихильність до себе, доброзичливість, ввічливість;
- емоційна стійкість і уміння володіти собою;
- уміння аргументувати власну думку та переконувати;
- орієнтація на результат;
- орієнтація на клієнта;
- уміння планувати й організовувати роботу;
- навички тайм-менеджменту (управління робочим часом);
- прагнення до професійного та особистісного зростання;
- терпимість, толерантність, небайдужість і повага до свого оточення та ін.

10.5. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ ЕТАПІВ РЕКРУТУВАННЯ

Для того щоб ефективно виконати замовлення, фахівці рекрутингового агентства мають додержуватися процедури рекрутування, основні етапи якої наведено на рис. 10.8.

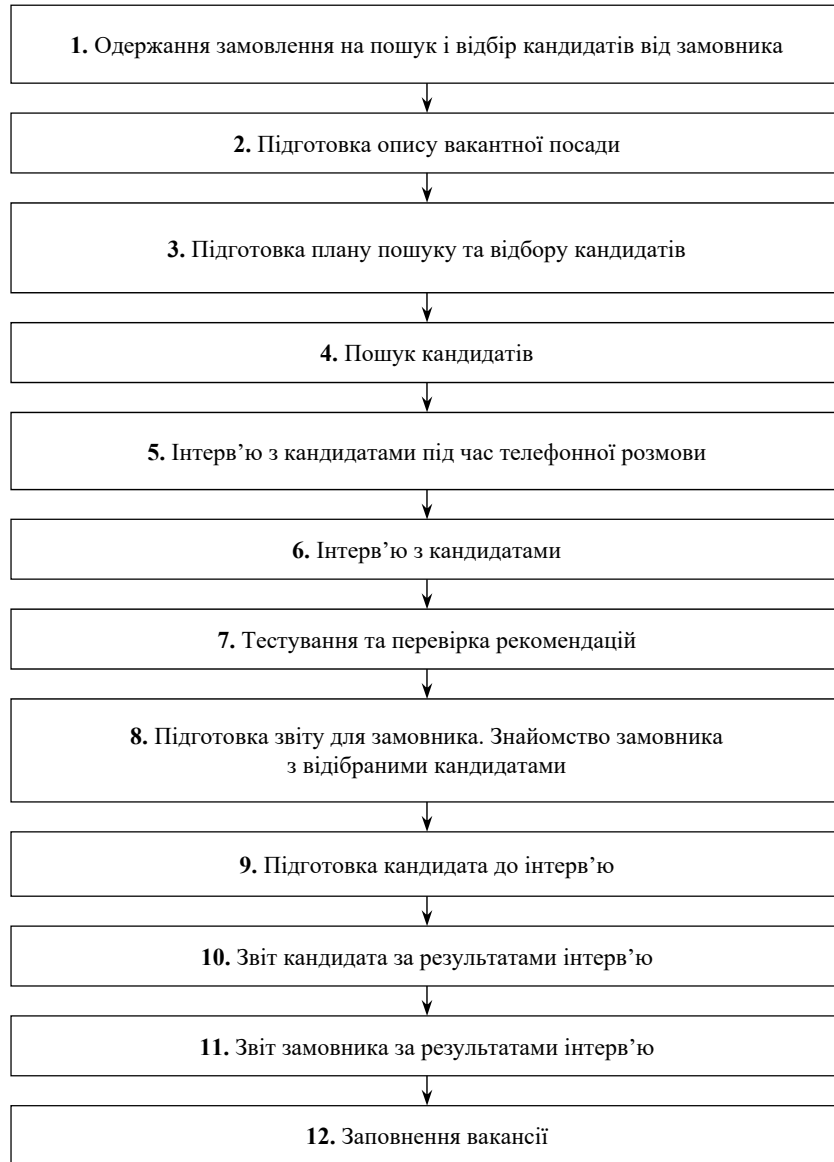


Рис. 10.8. Етапи рекрутування

Одержання замовлення на пошук і відбір кандидатів від замовника. Після того як роботодавець дає згоду на співробітництво з рекрутинговим агентством, останнє укладає з роботодавцем договір і оформляє замовлення на пошук і відбір кандидатів на вакантну посаду.

Головною метою документального оформлення замовлення є виявлення основних потреб роботодавця та виокремлення компетенцій, якими має володіти кандидат.

Замовлення на пошук і відбір кандидатів на вакантну посаду має містити таку інформацію:

- дані про компанію (найменування, форма власності, розміри, напрями діяльності, основні види продукції чи послуг, особливості корпоративної культури тощо);
- дані про посаду (посадові обов'язки, відповідальність, повноваження, умови та місце роботи, взаємовідносини за посадою тощо);
- вимоги до кандидата: кваліфікаційні вимоги та вимоги до компетенцій;
- можливості підвищення кваліфікації, перспективи професійного та посадового просування;
- компенсаційний пакет;
- порядок, конкретні процедури й строки розгляду відібраних рекрутинговим агентством кандидатів;
- порядок ухвалення рішення про прийняття кандидата на роботу;
- причини виникнення вакансії.

На підставі замовлення співробітники рекрутингового агентства готують опис вакантної посади.

Підготовка опису вакантної посади. Опис вакантної посади є документом, відповідно до якого рекрутингове агентство здійснює пошук і відбір кандидатів на вакантну посаду (дод. 3). Що ретельніше підготовлений опис посади й що він повніший, то вірогіднішу інформацію про вакантну посаду зможуть надати кандидатові співробітники рекрутингового агентства. Водночас належно підготовлений опис вакансії дає змогу консультантам і рекрутерам виокремити найголовніші компетенції й здійснити комплексне оцінювання кандидатів.

Підготовка плану пошуку та відбору кандидатів. Усі процедури щодо пошуку й відбору кандидатів мають бути ретельно сплановані. План пошуку та відбору кандидатів містить перелік робіт, необхідних для заповнення вакансії, терміни виконання та осіб, відповідальних за виконання кожного виду робіт.

Перелік конкретних заходів з пошуку та відбору кандидатів залежить від низки факторів:

- специфіки посади;
- терміновості виконання замовлення;
- ситуації на ринку праці.

Приклад плану пошуку та відбору кандидатів наведено в табл. 10.4.

Таблиця 10.4

План пошуку та відбору кандидатів

Заходи	Дата	Час	Відповідальна особа
Бесіда з клієнтом			
Список «гарячих» кандидатів			
Пошук справ з аналогічними замовленнями			
Пошук кандидатів у базі даних			
Розміщення оголошення про вакантну посаду в ЗМІ			
Аналіз отриманих резюме (анкет)			
Контакти з кандидатами			
Підготовка структурованого інтерв'ю			
Інтерв'ю з кандидатами			
Перевірка рекомендацій			
Підготовка списку відібраних кандидатів та їхніх характеристик			
Узгодження місця й часу проведення інтерв'ю роботодавця з кандидатами			
Підготовка кандидата до інтерв'ю з роботодавцем			
Звіт роботодавця про результати інтерв'ю з кандидатами			

Пошук кандидатів. Як уже зазначалося, пошук кандидатів може здійснюватися двома методами — стандартним і прямим.

Основні способи пошуку кандидатів стандартним методом наведено в табл. 10.2.

У разі використання прямого методу пошуку головним завданням рекрутерів є визначення підприємств-«цілей», де можуть працювати потенційні кандидати на вакантну посаду. До таких підприємств належать конкуренти. Крім того підприємствами-«цілями» можуть бути підприємства із суміжних сфер бізнесу. Інформацію про своїх конкурентів може надати підприємство-замовник, проте часто така інформація неповна, тому фахівці агентства самостійно досліджують ринок.

Після знаходження підприємств-«цілей» рекрутери телефонують туди з метою з'ясування посади, прізвища і контактного телефону потрібного фахівця. З цією метою рекрутери вигадують різні історії, і це є важливою компетенцією фахівців, котрі переманюють кандидатів.

Інтерв'ю з кандидатами під час телефонної розмови. Після того як знайдено необхідних кандидатів, фахівці агентства налагоджують з ними контакт. Зазвичай це відбувається під час телефонної розмови. Кожен фахівець відпрацьовує власний сценарій проведення телефонного інтерв'ю, структура якого залежить від того, кому належить ініціатива дзвінка — співробітникові агентства чи кандидатові. Якщо дзвінок ініціює співробітник агентства, то він використовує активний пошуковий сценарій, а якщо ініціатива дзвінка належить кандидатові, то співробітник використовує сценарій аналізу.

Активний пошуковий сценарій починається з того, що рекрутери продають можливості та компанію замовника й намагаються викликати інтерес у потенційного кандидата, і лише потім з'ясовують необхідну інформацію про нього.

Наприклад:

...Дозвольте пояснити, чому я Вам телефоную.

Мені необхідна Ваша допомога.

У нас є пропозиція для людини, яку цікавило б ... (опис пропозиції — технології, перспективи, можливості професійного зростання, робота в компанії, яка є лідером у галузі, тощо).

Вакансія відкрилась у компанії ... (опис компанії, її історії, становища на ринку — стабільність, зростання, лідерство на ринку тощо).

Це вакансія — посада ...

Їм потрібен фахівець, який би... (опис потреб клієнта, очікуваних результатів, посадових обов'язків тощо).

Вимоги нашого клієнта (мінімум того, що потрібно).

Далі фахівець рекрутингового агентства з'ясовує:

А. Чи знає співрозмовник фахівця, який підходить для такої роботи.

Якщо так, то занотовує координати цього фахівця;

Б. Чи цікавить самого співрозмовника ця пропозиція.

Якщо так, то потім фахівець агентства з'ясовує інформацію про нього самого.

Сценарій аналізу передбачає з'ясування необхідної інформації про кандидатів, які звернулися до агентства у відповідь на оголошення про вакансію.

Інтерв'ю з кандидатами. Основним методом оцінювання кандидатів є інтерв'ю. Зазвичай фахівці рекрутингового агентства проводять структуроване інтерв'ю, яке може різнитися тривалістю, технологією проведення, кількістю та типами поставлених запитань.

Тестування й перевірка рекомендацій. Процедуру перевірки рекомендацій та технології проведення тестування розглянуто в попередніх розділах. Для співробітників рекрутингового агентства бесіда з рекомендадодавцем може також допомогти розширити власну клієнтську базу й отримати нові замовлення.

Підготовка звіту для замовника. Знайомство замовника з відібраними кандидатами. За результатами оцінювальних процедур рекрутер готує звіт з остаточ-

ним списком кандидатів. Щодо кожного кандидата готується висновок, у якому обґрунтовується його відповідність вакансії. Висновок має містити інформацію щодо наявності необхідної кваліфікації, рівня розвитку професійно значущих компетенцій, рівня мотивації, прагнення до особистісного та професійного зростання, досягнень на попередніх місцях роботи. Висновок має бути складений так, щоб у роботодавця виникло бажання запросити кандидата на інтерв'ю.

Важливо також правильно презентувати кандидата роботодавцю. Рекомендується додержуватися певної послідовності надання інформації:

- назвати посаду й компанію, в якій працює (працював) кандидат;
- зазначити, чому кандидат є цінним для компанії і яку користь він може їй принести;
- викласти основні досягнення кандидата та його біографічні дані, вказати рівень освіти та прийнятний для нього рівень компенсації;
- призначити зустріч.

Підготовка кандидата до інтерв'ю. Після того як роботодавець погодився на зустріч з кандидатом, фахівець рекрутингового агентства має підготувати кандидата до інтерв'ю. Ця процедура необхідна для того, щоб поінформувати кандидата про те, з ким і коли буде проходити інтерв'ю, яка його мета і зміст.

Сценарій підготовки кандидата до інтерв'ю містить такі етапи:

- інформація про інтерв'юера: зовнішність, посада, функції;
- дата і час проведення інтерв'ю;
- адреса офісу, де проходитиме інтерв'ю;
- рекомендації щодо поведінки під час зустрічі з інтерв'юером та інтерв'ю;
- орієнтовний перелік запитань, до яких має бути готовий кандидат;
- рекомендації щодо зовнішнього вигляду;
- рекомендації щодо поведінки в кінці інтерв'ю.

Рекомендації щодо поведінки кандидата під час інтерв'ю:

- потрібно дивитися в очі інтерв'юеру, усміхатися, не сідати, поки інтерв'юер не запросить сісти;
- називати інтерв'юера на ім'я;
- уважно слухати;
- спокійно робити короткі записи;
- відповідати на запитання прямо й коректно, у лаконічній формі;
- намагатися не відповідати простими фразами «так» чи «ні», завжди давати пояснення;
- описувати свої досягнення кількісними показниками, за можливості називати відсотки та суми;
- ставити запитання на зразок: *що Ви очікуєте від співробітника, який обійматиме цю посаду? яких результатів Ви очікуєте від нього?*
- кожне висловлювання закінчувати позитивним формулюванням. На запитання про наявність досвіду в певній сфері потрібно відповісти чесно. Якщо

такого досвіду не було, треба сказати «ні» й завершити відповідь позитивним формулюванням «але я швидко це засвою»;

- не варто критикувати колишніх роботодавців, вказувати на власні недоліки;
- не слід читати папери, які лежать на столі в інтерв'юера;
- після завершення інтерв'ю потрібно подякувати інтерв'юеру за витрачений час.

Звіт кандидата за результатами інтерв'ю. Після проходження інтерв'ю кандидат має відзвітувати перед рекрутером. Головною метою такої процедури є з'ясування непорозумінь, що виникли під час інтерв'ю, перевірка заінтересованості кандидата у вакансії, його думки про компанію, уточнення опису посади та компенсаційного пакета.

Орієнтовний перелік запитань до кандидата після інтерв'ю зі співробітником компанії-замовника (керівником, менеджером з персоналу):

- Скільки часу тривало інтерв'ю?
- Хто проводив?
- Яка думка склалася про компанію?
- Що роботодавець розповів про роботу?
- Що Ви думаєте про цю роботу?
- Що Вам у цій роботі не сподобалося?
- Чи зможете Ви виконувати цю роботу?
- Чи цікаво Вам було б її виконувати?
- Чи зробив роботодавець Вам пропозицію?
- Чи існують певні перешкоди для прийняття пропозиції?

Звіт замовника за результатами інтерв'ю. Фахівці рекрутингового агентства з'ясовують, наскільки кандидат сподобався замовнику та наскільки він відповідає вимогам посади і, як результат, наскільки клієнт заінтересований у цьому кандидатові. Під час цієї процедури уточнюється компенсаційний пакет.

Орієнтовний перелік запитань до замовника після інтерв'ю з кандидатом:

- Скільки часу тривало інтерв'ю?
- Яке враження справив на Вас кандидат?
- Що Ви думаєте про компетенції кандидата?
- Які Ви можете назвати сильні та слабкі сторони кандидата?
- Чи є певні зміни у компенсаційному пакеті?
- Чи відповідає кандидат вимогам вакансії? У чому Ви сумніваєтесь? Що б Ви ще хотіли з'ясувати?
- Чи хотіли б Ви запросити кандидата на друге інтерв'ю? Якщо так, то коли, де та з ким проходило б інтерв'ю?
- Чи збираєтеся зробити пропозицію кандидатові? Якщо так, то коли він зможе приступити до роботи?
- Який алгоритм дальшої взаємодії Ви пропонуєте?

Заповнення вакансії. У разі ухвалення роботодавцем позитивного рішення про прийняття на роботу одного з кандидатів рекрутер повідомляє про це кандидата, уточнює в нього, чи заінтересований він у роботі в компанії-замовника, якщо так, то коли він зможе приступити до виконання своїх обов'язків. Фахівець агентства повідомляє роботодавця-замовника про дату виходу кандидата на роботу.

За потреби підписується Угода про наміри (дод. И), у якій зазначається, що роботодавець зобов'язується прийняти кандидата на роботу з певного числа, а кандидат — за необхідності звільнитись і приступити до роботи в компанії-замовника. Один примірник угоди залишається в роботодавця, другий — у кандидата, третій — у співробітника рекрутингового агентства. Ця угода для кандидата є гарантією того, що роботодавець від своєї пропозиції взяти його на роботу не відмовиться, а також зобов'язує кандидата працевлаштуватися на роботу, що актуально в разі перенесення термінів виходу на роботу.

Процес рекрутування вважається завершеним після належного оформлення роботодавцем трудових відносин з кандидатом. Разом з цим фахівці рекрутингового агентства не припиняють контактувати з замовником і кандидатом. Вони мають надавати допомогу кандидатові у період його адаптації на новій посаді.

Рекрутер агентства відстежує процес проходження новим співробітником випробувального терміну. У день виходу співробітника на роботу рекрутер обов'язково має зателефонувати роботодавцеві та працівникові, щоб дізнатися, як пройшов перший робочий день на новому місці. Зазвичай перше враження один про одного й бажання співпрацювати у роботодавця та співробітника формуються протягом першого робочого тижня. У цей період рекрутер має стежити за процесом адаптації нового працівника.

Через місяць роботи співробітника на новому місці рекрутер має знову зателефонувати роботодавцеві та співробітникові, щоб переконатися, що роботодавець задоволений працівником і дотримується домовленостей щодо обов'язків, умов праці та винагороди.

Процес супроводу завершується у кінці випробувального терміну, коли рекрутер остаточно має з'ясувати, чи успішно завершився процес адаптації нового працівника. Також важливо дізнатися, чи подобається працівникові робота в компанії. Якщо так, то рекрутер має привітати співробітника з успішним проходженням випробувального терміну, і лише тоді фахівці рекрутингового агентства можуть вважати замовлення успішно виконаним.

10.6. РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ РЕКРУТИНГОВИХ АГЕНТСТВ

Діяльність рекрутингових агентств і окремих рекрутерів має бути результативною. Для характеристики результативності діяльності рекрутингових агентств можуть використовуватися різні показники:

- показники ефективності добору персоналу;
- показники ефективності діяльності агентств;
- показники, які характеризують репутацію (імідж) агентства;
- фінансово-економічні показники.

Показники ефективності добору в разі залучення рекрутингового агентства аналогічні показникам ефективності добору в разі виконання цієї функції підприємством самостійно: швидкість заповнення, вартість і якість рекрутингу (див. рис. 9.1).

З-поміж *показників ефективності діяльності рекрутингових агентств* виокремимо такі:

- кількість виконаних замовлень за певний період (місяць, рік тощо);
- відсоток виконаних замовлень від усієї кількості замовлень;
- кількість кандидатів, які надаються роботодавцеві на одну вакансію;
- гарантії добору;
- відсоток фахівців, які проходять випробувальний термін, від усієї кількості відібраних агентством фахівців.

Показники, які характеризують репутацію (імідж) агентства:

- участь (місце) у рейтингах;
- кількість посилань у ЗМІ та Інтернеті;
- загальна кількість замовників та кількість замовників, які повторно звернулися;
- кількість замовників, звернених за рекомендаціями;
- співвідношення позитивних відгуків підприємств-замовників (кандидатів)

до загальної кількості відгуків.

Для характеристики результативності діяльності рекрутингових агентств можуть використовуватися *фінансово-економічні показники*:

- обсяги наданих послуг;
- прибуток (загалом і в розрахунку на одного працівника);
- розширення ринку збуту (обсяги наданих послуг новим замовникам);
- якість послуг (кількість рекламацій, індекс задоволеності замовників);
- платоспроможність і фінансова стійкість (коефіцієнт абсолютної ліквідності, показник загальної платоспроможності, коефіцієнт фінансової незалежності, дебіторська заборгованість) тощо.

РЕЗЮМЕ

Рекрутування є видом послуг із заповнення вакантних посад компетентними працівниками. Такі послуги продукують спеціалізовані агентства. Споживачами є роботодавці, що їх замовляють. У зв'язку з цим основною метою рекрутування є задоволення потреб роботодавця-замовника в найманні компетентних працівників.

Поширені помилки під час виконання агентством замовлення на добір персоналу: недостатньо відпрацьовані технології взаємодії співробітників замовника та фахівців агентства, незбалансованість вимог до кандидата та компенсаційного пакета, відсутність мотивації у кандидата до зміни роботи, невідповідність кандидата корпоративній культурі підприємства-замовника, недостатня підготовка кандидата до інтерв'ю з роботодавцем та ін.

Інфраструктура ринку рекрутингових послуг репрезентована низкою агентств, які можна класифікувати за такими ознаками: категорією персоналу, добір якого здійснюють фахівці агентств (універсальні агентства, що добирають усі категорії персоналу, та агентства, що спеціалізуються на доборі керівників вищого рівня управління та рідкісних фахівців); технологією пошуку (агентства прямого та стандартного пошуку); рівнем поділу праці (спеціалізовані агентства, агентства без спеціалізації та агентства-холдинги); типом наймання (агентства, які здійснюють добір на постійну та тимчасову роботу).

Для рекрутингового бізнесу характерна гостра конкурентна боротьба на ринку праці, що обумовлює необхідність використання агентствами різних стратегій і технологій роботи, постійного пошуку нових видів послуг і підвищення їх якості. Основними стратегіями рекрутингових агентств є спеціалізація та диверсифікація. Перша стратегія передбачає спеціалізацію агентств на доборі фахівців певних категорій, професійних груп, галузей чи сфер діяльності. Стратегія диверсифікації полягає у розширенні рекрутингового бізнесу через надання агентствами нових видів послуг чи відкриття представництв і філій у інших регіонах або країнах.

У рекрутинговому бізнесі сформувалися дві основні технології роботи, що передбачають використання стандартного та прямого методів пошуку. Стандартний метод передбачає пошук кандидатів у власній базі даних, розміщення оголошень у засобах масової інформації, на власному сайті та сайтах із працевлаштування тощо. Прямий пошук передбачає пошук підприємств, де можуть працювати потенційні кандидати, визначення способів, за допомогою яких можна налагодити контакт з ними, налагодження контакту та надання пропозиції про зустріч.

Види основних послуг, які надають рекрутингові агентства: recruitment (класичний добір), експрес-рекрутинг, executive search, headhunting (хедхантинг) та outplacement (аутплейсмент). З-поміж нетрадиційних послуг, що їх надають рекрутингові агентства, назвемо дослідження та формування бренду роботодавця, HR-розвідку, формування особистого бренду фахівця, допомогу фахівцям у кар'єрному розвитку та ін.

У структурі рекрутингового агентства можна виокремити дві ключові посади: консультанта та рекрутера. Завдання консультантів — розвиток співробітництва з клієнтами – замовниками послуг, планування й організація роботи з виконання замовлення. Рекрутери здійснюють аналітичну діяльність і пошук кандидатів.

Етапи рекрутування: одержання замовлення на пошук і відбір кандидатів від замовника; підготовка опису вакантної посади; підготовка плану пошуку та від-

бору кандидатів; пошук кандидатів; інтерв'ю з кандидатами під час телефонної розмови; інтерв'ю з кандидатами; тестування та перевірка рекомендацій; підготовка звіту для замовника, знайомство замовника з відібраними кандидатами; підготовка кандидата до інтерв'ю; звіт кандидата; звіт клієнта за результатами інтерв'ю; заповнення вакансії.

Процес рекрутування вважається завершеним після належного оформлення роботодавцем трудових відносин з кандидатом. Проте фахівці рекрутингового агентства не припиняють контактувати з замовником і кандидатом. Вони мають надавати допомогу кандидатові у період його адаптації на новій посаді та переконатися, що роботодавець задоволений працівником і додержується домовленостей щодо обов'язків, умов праці та винагороди. Лише в такому разі фахівці рекрутингового агентства можуть вважати замовлення успішно виконаним.

Ефективність роботи рекрутингових агентств характеризують показники ефективності добору персоналу та ефективності діяльності агентств, показники, які свідчать про репутацію (імідж) агентства, а також фінансово-економічні показники.



ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Агентство-холдинг	Рекрутування
Агентство широкого профілю	Репутація рекрутингового агентства
Активний пошуковий сценарій	Спеціалізоване агентство
Аутплейсмент (outplacement)	Стандартний метод пошуку
Бренд роботодавця	Стратегія диверсифікації
Експрес-рекрутинг	Стратегія рекрутингового агентства
Замовлення на пошук і відбір кандидатів	Стратегія спеціалізації
Інфраструктура ринку рекрутингових послуг	Сценарій аналізу
Опис вакантної посади	Угода про наміри
План пошуку та відбору кандидатів	Універсальне агентство
Прямий метод пошуку	Executive search
Рекрутер	Headhunting
Рекрутингове агентство	HR-розвідка
	Recruitment (класичний добір)



ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Розкрийте особливості рекрутування як виду підприємницької діяльності.
2. Опишіть завдання рекрутингових агентств.

3. Наведіть очікування замовника рекрутингових послуг і рекрутера від співробітництва під час виконання замовлення.
4. Назвіть поширені помилки під час виконання агентством замовлення на добір персоналу.
5. Дайте характеристику практиці підготовки рейтингів рекрутингових агентств.
6. Назвіть ознаки класифікації рекрутингових агентств і дайте порівняльний аналіз різних видів рекрутингових агентств.
7. Дайте порівняльну характеристику стратегій роботи рекрутингових агентств.
8. Розкрийте особливості стандартного та прямого методів пошуку кандидатів на вакантні посади.
9. Наведіть способи пошуку кандидатів стандартним методом.
10. Дайте порівняльну характеристику послугам, що їх надають рекрутингові агентства.
11. Розкрийте особливості пошуку й відбору кандидатів за recruitment.
12. Дайте характеристику послугам експрес-рекрутингу.
13. Розкрийте специфічні особливості executive search. Охарактеризуйте основні положення Кодексу ділової поведінки.
14. Дайте порівняльний аналіз розподілу затрат праці на різних етапах добору в разі використання recruitment та executive search.
15. Наведіть спільні та відмінні характеристики executive search і headhunting.
16. Визначте особливості outplacement.
17. Наведіть приклади нетрадиційних послуг, що їх надають рекрутингові агентства.
18. Розкрийте особливості послуг рекрутингових агентств щодо дослідження та формування бренду роботодавця.
19. Охарактеризуйте послуги HR-розвідки.
20. Опишіть завдання та компетенції фахівців з рекрутингу.
21. Дайте характеристику основним етапам рекрутування.
22. Яку інформацію має містити замовлення на пошук і відбір кандидатів на вакантну посаду?
23. Розкрийте значення та процедуру підготовки опису вакантної посади.
24. Охарактеризуйте процедуру підготовки плану пошуку і відбору кандидатів на вакантні посади.
25. Дайте порівняльну характеристику активного пошукового сценарію та сценарію аналізу під час телефонного інтерв'ю з кандидатами.
26. Розкрити процедуру презентації кандидата роботодавцеві.
27. Охарактеризуйте процедуру підготовки кандидата до інтерв'ю зі співробітниками організації-замовника.
28. Наведіть і прокоментуйте перелік запитань до кандидата після інтерв'ю зі співробітником компанії-замовника.
29. Наведіть перелік запитань до замовника після інтерв'ю з кандидатом.
30. Коли процес рекрутування вважається завершеним?

31. Перелічіть показники, що характеризують результативність діяльності рекрутингових агентств.



ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

1. Проведіть моніторинг ринку рекрутингових послуг у певному регіоні. Дайте характеристику видам послуг, що їх пропонують агентства, проаналізуйте терміни виконання замовлень і вартість послуг.
2. Сформувати критерії визначення переможців у рейтингу кращого (найшвидшого, надійнішого партнера тощо) рекрутингового агентства.
3. Складіть замовлення на пошук і відбір кандидатів на посади:
 - директора з управління персоналом;
 - начальника відділу розвитку персоналу;
 - менеджера з персоналу;
 - фахівця з аналізу ринку праці;
 - фахівця з питань вирішення колективних трудових спорів (конфліктів);
 - інспектора з кадрів.
4. Оцініть ефективність роботи рекрутингових агентств за даними, наведеними в таблиці.

Показники, що характеризують ефективність роботи рекрутингових агентств

Показник	Значущість (вагомість) показника	Агентство		
		«Персонал Плюс»	«Перше Кадрове Агентство»	«Лідер»
Кількість заповнених вакансій протягом року	0,15	3450	5800	4550
Відсоток невиконаних замовлень від усієї кількості замовлень протягом року	0,15	5	6	9
Кількість замовників, що звернулися за рекомендаціями	0,2	50	65	40
Відсоток своєчасно виконаних замовлень	0,15	75	80	85
Середня кількість кандидатів, які надаються роботодавцю на одну вакансію	0,1	3	4	5
Відсоток працівників, які успішно пройшли випробувальний термін, до загальної кількості працевлаштованих кандидатів	0,25	93	90	94



ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПОГЛИБЛЕНОГО ВИВЧЕННЯ

1. *Иванова С. В.* Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С. В. Иванова. — 7-е изд. — М. : Альпина Паблишерз, 2010. — 160 с.
2. *Иванова С.* Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для руководителя / С. Иванова. — М. : Альпина Паблишер, 2013. — 173 с.
3. *Йеттер В.* Эффективный отбор персонала. Метод структурированного интервью / В. Йеттер. — Харьков : Гуманитарный Центр, 2011. — 360 с.
4. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Экзамен, 2005. — 207 с.
5. *Магура М. И.* Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров / М. И. Магура. — 3-е изд. — М. : Управление персоналом, 2003. — 304 с.
6. *Морнель П.* Технологии эффективного найма. Новая система оценки и отбора персонала / П. Морнель. — М. : Хорошая книга, 2005. — 264 с.
7. *Резапкина Г. В.* Искусственный отбор. Пособие для менеджеров по работе с персоналом / Г. В. Резапкина. — М. : Генезис, 2004. — 171 с.
8. *Сухар М.* Рекрутинг персонала / М. Сухар ; пер. с польск. Я. Казмеркевич. — Киев : Азимут-Украина, 2007. — 120 с.
9. *Цимбалюк С. О.* Технології управління персоналом : навч. посіб. / С. О. Цимбалюк. — Київ : КНЕУ, 2009. — 399 с.

- 11.1. Передумови використання організаціями аутсорсингових послуг.
- 11.2. Технології аутсорсингу в управлінні персоналом.
- 11.3. Розроблення та реалізація аутсорсинг-проекту.
- 11.4. Контракт про аутсорсинг.

Резюме

Терміни і поняття

Питання для перевірки знань

Завдання для індивідуальної роботи

Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати:

- форми організації взаємовідносин з аутсорсером;
- етапи розроблення й реалізації аутсорсинг-проекту;
- порядок вибору провайдера аутсорсингових послуг;
- структуру та порядок укладання контракту (угоди) про аутсорсинг;
- методику визначення ефективності використання аутсорсингу;

уміти:

- вибирати форми організації взаємовідносин з аутсорсером;
- розробляти аутсорсинг-проекти;
- вибирати провайдера аутсорсингових послуг;
- розробляти умови контракту (угоди) про аутсорсинг;
- визначати ефективність використання аутсорсингу.

11.1. ПЕРЕДУМОВИ ВИКОРИСТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ

У сучасних умовах ведення бізнесу компанії мають функціонувати в конкурентному середовищі. Для зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку вони постійно повинні вдосконалювати технології, оновлювати асортимент продукції та послуг, підвищувати їхню якість, знаходити

й розширювати свою нішу на ринку товарів і послуг, оптимізувати витрати, опанувати нову модель економічної поведінки, постійно зміцнюючи свою конкурентоспроможність. Однією із сучасних та успішних бізнес-моделей, яка дає змогу одержати реальні конкурентні переваги, є аутсорсинг.

Аутсорсинг (англ. outside resource using, outsourcing) — цілеспрямоване виділення і передавання певних функцій чи видів діяльності зовнішній організації.

Аутсорсинг іноді називають феноменом ХХ ст. та великим відкриттям бізнесу останніх десятиріч.

Так, якщо в момент свого заснування автомобільний завод Г. Форда самостійно випускав всі 100 % автомобілів і комплектуючих, то нині корпорація «Ford» дві третини комплектуючих та послуг замовляє у сторонніх організацій.

Поняття аутсорсингу з'явилося наприкінці 1980-х рр. Термін outsourcing уперше був використаний у 1989 р., коли компанія «Eastman Kodak» залучила зовнішні організації для придбання, запуску та супроводу системи обробки інформації. В українській практиці цей термін набув поширення у другій половині 1990-х рр.

Водночас ідея залучення ресурсів спеціалізованих компаній для вирішення завдань, які стоять перед організацією, не нова. Першим аутсорсинговим досвідом можна вважати використання послуг юридичних фірм у США та Великобританії ще на початку ХХ ст.

Найвідоміші аутсорсингові фірми — аудиторсько-консалтингові компанії «великої п'ятірки» («KPMG», «Deloitte&Touch», «Andersen Worldwide», «PricewaterhouseCoopers», «E&Y») — пропонують аутсорсингові послуги у сфері управління, інформаційних технологій, оподаткування, аудиту, бухгалтерського обліку та звітності, ревізійної діяльності та юридичного супроводу¹.

У 1993 р. було засновано Інститут аутсорсингу (The Outsourcing Institute), який є незалежною професійною асоціацією, що спеціалізується суто на аутсорсингу. Інститут є інформаційною платформою для поширення інформації, здійснення досліджень, що пропонує індивідуальні аутсорсингові рішення для замовників. Інститут набув широкого визнання завдяки інтелектуальному капіталу, експертному середовищу та лідерству. Метою його діяльності є інноваційний розвиток і просування сучасних знань і навичок у сфері аутсорсингу серед його членів. У складі інституту налічується понад 70 000 професіоналів з усього світу².

До *основних причин*, якими керуються підприємства за використання аутсорсингу як стратегії управління, належать:

- зосередження на основній діяльності;
- зменшення витрат на оплату праці штатних працівників, організацію й оснащення робочих місць, навчання персоналу;
- доступ до інноваційних знань і технологій;

¹ Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2009. — С. 7–8.

² <http://outsourcing.com>.

- гнучке реагування на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі (реорганізація, реструктуризація, злиття, поглинання тощо);
- пришвидшення виходу на ринок підприємства, товарів чи послуг;
- поліпшення якості функцій, робіт;
- неперервність надання аутсорсингових послуг (якщо працівник аутсорсингової компанії йде у відпустку чи хворіє, його обов'язки виконує інший співробітник).

Серед основних причин поширення аутсорсингу слід виокремити швидкий розвиток технологій у різних сферах і напрямках діяльності. Одержання необхідних компетенцій для запровадження новітніх технологій у практику діяльності підприємства вимагає значних ресурсів: людських, фінансових, часових. Завдяки нагромадженню й використанню унікальних компетенцій послуги організацій, які спеціалізуються у певній сфері діяльності, набагато якісніші порівняно з виконанням цих функцій фахівцями підприємств-замовників.

Причини використання іноземних джерел постачання, виявлені Л. Біроу й С. Фаусеттом під час дослідження діяльності компаній, наведено на рис. 11.1.



Рис. 11.1. Причини використання закордонних джерел постачання¹

Треба зазначити, що підприємства, які використовують аутсорсингові технології, не тільки здобувають низку переваг, а й можуть зіштовхнутися з певними проблемами. Сильні та слабкі сторони, загрози й можливості аутсорсингової технології наведено у табл. 11.1.

¹ Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2009. — С. 17–18.

Таблиця 11.1

**Сильні та слабкі сторони, загрози й можливості
аутсорсингової технології**

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ul style="list-style-type: none"> — контроль, оптимізація та планування витрат — реорганізація підприємства — удосконалення процесів — підвищення якості робіт, послуг — прозорість оцінювання вартості виконаних робіт (наданих послуг) — фінансова відповідальність постачальника аутсорсингових послуг 	<ul style="list-style-type: none"> — брак досвіду використання на практиці — необхідність формалізації бізнес-процесів, а отже, додаткові витрати — немає швидких результатів (ефекту від застосування аутсорсингової технології) — невдоволення власного персоналу
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<ul style="list-style-type: none"> — вивільнення ресурсів для основної діяльності — оптимізація структури та чисельності персоналу — підвищення ефективності діяльності — ефект від масштабу в результаті збільшення обсягу робіт, котрі виконує постачальник аутсорсингових послуг, і, відповідно, економія витрат — доступ до нових знань і технологій 	<ul style="list-style-type: none"> — залежність від аутсорсера, зокрема з питань безпеки — спроба розглядати аутсорсинг як спосіб вирішення всіх проблем — брак практики використання в українських компаніях — дефіцит кваліфікованих фахівців, котрі володіють стратегічним баченням — недостатній рівень зрілості, управлінської грамотності менеджерів підприємств – замовників аутсорсингових послуг

У багатьох випадках підприємству дешевше передати на аутсорсинг певні функції чи бізнес-процеси, ніж мати в штаті персонал, який їх виконуватиме. Використання послуг сторонніх організацій дає змогу економити на витратах на робочу силу, організацію та оснащення робочих місць тощо. Якщо організація, яка надає аутсорсингові послуги, одночасно працює на кількох клієнтів і має великі обсяги діяльності, то це дозволяє їй економити на масштабі виробництва, забезпечуючи додаткове зниження вартості послуг для замовників. Часто перевагою виконання функцій чи бізнес-процесів аутсорсером є зменшення часових витрат.

Аутсорсинг передбачає залучення ресурсів спеціалізованих організацій замість розвитку власних компетенцій у конкретних сферах і напрямках діяльності. Серед характерних ознак аутсорсингу необхідно виокремити такі:

- функції чи бізнес-процеси передаються на аутсорсинг на тривалий період часу;
- кожен аутсорсинг-проект є специфічним, не схожим на інші, а отже, має бути ретельно опрацьованим;
- сторони аутсорсинг-проекту укладають контракт або угоду, у якій фіксуються основні положення, зокрема правові й економічні зобов'язання щодо споживачів чи інших партнерів.

Прийняття рішення про використання аутсорсингових послуг передбачає вибір керівництвом підприємства організаційних форм спільної з партнером-аутсорсером діяльності. Форми партнерських взаємовідносин насамперед залежать від доцільності й необхідності здійснення контролю замовником процесу виконання робіт.

Залежно від предмета аутсорсингу можна виокремити функціональний, виробничий (операційний) та ресурсний.

За *функціонального аутсорсингу* зовнішньому провайдеру передаються на обслуговування управлінські функції підприємства-замовника.

Різновидом функціонального є *аутсорсинг бізнес-процесів*.

У разі використання *виробничого (операційного) аутсорсингу* зовнішньому провайдеру передаються виробничі функції або певні виробничі процеси підприємства-замовника.

За *ресурсного аутсорсингу* залучаються зовнішні ресурси замість внутрішніх.

Залежно від форм організації сумісної діяльності вирізняють внутрішній і зовнішній види аутсорсингу.

За *внутрішнього аутсорсингу* відбувається перерозподіл функцій усередині підприємства з метою збереження контролю за якістю їх виконання.

Зовнішній аутсорсинг передбачає передавання виконання окремих чи взаємозалежних функцій зовнішньому провайдеру-аутсорсеру.

Залежно від міри розподілу відповідальності та ризиків вирізняють частковий та повний аутсорсинг.

Частковий аутсорсинг — передавання окремих функцій або частин бізнес-процесів організації-аутсорсеру. При цьому організація самостійно виконує частину функцій і здійснює повний контроль за процесом виконання функцій і бізнес-процесів.

У зв'язку з використанням аутсорсингових послуг для реалізації лише окремих виробничих функцій чи конкретних завдань на практиці набув поширення термін *ауттаскінг* (outtasking). Його використовують з метою зосередження уваги на характері взаємовідносин між партнерами аутсорсинг-проекту. Зокрема ауттаскінг передбачає високу міру контролю підприємства-замовника за виконанням доручених зовнішньому провайдеру завдань (наприклад, обробка паперових носіїв інформації та формування електронної бази даних, обслуговування комп'ютерів і офісної техніки тощо)¹.

Повний аутсорсинг — передавання аутсорсеру всіх повноважень щодо виконання окремих функцій чи бізнес-процесів. При цьому аутсорсер цілком відповідає за ефективність їх виконання. Повний аутсорсинг використовується з метою зменшення витрат і спрощення внутрішніх процесів управління.

¹ Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая ; 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2009. — С. 73.

Співвідношення міри врахування індивідуальних потреб замовника та інтеграції сторін за різних видів аутсорсингу наведено на рис. 11.2.



Рис. 11.2. Співвідношення міри врахування індивідуальних потреб замовника та інтеграції сторін за різних видів аутсорсингу

Класифікацію видів аутсорсингових послуг залежно від їх близькості до основної діяльності та рівня ноу-хау наведено на рис. 11.3.

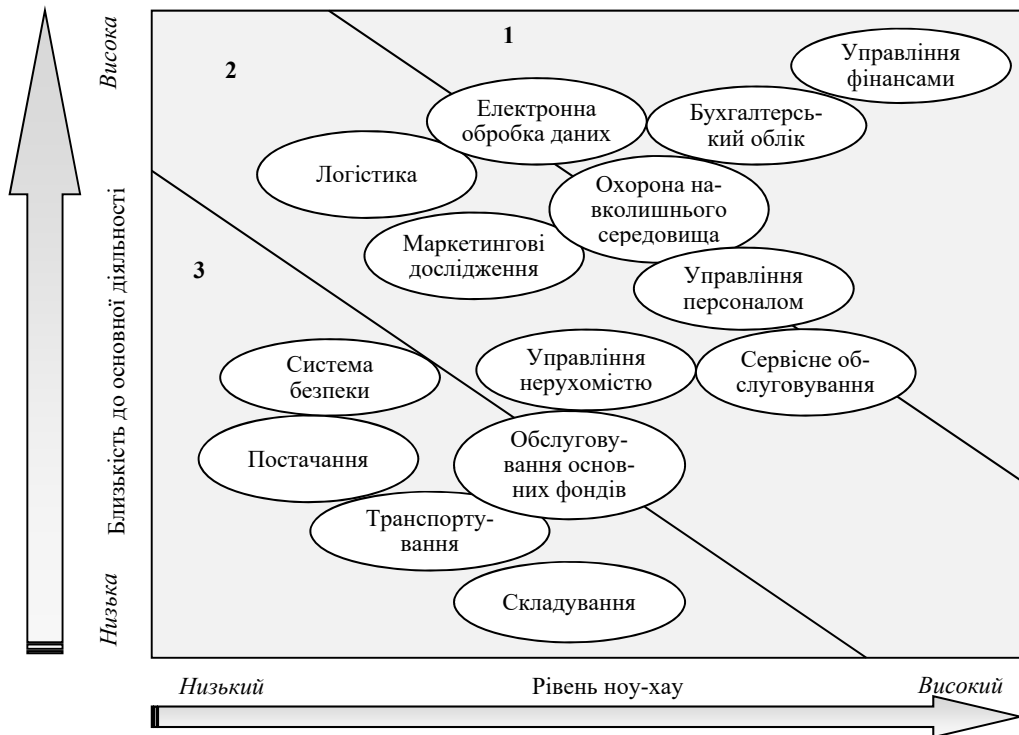


Рис. 11.3. Класифікація видів аутсорсингових послуг залежно від їх близькості до основної діяльності та рівня ноу-хау¹

¹ Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2009. — С. 43.

11.2. ТЕХНОЛОГІЇ АУТСОРСИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

В управлінні персоналом аутсорсинг набуває поширення у зв'язку з швидким розвитком технологій у цій галузі. Традиційно функції з управління персоналом в організації покладаються на службу персоналу чи окремих фахівців. Ця служба та окремі посадові особи відповідають за рекрутинг персоналу, кадрове адміністрування, навчання та розвиток, оцінювання персоналу, розроблення ефективної компенсаційної політики, розвиток корпоративної культури та ін.

Передавання на аутсорсинг функцій з управління персоналом дає змогу істотно знизити витрати на утримання служби персоналу, а також підвищити якість виконання HR-функцій.

Аутсорсинг-проекти з управління персоналом набувають поширення в практиці іноземних компаній. На аутсорсинг передаються функції, які потребують значних людських і часових ресурсів і які безпосередньо не є стратегічно важливими для компанії. Окремі іноземні компанії повністю звільняють фахівців з управління персоналом від адміністративних функцій, залишаючи за ними функції розроблення стратегії управління персоналом та контролю.

До переваг використання підприємствами – замовниками аутсорсингових послуг у сфері управління персоналом належать:

- вивільнення часу на вирішення стратегічно важливих завдань;
- скорочення чисельності співробітників служби персоналу, зменшення витрат на компенсаційні пакети, організацію й оснащення робочих місць, навчання фахівців;
- підвищення якості вирішення кадрових питань завдяки використанню провайдерів сучасних HR-технологій;
- додержання законодавства про працю;
- економія часу лінійних керівників на адміністрування певних процедур у сфері управління персоналом.

Основною причиною передавання функцій з управління персоналом на аутсорсинг може стати відсутність компетентних фахівців та трудомісткість і рутинність виконання певних функцій, насамперед з кадрового адміністрування.

Поряд з перевагами, використання аутсорсингу має низку проблемних аспектів. Зокрема, менеджери підприємств, які використовують аутсорсингові технології, вказують на низький рівень мотивації співробітників компаній-провайдерів, труднощі в узгодженні особливостей корпоративної культури та цілей зовнішнього провайдера з корпоративною культурою і цілями підприємства-замовника. Також використання аутсорсингових технологій може негативно вплинути на імідж підприємства-замовника та бренд роботодавця внаслідок необхід-

ності оптимізації (скорочення) чисельності персоналу. Причиною невдалих аутсорсинг-проектів є незадовільні, інколи неприйнятні, умови співробітництва, що їх пропонує зовнішній провайдер.

Аналогічно іншим видам аутсорсинг у сфері управління персоналом може бути внутрішнім і зовнішнім, частковим і повним.

Внутрішній аутсорсинг полягає в передаванні окремих функцій з управління персоналом лінійним керівникам. До таких функцій передусім належать рекрутинг персоналу (особливо його завершальні етапи і прийняття остаточного рішення), адаптація нових працівників, управління кар'єрою, розвиток, оцінювання та мотивація персоналу. Повноваження щодо вирішення окремих завдань або участі в їх вирішенні можуть бути делеговані співробітникам. До таких завдань належать: управління кар'єрою, розвиток, окремі етапи оцінювання (розроблення критеріїв, самооцінювання) тощо.

Зовнішній аутсорсинг передбачає передавання кадрових функцій зовнішнім організаціям-провайдерам. Такими організаціями є аутсорсингові компанії, консалтингові, тренінгові, кадрові, рекрутингові агентства.

За *часткового аутсорсингу* зовнішнім організаціям передаються лише окремі види робіт, пов'язані з виконанням деяких кадрових функцій. Підприємство залишає за собою повний контроль за виконанням тих чи тих функцій у сфері управління персоналом.

За *повного аутсорсингу* провайдер одержує повноваження та є відповідальним за належне виконання чітко визначених функцій.

До *типових функцій з управління персоналом*, які передаються на аутсорсинг спеціалізованим агентствам, належать:

- кадрове адміністрування;
- розроблення компенсаційної політики;
- нарахування заробітної плати;
- оцінювання персоналу;
- розвиток персоналу;
- робота з персоналом, що його вивільняє компанія (аутплесмент), тощо.

Відмінності аутсорсингових послуг порівняно зі звичайними сервісними послугами полягають у високій мірі інтеграції між аутсорсером і організацією-замовником. За традиційних сервісних послуг замовник може паралельно працювати з кількома рекрутинговими, тренінговими чи консалтинговими компаніями. Аутсорсингові послуги передбачають тривалі взаємовідносини з одним провайдером. Використання аутсорсингових технологій виключає ймовірність співпраці з кількома провайдерами.

Наприклад, аутсорсинг нарахування заробітної плати передбачає надання провайдером конфіденційної інформації. Провайдер може запропонувати клієнтові ефективніші процедури й методи роботи й тим самим вплинути на резуль-

тативність функціонування підприємства-замовника. У зв'язку з цим між підприємством-замовником і провайдером має бути висока міра довіри.

Дослідження консалтингової компанії «B2E Solutions» засвідчили, що 90 % компаній, які передають на аутсорсинг функцію розроблення компенсаційної політики, залишаються незадоволеними результатами. Дві третини (75 %) протягом наступних двох років намагаються скоригувати умови договору чи змінити провайдера, а 50 % хочуть повернути виконання цієї функції самій компанії. Головна причина — втрата контролю над таким потужним засобом стимулювання персоналу, як компенсації та соціальні блага¹.

У зв'язку з цим організації, які планують передавати на аутсорсинг функції розроблення й реалізації компенсаційної політики, мають чітко визначити, які види робіт можна доручити компанії-провайдеру, а які варто виконувати самостійно. Питання технічного характеру (розрахунок і нарахування заробітної плати) має сенс передавати на аутсорсинг, питання ж стратегічного характеру, пов'язані з розробленням політики оплати праці, формуванням компенсаційного пакета, має вирішувати саме підприємство.

Аутсорсинг кадрового діловодства охоплює такі послуги:

- ведення кадрової документації відповідно до законодавства;
- підготовка посадових інструкцій і штатного розпису;
- підготовка трудових договорів;
- підготовка наказів про прийняття на роботу та звільнення працівників;
- ведення трудових книжок працівників;
- облік робочого часу;
- оформлення відпусток і тимчасової непрацездатності;
- навчання фахівців з управління персоналом ведення кадрового діловодства.

Щодо *нарахування заробітної плати* аутсорсинг передбачає надання таких послуг:

- розрахунок заробітної плати штатних співробітників і працівників, які працюють за цивільно-правовими договорами;
- розрахунок податків, внесків і зборів;
- підготовка платіжних відомостей та звітності з заробітної плати;
- репрезентування інтересів клієнта у страхових фондах і податковій інспекції;
- підготовка працівникам довідок для надання в різні органи.

Аутсорсинг охорони праці охоплює такі послуги:

- створення безпечних умов праці відповідно до національного законодавства;
- проведення інструктажів, навчання персоналу, перевірка знань з охорони праці та пожежної безпеки;
- ведення журналів інструктажів і підготовка звітної документації;
- організація медичних оглядів;

¹ Правоторов В. Скрытый потенциал аутсорсинга / В. Правоторов // Кадровик. — 2006. — № 6. — С. 70.

- атестація робочих місць за умовами праці;
- консультації й оформлення документів під час розслідування нещасних випадків і професійних захворювань на виробництві;
- підготовка внутрішніх нормативних актів з охорони праці та пожежної безпеки;
- розроблення заходів з удосконалення умов праці на робочих місцях;
- підготовка документації з експлуатації небезпечних виробничих об'єктів;
- розроблення комплексних заходів щодо досягнення нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, підвищення рівня охорони праці, запобігання випадкам виробничого травматизму та професійним захворюванням та ін.

Аутсорсинг рекрутингу персоналу передбачає надання таких послуг:

- розроблення профілів посад — кваліфікаційних вимог і вимог до компетенцій;
- підготовка та розміщення оголошень про вакантні посади у ЗМІ та на сайтах із працевлаштування;
- пошук кандидатів: пошук резюме у базі даних, на сайтах із працевлаштування, у соціальних мережах;
- оцінювання кандидатів: вивчення резюме, проведення інтерв'ю, тестування, перевірка рекомендацій;
- моніторинг ринку праці та ін.

Український ринок аутсорсингових послуг у сфері управління персоналом репрезентують низка компаній.

Можна виокремити три групи компаній, які пропонують аутсорсингові послуги у сфері управління персоналом. Перша група — компанії, які спеціалізуються суто на кадровому аутсорсингу. До другої групи належать компанії, які крім аутсорсингу кадрових функцій надають інші сервісні та консалтингові послуги у сфері управління персоналом (рекрутинг, лізинг, виведення персоналу зі штату, оцінювання персоналу тощо). Третя група — компанії, які спеціалізуються на наданні різних консалтингових, аудиторських послуг, пропонуючи своїм клієнтам у тому числі послуги з кадрового аутсорсингу.

Компанія «Smart Solutions» є провайдером аутсорсингових послуг у сфері управління персоналом, зокрема рекрутингу персоналу, кадрового адміністрування, розрахунку заробітної плати та охорони праці. Компанія має понад 200 постійних клієнтів — замовників аутсорсингових послуг¹.

Компанія «ZEST Outsourcing» пропонує послуги з аутсорсингу кадрового адміністрування та розрахунку заробітної плати².

«Total HR» є підрозділом компанії «Brain Source Corporation», що спеціалізується на наданні аутсорсингових послуг у сфері рекрутингу персоналу та розрахунку заробітної плати³.

¹ <https://smart-hr.com.ua>.

² <http://www.hr-outsourcing.com.ua>.

³ <http://www.totalhr.com.ua>.

Компанія «Acumen Outsourcing»¹ надає підприємствам-замовникам аутсорсингові послуги з управління системою охорони праці та екологічної безпеки. Компанія надає послуги понад 100 компаніям щодо створення системи управління охороною праці, підготовки документації з охорони праці, аудиту системи охорони праці та екологічної безпеки, проведення інструктажів з охорони праці та пожежної безпеки².

Компанія «Мазар», що спеціалізується на наданні аудиторських, бухгалтерських і консалтингових послуг, пропонує клієнтам аутсорсингові послуги з розрахунку заробітної плати та адміністрування кадрової документації³.

11.3. РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ АУТСОРСИНГ-ПРОЕКТУ

Використання аутсорсингових послуг ефективно лише в тому разі, коли воно сприяє вирішенню ключових завдань, що стоять перед підприємством.

Основні причини невдач аутсорсинг-проектів наведено на рис. 11.4.

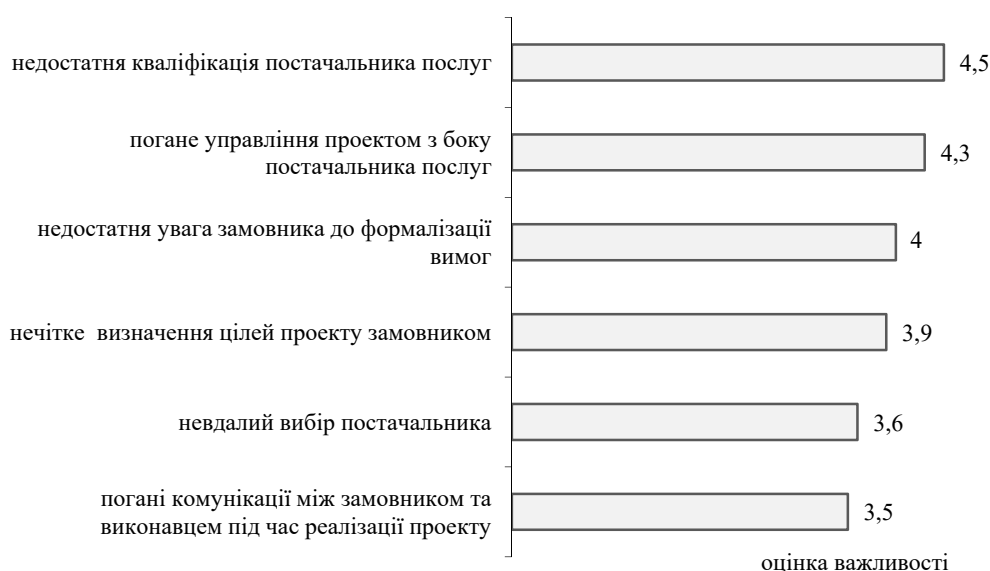


Рис. 11.4. Основні причини невдач аутсорсинг-проектів⁴

¹ Компанія «Acumen Outsourcing» є частиною холдингу «Acumen International» та членом Американської національної асоціації професійних роботодавців (NAPEO).

² <http://ohrana-truda.org>.

³ <http://ukr.mazars.ua>.

⁴ Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2009. — С. 142.

Для того, щоб аутсорсинг-проект був успішний, він має бути ретельно спланований і економічно обґрунтований, підприємство-замовник має контролювати його реалізацію.

Основні етапи розроблення та реалізації аутсорсинг-проекту зображено на рис. 11.5.

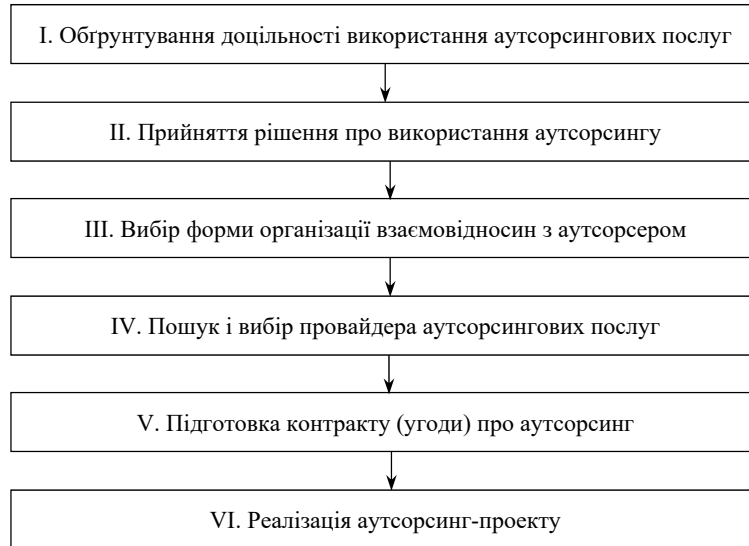


Рис. 11.5. Основні етапи розроблення та реалізації аутсорсинг-проекту

Обґрунтування доцільності використання аутсорсингових послуг. Для обґрунтування доцільності передавання окремих функцій на аутсорсинг організації можуть використовувати різні методичні підходи. Так, приймаючи рішення про доцільність передавання окремих функцій на аутсорсинг, компанія «PricewaterhouseCoopers» використовує два основні чинники: конкурентну та стратегічну значущість активів (рис. 11.6).

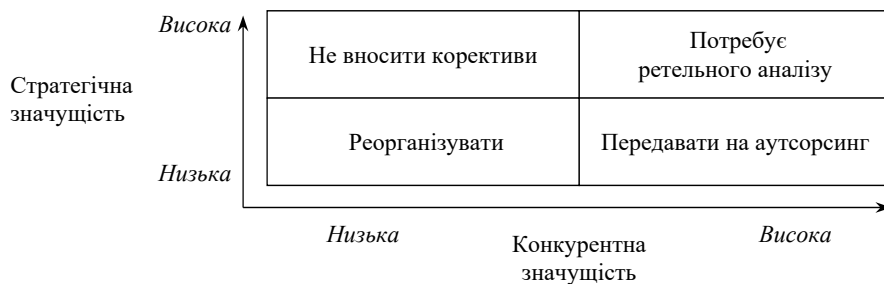


Рис. 11.6. Модель обґрунтування доцільності передавання певних функцій на аутсорсинг компанії «PricewaterhouseCoopers»

Методичний підхід, запропонований Д. Хлебніковим¹, ґрунтується на врахуванні таких двох основних факторів, як стратегічна значущість і рівень розвитку компетенцій порівняно з конкурентами та ринком загалом (рис. 11.7). Фактор стратегічної значущості має низький, середній та високий рівень. Рівень розвитку компетенцій може бути на нижчому, ніж у конкурентів, рівні, на такому самому рівні чи на вищому.

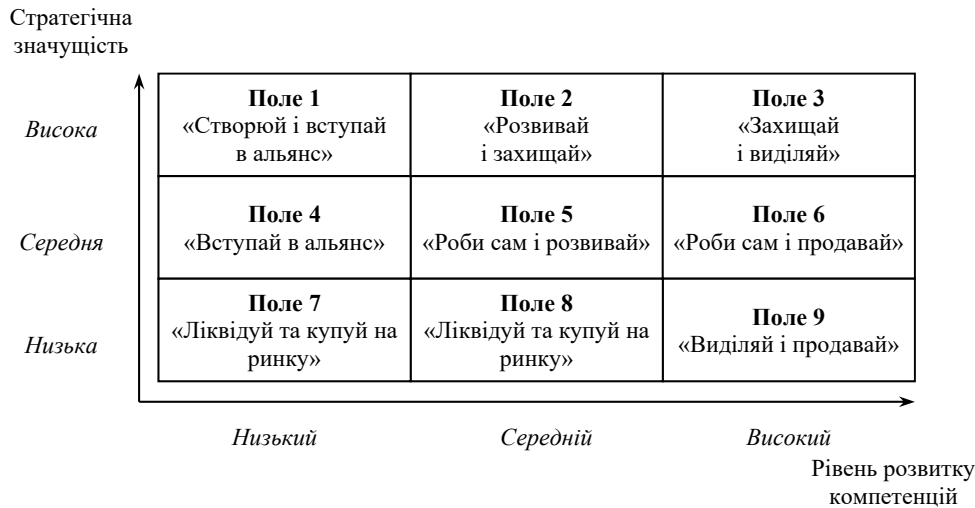


Рис. 11.7. Матриця аутсорсингу Д. Хлебнікова

Співвідношення цих двох факторів (стратегічної значущості та рівня розвитку компетенцій) дає такі напрями розвитку бізнесу:

- альянс з провайдером, який володіє необхідними компетенціями, на основі довгострокових угод (поле 1);
- розвиток власних компетенцій, їх захист і утримання в компанії фахівців, які володіють відповідними компетенціями (поле 2);
- розвиток нематеріальних активів компанії, зокрема інтелектуального капіталу (поле 3);
- придбання необхідних для бізнесу фахівців і технологій у тих, хто такими фахівцями та технологіями володіє (поле 4);
- утримання власних фахівців і розвиток необхідних компетенцій (поле 5) для дальшої їх диверсифікації (поле 6);
- ліквідація нефункціональних (поле 7) чи неперіоритетних (поле 8) видів діяльності разом з носіями відповідних компетенцій (звільнення працівників) з придбанням необхідних функцій у інших організацій;

¹ Хлебников Д. В. Аутсорсинг как инструмент снижения бизнес-затрат и оптимизации бизнес-системы / Д. В. Хлебников // Компас промышленной реструктуризации. — 2004. — № 2. — С. 26–28.

— виділення власних непрофільних компетенцій в окремий бізнес з його наступним продажем (поле 9).

Прийняття рішення про доцільність передавання окремих функцій на аутсорсинг має бути економічно обґрунтованим. Таке обґрунтування може здійснюватися оцінюванням та зіставленням витрат на виконання тих чи тих функцій (бізнес-процесів) власними зусиллями та провайдерами. З-поміж чинників, які перешкоджають успішній реалізації аутсорсинг-проекту, треба виокремити недооцінку витрат на аутсорсинг та переоцінку витрат на виконання певних функцій (бізнес-процесів) власними силами.

Під час оцінювання витрат потрібно враховувати лише ті з них, яких можна уникнути у ході реалізації аутсорсинг-проекту. Необхідно також розглядати альтернативні витрати, тобто витрати невикористаних можливостей. До них належать витрати ресурсів на виконання певних функцій самим підприємством, які вивільняються у ході реалізації аутсорсингу. Ці ресурси можуть бути використані для розвитку інших видів діяльності. При цьому до альтернативних витрат належать не тільки матеріальні активи (технічні засоби, виробничі, службові приміщення тощо), а й нематеріальні — компетенції, що включають знання, уміння, навички, особистісні та ділові якості співробітників. Не менш важливе значення мають ресурси часу, які вивільняються і які можна використати для вирішення стратегічно важливих завдань.

Розглянемо обґрунтування економічної доцільності передавання на аутсорсинг функцій з *добору персоналу рекрутинговому агентству*.

Організація — замовник аутсорсингових послуг — рекламне агентство, в якому функції з добору працівників паралельно з основними обов'язками виконує директор. На пошук і відбір одного фахівця директор у середньому витрачає 21 годину. При цьому фінансові витрати незначні (у середньому 450 грн на одного працівника) і включають витрати на рекламні оголошення в ЗМІ, телефонні розмови тощо. Торік звільнилось вісім осіб за власним бажанням і двох співробітників додатково набрали у зв'язку зі збільшенням обсягів діяльності. Оплата рекрутингових послуг дорівнює 10 % річної заробітної плати фахівців, пошук і відбір яких здійснює агентство. При цьому середньомісячна заробітна плата співробітників дорівнює 12 000 грн.

Якщо врахувати прямі витрати на пошук і відбір фахівців, то рекламному агентству економічно вигідніше самостійно здійснювати рекрутинг персоналу, оскільки у такому разі витрати на добір одного співробітника дорівнюють лише 450 грн, а гонорар агентства за пошук і відбір одного фахівця становить

$$12\,000 \cdot 12 \cdot 0,10 = 14\,400 \text{ грн.}$$

Проте зроблені нами обчислення не враховують витрат часу директора на пошук і відбір фахівців, які торік дорівнювали

$$21 \cdot 10 = 210 \text{ год.}$$

У разі коли функції з добору персоналу передати на аутсорсинг рекрутинговому агентству, у директора з'явиться 210 год додаткового робочого часу, який він зможе витратити на вирішення стратегічно важливих завдань.

Торік доходи рекламного агентства дорівнювали у середньому 1 190 000 грн на місяць, поточні витрати — 850 000 грн. Експертним способом було встановлено, що частка директора у формуванні прибутку агентства становить 30 %. Фонд робочого часу директора за рік — 1920 год.

Виходячи з цього прибуток, який приносить робота директора за рік, дорівнює $(1\,190\,000 - 850\,000) \cdot 12 \cdot 0,30 = 1\,224\,000$ грн.

Прибуток, який приносить одна година роботи директора, становить $1\,224\,000 : (1920 - 210) = 715,79$ грн.

Величина додаткового прибутку, який принесе директор у разі передавання функцій з добору персоналу на аутсорсинг, за рік дорівнюватиме

$715,79 \cdot 210 = 150\,315,9$ грн.

Тоді загальні (прямі та альтернативні) витрати на добір фахівців рекламного агентства у разі виконання цих функцій директором самостійно становлять:

$150\,315,9 + 450 \cdot 10 = 154\,815,9$ грн.

Оплата послуг рекрутингового агентства за пошук і відбір 10 осіб дорівнюватиме 144 000 грн.

Зроблені обчислення враховують витрати (прямі та альтернативні), проте, не враховують якості виконання функцій з добору. Фахівці рекрутингового агентства володіють сучасними знаннями та навиками в галузі рекрутингу, що підвищує якість добору. Використання новітніх технологій дає змогу знайти висококваліфікованих фахівців, які володіють необхідними компетенціями.

Висока якість добору також дасть змогу знизити плинність персоналу, що, у свою чергу, зменшуватиме витрати на добір додаткової робочої сили. Рекрутингове агентство також може гарантувати, що якщо фахівець звільняється, не відпрацювавши визначеного періоду часу, то воно знайде йому заміну без додаткової оплати послуг.

Співробітництво організації-замовника з рекрутинговим агентством на довгостроковій основі дає змогу останньому детальніше вивчити специфіку, корпоративну культуру, потреби замовника, що також позитивно впливатиме на якість рекрутингу.

Прийняття рішення про використання аутсорсингу. Під час прийняття остаточного рішення щодо використання аутсорсингу необхідно орієнтуватися на два основні фактори: витрати та якість виконання певних функцій (бізнес-процесів). Якщо співвідношення якості виконання певних функцій (бізнес-процесів) до витрат на їх виконання самим підприємством менше, ніж у разі виконання цих функцій компанією-провайдером, то підприємству треба віддавати перевагу аутсорсингу. І навпаки: якщо співвідношення якості виконання певних функцій (бізнес-процесів) до витрат на їх виконання аутсорсером менше, ніж у разі вико-

нання цих функцій самим підприємством, то аутсорсингову технологію використовувати недоцільно.

Математично це можна подати у такому вигляді:

$$\text{Якщо } \left\{ \begin{array}{l} \frac{Y_{\text{підп}}}{V_{\text{підп}}} < \frac{Y_{\text{аутс}}}{V_{\text{аутс}}} \\ \frac{Y_{\text{підп}}}{V_{\text{підп}}} > \frac{Y_{\text{аутс}}}{V_{\text{аутс}}} \end{array} \right\}, \text{ то використання аутсорсингу є } \left\{ \begin{array}{l} \text{доцільним} \\ \text{недоцільним} \end{array} \right\},$$

де $Y_{\text{підп}}$ — якість виконання функцій самим підприємством;

$V_{\text{підп}}$ — витрати на виконання функцій самим підприємством;

$Y_{\text{аутс}}$ — якість виконання функцій аутсорсером;

$V_{\text{аутс}}$ — витрати на виконання функцій аутсорсером.

Приклад розрахунку ефективності передавання на аутсорсинг функцій з кадрового адміністрування

Аутсорсинг функцій з кадрового адміністрування дає змогу заощадити 240 тис. грн за рік завдяки зменшенню витрат підприємства на виконання цієї функції.

При цьому комісійні виплати (гонорар аутсорсингової компанії) дорівнюють 160 тис. грн на рік. Витрати, пов'язані з запровадженням аутсорсингової технології, дорівнюють 20 тис. грн.

Рентабельність проекту з передавання на аутсорсинг функцій з кадрового адміністрування дорівнюватиме:

$$\frac{240000 - (160000 + 20000)}{160000 + 20000} \cdot 100\% = 33\%.$$

Економія за перший рік становитиме:

$$240\ 000 - (160\ 000 + 20\ 000) = 60\ 000 \text{ (грн)}.$$

Можна також визначити строк (кількість місяців, років) окупності передавання на аутсорсинг функцій з кадрового адміністрування. Для цього обчислимо щомісячну економію адміністративних витрат:

$$\frac{240000 - 160000}{12} = 6667 \text{ (грн)}.$$

Оскільки витрати, пов'язані з запровадженням аутсорсингової технології, дорівнюють 20 тис. грн, то строк окупності дорівнюватиме:

$$\frac{20000}{6667} = 3 \text{ (місяці)}.$$

Вибір форми організації взаємовідносин з аутсорсером. У разі коли керівництво, зваживши всі плюси та мінуси, вирішило скористатись аутсорсинговими послугами, то потрібно вибрати форму організації взаємовідносин з аутсорсером.

Залежно від стратегічних інтересів і можливостей керівництво підприємства вибирає частковий чи повний аутсорсинг.

Пошук і вибір провайдера аутсорсингових послуг. Після вибору форми організації взаємовідносин з аутсорсером підприємство-замовник має знайти провайдера послуг. Необхідно ретельно підійти до вирішення цього питання, адже провайдер матиме доступ до конфіденційної інформації підприємства. Орієнтовний перелік етапів пошуку та вибору провайдера аутсорсингових послуг наведено на рис. 11.8.

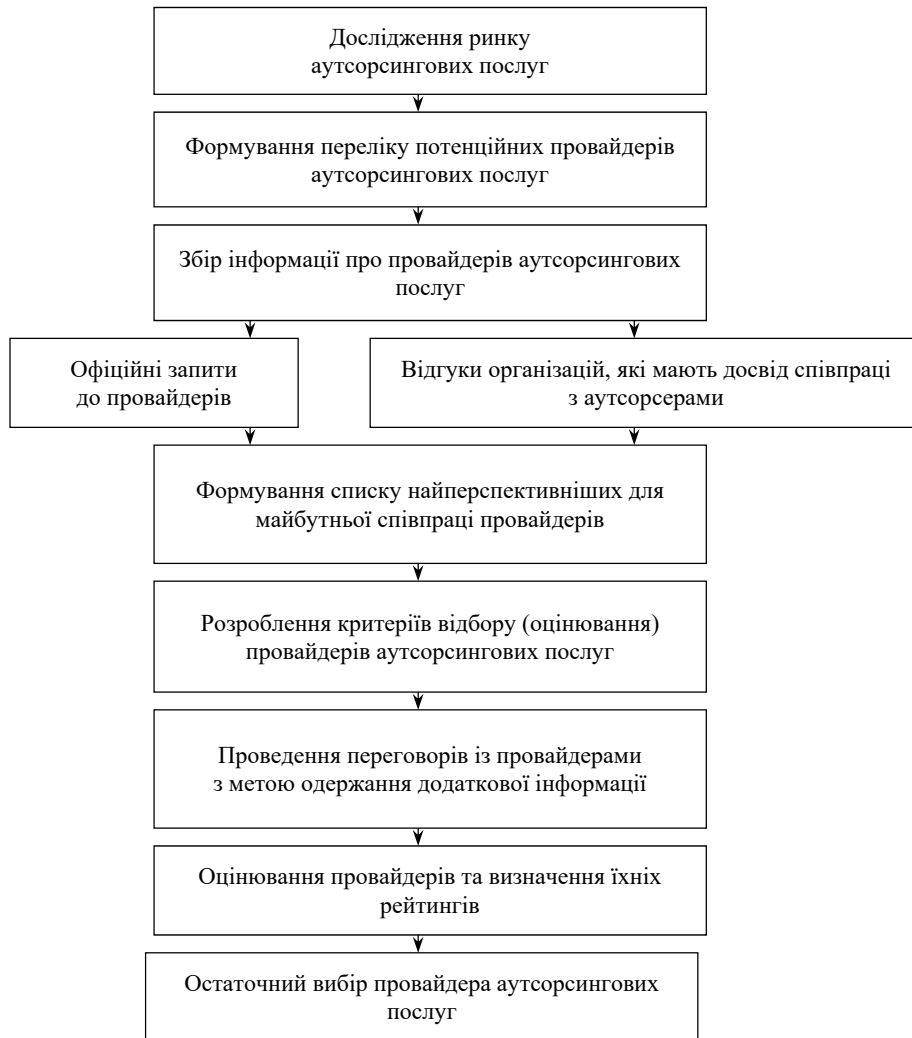


Рис. 11.8. Основні етапи пошуку та вибору провайдера аутсорсингових послуг

Для того щоб вибрати провайдера, необхідно дослідити ринок аутсорсингових послуг.

Відповідно до класифікації компанії «Gartner» існують три критерії вибору постачальників аутсорсингових послуг:

1) корисність (utility) — у ході вибору постачальника пріоритетними є фактор ціни та рівень сервісу;

2) поліпшення (enhancement) — поряд з корисністю до уваги беруться інтереси внутрішніх і зовнішніх споживачів, можливості поліпшення обслуговування;

3) нові можливості (frontier) — взаємодія з постачальником послуг є важливою складовою стратегії компанії і сприяє одержанню конкурентних переваг¹.

Залежно від пріоритетів підприємства-замовника формується перелік потенційних постачальників аутсорсингових послуг. Для того щоб оцінити кожного постачальника підприємство-замовник має володіти необхідною інформацією. З цією метою підприємство може надіслати офіційні запити. Інформація, яку важливо одержати:

- досвід роботи аутсорсингової компанії на ринку;
- перелік робіт, що їх пропонує провайдер;
- вартість аутсорсингових послуг;
- конкурентні переваги, які може запропонувати постачальник послуг;
- перелік консультаційних послуг, видів і форм навчання, що їх пропонує постачальник;
- кількісні показники, що характеризують діяльність провайдера на ринку за останні три роки;
- фахівці, які реалізовуватимуть аутсорсинг-проекти;
- досвід розірвання контрактів з ініціативи клієнтів, причини припинення співробітництва;
- дані про наявних клієнтів, до яких можна звернутися за відгуками.

Замовнику варто знати думку підприємств, які мають досвід застосування цієї технології та співпраці з провайдерами аутсорсингових послуг. Особливу увагу потрібно звертати на нагромаджений досвід роботи провайдера на ринку, його репутацію та страхові зобов'язання.

На підставі одержаної інформації про провайдерів аутсорсингових послуг керівництво має вибрати кількох з них, з ким доцільно далі вести переговори щодо перспектив співпраці.

Для оцінювання пропозицій провайдерів аутсорсингових послуг керівництву доцільно розробити критерії, стандарти з кожного з них, установити їх значущість. Бажано, щоб оцінка була кількісною, для того щоб можна було розраху-

¹ Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2009. — С. 139.

вати загальний (комплексний) показник для кожного провайдера й визначити його рейтинг.

Нерозвиненість ринку і брак інформації про його гравців можуть знизити ефективність аутсорсингу як бізнес-моделі. Обмеженість пропозицій з боку заінтересованих партнерів унеможливило вибір провайдера на альтернативній основі, що може спричинити потрапляння підприємства-замовника в залежність до постачальника аутсорсингових послуг. Виходом з такої ситуації може стати розвиток електронних інформаційних ресурсів, створення об'єднань підприємств, зацікавлених у розширенні контактів, тощо.

11.4. КОНТРАКТ ПРО АУТСОРСИНГ

Взаємодія учасників аутсорсинг-проекту здійснюється на основі договору або контракту. Учасники аутсорсинг-проекту вкладають певні кошти в його реалізацію, а отже, чекають на одержання вигоди. Головною метою підприємства-замовника є одержання якісних послуг, зниження витрат, а значить, здобуття додаткових конкурентних переваг. Головна мета провайдера аутсорсингових послуг — одержання прибутку й формування позитивного іміджу в бізнес-середовищі.

Проект контракту зазвичай розробляється групою фахівців підприємства-замовника. Усі спірні питання щодо структури контракту та його змісту мають бути вирішені під час обговорення, що дає змогу запобігти виникненню конфліктів у майбутньому.

Контракт про аутсорсинг може бути довгостроковий (від п'яти років) або укладатися строком на 1-2 роки. Короткострокові контракти укладаються в разі недостатньо розвинутого ринку та браку досвіду використання замовником аутсорсингової технології.

На початкових етапах співробітництва керівництву підприємства-замовника слід укладати короткострокові контракти. Це дасть змогу припинити співробітництво без зайвих ускладнень, у разі коли підприємство не матиме позитивних результатів.

Контракт про аутсорсинг має містити таку інформацію:

- найменування організацій та юридичні адреси сторін;
- опис видів діяльності, яких стосується контракт про аутсорсинг;
- опис підрозділів, яких стосується контракт;
- предмет контракту (частина функцій і конкретний перелік робіт, що закріплюються за аутсорсером);
- дати початку та закінчення строку чинності контракту, місце виконання робіт;
- засоби виробництва й матеріали, якими користуватиметься провайдер;
- поточна звітність і інші форми контролю за діяльністю провайдера;

— умови, терміни та форми оплати послуг провайдера (при цьому оплата усіх податків і зборів, пов'язаних з діяльністю провайдера, є виключно його зобов'язанням);

— відповідальність сторін. За порушення умов контракту сторони є відповідальними. Усі пункти контракту, які стосуються відповідальності сторін, повинні мати посилання на відповідні законодавчі акти, що регламентують порядок визначення та відшкодування збитків. Інколи провайдеру забороняється протягом строку чинності контракту працювати безпосередньо або через посередників на підприємствах, які є конкурентами замовника;

— умови припинення та подовження строку його чинності, дата, до якої мають початися переговори про дальше співробітництво.

Орієнтовний перелік умов припинення чинності контракту:

- відмова однієї зі сторін додержуватися умов контракту;
- завершення проекту;
- банкрутство чи інші причини припинення діяльності однієї зі сторін;
- порушення термінів оплати послуг тощо.

За умов припинення чинності контракту незалежно від причин провайдер зобов'язаний повернути надані підприємством-замовником предмети, кошти і документи, якщо контрактом не передбачено будь-яких інших домовленостей.

Можна виокремити такі основні принципи забезпечення успішності аутсорсинг-проектів:

- формування спільного бачення замовника та провайдера розвитку співпраці;
- чітко відпрацьований механізм взаємодії між замовником і провайдером, що враховує специфіку та складність проекту;
- наявність механізму вирішення ймовірних проблем в особливих чи надзвичайних випадках;
- добросовісне виконання партнерами своїх зобов'язань;
- повага партнерів один до одного, чесність і відкритість;
- своєчасне інформування іншої сторони про можливі відхилення під час реалізації проекту;
- готовність до конструктивного діалогу та вирішення спірних питань;
- нерозголошення співробітниками замовника та провайдера конфіденційної інформації.

Контракт зазвичай містить жорсткі вимоги щодо нерозголошення провайдером та замовником конфіденційної інформації. Законодавство окремих країн містить спеціальні норми щодо захисту персональних даних. Наприклад, у Великобританії законодавство покладає певні зобов'язання на посадових осіб, які здійснюють реєстрацію та зберігання персональних даних. Такі особи повинні зареєструватись у реєстрі Data Protection Register та додержуватися законодавчих

норм щодо належного, безпечного та законного зберігання, обробки та використання персональних даних. Користувачі даних повинні також гарантувати, що ті, хто одержує доступ до таких даних, мають на це дозвіл. Підприємство, яке передає на аутсорсинг роботу з платіжними документами чи інші напрями кадрової роботи, має бути впевнене в тому, що контракт містить достатньо гарантій безпеки для захисту персональних даних¹.

РЕЗЮМЕ

Аутсорсинг є цілеспрямованим виділенням і передаванням певних функцій чи видів діяльності зовнішній організації. З-поміж основних причин, якими керуються підприємства у разі використання аутсорсингу, назвемо: зосередження на основній діяльності; зменшення витрат на оплату праці, навчання штатних працівників, організацію та оснащення робочих місць; доступ до інноваційних знань і технологій; гнучке реагування на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі; пришвидшення виходу на ринок підприємства, товарів чи послуг; поліпшення якості виконання функцій та ін.

В управлінні персоналом аутсорсинг набуває поширення у зв'язку зі швидким розвитком технологій у цій галузі. На аутсорсинг передаються функції, які потребують значних людських і часових ресурсів і які безпосередньо не є стратегічно важливими для підприємства. До переваг використання аутсорсингових послуг у сфері управління персоналом належать: вивільнення часу на вирішення стратегічно важливих завдань; скорочення чисельності співробітників служби персоналу; підвищення якості вирішення кадрових питань завдяки використанню провайдерів сучасних HR-технологій; додержання законодавства про працю; економія часу лінійних керівників та ін.

До типових функцій з управління персоналом, які передаються на аутсорсинг спеціалізованим агентствам, належать: кадрове адміністрування; розроблення компенсаційної політики; нарахування заробітної плати; оцінювання працівників; розвиток персоналу; робота з персоналом, що його вивільняє компанія, тощо.

Для того щоб аутсорсинг-проект був успішний, він має бути ретельно спланований і економічно обґрунтований, а підприємство-замовник має контролювати його реалізацію. Розроблення та реалізація аутсорсинг-проекту містить такі етапи: обґрунтування доцільності використання аутсорсингових послуг; прийняття рішення про використання аутсорсингу; вибір форми організації взаємовідносин з аутсорсером; пошук і вибір провайдера аутсорсингових послуг; підготовка контракту (угоди) про аутсорсинг; реалізація аутсорсинг-проекту.

¹ Sparrow Э. Успешный IT-аутсорсинг / Э. Спарроу ; пер. с англ. — М. : Кудиц-образ, 2004. — С. 175.

Прийняття рішення про доцільність передавання окремих функцій на аутсорсинг має бути економічно обґрунтоване. Таке обґрунтування може здійснюватися за допомогою оцінювання та зіставлення витрат на виконання тих чи тих функцій (бізнес-процесів) власними зусиллями та провайдерами. Під час оцінювання витрат потрібно враховувати лише ті з них, яких можна уникнути у ході реалізації аутсорсинг-проекту. Необхідно також розглядати альтернативні витрати, тобто витрати невикористаних можливостей, до яких належать витрати ресурсів на виконання певних функцій самим підприємством, які вивільнюються у ході реалізації аутсорсингу. При цьому до альтернативних витрат належать не тільки матеріальні активи (технічні засоби, виробничі, службові приміщення тощо), а й нематеріальні, зокрема компетенції співробітників. Важливе значення мають ресурси часу, які вивільнюються і які можна використати для вирішення стратегічно важливих завдань.

Співробітництво учасників аутсорсинг-проекту здійснюється на основі спеціально розробленого договору або контракту. Контракт про аутсорсинг має містити таку інформацію: найменування організацій та юридичні адреси сторін; опис видів діяльності; опис підрозділів, яких стосується контракт; предмет контракту (частина функцій і перелік робіт, які закріплюються за аутсорсером); дати початку та закінчення строку чинності контракту, місце виконання робіт; засоби виробництва та матеріали, якими користуватиметься провайдер; поточна звітність і інші форми контролю за діяльністю провайдера; умови, терміни та форми оплати послуг провайдера; відповідальність сторін; умови припинення та продовження терміну його дії, дата, до якої мають початися переговори про подальше співробітництво.



ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Аутсорсер	Зовнішній аутсорсинг
Аутсорсинг	Контракт про аутсорсинг
Аутсорсинг-проект	Матриця аутсорсингу
Аутсорсинг бізнес-процесів	Повний аутсорсинг
Ауттаскінг	Провайдер аутсорсингових послуг
Виробничий (операційний) аутсорсинг	Ресурсний аутсорсинг
Внутрішній аутсорсинг	Функціональний аутсорсинг
Замовник аутсорсингових послуг	Частковий аутсорсинг



ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Наведіть визначення поняття «аутсорсинг».
2. Назвіть основні причини, якими керуються підприємства у разі використання аутсорсингу як стратегії управління.

3. Розкрийте сильні та слабкі сторони, загрози й можливості аутсорсингової технології.
4. Дайте порівняльну характеристику внутрішнього та зовнішнього, часткового й повного аутсорсингу.
5. Розкрийте переваги використання підприємствами аутсорсингу у сфері управління персоналом.
6. Наведіть типові функції з управління персоналом, які передаються на аутсорсинг спеціалізованим агентствам.
7. Поясніть відмінності аутсорсингових послуг від звичайних сервісних послуг.
8. Наведіть основні причини невдач аутсорсинг-проектів.
9. Наведіть основні етапи розроблення та реалізації аутсорсинг-проекту.
10. Розкрийте технологію обґрунтування доцільності використання аутсорсингових послуг.
11. Дайте порівняльну характеристику методичним підходам щодо обґрунтування доцільності використання аутсорсингу, запропонованим компанією «PricewaterhouseCoopers» і Д. Хлебніковим.
12. Розкрийте процедуру прийняття рішення про використання аутсорсингу.
13. Наведіть етапи пошуку та вибору провайдера аутсорсингових послуг.
14. Охарактеризуйте критерії вибору провайдера аутсорсингових послуг.
15. Розкрийте зміст і структуру контракту про аутсорсинг.
16. Дайте характеристику умовам припинення дії контракту про аутсорсинг.
17. Наведіть принципи забезпечення успішності аутсорсинг-проектів.



ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

1. Сформулюйте перелік критеріїв вибору аутсорсингової компанії для передавання функцій управління персоналом на аутсорсинг.
2. Проведіть моніторинг ринку аутсорсингових послуг у галузі управління персоналом в Україні. Дайте характеристику видам послуг, що їх пропонують аутсорсингові компанії, та проаналізуйте вартість послуг. Визначте перспективи розвитку ринку аутсорсингових послуг у галузі управління персоналом в Україні.



ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПОГЛИБЛЕНОГО ВИВЧЕННЯ

1. *Аникин Б. А.* Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2009. — 320 с.
2. *Бравар Ж.* Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж. Бравар, Р. Морган. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. — 260 с.

3. *Карташов С. А.* Рекрутинг: найм персонала : учеб. пособие / С. А. Карташов, Ю. Г. Одегов, И. А. Кокорев. — М. : Экзамен, 2003. — 320 с.
4. *Сафарова Е. Ю.* Как оптимизировать расходы на персонал: аутстаффинг, аутсорсинг, лизинг персонала / Е. Ю. Сафарова. — М. : ЭКСМО, 2010. — 208 с.
5. *Цимбалюк С. О.* Технології управління персоналом : навч. посіб. / С. О. Цимбалюк. — Київ : КНЕУ, 2009. — 399 с.
6. *Heywood J. B.* The Outsourcing Dilemma: The Search for Competitiveness / J. B. Heywood. — Financial Times, Prentice Hall, 2001. — 224 p.

- 12.1. Передумови використання підприємствами лізингових послуг.
- 12.2. Переваги та проблеми, пов'язані з використанням лізингу персоналу.
- 12.3. Документальне оформлення тристоронніх лізингових відносин.
- 12.4. Технологія взаємодії лізингодавця та лізингоодержувача.
- 12.5. Обґрунтування економічної доцільності залучення персоналу на умовах лізингу.

Резюме

Терміни і поняття

Питання для перевірки знань

Завдання для індивідуальної роботи

Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати:

- переваги та недоліки, пов'язані з використанням лізингу персоналу;
- можливі заходи мінімізації негативних наслідків від використання лізингу персоналу;
- процедуру оформлення договірних відносин між сторонами лізингової угоди: лізингодавцем, лізингоодержувачем і найманим працівником;
- процедуру формування лізингового штату агентства-лізингодавця;
- обов'язки провайдера та замовника лізингових послуг;
- структуру витрат на залучення персоналу на умовах лізингу;
- методику визначення економічної ефективності залучення персоналу на умовах лізингу;

уміти:

- розробляти заходи щодо мінімізації негативних наслідків від використання лізингу персоналу;
- оформляти договірні відносини між сторонами лізингової угоди: лізингодавцем, лізингоодержувачем і найманим працівником;

- формувати лізинговий штат агентства-лізингодавця;
- розподіляти обов'язки між провайдером і замовником лізингових послуг;
- розраховувати витрати на залучення персоналу на умовах лізингу;
- визначати економічну ефективність залучення персоналу на умовах лізингу.

12.1. ПЕРЕДУМОВИ ВИКОРИСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЛІЗИНГОВИХ ПОСЛУГ

Лізинг персоналу є формою тимчасового залучення фахівців із зовні. Фахівці вважають, що лізинг є однією із найприбутковіших галузей сучасного рекрутингу, яка швидко розвивається. У цій діяльності також убачають прообраз ринку праці у майбутньому й прогнозують відхід у минуле такого поняття, як постійна зайнятість.

Лізинг персоналу успішно застосовується в практиці багатьох країн світу. Щороку кількість компаній, які спеціалізуються на лізингу персоналу, збільшується в півтора рази. Загальний оборот таких компаній перевищує 60 млрд дол. на рік, а щорічний оборот найбільшої на цьому ринку міжнародної компанії «Manpower» оцінюється в більше ніж 4 млрд дол.¹ Лідерами серед європейських країн за питомою вагою зайнятих на умовах лізингу працівників у загальній кількості зайнятих є Ірландія, Італія, Греція та Франція.

Незважаючи на те що технологія лізингу персоналу почала застосовуватися на практиці відносно недавно, чимало підприємств і раніше використовували окремі її можливості у своїй діяльності (приміром, залучення фахівців із зовні на тимчасову чи сезонну роботу, для виконання окремих проектів тощо). З такими працівниками зазвичай укладалися строкові трудові договори.

Основною передумовою виникнення і використання лізингу персоналу є невідповідність наявних на підприємстві компетенцій потребам у них. Вирішити цю проблему можна за допомогою навчання співробітників підприємства, залучення до виконання певних робіт спеціалізованих компаній, прийняття на роботу фахівців певного профілю на різних умовах зайнятості тощо. Вибір конкретних заходів залежить від різних чинників, основними з яких є такі:

- категорія персоналу;
- терміни пошуку необхідних фахівців;
- обсяг робіт;

¹ Карташов С. А. Рекрутинг: найм персонала / С. А. Карташов, Ю. Г. Одегов, И. А. Кокорев. — 2-е изд. — М. : Экзамен, 2003. — С. 44.

— наявність компаній, які спеціалізуються на виконанні певних робіт, і вартість їхніх послуг.

Основні випадки виникнення додаткової потреби в працівниках та форми їх залучення наведено на рис. 12.1.

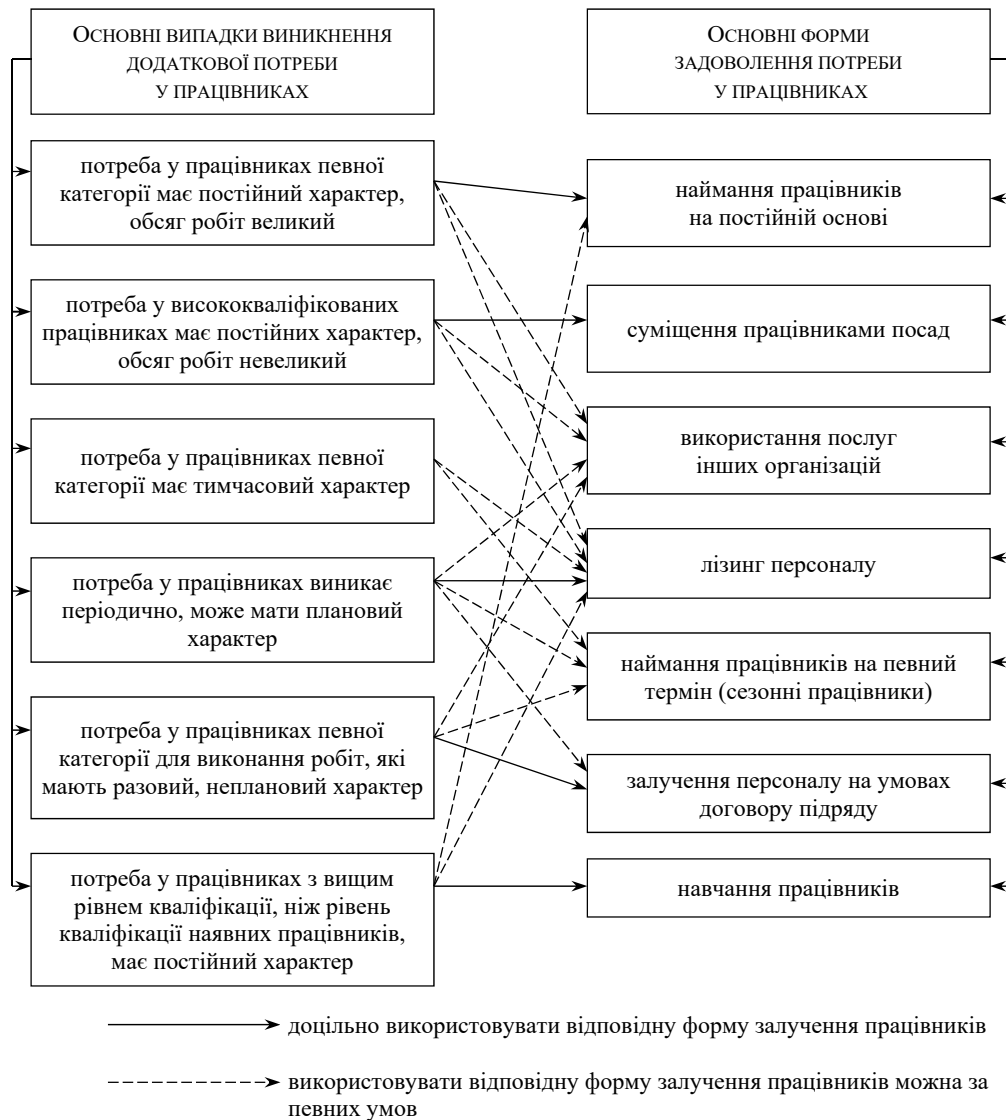


Рис. 12.1. Основні випадки виникнення додаткової потреби в працівниках і відповідні форми їх залучення¹

¹ Карташов С. А. Рекрутинг: найм персонала / С. А. Карташов, Ю. Г. Одегов, И. А. Кокорев. — 2-е изд. — М. : Экзамен. 2003. — С. 46.

Якщо потреба у виконанні певного обсягу робіт має разовий або сезонний характер, наявні співробітники підприємства не мають можливості виконувати додаткових видів робіт або не мають необхідної кваліфікації, а їх навчання вимагатиме чимало ресурсів (фінансових і часу), якщо на ринку немає компаній, які спеціалізуються на виконанні таких робіт, або їхні послуги надто дорого коштують, то підприємство може залучити необхідних фахівців на умовах лізингу.

Сьогодні потреба у залученні працівників на умовах лізингу постійно зростає. У процесі реалізації різних бізнес-проектів керівництво підприємств може виокремити завдання, які мають тимчасовий характер (здійснення внутрішнього аудиту, розроблення програм реструктуризації, програмного забезпечення, проведення маркетингових досліджень, рекламних кампаній тощо). Тимчасова потреба в додатковому персоналі також виникає у зв'язку із сезонними коливаннями попиту на певні товари, послуги чи види робіт.

Використання лізингу персоналу актуалізується у період відпусток, у разі тимчасової непрацездатності працівників, перебування їх у тривалому відраженні. Безперечно, недоцільно брати на роботу працівника, потреби в якому через місяць-два не буде. Виходом із ситуації може бути залучення працівника на умовах лізингу без зарахування його до штату підприємства.

Використання лізингових технологій також дає змогу знизити ризики підприємства, пов'язані з найманням низькокваліфікованих і неключових співробітників.

Основні причини залучення співробітників на умовах лізингу за результатами опитування підприємств-замовників у країнах ЄС наведено на рис. 12.2.

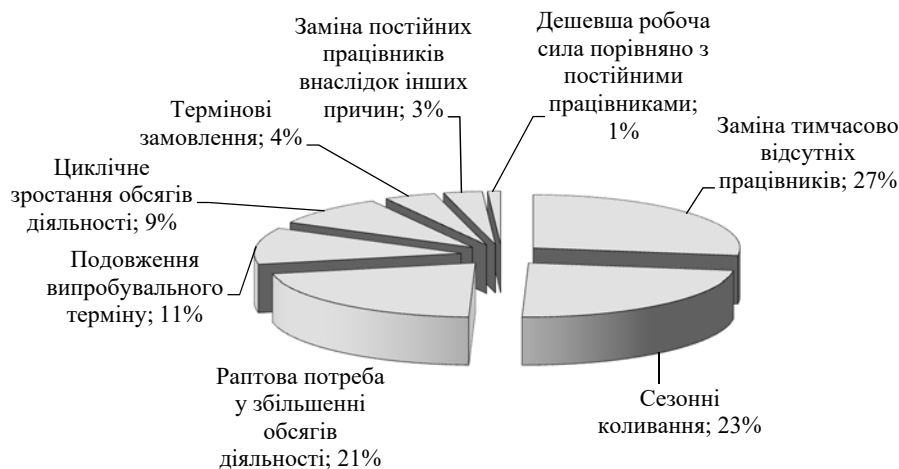


Рис. 12.2. Основні причини залучення працівників на умовах лізингу (результати опитування підприємств-замовників у країнах ЄС)¹

¹ CIETT, Orchestrating the Evolution of Private Employment Agencies towards a Stronger Society, International Confederation of Private Employment Agencies, 2000.

Лізинг персоналу передбачає надання агентством-провайдером необхідних підприємству-замовнику працівників у тимчасове користування. Агентство-лізингодавець надає на певний термін і на певних умовах співробітників, які перебувають з ним у трудових (або цивільно-правових) відносинах, підприємству-лізингодавцю. Співробітники зобов'язані протягом певного періоду працювати на замовника лізингових послуг.

Термін *лізинг персоналу* є дослівним перекладом англійського словосполучення *personnel leasing*, проте, різновидом лізингу як оренди не є, оскільки людина може бути лише суб'єктом, а не об'єктом правових відносин. Відповідно до ст. 3 Закону України «Про фінансовий лізинг»¹ предметом договору лізингу може бути неспоживна річ, визначена індивідуальними ознаками та віднесена відповідно до законодавства до основних фондів. Незважаючи на те що застосування терміна *лізинг персоналу* не зовсім коректне, саме він набув поширення в науковій і професійній літературі та на практиці.

Для позначення такої форми зайнятості вживається також термін *запозичена праця*, однак використовувати його також не зовсім правильно. Адже відповідно до ст. 1046 Цивільного кодексу України² за договором позики одна сторона (позикодавець) передає у власність іншій стороні (позичальникові) грошові кошти або інші речі, визначені родовими ознаками, а позичальник зобов'язується повернути позикодавцеві таку саму суму грошових коштів (суму позики) або таку саму кількість речей того самого роду та такої самої якості.

Протягом тривалого часу, аж до 1980-х рр., у багатьох країнах переважала думка, що лізинг персоналу використовується лише для того, щоб уникнути зобов'язань роботодавця відповідно до укладеного трудового договору. У більшості країн лізинг робочої сили перебував за межами закону, а діяльність приватних агентств із зайнятості була заборонена або істотно обмежена. Це відображено у відповідних конвенціях та рекомендаціях МОП (Конвенції № 34, 88, 96, Рекомендація № 1 від 1949 р.). Ці міжнародні акти ґрунтувалися на тому, що посередницькі послуги з працевлаштування мають безкоштовно надавати державні органи. Лізинг персоналу взагалі був заборонений.

Ситуація змінилася в 90-х роках минулого століття. Структурні зрушення в економіці, на ринку праці, зміни в організації виробництва спонукали до перегляду способів використання людських ресурсів. Традиційні (стандартні) способи у багатьох випадках виявилися застарілими та неефективними, такими, що не відповідали вимогам економіки, яка функціонує в умовах глобалізації та посилення конкуренції на внутрішньому та світовому ринках.

На рівні національного законодавства багатьох країн поширилася тенденція виводити лізингові агентства (агентства з тимчасового працевлаштування) за

¹ Закон України «Про фінансовий лізинг» від 16.12.1997 № 723/97 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/723/97-вр>.

² Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.

межі сфери застосування положень Конвенції МОП № 96 щодо функціонування приватних бюро з працевлаштування.

Під тиском цих обставин МОП визнала легітимність праці на умовах лізингу. У 1997 р. на 85-й сесії МОП було ухвалено Конвенцію № 181 «Про приватні агентства зайнятості»¹ та Рекомендацію № 188², присвячені питанням діяльності приватних агентств зайнятості. Разом з іншими положеннями Конвенція № 181 допускає як законні послуги таких агентств наймання працівника спеціально з метою надання його праці третім особам (фізичним і юридичним), які безпосередньо організують і використовують працю таких працівників у власних інтересах.

Конвенція МОП № 181 установлює мінімальний рівень соціальних гарантій для таких працівників і з цією метою зобов'язує в національному законодавстві забезпечити необхідний захист лізингових працівників щодо додержання таких прав:

- свободи об'єднань;
- проведення колективних переговорів;
- мінімальної заробітної плати;
- тривалості робочого часу та інших умов праці;
- допомоги щодо соціального забезпечення;
- доступу до професійної підготовки;
- безпеки та гігієни праці;
- відшкодування шкоди, завданої внаслідок нещасних випадків на виробництві чи професійних захворювань;
- відшкодування у разі банкрутства та захисту вимог працівників з погляду черговості відшкодування;
- охорони материнства та допомоги з вагітності та пологів, а також пілг і допомоги батькам.

Конвенцією також визначено, що у правовідносинах, які виникають у зв'язку із залученням працівника на умовах лізингу, обов'язково беруть участь не тільки сам працівник і підприємство-лізингоодержувач, а й приватне агентство зайнятості.

Необхідність законодавчої регламентації запозиченої праці і відмова від стереотипів, які склалися щодо лізингу персоналу, визнані у більшості розвинених країн світу. Лізинг персоналу розглядається тепер як необхідний елемент сучасного ринку праці, який не тільки позитивно впливає на рентабельність виробництва, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності підприємств, але й використовується як один зі способів забезпечення та розширення можливостей для зайнятості. Сьогодні практично всі розвинені країни не тільки скасували забо-

¹ Конвенція Міжнародної організації праці «Про приватні агентства зайнятості» від 19.06.1997 № 181 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/993_046.

² Рекомендація Міжнародної організації праці «Щодо приватних агентств зайнятості» від 19.06.1997 № 188 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/993_292.

рону на використання запозиченої праці, але й ухвалили закони та інші нормативно-правові акти, що регулюють відносини у цій сфері¹.

12.2. ПЕРЕВАГИ ТА ПРОБЛЕМИ, ПОВ'ЯЗАНІ З ВИКОРИСТАННЯМ ЛІЗИНГУ ПЕРСОНАЛУ

Лізинг персоналу як інноваційна форма зайнятості має низку як переваг, так і недоліків для різних суб'єктів тристоронніх відносин: підприємства-лізингоодержувача, агентства-провайдера та лізингового працівника.

Переваги залучення персоналу на умовах лізингу для підприємства-лізингоодержувача:

- одержання кваліфікованого персоналу в необхідній кількості за короткий проміжок часу;
- зменшення витрат на компенсаційні пакети (зазвичай для тимчасових працівників вони менші);
- зменшення обсягів ведення кадрової документації;
- відсутність простоїв, якщо тимчасовий співробітник захворів чи перебуває у відпустці, оскільки агентство зобов'язане знайти йому заміну на цей термін без додаткової оплати;
- можливість замінити лізингового працівника, якщо він через ті чи ті причини не влаштовує підприємство-замовника лізингових послуг;
- зменшення витрат на добір персоналу (за добір працівника на постійну основу рекрутинговому агентству виплачують 2-3 місячних посадових оклади, за добір на умовах лізингу — менше від одного);
- можливість продовжити випробувальний термін для працівника без оформлення з ним трудових відносин;
- можливість зарахувати лізингового працівника до штату підприємства без додаткових витрат на добір.

Що стосується останнього пункту, то агентства – провайдери лізингових послуг можуть установлювати мінімальний термін лізингу персоналу, після закінчення якого підприємство-замовник має право перевести таких працівників до свого штату без додаткових виплат (наприклад, через півроку чи рік).

Лізинг персоналу може бути вигідною формою працевлаштування для *найманого працівника*, оскільки останній здобуває такі *переваги*:

- можливість набутти необхідного досвіду вирішення різних завдань і роботи в різних умовах праці;

¹ Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2009. — С. 260–262.

- працівникові не потрібно самому шукати роботу, агентство пропонує різні вакансії;
- стаж не переривається (працівник перебуває у постійному штаті агентства);
- можливість налагодити ділові контакти з багатьма підприємствами;
- можливість удосконалити свої професійні компетенції;
- перспектива щодо працевлаштування для тих, хто тривалий час не може знайти роботу;
- можливість суміщати роботу з навчанням і набувати досвід для тих, хто навчається;
- можливість одержати постійну роботу.

Переваги роботи на умовах лізингу для різних категорій працівників наведено в табл. 12.1.

Таблиця 12.1

Переваги роботи на умовах лізингу для різних категорій працівників¹

Переваги	Категорії працівників
Набуття досвіду роботи у великих компаніях, можливість перепідготовки	<ul style="list-style-type: none"> • випускники шкіл, коледжів, університетів • демобілізовані з армії
Підвищення соціальної захищеності	<ul style="list-style-type: none"> • безробітні • особи, які не мають постійного місця роботи • підприємці, які працюють за договорами підряду • працівники, які працюють за короткостроковими трудовими договорами • сезонні працівники
Можливість одержати постійну роботу	<ul style="list-style-type: none"> • усі категорії
Відновлення трудових навиків, кваліфікації	<ul style="list-style-type: none"> • жінки після народження дитини • особи, які мали тривалу перерву в роботі
Можливість раціонально планувати час	<ul style="list-style-type: none"> • студенти, які навчаються в університетах • молоді матері, які виховують дітей • творчі працівники
Фінансові вигоди	<ul style="list-style-type: none"> • усі категорії

Така форма зайнятості є вигідною для учнів і студентів, оскільки дає їм змогу суміщати роботу з навчанням та набувати необхідного досвіду. Робота на умовах лізингу може бути прийнятною для осіб, які тривалий час не можуть знайти роботу. І хоч для них бажанішою є робота на постійній основі, проте брак відповідних вакансій спонукає їх працювати на тимчасовій основі. Ще одна група працівників,

¹ Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2009. — С. 267.

для яких подібна робота є привабливою, — особи, які хочуть удосконалити свої професійні компетенції.

Вагомим стимулом роботи на умовах лізингу є можливість одержати пропозицію перейти на постійну роботу до підприємства-лізингоодержувача. Практика свідчить, що значна частина працівників, які працюють на умовах лізингу, після закінчення строку чинності договору зараховується до штату підприємства – замовника лізингових послуг. У такому разі зайнятість на умовах лізингу стає своєрідним кроком до зайнятості на постійній основі. Крім того, деякі підприємства – замовники лізингових послуг використовують таку форму залучення працівників, як випробування їх перед укладанням трудового договору (контракту) на постійній основі.

Водночас варто акцентувати увагу на тому, що в Україні механізми лізингу персоналу й запозиченої праці ще не врегульовані через брак відповідної законодавчої бази. У зв'язку з цим права та інтереси найманих працівників часто залишаються незахищеними належним способом.

Так, супротивники запозиченої праці зазначають, що наймані працівники позбавлені можливості участі в соціальному партнерстві, а значить, і захисту своїх прав та інтересів через колективні переговори й участь у профспілкових організаціях. Ті, хто позитивно ставиться до використання запозиченої праці, зазначають, що інтереси таких працівників можуть бути захищені через участь у радах трудових колективів, сформованих лізинговими працівниками.

У свою чергу, залучення персоналу на умовах лізингу може мати низку *негативних моментів і для підприємства-замовника*. Одна з імовірних і суттєвих проблем — ризик втрати конфіденційної інформації. Для зниження цього ризику між замовником і провайдером лізингових послуг має бути укладений договір про нерозголошення конфіденційної інформації. Аналогічний договір треба укладати між провайдером лізингових послуг і найманим працівником.

Також залучення значної кількості лізингових працівників може негативно вплинути на корпоративну культуру підприємства-замовника в разі неправильного вибору провайдера лізингових послуг. Це може призвести до погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, виникнення конфліктів між постійними та лізинговими працівниками, зниження трудової дисципліни, що негативно вплине на результати діяльності підприємства, якість продукції чи послуг.

Неабияке значення має також питання розподілу відповідальності між замовником і провайдером лізингових послуг у сфері охорони праці, техніки безпеки, навчання персоналу. Для уникнення непорозумінь у питаннях додержання норм охорони праці, техніки безпеки, проведення профілактичних медичних оглядів, забезпечення працівників засобами індивідуального захисту від дії шкідливих факторів зовнішнього середовища, організації підготовки та підвищення кваліфікації працівників між замовником і провайдером мають бути чітко поділені зони відповідальності, що треба відобразити в договорі.

В агентств – провайдерів лізингових послуг також можуть виникати певні проблеми. Перша пов'язана з забезпеченням постійного завантаження лізингових працівників. Після закінчення строку чинності договору між замовником і провайдером останній може протягом певного періоду часу не одержувати замовлень. Незважаючи на це, він повинен мати в штаті працівників, з якими укладено безстрокові трудові договори, або змушений звільняти таких працівників.

Для того щоб уникнути подібних проблем, агентства залучають необхідних фахівців під кожне конкретне замовлення й оформляють з ними строкові трудові договори. Такі договори можуть укладатись також з фахівцями, на яких постійно є попит з боку підприємств – замовників лізингових послуг. Тоді підставою для розірвання трудових відносин з найманим працівником після закінчення строку чинності договору між замовником і провайдером лізингових послуг є закінчення строку чинності трудового договору відповідно до п. 2 ст. 36 КЗпП України. Однак якщо агентство переукладає з найманим працівником строковий трудовий договір, то він вважається таким, що укладений на невизначений строк відповідно до ст. 39-1 КЗпП України. Ця проблема не може бути вирішена без законодавчої регламентації зайнятості на умовах лізингу.

Наступна проблема полягає у своєчасності виплати заробітної плати лізинговим працівникам. Заробітна плата має виплачуватися працівникам регулярно в робочі дні в терміни, установлені колективним договором, але не рідше від двох разів на місяць через проміжок часу, що не перевищує 16 календарних днів. У разі несвоєчасної сплати замовником рахунків заробітна плата найманим працівникам може виплачуватись із затримкою, що, скоріше за все, призведе до невдоволення працівників і, відповідно, підвищення соціальної напруженості.

12.3. ДОКУМЕНТАЛЬНЕ ОФОРМЛЕННЯ ТРИСТОРОННІХ ЛІЗИНГОВИХ ВІДНОСИН

Важливою передумовою використання технології лізингу персоналу є ведення підприємством-замовником легального бізнесу та додержання чинного законодавства. Це пов'язано з тим, що агентства – провайдери лізингових послуг мають зобов'язання перед лізинговими працівниками, а отже, перед усіма контролюючими органами. За порушення законодавства щодо наймання й використання персоналу лізингодавець буде відповідати. Це позначається також на діловій репутації агентства.

Лізингові тристоронні відносини схематично зображено на рис. 12.3.

Основним суб'єктом лізингових відносин є працівник, який укладає трудовий договір з роботодавцем, беручи на себе зобов'язання виконувати трудову функцію.

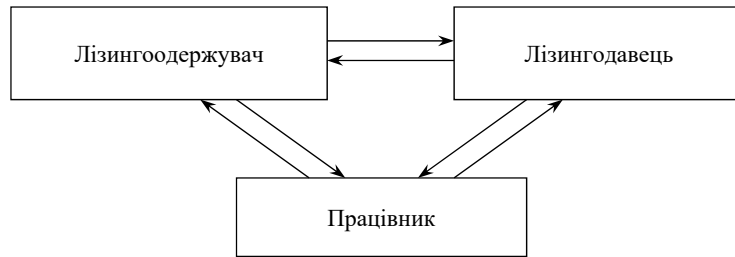


Рис. 12.3. Суб'єкти лізингової угоди

Другим суб'єктом є агентство, яке надає персонал. Воно здійснює пошук працівників і укладає з ними трудові договори. Формально таке агентство є роботодавцем. Закон України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності»¹ визначає роботодавця як юридичну особу (підприємство, установу, організацію) або фізичну особу-підприємця, яка в межах трудових відносин використовує працю фізичних осіб (ст. 1). Закон, утім, не уточняє, чи повинен роботодавець особисто використовувати найману працю або має право надавати її в розпорядження третій стороні.

Згідно з Конвенцією МОП № 181² роботодавцем може виступати приватне агентство зайнятості, під яким розуміють будь-яку фізичну чи юридичну особу, незалежну від державних органів, яка надає послуги на ринку праці, зокрема наймання працівників з метою надання їх у розпорядження третій стороні.

Третім суб'єктом відносин є замовник – фактичний роботодавець. МОП пропонує називати його *підприємством-користувачем*, ким може бути фізична або юридична особа.

У процесі використання лізингу персоналу виникають трудові та цивільно-правові відносини. Відносини між лізингодавцем і лізингодержувачем регулюються цивільно-правовим договором про надання послуг. Відповідно до ст. 901 Цивільного кодексу України³ за договором про надання послуг одна сторона (виконавець) зобов'язується за завданням другої сторони (замовника) надати послугу, яка споживається у процесі вчинення певної дії або здійснення певної діяльності, а замовник зобов'язується оплатити виконавцеві вказану послугу, якщо інше не встановлено договором. При цьому виконавець повинен надати послугу особисто. У випадках, установлених договором, виконавець має право покласти виконання договору про надання послуг на іншу особу, залишаючись відповіда-

¹ Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності [Електронний ресурс]: Закон України від 22.06.2012 № 5026-VI. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5026-17>.

² Конвенція Міжнародної організації праці «Про приватні агентства зайнятості» від 19.06.1997 № 181 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/993_046.

³ Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.

льним у повному обсязі перед замовником за додержання договору (ст. 902 Цивільного кодексу України).

При цьому договори, які укладаються між лізингодавцем і лізингоодержувачем, мають містити елементи трудового права й відображати специфіку тристоронніх відносин.

Відносини між працівником та агентством-лізингодавцем регулюються *трудо-вим договором*. При цьому трудові відносини мають особливості, оскільки трудову функцію працівник виконуватиме на іншому підприємстві.

Якщо агентство-лізингодавець наймає працівника під конкретне замовлення, то укладається *строковий трудовий договір*. Термін роботи залежить від строку, на який укладено договір із замовником.

У разі коли працівники зараховуються до штату провайдера для неодноразового надання різним замовникам послуг з виконання певних трудових функцій, може укладатися *безстроковий трудовий договір*.

Незалежно від того, на який строк укладається трудовий договір, у ньому обов'язково має бути зазначено, що трудову функцію працівник здійснюватиме на інших підприємствах.

З найманим працівником агентство-провайдер може укладати *цивільно-правовий договір*: договір підряду чи договір про надання послуг.

Робота на умовах трудового договору у статусі найманого працівника та робота за цивільно-правовим договором має суттєві відмінності. Особливості умов та оплати роботи за різними видами договорів наведені в табл. 12.2.

Таблиця 12.2

Особливості умов та оплати роботи за різними видами договорів

Характеристика	Робота на умовах		
	трудового договору	договору підряду	договору про надання послуг
Вид правовідносин між особою, що надає/замовляє роботу/послуги, та особою, що виконує роботу/надає послуги	Трудові	Цивільно-правові	Цивільно-правові
Нормативно-правовий акт, що визначає виникнення правовідносин	Ст. 21 КЗпП України	Ст. 837 Цивільного кодексу України	Ст. 901 Цивільного кодексу України
Особа, що виконує роботи/надає послуги	Найманий працівник	Підрядник (виконавець)	Виконавець
Особа, що надає роботу	Роботодавець	Замовник	Замовник
Документ, що визначає перелік посад і професій, які потрібні для виконання робіт/надання послуг	Штатний розпис	Не існує	Не існує

Закінчення табл. 12.2

Характеристика	Робота на умовах		
	трудового договору	договору підряду	договору про надання послуг
Документи, що регламентують права та обов'язки особи, що виконує роботи/надає послуги	– Правила внутрішнього трудового розпорядку – колективний договір – трудовий договір (контракт) – посадова (робоча) інструкція – положення про структурний підрозділ – накази керівника	Договір підряду	Договір про надання послуг
Предмет договору	Процес праці: виконання роботи за певною професією, посадою, тобто виконання працівником певної трудової функції. Трудова функція працівника зазвичай не передбачає кінцевого результату, за винятком строкових трудових договорів, що укладаються з особами для виконання певної роботи у випадках, коли трудові відносини не можуть бути встановлені на невизначений строк (ст. 23 КЗпП)	Кінцевий результат, тобто виконання підрядником роботи, спрямованої на досягнення кінцевого результату. Важливим є результат роботи, а не спосіб його досягнення	Кінцевий результат, тобто виконання роботи, спрямованої на досягнення кінцевого результату. Важливим є результат роботи, а не спосіб його досягнення
Режим праці та відпочинку	Підпорядкування працівника правилам внутрішнього трудового розпорядку (як нормативному акту, що є обов'язковим для працівника та власника або вповноваженого ним органу)	Підрядник не зобов'язаний дотримуватися правил внутрішнього трудового розпорядку замовника; замовник має право перевіряти хід і якість роботи без втручання в діяльність підрядника	Виконавець не зобов'язаний дотримуватися правил внутрішнього трудового розпорядку замовника; замовник має право перевіряти хід і якість роботи без втручання в діяльність
Дохід, що його одержує особа, яка виконує роботи/надає послуги	Трудовий дохід	Винагорода (плата)	Винагорода (плата)
Структура доходу	– Заробітна плата: • основна заробітна плата • додаткова заробітна плата • інші заохочувальні та компенсаційні виплати – інші виплати, що не належать до заробітної плати	– Відшкодування витрат підрядника – плата за виконану ним роботу	Оплата наданої послуги

Відносини між підприємством-замовником і працівником не оформляються окремим договором. З одного боку, частина прав і обов'язків роботодавця покладається на підприємство-замовника відповідно до договору про надання послуг. З другого боку, у результаті укладання трудового договору з агентством працівник набуває певних зобов'язань щодо виконання трудової функції.

12.4. ТЕХНОЛОГІЯ ВЗАЄМОДІЇ ЛІЗИНГОДАВЦЯ ТА ЛІЗИНГООДЕРЖУВАЧА

Етапи взаємодії лізингодавця та лізингоодержувача щодо задоволення тимчасової потреби у персоналі наведено на рис. 12.4.

За кордоном лізинговий штат агентств формується відповідно до вимог ринку праці й залежить від того, на яких фахівців існує попит у підприємств-замовників. Агентство гарантує працівникам мінімальний рівень заробітної плати, у разі коли немає замовлень протягом певного періоду часу.

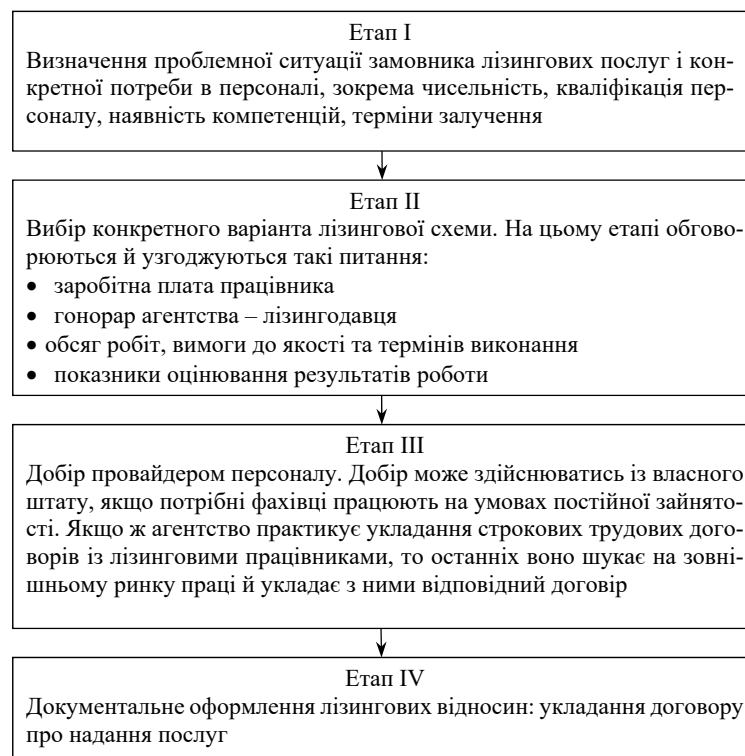


Рис. 12.4. Етапи взаємодії лізингодавця та лізингоотримувача щодо задоволення тимчасової потреби в персоналі

Специфіка вітчизняного ринку лізингових послуг полягає в тому, що штат агентств-лізингодавців формується під конкретні замовлення. Відповідно до вимог підприємств-лізингоодержувачів агентства шукають необхідних фахівців і укладають з ними трудові договори. Для цього агентства повинні мати базу даних працівників, які згодні працювати на умовах строкових трудових договорів.

Процедуру формування лізингового штату агентства-лізингодавця наведено на рис. 12.5.

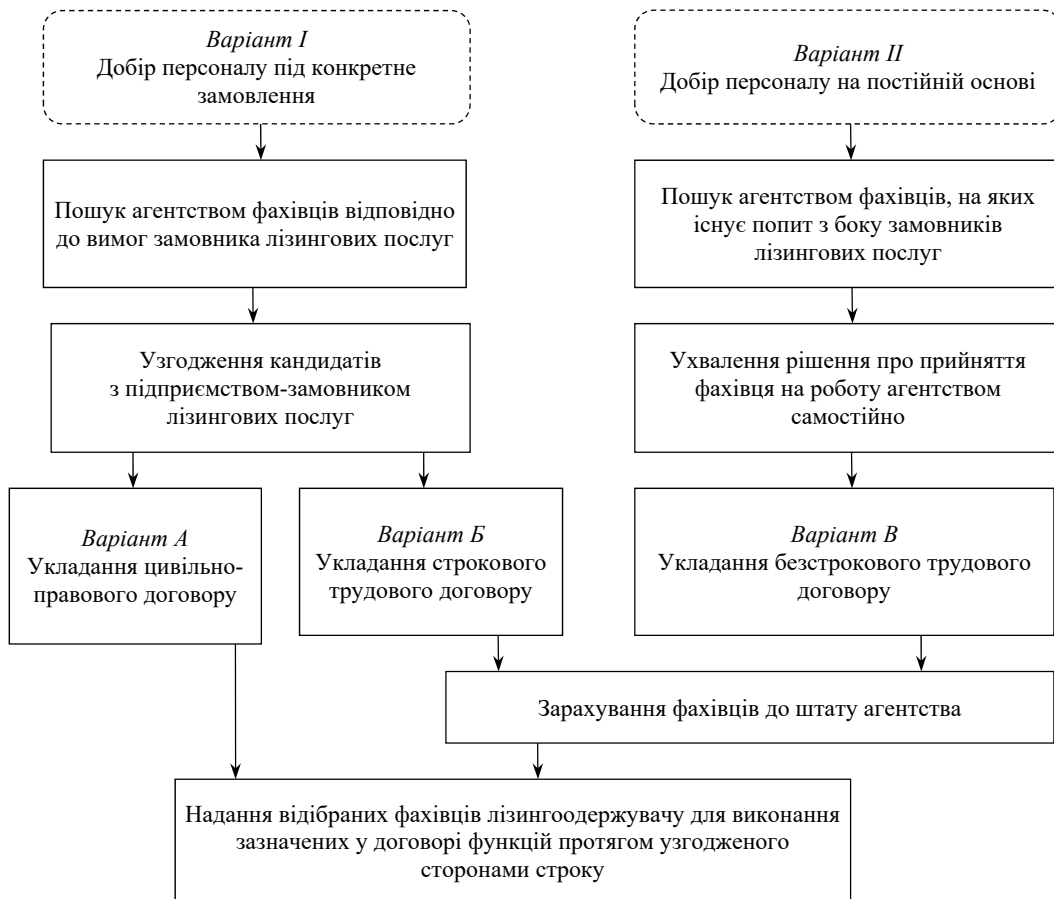


Рис. 12.5. Процедура формування лізингового штату агентства-лізингодавця

У зв'язку з тим, що лізингові працівники у майбутньому матимуть доступ до конфіденційної інформації замовника лізингових послуг, відбір таких працівників має бути ретельним з використанням спеціальних методів і процедур. За кордоном у структурі лізингових агентств є служби безпеки, що здійснюють перевірку надійності кандидатів.

Коли кандидат оформляється на роботу до агентства, його обов'язково треба ознайомити з порядком і етикою виконання лізингових договорів. З цією метою агентства розробляють етичні кодекси лізингових фахівців.

Обов'язки провайдера та замовника лізингових послуг наведено у табл. 12.3.

Таблиця 12.3

Обов'язки провайдера та замовника лізингових послуг

Обов'язки агентства – провайдера лізингових послуг	Обов'язки підприємства – замовника лізингових послуг
<ul style="list-style-type: none"> укладання трудових договорів, ведення кадрової документації 	<ul style="list-style-type: none"> оплата рахунків організації-провайдера в повному обсязі й в установлені терміни
<ul style="list-style-type: none"> нарахування та виплата заробітної плати, компенсацій, сплата внесків і податків 	<ul style="list-style-type: none"> надання працівникам робочого місця, обладнання, інструментів, документації тощо
<ul style="list-style-type: none"> оформлення лікарняних і відпусток 	<ul style="list-style-type: none"> забезпечення належної організації праці
<ul style="list-style-type: none"> надання працівникам необхідних довідок, оформлення відряджень 	<ul style="list-style-type: none"> охорона та безпека праці
<ul style="list-style-type: none"> організація проходження працівниками інструктажу з охорони праці 	<ul style="list-style-type: none"> контроль за ходом та якістю виконання робіт чи надання послуг
<ul style="list-style-type: none"> оформлення страхових договорів з працівниками, робота яких пов'язана зі шкідливими та небезпечними умовами праці 	<ul style="list-style-type: none"> надання провайдеріві встановленої форми звітів про результати роботи працівника
<ul style="list-style-type: none"> заміна працівника у разі невиходу на роботу чи пошук нового працівника 	<ul style="list-style-type: none"> обґрунтування провайдеріві необхідності заміни певного працівника
<ul style="list-style-type: none"> інформаційна та консультаційна підтримка у разі виникнення конфліктів між замовником і працівником 	<ul style="list-style-type: none"> виплата провайдеріві компенсації в установленому розмірі в разі дострокового розірвання договору з його ініціативи

12.5. ОБҐРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДОЦІЛЬНОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ НА УМОВАХ ЛІЗИНГУ

Витрати на залучення персоналу на умовах лізингу та фактори, які впливають на їх розмір, наведено на рис. 12.6.

Витрати на залучення персоналу на умовах лізингу вміщують заробітну плату працівника та винагороду агентства-лізингодавця:

$$V_{\text{л}} = V_{\text{зп}} + V_{\text{к}}, \quad (12.1)$$

де $V_{\text{зп}}$ — витрати на заробітну плату лізингового працівника;

$V_{\text{к}}$ — витрати на винагороду агентства-лізингодавця.

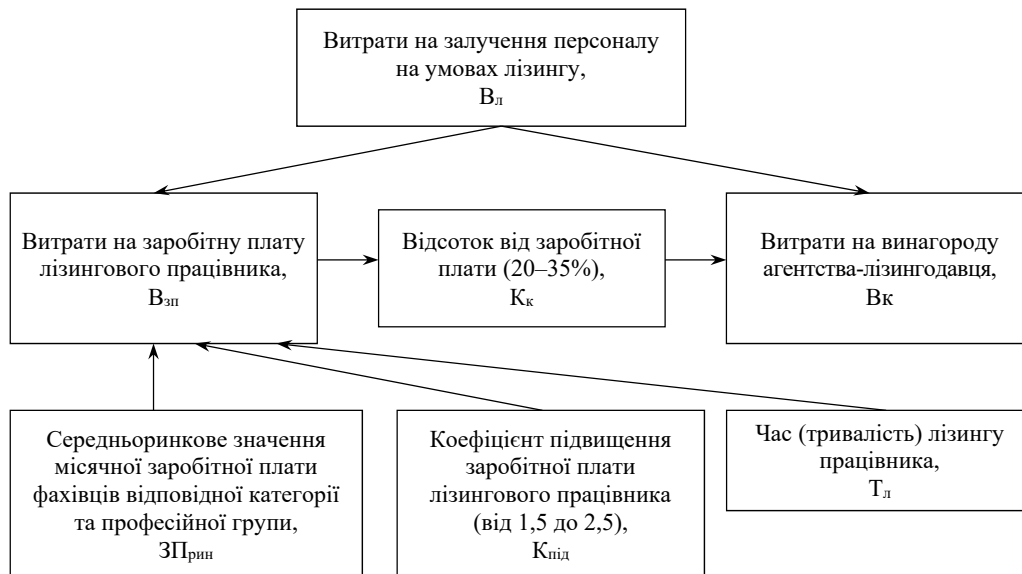


Рис. 12.6. Структура витрат на залучення персоналу на умовах лізингу

Лізингові працівники зазвичай висококваліфіковані й досвідчені, тому їхня заробітна плата може в 1,2–1,5 рази перевищувати ринкову заробітну плату фахівців відповідної професійної групи. Під час визначення розміру заробітної плати лізингового працівника урахується час перерви між двома договорами, який може становити кілька місяців. Тому в процесі розрахунку заробітної плати використовується коефіцієнт підвищення від 1,3 до 1,5. Отже, загальні витрати на заробітну плату лізингового працівника дорівнюють від 1,5 до 2,5 ринкових заробітних плат фахівців відповідної категорії та професійної групи й визначаються за формулою

$$V_{зп} = ЗПрин \cdot T_{л} \cdot K_{під}, \quad (12.2)$$

де $ЗПрин$ — середньоринкове значення місячної заробітної плати фахівців відповідної категорії та професійної групи;

$T_{л}$ — час (тривалість) лізингу працівника;

$K_{під}$ — коефіцієнт підвищення заробітної плати лізингового працівника (від 1,5 до 2,5).

Винагорода агентства-лізингодавця, як правило, визначається у відсотках до заробітної плати лізингового працівника і становить 20–35 % його місячної заробітної плати:

$$V_{к} = V_{зп} \cdot K_{к}, \quad (12.3)$$

де $K_{к}$ — відсоток від заробітної плати лізингового працівника (20–35 %).

Приклад визначення витрат на залучення фахівця на умовах лізингу

Компанія, яка розробляє програмне забезпечення, планує залучити працівника на умовах лізингу для заміщення програміста, який перебуває у відпустці з тимчасової непрацездатності, терміном на 2 місяці. Ринкова місячна заробітна плата фахівця цієї категорії дорівнює 20 000 грн. Коефіцієнт підвищення заробітної плати лізингового працівника становить 1,3. Щомісячна винагорода агентства-лізингодавця дорівнює 20 % місячної заробітної плати лізингового працівника. Місячна заробітна плата програміста, який перебуває у відпустці з тимчасової непрацездатності, дорівнює 18 000 грн.

Місячна заробітна плата лізингового працівника з урахуванням коефіцієнта підвищення заробітної плати дорівнює

$$20\,000 \cdot 1,3 = 26\,000 \text{ грн.}$$

Місячна заробітна плата лізингового працівника разом з єдиним соціальним внеском

$$26\,000 \cdot 1,22 = 31\,720 \text{ грн.}$$

Щомісячна винагорода агентства-лізингодавця становить

$$26\,000 \cdot 0,20 = 5\,200 \text{ грн.}$$

Місячна заробітна плата лізингового працівника разом з єдиним соціальним внеском та винагородою агентства-лізингодавця дорівнює

$$31\,720 + 5\,200 = 36\,920 \text{ грн.}$$

Заробітна плата лізингового працівника разом з єдиним соціальним внеском та винагородою агентства-лізингодавця за два місяці становить

$$36\,920 \cdot 2 = 73\,840 \text{ грн.}$$

Місячна заробітна плата програміста, що перебуває у відпустці з тимчасової непрацездатності, разом з єдиним соціальним внеском дорівнює

$$18\,000 \cdot 1,22 = 21\,960 \text{ грн.}$$

Заробітна плата програміста, що перебуває у відпустці з тимчасової непрацездатності, разом з єдиним соціальним внеском за два місяці

$$21\,960 \cdot 2 = 43\,920 \text{ грн.}$$

Додаткові витрати компанії на залучення працівника на умовах лізингу дорівнюють

$$73\,840 - 43\,920 = 29\,920 \text{ грн.}$$

Залучення персоналу на умовах лізингу потребує *обґрунтування економічної доцільності*, яке здійснюється порівнянням показників, які впливають на прийняття рішення щодо використання того чи того ресурсу (залучення працівника на умовах лізингу та інших альтернативних витрат на здійснення певного комплексу робіт: прийняття працівника до штату, звернення до послуг спеціалізованих компаній тощо). З-поміж показників, які потрібно брати до уваги:

- вартість використання різних ресурсів (фінансові витрати);
- витрати часу на виконання певних робіт з використанням різних ресурсів;
- якість виконання робіт.

Приклад обґрунтування економічної доцільності залучення персоналу на умовах лізингу

На підприємстві планується перевести 82 працівників на контрактну форму наймання та оплати праці. Якщо підприємство звернеться до юридичної компанії, то вартість послуг з підготовки необхідної документації для укладання контракту дорівнюватиме 1000 грн на одного працівника. Замовлення юридична компанія може виконати за півтора місяці.

Для підготовки необхідної документації підприємство може залучити юрисконсульта на умовах лізингу. Середньоринкова місячна заробітна плата фахівця цієї категорії становить 15 000 грн. Коефіцієнт підвищення заробітної плати лізингового працівника дорівнює 1,3. Щомісячна винагорода агентства-лізингодавця — 20 % місячної заробітної плати лізингового працівника. Усі види робіт з підготовки необхідної документації юрисконсульт може виконати за 2 місяці.

Експертним способом було встановлено, що оцінка якості виконаних юридичною компанією робіт за п'ятибальною шкалою дорівнюватиме 4,4 бала, виконаних лізинговим працівником — 4,2 бала.

Обґрунтувати доцільність (чи недоцільність) залучення працівника на умовах лізингу.

Загальна вартість послуг юридичної компанії за підготовку необхідної документації дорівнює

$$1000 \cdot 82 = 82\,000 \text{ грн.}$$

Місячна заробітна плата лізингового працівника становить

$$15\,000 \cdot 1,3 = 19\,500 \text{ грн.}$$

Місячна заробітна плата лізингового працівника разом з єдиним соціальним внеском дорівнює

$$19\,500 \cdot 1,22 = 23\,790 \text{ грн.}$$

Щомісячна винагорода агентства-лізингодавця становить

$$19\,500 \cdot 0,20 = 3\,900 \text{ грн.}$$

Місячна заробітна плата лізингового працівника разом з єдиним соціальним внеском та винагородою агентства-лізингодавця дорівнює

$$23\,790 + 3\,900 = 27\,690 \text{ грн.}$$

Заробітна плата лізингового працівника разом з єдиним соціальним внеском та винагородою агентства-лізингодавця за два місяці становить

$$27\,690 \cdot 2 = 55\,380 \text{ грн.}$$

Індекс співвідношення витрат на залучення працівника на умовах лізингу та оплати послуг юридичної компанії дорівнює

$$55\,380 : 82\,000 = 0,675.$$

Індекс співвідношення якості робіт, виконаних лізинговим працівником та юридичною компанією, становить

$$4,2 : 4,4 = 0,95.$$

Індекс співвідношення часу виконання робіт лізинговим працівником і юридичною компанією дорівнює

$$2 : 1,5 = 1,33.$$

Інтегральний індекс становить

$$0,95 : (1,33 \cdot 0,675) = 1,06.$$

У чисельнику — індекс якості, тому що показник якості прямо пропорційно впливає на прийняття рішення про доцільність використання лізингових послуг, витрати і строк виконання робіт обернено пропорційно впливають на прийняття рішення, тому їх індекси в знаменнику.

Оскільки інтегральний індекс більший від 1, то залучення працівника на умовах лізингу більш доцільне порівняно з використанням послуг юридичної компанії.

Безперечно, якщо для підприємства критично важливе значення матиме один з показників, приміром термін виконання робіт, то воно вибиратиме той ресурс, використання якого дасть змогу виконати відповідний комплекс робіт у найкоротші терміни.

РЕЗЮМЕ

Лізинг персоналу є формою тимчасового залучення фахівців із зовні. Основною передумовою виникнення та використання лізингу персоналу є невідповідність наявних на підприємстві компетенцій потребам у них.

Лізинг персоналу передбачає надання агентством-провайдером необхідних підприємству-замовнику працівників у тимчасове користування. Агентство-лізингодавець надає на певний термін і на певних умовах співробітників, які перебувають з ним у трудових або цивільно-правових відносинах.

Сьогодні потреба в залученні працівників на умовах лізингу постійно зростає. У процесі реалізації різних бізнес-проектів керівництво підприємств може виокремити завдання, які мають тимчасовий характер. Тимчасова потреба в додатковому персоналі також виникає у зв'язку із сезонними коливаннями попиту на певні товари, послуги, види робіт. Використання лізингових технологій також дає змогу знизити ризики підприємства, пов'язані з найманням низькокваліфікованих і неключових співробітників.

Серед переваг залучення персоналу на умовах лізингу для підприємства-лізингодержувача: одержання кваліфікованого персоналу в необхідній кількості за короткий проміжок часу; зменшення обсягів ведення кадрової документації; відсутність простоїв, якщо тимчасовий співробітник захворів чи перебуває у відпустці; можливість зарахувати лізингового працівника до штату підприємства без додаткових витрат та ін.

Водночас варто акцентувати увагу на тому, що в Україні механізми лізингу персоналу ще неврегульовані через брак відповідної законодавчої бази. У зв'язку з цим права й інтереси найманих працівників часто залишаються належним чином незахищеними.

Залучення персоналу на умовах лізингу може мати низку негативних моментів для підприємства-замовника. Зокрема, це ризик втрати конфіденційної інформації. Залучення значної кількості лізингових працівників може також негативно вплинути на корпоративну культуру підприємства-замовника в разі неправильного вибору провайдера. Неабияке значення має також питання розподілу відповідальності між замовником і провайдером лізингових послуг у сфері охорони праці, техніки безпеки та навчання персоналу.

Агентства-провайдери лізингових послуг також можуть зіткнутись із низкою проблем. Насамперед це забезпечення постійного завантаження лізингових працівників. Після закінчення строку чинності договору між замовником і провайдером останній може протягом певного періоду часу не одержувати замовлень.

Основним суб'єктом лізингових відносин є працівник, який укладає трудовий договір з роботодавцем, беручи на себе зобов'язання виконувати трудову функцію. Другим суб'єктом є агентство, яке надає персонал. Третім суб'єктом є замовник – фактичний роботодавець. МОП пропонує називати його підприємством-користувачем.

Під час використання лізингу персоналу виникають трудові та цивільно-правові відносини. Відносини між лізингодавцем і лізингоодержувачем регулюються цивільно-правовим договором про надання послуг. При цьому договір має відображати специфіку тристоронніх відносин.

Відносини між працівником та агентством регулюються трудовим договором. При цьому трудові відносини мають особливості, оскільки трудову функцію працівник виконуватиме на іншому підприємстві. З найманим працівником агентство-провайдер може укладати договір підряду чи договір про надання послуг.

Технологія взаємодії лізингодавця та лізингоодержувача щодо задоволення тимчасової потреби у персоналі містить такі етапи: визначення проблемної ситуації замовника та конкретної потреби в персоналі, зокрема чисельність і кваліфікація, терміни залучення; вибір конкретного варіанта лізингової схеми; добір провайдером персоналу; документальне оформлення лізингових відносин.

Витрати на залучення персоналу на умовах лізингу вміщують заробітну плату працівника та винагороду агентства-лізингодавця.

Залучення персоналу на умовах лізингу потребує обґрунтування економічної доцільності, яке здійснюється порівнянням показників, які впливають на прийняття рішення щодо використання того чи того ресурсу, — залучення працівника на умовах лізингу та інших альтернативних витрат на здійснення певного комплексу робіт (прийняття працівників до штату, звернення до послуг спеціалізованих компаній тощо). З-поміж показників, які потрібно брати до уваги: вартість використання різних ресурсів; витрати часу та якість виконання робіт.



ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Агентство – провайдер лізингових послуг	Лізинг персоналу
Безстроковий трудовий договір	Лізинговий штат
Винагорода агентства-лізингодавця	Лізингодавець
Витрати на залучення персоналу на умовах лізингу	Лізингоодержувач
Замовник лізингових послуг	Рекомендація МОП № 188 «Про приватні агентства зайнятості»
Запозичена праця	Строковий трудовий договір
Коефіцієнт підвищення заробітної плати лізингового працівника	Суб'єкти лізингової угоди
Конвенція МОП № 181 «Про приватні агентства зайнятості»	Цивільно-правовий договір підряду
	Цивільно-правовий договір про надання послуг



ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Розкрийте передумови використання підприємствами лізингових послуг.
2. Наведіть основні випадки виникнення додаткової потреби в персоналі. Дайте порівняльну характеристику основним формам задоволення потреби в працівниках.
3. Розкрийте основні положення конвенцій та рекомендацій МОП, які стосуються запозиченої праці.
4. Назвіть обставини, які сприяли визнанню МОП легітимності запозиченої праці.
5. Дайте характеристику соціальним гарантіям, що їх установлює Конвенція № 181, для зайнятих на умовах лізингу працівників.
6. Розкрийте переваги залучення персоналу на умовах лізингу для підприємства-лізингоодержувача.
7. Дайте характеристику перевагам роботи на умовах лізингу. Назвіть категорії працівників, для яких працевлаштування на умовах лізингу є вигідним.
8. Охарактеризуйте основні загрози роботи на умовах лізингу. Обґрунтуйте способи їх мінімізації.
9. Назвіть імовірні проблеми залучення персоналу на умовах лізингу для підприємства-замовника. Обґрунтуйте способи їх мінімізації.
10. Назвіть проблеми, з якими можуть зіткнутися провайдери лізингових послуг. Обґрунтуйте способи їх мінімізації.
11. Поясніть, чому вітчизняні агентства, які надають лізингові послуги, практикують укладання строкових трудових договорів з найманими працівниками.
12. Дайте характеристику відносинам, які виникають між суб'єктами лізингової угоди.
13. Розкрийте особливості змісту й порядку укладання трудових договорів з лізинговими працівниками.

14. Дайте порівняльну характеристику умовам праці за різними видами договорів.
15. Охарактеризуйте технологію взаємодії лізингодавця та лізингоодержувача щодо задоволення тимчасової потреби в персоналі.
16. Дайте характеристику основним етапам формування лізингового штату агентства-лізингодавця.
17. Навіщо у структурі агентств, які надають послуги з лізингу персоналу, створюються служби безпеки?
18. Розподіліть обов'язки між провайдером і замовником лізингових послуг.
19. Охарактеризуйте структуру витрат на залучення персоналу на умовах лізингу.
20. Чому заробітна плата лізингових фахівців вища, ніж середньоринкове значення заробітної плати фахівців відповідної категорії?
21. Наведіть показники, які слід брати до уваги під час обґрунтування економічної доцільності залучення персоналу на умовах лізингу.



ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

1. На підставі вивчення норм Конвенції № 181 наведіть соціальні гарантії, передбачені для зайнятих на умовах лізингу працівників.
2. Проведіть моніторинг ринку лізингових послуг у сфері управління персоналом в Україні. Дайте характеристику схемам, за якими здійснюється залучення персоналу на умовах лізингу, проаналізуйте вартість послуг, визначте категорії персоналу, на які існує попит з боку роботодавців. Визначте перспективи розвитку ринку лізингових послуг у сфері управління персоналом в Україні.



ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПОГЛИБЛЕНОГО ВИВЧЕННЯ

1. *Аникин Б. А.* Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2009. — 320 с.
2. *Бравар Ж.* Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж. Бравар, Р. Морган. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. — 260 с.
3. *Карташов С. А.* Рекрутинг: найм персонала : учеб. пособие / С. А. Карташов, Ю. Г. Одегов, И. А. Кокорев. — М. : Экзамен, 2003. — 320 с.
4. *Сафарова Е. Ю.* Как оптимизировать расходы на персонал: аутстаффинг, аутсорсинг, лизинг персонала / Е. Ю. Сафарова. — М. : ЭКСМО, 2010. — 208 с.
5. *Цимбалюк С. О.* Технології управління персоналом : навч. посіб. / С. О. Цимбалюк. — Київ : КНЕУ, 2009. — 399 с.
6. *Heywood J. B.* The Outsourcing Dilemma: The Search for Competitiveness / J. B. Heywood. — Financial Times, Prentice Hall, 2001. — 224 p.

РОЗДІЛ 13 УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ З ВИВЕДЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ЗІ ШТАТУ ПІДПРИЄМСТВА

- 13.1. Передумови використання підприємствами аутстафінгу.
- 13.2. Позитивні та негативні наслідки виведення персоналу зі штату.
- 13.3. Технологія виведення персоналу зі штату підприємства.
- 13.4. Обґрунтування економічної доцільності виведення персоналу зі штату.

Резюме

Терміни і поняття

Питання для перевірки знань

Завдання для індивідуальної роботи

Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати:

- переваги та недоліки, пов'язані з використанням аутстафінгових послуг;
- критерії вибору провайдера аутстафінгових послуг;
- процедуру документального оформлення виведення персоналу зі штату підприємства;
- умови договору щодо надання послуг з аутстафінгу;
- структуру витрат на залучення співробітників з використанням аутстафінгової технології;
- методику визначення економічної ефективності виведення персоналу зі штату;

уміти:

- розробляти заходи щодо мінімізації негативних наслідків від виведення персоналу зі штату;
- вибрати провайдера аутстафінгових послуг;
- оформляти виведення персоналу зі штату підприємства;
- розробляти умови договору щодо надання послуг з аутстафінгу;
- визначати витрати на залучення фахівців з використанням аутстафінгової технології;
- визначати економічну ефективність виведення персоналу зі штату.

13.1. ПЕРЕДУМОВИ ВИКОРИСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АУТСТАФІНГУ

Термін *аутстафінг* походить від англ. *out staffing*, дослівно перекладається як *позаштатний*. Так називають послуги з виведення персоналу зі штату підприємства-замовника та зарахування його до штату організації-провайдера. При цьому співробітники й далі працюють на попередньому місці роботи та виконують свої функції і завдання.

Організація-провайдер стає формальним роботодавцем і бере на себе юридичну та фінансову відповідальність за персонал, зокрема кадрове адміністрування, нарахування та виплату заробітної плати, сплату податків, соціальне та медичне страхування, оформлення лікарняних, відпусток, відряджень тощо.

На Заході подібні послуги з'явилися у 1960–1970-х рр., а інтенсивно почали пропонуватися у 1990-х рр. Журнал *Harvard Business Review* назвав діяльність з виведення персоналу зі штату бізнесом, що найдинамічніше розвивався в той час у США.

Спочатку послуги з виведення персоналу зі штату компанії пропонували рекрутингові агентства, змінивши наявну технологію лізингу персоналу. На сьогоднішній день у США аутстафінг є законодавчо оформленою послугою з чітко відпрацьованим механізмом реалізації. Її надають компанії *Professional Employer Organizations (PEO)* (Професійні організації-роботодавці). За даними *National Association of Professional Employer Organizations* у 50 штатах США працюють 700 компаній PEO. Їх кількість останніми роками щороку збільшується на 20%, а дохід галузі становить близько \$ 42 млн на рік.

Треба з'ясувати, які групи споживачів мають найбільший попит на аутстафінгову технологію. Насамперед це представництва транснаціональних компаній. Зазвичай українським підрозділам західних компаній установлюють обмеження щодо чисельності персоналу та жорсткі бюджетні рамки з чітко визначеною структурою адміністративних витрат. Аутстафінгова технологія дає змогу додатково залучати працівників для вирішення важливих для розвитку бізнесу функцій і завдань, не перевищуючи при цьому встановлених обмежень.

Це також стосується й вітчизняних підприємств, які мають складну організаційну структуру, і для окремих їхніх підрозділів встановлено ліміти щодо чисельності персоналу та витрат, а бізнес потребує додаткових людських ресурсів, насамперед унаслідок підвищення попиту на товари та послуги. Для підприємств, які перебувають на етапі реструктуризації, аутстафінг дає змогу розширити масштаби діяльності без зміни організаційної структури, приміром, вихід на нові ринки без юридичної реєстрації представництва чи філії.

Підприємства, які функціонують у кількох регіонах і використовують одного провайдера аутстафінгових послуг, мають змогу підвищити керованість і зосередитися на головних завданнях, які стоять перед бізнесом. Крім того, на аутстафінгову технологію можуть мати попит підприємства із сезонним характером робіт.

Використання аутстафінгу дає змогу швидко реагувати на зміни потреби в персоналі.

Аутстафінг подібний до лізингу персоналу та аутсорсингу, проте ці технології відрізняються одна від одної.

Порівняння технологій аутстафінгу, лізингу персоналу та аутсорсингу наведено у табл. 13.1.

Таблиця 13.1

Порівняння технологій аутстафінгу, лізингу персоналу та аутсорсингу¹

Характеристика	Аутстафінг	Лізинг персоналу	Аутсорсинг
Схема взаємодії сторін	Виведення персоналу зі штату підприємства-замовника й переведення до штату агентства, яке надає такі послуги	Залучення працівників лізингового агентства до виконання певних функцій чи бізнес-процесів	Передавання функцій чи непрофільних бізнес-процесів на виконання зовнішній організації
Ринок	Ринок праці та ринок послуг	Ринок праці	Ринок послуг
Цілі використання	<ul style="list-style-type: none"> • Зосередження уваги на основній діяльності • можливість залучення додаткових людських ресурсів без збільшення штату • можливість розширити масштаби діяльності без зміни організаційної структури • оптимізація витрат на персонал 	<ul style="list-style-type: none"> • Зосередження уваги на основній діяльності • можливість залучення додаткових людських ресурсів без внесення змін до штату • поліпшення виконання внутрішніх бізнес-процесів завдяки високій кваліфікації лізингових працівників • неперервність надання послуг (приміром, у разі хвороби лізингового працівника) • можливість подовження випробувального терміну 	<ul style="list-style-type: none"> • Зосередження уваги на основній діяльності • оптимізація використання персоналу • вивільнення ресурсів • поліпшення виконання внутрішніх бізнес-процесів за рахунок високої кваліфікації працівників аутсорсингової компанії
Вимоги до зовнішнього ресурсу	Кваліфікаційні вимоги до персоналу зовнішньої організації	Кваліфікаційні вимоги до персоналу зовнішньої організації	Якість аутсорсингових послуг
Інноваційний потенціал	<ul style="list-style-type: none"> • Використання інтелектуального капіталу працівників зовнішньої компанії • можливість створення тимчасових проектних команд 	<ul style="list-style-type: none"> • Використання інтелектуального капіталу працівників зовнішньої компанії • можливість створення тимчасових проектних команд • можливість створення нових продуктів (послуг) 	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегічне співробітництво в інноваційній сфері • використання нових ринкових можливостей • можливість створення нових продуктів (послуг)

¹ Сафарова Е. Ю. Как оптимизировать расходы на персонал: аутстафинг, аутсорсинг, лизинг персонала / Е. Ю. Сафарова. — М. : Эксмо, 2010. — С. 8–9.

Керівництву підприємства, котре вирішило використати інноваційні (нестандартні) форми зайнятості (лізинг, аутстафінг чи аутсорсинг), доцільно скористатися такими рекомендаціями:

— перш ніж ухвалити остаточне рішення й запроваджувати інноваційні форми зайнятості, необхідно вибрати технологію, яка буде оптимальною для підприємства, — лізинг, аутстафінг чи аутсорсинг;

— потрібно відмовитися від спроби поєднати зазначені три технології, оскільки збільшується кількість ризиків;

— перш ніж зробити остаточний вибір, необхідно провести ретельний аналіз діяльності підприємства, зважити переваги та недоліки застосування тієї чи тієї технології й обґрунтувати економічну доцільність її використання;

— для зменшення ризиків, пов'язаних з психологічним напруженням та зниженням мотивації працівників у зв'язку з використанням інноваційних форм зайнятості, особливо аутстафінгу, доцільно проводити роз'яснювальну роботу з персоналом; якщо є можливість, залучати до цієї процедури сторонніх фахівців (консультантів).

13.2. ПОЗИТИВНІ ТА НЕГАТИВНІ НАСЛІДКИ ВИВЕДЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ЗІ ШТАТУ

Розглянемо переваги аутстафінгової технології для підприємства – замовника послуг. Під час використання аутстафінгової технології підприємство-замовник має змогу знизити витрати, пов'язані з нарахуванням і виплатою заробітної плати, кадровим адмініструванням, підготовкою звітності, медичним обслуговуванням, страхуванням життя, організацією відпочинку, навчанням і підвищенням кваліфікації працівників тощо.

Оскільки використання аутстафінгової технології сприяє зменшенню обсягів ведення кадрової документації та бухгалтерських функцій, то підприємство має змогу зменшити чисельність працівників служби персоналу та бухгалтерії, а отже, скоротити витрати на їх утримання: компенсаційні пакети, навчання, організацію робочих місць, оренду приміщень тощо. Зменшення витрат досягається також у результаті перерозподілу статей балансу через переведення витрат на оплату праці до витрат на послуги сторонніх організацій, що приводить до зменшення бази оподаткування.

Крім зменшення прямих витрат існує й непряма економія — зменшення витрат часу лінійних керівників на вирішення питань, пов'язаних з управлінням персоналом.

Не менш важливою перевагою аутстафінгу є звільнення роботодавців від частини зобов'язань щодо соціально-трудових відносин з аутстафінговими працівниками, доручення їх виконання агентству, до штату якого зараховуються працівники.

Частина підприємств використовують аутстафінгову технологію не тільки для зниження витрат, але й для того, щоб зменшити кількість працівників, які перебувають у їхньому штаті. З одного боку, це актуально для підприємств, у яких існують обмеження щодо штатної чисельності працівників. З другого боку, це може поліпшити економічні показники діяльності підприємств, що розраховуються на одного працівника (приміром, обсяги виробництва чи продажу, прибуток тощо), що, у свою чергу, може підвищити місце підприємства у спеціалізованих рейтингах, а отже, й імідж та інвестиційну привабливість.

До переваг використання аутстафінгової технології для підприємства-замовника слід також віднести можливість оперативно регулювати (збільшувати чи зменшувати) фактичну чисельність працівників без зміни штатної чисельності. Крім того, під час вивільнення штатних працівників, з якими укладено безстрокові трудові договори, організація має виплачувати вихідну допомогу. Використання аутстафінгу дає змогу уникнути цих витрат.

Окремі фахівці з управління персоналом зазначають, що використання аутстафінгової технології може слугувати перевіркою персоналу на відданість і лояльність до підприємства, роботодавця та керівництва. Якщо співробітник заінтересований працювати на цьому підприємстві, то йому не так і важливо, за якою юридичною адресою буде оформлено його кадрову документацію.

Провайдери аутстафінгових послуг виокремлюють також *низку переваг і для виведеного зі штату персоналу*:

— одночасно з переведенням персоналу до штату організації-провайдера зазвичай відбувається підвищення заробітної плати працівників;

— надання санаторно-курортного обслуговування;

— запровадження медичного та пенсійного страхування;

— працевлаштування зарахованих до штату організації-провайдера співробітників, у разі якщо підприємство-замовник не потребуватиме їхніх послуг, тощо.

Для того щоб уникнути ситуації, коли підприємство виводить зі свого штату працівників з метою їх звільнення, договором, який укладається між замовником і провайдером, мають бути передбачені терміни попередження замовника про свій намір розірвати відносини з працівниками.

Слід зауважити, що в теорії та на практиці ще не розроблено управлінських технологій, які були б ідеальні й мали лише переваги, і аутстафінг не є винятком.

Підприємства, які використовують аутстафінгову технологію, можуть зіткнутися з певними проблемами. Перша група проблем — юридичного характеру. Українським законодавством не врегульовані ані процедура лізингу, ані процедура аутстафінгу. Тому зазвичай провайдери направляють виведених зі штату замовника працівників у тривале відрядження до підприємства, на якому вони виконуватимуть трудові функції.

Друга група — управлінські проблеми. Одночасне переведення до провайдера значної кількості персоналу може викликати збільшення соціальної напруженості в

колективі й навіть у регіоні, оскільки з такою формою трудових відносин більшість найманих працівників не обізнані.

Особливо на перших етапах роботи персоналу на умовах аутстафінгу можуть виникати непорозуміння щодо адміністративно-організаційних питань: оформлення відряджень, лікарняних, отримання довідок тощо. Співробітники можуть розцінювати процедуру аутстафінгу як зневажливе ставлення підприємства до персоналу, що може спричинити зниження лояльності виведених зі штату працівників до підприємства, виникнення конфліктів між штатними та позаштатними працівниками. До того ж підприємство, яке виводить зі штату працівників, змушує їх відмовитися від задоволення первинних потреб у захищеності та стабільності. Такі працівники не впевнені в перспективах свого професійного та кар'єрного зростання, що може призвести до зниження лояльності та мотивації.

Для зниження ризику виникнення подібних ситуацій необхідно підтверджувати на практиці рівність штатного і виведеного зі штату персоналу. Важливо провести роз'яснювальну роботу серед працівників, пояснивши причини таких кадрових трансформацій та їх наслідки щодо перспектив і статусу працівників на підприємстві. Вирішенню цієї проблеми сприятиме формування корпоративної культури, у межах якої неприйнятним є зосередження уваги на відмінностях у формах (традиційних чи нетрадиційних) працевлаштування працівників.

Важливим є встановлення партнерських і рівноправних відносин між замовником і провайдером аутстафінгових послуг, спрямування їхніх спільних зусиль на вирішення завдань щодо усунення психологічного опору й соціальних стереотипів, нейтралізації поширених побоювань найманих працівників, полегшення їхньої адаптації до нових умов зайнятості.

Дієвим способом вирішення проблем, пов'язаних з мотивацією виведеного зі штату персоналу, може бути наймання фахівців з використанням аутстафінгової технології із самого початку. Якщо фахівці погоджуються працювати на позаштатних умовах, то проблем з мотивацією в позаштатних працівників у майбутньому не виникатиме.

І третя група проблем пов'язана з діловою репутацією підприємства. Керівники підприємств, які використовують аутстафінгову технологію, зазвичай не розголошують цієї інформації, вважаючи, що вона може зашкодити позиціонуванню підприємства як соціально відповідального перед персоналом і негативно вплинути на імідж і бренд роботодавця.

Складним юридичним питанням під час використання аутстафінгу, як і в разі використання лізингу персоналу, є питання розподілу функцій і відповідальності між двома суб'єктами — юридичним і фактичним роботодавцями найманих працівників.

13.3. ТЕХНОЛОГІЯ ВИВЕДЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ЗІ ШТАТУ ПІДПРИЄМСТВА

Для прийняття рішення про використання підприємством аутстафінгової технології потрібно розглянути *причини її застосування* (табл. 13.2).

Таблиця 13.2

Причини застосування підприємствами аутстафінгової технології

Причина застосування	Механізм реалізації
Підвищення конкурентоспроможності	Можливість швидко реагувати на зміни кон'юнктури ринку завдяки високій мобільності підприємства, яке не утримує надлишкового персоналу
Залучення додаткового персоналу у разі обмеження штатної чисельності	Можливість залучати працівників у разі потреби у збільшенні обсягів діяльності й обмеження штату
Зменшення витрат, зокрема на утримання допоміжних підрозділів	У разі виведення зі штату працівників зменшується чисельність співробітників допоміжних підрозділів (служби персоналу, бухгалтерії), а отже, і витрати на їх утримання
Забезпечення прозорості бізнесу	Використання подібних технологій є одним з найбільш прозорих способів ведення бізнесу за кордоном
Поліпшення фінансових і економічних показників	Частина витрат, пов'язаних з аутстафінгом, підприємство-замовник може віднести на валові витрати. Можливість оптимізації податкових платежів

У разі прийняття рішення підприємством щодо використання аутстафінгової технології важливим питанням є *вибір агентства – провайдера послуг*. З-поміж критеріїв вибору провайдера аутстафінгових послуг варто виокремити такі:

- досвід роботи — тривала робота на ринку та наявність успішно реалізованих проектів є гарантією надання якісних послуг;
- репутація провайдера в бізнес-середовищі, наявність позитивних відгуків про досвід співпраці з агентством – провайдером аутстафінгових послуг;
- легальність ведення бізнесу провайдером аутстафінгових послуг, додержання чинного законодавства;
- диверсифікованість бізнесу агентства-провайдера, що може слугувати гарантією фінансової стійкості (від здатності провайдера тримати в штаті й виплачувати заробітну плату працівникам залежить стабільність бізнес-процесів підприємства-замовника);
- ціна послуг. Ціна має бути ринковою, заниження може вказувати на некомпетентність провайдера. Вищі ціни на послуги з виведення персоналу зі штату характерні для відомих на ринку організацій-провайдерів. У такому разі не має сенсу переплачувати за бренд провайдера.

Для великих підприємств, які функціонують у кількох регіонах, важливим критерієм вибору провайдера аутстафінгових послуг є географія регіональних представництв, можливості розширення бізнесу та відкриття нових філій.

Відносини між найманим працівником і провайдером аутстафінгових послуг, як і в разі використання лізингу, регулюються *трудоим договором*. Не виключений варіант укладання з такими працівниками цивільно-правових договорів (підряду чи про надання послуг). Відносини між провайдером і замовником аутстафінгових послуг регулюються *цивільно-правовим договором про надання послуг*.

Відносини між найманим працівником, провайдером і замовником аутстафінгових послуг схематично зображено на рис. 13.1.

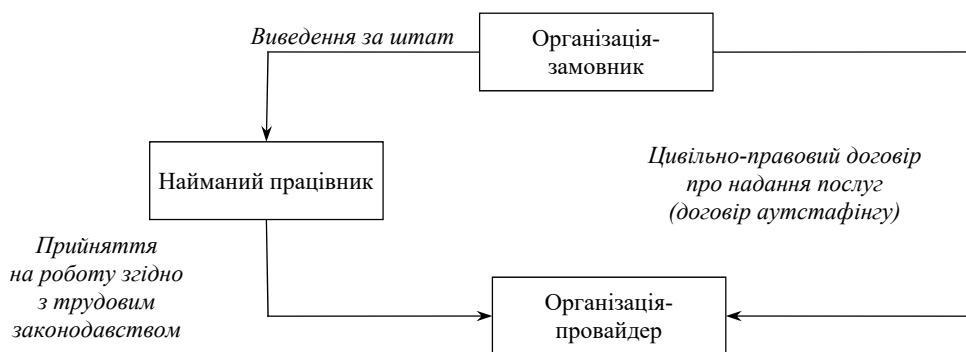


Рис. 13.1. Відносини між найманим працівником, провайдером і замовником аутстафінгових послуг

Процедуру виведення персоналу зі штату наведено на рис. 13.2.

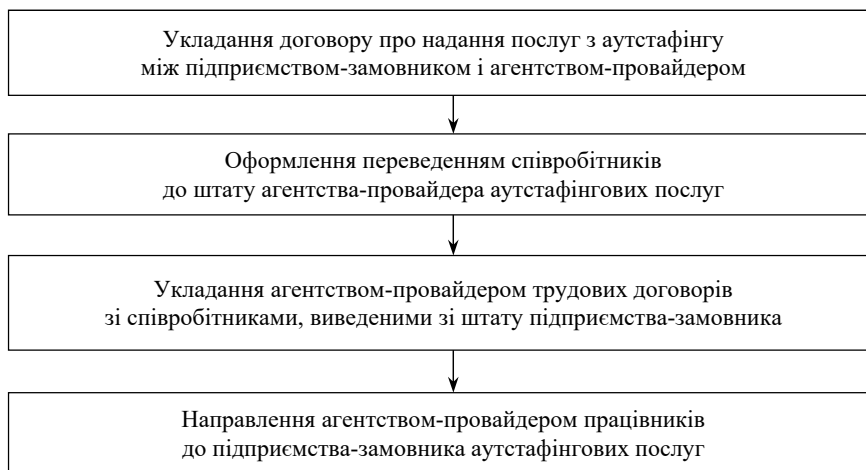


Рис. 13.2. Процедура виведення персоналу зі штату

Процедура виведення персоналу зі штату підприємства-замовника має бути належним чином документально оформлена.

Стандартний договір щодо надання послуг з аутстафінгу містить такі положення:

Предмет договору: замовник доручає, а агентство бере на себе зобов'язання щодо надання працівників для участі в трудовому процесі замовника, а також пов'язаних з цим послуг.

Агентство зобов'язується:

— направляти працівників необхідної кваліфікації, з якими укладено трудовий договір, до замовника для виконання трудових функцій;

— виконувати зобов'язання роботодавця щодо працівників, зокрема вести кадрову документацію й виплачувати заробітну плату.

Агентство не є відповідальним за кваліфікацію, трудову дисципліну та результати праці працівників, узгоджених із замовником, а також за можливі збитки, завдані працівниками замовникові.

Замовник зобов'язується:

— затверджувати кандидатури працівників необхідної кваліфікації для виконання трудових функцій на своєму підприємстві;

— у разі прийняття рішення про припинення роботи певного працівника до закінчення терміну чинності договору попередити про це агентство не менше ніж за _____ місяців до очікуваного припинення;

— здійснювати оплату послуг агентству в порядку та в терміни, передбачені договором;

— надавати кожному працівникові робоче місце, засоби праці відповідно до посадових обов'язків (трудових функцій), забезпечувати належну організацію та безпеку праці;

— не допускати працівника до виконання посадових обов'язків (трудових функцій) після закінчення терміну чинності договору;

— не доручати працівникові роботу, яка виходить за межі його посадових обов'язків (трудових функцій);

— надавати агентству звіти про роботу працівника: фактично відпрацьований час, результати праці, відсутність у зв'язку з хворобою, прогули тощо;

— регулярно не пізніше від _____ числа поточного місяця надавати необхідну для виплати заробітної плати інформацію, зокрема таблиць обліку робочого часу.

Порядок розрахунків:

До _____ числа поточного місяця агентство виставляє замовнику попередній рахунок на передоплату (аванс з виплати заробітної плати працівників).

До _____ числа поточного місяця замовник зобов'язаний оплатити рахунок.

До _____ числа наступного місяця агентство надає замовникові звіт, підготовлений у стандартній формі, який містить розрахунок вартості послуг за цим договором за попередній місяць.

За фактом надання послуг сторони підписують акт здавання-приймання робіт.

Разом зі звітом агентство додатково виставляє замовникові рахунок на остаточну суму.

Замовник бере на себе відповідальність за затримку виплати працівникам заробітної плати та здійснення інших виплат, обумовлених несвоєчасним перерахуванням ним коштів на розрахунковий рахунок агентства.

Відповідальність сторін: якщо працівник висуне агентству позов про відшкодування шкоди, пов'язаної з виконанням обов'язків на території замовника, і його вимоги будуть задоволені у судовому порядку, замовник бере на себе зобов'язання відшкодувати агентству збитки, пов'язані з задоволенням такого позову.

Обов'язковим додатком до договору мають бути списки працівників, яких виводять зі штату, з їхніми персональними даними, переліком посадових обов'язків (трудових функцій), відповідальності, розмірами заробітної плати та іншими видами компенсацій.

Документообіг під час виведення працівників зі штату підприємства-замовника наведено на рис. 13.3.

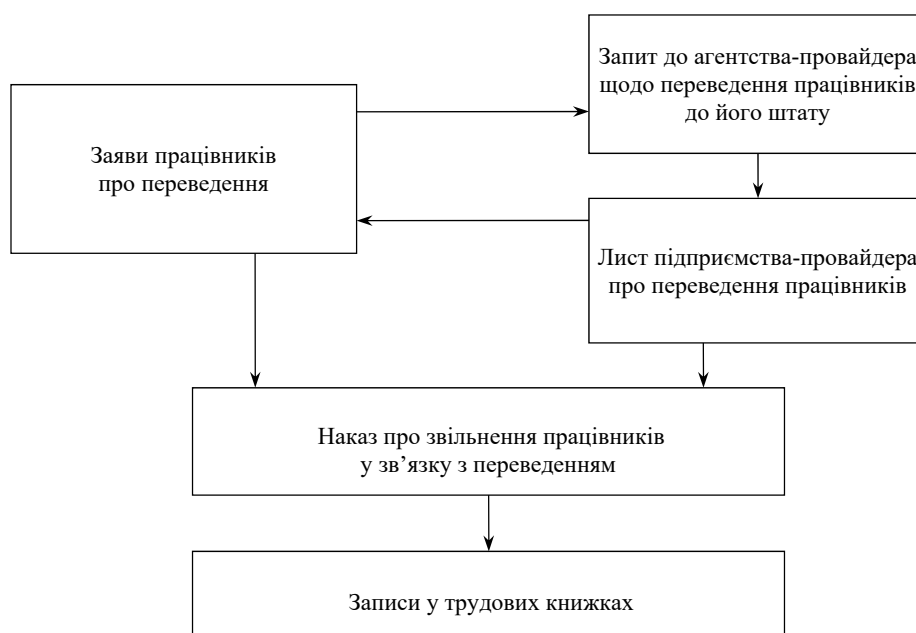


Рис. 13.3. Документообіг під час виведення працівників зі штату підприємства-замовника¹

Документообіг під час прийняття працівників до штату агентства-провайдера наведено на рис. 13.4.

¹ Сафарова Е. Ю. Как оптимизировать расходы на персонал: аутстаффинг, аутсорсинг, лизинг персонала / Е. Ю. Сафарова. — М. : Эксмо, 2010. — С. 41.

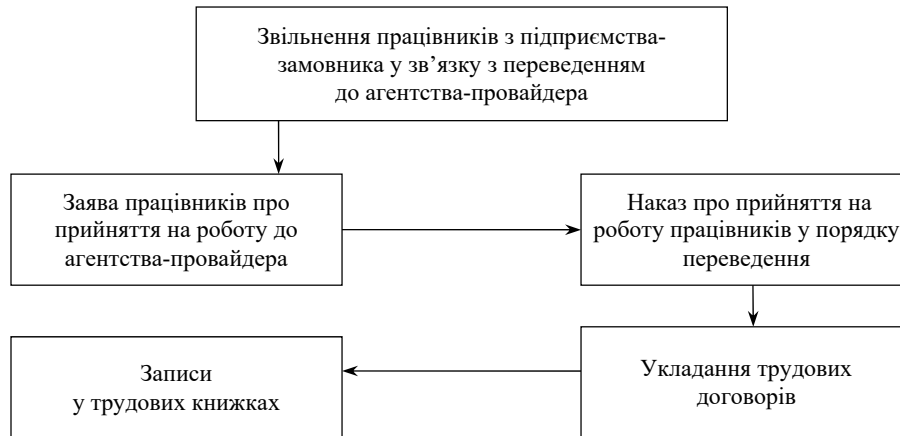


Рис. 13.4. Документообіг під час прийняття працівників до штату агентства-провайдера¹

Під час роботи на території підприємства-замовника всі поточні документи аутстафінгові працівники передають безпосередньо агентству-провайдеру. Агентство-провайдер щомісяця виплачує кожному працівникові заробітну плату та здійснює інші виплати, установлені українським законодавством.

Послуги, які пропонують аутстафінгові агентства:

- ведення кадрової документації;
- розрахунок і виплата заробітної плати;
- розрахунок і відрахування внесків і податків;
- оформлення й оплата відпусток, виплата компенсації за невикористані дні відпустки;
- управління компенсаційним пакетом працівників;
- розрахунок та виплата допомоги з тимчасової непрацездатності;
- оформлення відряджень і компенсація відповідних витрат;
- ведення бухгалтерської звітності та надання необхідних довідок;
- припинення трудових відносин з працівником за його ініціативою та за ініціативою підприємства-замовника тощо.

Періодично (зазвичай щомісяця) провайдер передає замовникові *звіти щодо виконаної роботи*, на підставі яких виставляється рахунок за послуги, до якого входять заробітна плата виведених зі штату співробітників, податки та інші виплати, оплата аутстафінгових послуг (гонорар агентства).

Гонорар агентства-провайдера обчислюється з урахуванням двох основних факторів. Вартість залежить від заробітної плати співробітника, який працюватиме на замовника (як правило, 10–20 % місячного окладу), і витрат на додаткові

¹ Сафарова Е. Ю. Как оптимизировать расходы на персонал: аутстафинг, аутсорсинг, лизинг персонала / Е. Ю. Сафарова. — М. : Эксмо, 2010. — С. 46.

послуги (7–10 % від їх вартості). Гонорар може бути фіксований — у грошових одиницях.

Гонорар організації-провайдера зазвичай залежить від кількості виведених зі штату співробітників. Що більша кількість таких співробітників, то менший відсоток гонорару.

Приклад визначення витрат на залучення працівників з використанням аутстафінгової технології

У зв'язку із сезонним підвищенням попиту на продукцію на підприємстві заплановано залучити 25 осіб з використанням аутстафінгової технології. Планується залучити на 8 місяців 5 осіб із заробітною платою 15 000 грн, 6 осіб — із заробітною платою 16 000 грн, 7 осіб — із заробітною платою 16 500 грн, 4 особи — із заробітною платою 17 000 грн та на 6 місяців 2 особи з заробітною платою 18 000 грн, 1 особу — із заробітною платою 18 500 грн.

Комісійні агентства-провайдера диференціюються залежно від заробітної плати працівника. Якщо заробітна плата працівників менша від 15 500 грн, то комісійні дорівнюють 7 % заробітної плати, за виведення зі штату працівників із заробітною платою від 15 500 до 17 000 грн комісійні становлять 5 %, працівників із заробітною платою від 17 000 грн — 3 %.

Витрати на організацію робочого місця в середньому дорівнюють 250 грн на одного працівника в місяць.

Витрати на заробітну плату дорівнюють

$$8 \cdot (5 \cdot 15\,000 + 6 \cdot 16\,000 + 7 \cdot 16\,500 + 4 \cdot 17\,000) + 6 \cdot (2 \cdot 18\,000 + 1 \cdot 18\,500) = 3\,163\,000 \text{ грн.}$$

Сума єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування становить

$$3\,163\,000 \cdot 0,22 = 695\,860 \text{ грн.}$$

Комісійні за надання послуг з аутстафінгу дорівнюють

$$8 \cdot (5 \cdot 15\,000 \cdot 0,07 + 6 \cdot 16\,000 \cdot 0,05 + 7 \cdot 16\,500 \cdot 0,05 + 4 \cdot 17\,000 \cdot 0,03) + 6 \cdot (2 \cdot 18\,000 \cdot 0,03 + 1 \cdot 18\,500 \cdot 0,03) = 152\,730 \text{ грн.}$$

Витрати на організацію робочого місця становлять

$$(8 \cdot 22 + 6 \cdot 3) \cdot 250 = 48\,500 \text{ грн.}$$

Отже, загальні витрати підприємства на залучення співробітників з використанням аутстафінгової технології дорівнюють

$$3\,163\,000 + 695\,860 + 152\,730 + 48\,500 = 4\,060\,090 \text{ грн.}$$

Що стосується *категорій персоналу, які можуть бути виведені зі штату*, то фахівці з управління персоналом зазначають, що аутстафінг є універсальною технологією, яка може застосовуватися на будь-якому підприємстві. У зв'язку з цим вивести зі штату можна будь-яких працівників, за винятком вищих керівників, оскільки в разі виведення їх зі штату виникне питання щодо посадових осіб, яким підпорядковуватимуться працівники агентства-провайдера.

13.4. ОБҐРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДОЦІЛЬНОСТІ ВИВЕДЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ЗІ ШТАТУ

Використання підприємством аутстафінгової технології має бути економічно обґрунтоване. Під час прийняття рішення щодо використання аутстафінгу, як уже зазначалося, потрібно зважити переваги та недоліки цієї технології.

Обґрунтування економічної доцільності виведення персоналу зі штату здійснюється на основі оцінювання вигід, що їх одержить підприємство, і витрат, пов'язаних із застосуванням аутстафінгової технології, та порівняння їх з альтернативними варіантами залучення персоналу.

Обґрунтування економічної доцільності використання аутстафінгової технології розглянемо на прикладах.

Приклад 1. На підприємстві, яке здійснює виробництво і збут систем вентиляції й кондиціонування, працюють 280 осіб. З них троє — працівники бухгалтерії, які нараховують і виплачують заробітну плату, четверо — працівники відділу кадрів, які переважно займаються кадровим адмініструванням. Середньомісячні витрати на оплату праці працівників бухгалтерії та відділу кадрів разом з єдиним соціальним внеском дорівнюють 148 100 грн. Витрати на організацію робочого місця в середньому становлять 800 грн на одного працівника в місяць. Треба обґрунтувати доцільність (недоцільність) виведення персоналу зі штату підприємства, якщо послуги з аутстафінгу дорівнюють 400 грн на одного працівника в місяць. Планується залишити одного працівника відділу кадрів, який відповідатиме за розвиток персоналу. Середньомісячна заробітна плата фахівця з розвитку персоналу дорівнює 14 000 грн.

Для визначення економічної доцільності використання аутстафінгової технології слід розрахувати комісійні за надання послуг з аутстафінгу та місячну економію витрат на заробітну плату й організацію робочих місць працівників відділу кадрів і бухгалтерії.

Кількість осіб, яких планується вивести зі штату, дорівнює

$$280 - 3 - 3 = 274 \text{ особи.}$$

Комісійні за надання послуг з аутстафінгу за місяць становлять

$$274 \cdot 400 = 109\,600 \text{ грн.}$$

Заробітна плата фахівця з розвитку персоналу разом з єдиним соціальним внеском за місяць дорівнює

$$14\,000 \cdot 1,22 = 17\,080 \text{ грн.}$$

Місячна економія витрат на заробітній платі у разі виведення персоналу зі штату становитиме

$$148\,100 - 17\,080 = 131\,020 \text{ грн.}$$

Місячна економія витрат на організації робочих місць у разі виведення персоналу зі штату дорівнюватиме

$$(3 + 3) \cdot 800 = 4800 \text{ грн.}$$

Місячна економія витрат на заробітну плату й організацію робочих місць у разі виведення персоналу зі штату становитиме

$$131\,020 + 4800 = 135\,820 \text{ грн.}$$

Отже, місячна економія витрат на заробітну плату та організацію робочих місць у разі використання аутстафінгової технології на 26 220 грн перевищує витрати на аутстафінг — комісійні агентства за надання послуг з аутстафінгу. У зв'язку з цим використання аутстафінгу є економічно доцільним. Виведення персоналу зі штату підприємства дасть змогу зекономити 314 640 грн за рік.

Приклад 2. Компанія «Бізнеспроектсервіс» проводить активну проектну діяльність. Більшість проектів у середньому тривають рік-півтора. Власний штат компанії невеликий, на кожен окремий проект компанія набирає необхідних фахівців. Після завершення проекту більшість зайнятих у ньому працівників компанія вивільняє, у зв'язку з чим вона має здійснювати додаткові витрати, пов'язані з виплатою вихідної допомоги. Для роботи над двома новими проектами компанія має залучити 30 осіб строком на 14 місяців і 18 осіб строком на 10 місяців.

У разі залучення працівників на умовах аутстафінгу комісійні агентства дорівнюватимуть 200 грн на одного працівника за місяць.

У разі залучення працівників на постійну основу після закінчення роботи над проектами компанії потрібно вивільнити працівників і виплатити їм вихідну допомогу. Компенсаційні виплати у разі вивільнення зайнятих у першому проекті працівників становитимуть 195 000 грн, зайнятих у другому проекті — 106 200 грн.

Для встановлення економічної доцільності використання аутстафінгової технології необхідно визначити витрати на залучення персоналу на умовах аутстафінгу та витрати, пов'язані з виплатою вихідної допомоги в разі залучення працівників на умовах постійної зайнятості.

Комісійні за надання послуг з аутстафінгу дорівнюватимуть

$$14 \cdot 30 \cdot 200 + 10 \cdot 18 \cdot 200 = 120\,000 \text{ грн.}$$

Витрати, пов'язані з виплатою вихідної допомоги у разі залучення працівників на умовах постійної зайнятості, становитимуть

$$195\,000 + 106\,200 = 301\,200 \text{ грн.}$$

Отже, використання аутстафінгової технології економічно вигідніше для підприємства, ніж залучення працівників на умовах постійної зайнятості.

Економія, яку одержить компанія від залучення персоналу на умовах аутстафінгу, дорівнюватиме

$$301\,200 - 120\,000 = 181\,200 \text{ грн.}$$

Під час розрахунку витрати на оплату праці не враховуються, тому що вони будуть і в першому, і в другому випадках, причому їхній розмір не залежатиме від того, на яких умовах зайнятості залучаються для виконання проектних робіт наймані працівники.

РЕЗЮМЕ

Терміном *аутстафінг* називають послуги з виведення персоналу зі штату підприємства-замовника та зарахування його до штату організації-провайдера. При цьому співробітники й далі працюють на попередньому місці роботи та виконують свої функції та завдання. Організація-провайдер стає формальним роботодавцем і бере на себе юридичну та фінансову відповідальність за персонал, зокрема кадрове адміністрування, нарахування та виплату заробітної плати, сплату податків, соціальне та медичне страхування, оформлення лікарняних, відпусток, відряджень тощо.

Аутстафінгова технологія має попит у представництв транснаціональних компаній, підприємств, які перебувають на етапі реструктуризації, і підприємств із сезонним характером робіт.

Під час використання аутстафінгової технології підприємство-замовник має змогу знизити витрати, пов'язані з нарахуванням і виплатою заробітної плати, кадровим адмініструванням, підготовкою звітності, медичним обслуговуванням, страхуванням життя, організацією відпочинку, навчанням працівників тощо. Аутстафінг дає змогу також зменшити обсяги ведення кадрової документації та бухгалтерських функцій, а отже, скоротити чисельність служби персоналу та бухгалтерії й витрати на їх утримання. Існує також непряма економія — зменшення витрат часу лінійних керівників.

Підприємства, які використовують аутстафінгову технологію, можуть зіткнутися з різними проблемами. Українським законодавством не врегульовані ані процедура лізингу, ані аутстафінгу, у зв'язку з чим провайдери направляють виведених зі штату замовника працівників у тривале відрядження.

Одночасне переведення до провайдера значної кількості персоналу може викликати збільшення соціальної напруженості в колективі, оскільки з такою формою трудових відносин більшість працівників не обізнані. Співробітники можуть розцінювати процедуру аутстафінгу як зневажливе ставлення підприємства до персоналу, що може спричинити зниження лояльності виведених зі штату працівників, виникнення конфліктів між штатними та позаштатними працівниками.

Процедура виведення персоналу зі штату містить такі етапи: укладання договору про надання послуг з аутстафінгу між замовником і провайдером; оформлення переведенням співробітників до штату провайдера; укладання провайдером трудових договорів зі співробітниками, виведеними зі штату замовника; направлення провайдером працівників до замовника аутстафінгових послуг.

Процедура виведення персоналу зі штату підприємства-замовника має бути документально оформлена. Договір щодо надання послуг з аутстафінгу містить такі положення: предмет договору, зобов'язання агентства, зобов'язання замовника, порядок розрахунків і відповідальність сторін. Обов'язковим додатком до

договору мають бути списки працівників, яких виводять зі штату, з їхніми персональними даними, переліком посадових обов'язків (трудових функцій), відповідальності, розмірами заробітної плати та іншими видами компенсацій.

Гонорар агентства-провайдера залежить від заробітної плати співробітника, який працюватиме на замовника (зазвичай, 10–20 % місячного окладу), і витрат на додаткові послуги (7–10 % від їх вартості). Гонорар може бути фіксованим — у грошових одиницях.

Що стосується категорій персоналу, які можуть бути виведені зі штату, то аутстафінг є універсальною технологією, яка може застосовуватися на будь-якому підприємстві. У зв'язку з цим вивести зі штату можна будь-яких працівників, за винятком вищих керівників.

Використання підприємством аутстафінгової технології має бути економічно обґрунтоване. Обґрунтування економічної доцільності здійснюється за допомогою оцінювання вигід, що їх одержить підприємство, і витрат у зв'язку з застосуванням аутстафінгової технології, і порівняння їх з альтернативними варіантами залучення персоналу.



ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Аутстафінг	Замовник аутстафінгових послуг
Виведення персоналу зі штату	Провайдер аутстафінгових послуг
Гонорар організації-провайдера	Професійні організації-роботодавці
Договір аутстафінгу	



ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Розкрийте передумови використання підприємствами аутстафінгу.
2. Назвіть групи споживачів, які мають найбільший попит на аутстафінгову технологію.
3. Дайте порівняльну характеристику технологій аутстафінгу, лізингу персоналу та аутсорсингу.
4. Наведіть рекомендації щодо вибору інноваційних (нестандартних) форм зайнятості.
5. Розкрийте переваги аутстафінгової технології для підприємства – замовника послуг.
6. Визначте напрями скорочення витрат у підприємств, які використовують аутстафінгову технологію.

7. Чому договір щодо надання послуг з аутстафінгу містить мінімальні терміни попередження замовником провайдера про намір розірвати відносини з певним працівником?
8. Назвіть імовірні переваги роботи на умовах аутстафінгу для персоналу.
9. Охарактеризуйте проблеми, з якими стикаються підприємства, що використовують аутстафінгову технологію.
10. Визначте способи мінімізації негативних наслідків використання підприємствами аутстафінгової технології.
11. Наведіть причини застосування підприємствами аутстафінгової технології.
12. Дайте характеристику критеріям вибору провайдера аутстафінгових послуг.
13. Охарактеризуйте відносини між найманим працівником, провайдером і замовником аутстафінгових послуг
14. Розкрийте процедуру виведення персоналу зі штату.
15. Наведіть основні положення договору щодо надання послуг з аутстафінгу.
16. Обґрунтуйте зобов'язання агентства-провайдера та підприємства-замовника аутстафінгових послуг.
17. Опишіть документообіг під час виведення працівників зі штату замовника та прийняття до штату провайдера.
18. Дайте характеристику послугам, які пропонують аутстафінгові агентства.
19. Наведіть фактори, від яких залежить розмір гонорару агентства – провайдера аутстафінгових послуг.
20. Які категорії персоналу можуть бути виведені зі штату підприємства?
21. Розкрийте методику визначення економічної ефективності виведення персоналу зі штату.



ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

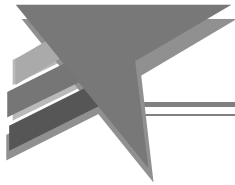
1. Дайте порівняльну характеристику технологій лізингу персоналу, аутстафінгу та аутсорсингу.
2. Проведіть моніторинг ринку аутстафінгових послуг в Україні. Дайте характеристику схемам, за якими здійснюється виведення персоналу зі штату, проаналізуйте вартість послуг. Визначте перспективи розвитку ринку аутстафінгових послуг у сфері управління персоналом в Україні.



ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПОГЛИБЛЕНОГО ВИВЧЕННЯ

1. *Аникин Б. А.* Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2009. — 320 с.

2. *Бравар Ж.* Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж. Бравар, Р. Морган. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. — 260 с.
3. *Карташов С. А.* Рекрутинг: найм персонала : учеб. пособие / С. А. Карташов, Ю. Г. Одегов, И. А. Кокорев. — М. : Экзамен, 2003. — 320 с.
4. *Сафарова Е. Ю.* Как оптимизировать расходы на персонал: аутстаффинг, аутсорсинг, лизинг персонала / Е. Ю. Сафарова. — М. : Эксмо, 2010. — 208 с.
5. *Цимбалюк С. О.* Технології управління персоналом : навч. посіб. / С. О. Цимбалюк. — Київ : КНЕУ, 2009. — 399 с.
6. *Heywood J. V.* The Outsourcing Dilemma: The Search for Competitiveness / J. V. Heywood. — Financial Times, Prentice Hall, 2001. — 224 p.



ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

- Автобіографія 109
Агентство – провайдер лізингових послуг 278, 284
Агентство – холдинг 219
Агентство широкого профілю 219
Адресність рекламного оголошення 70
Активний пошук 87
Активний пошуковий сценарій 235
Аналіз метапрограм 137
Аналіз роботи 10, 20
Анкета 10, 25, 107, 108
Анкетування 24, 107
Апробація тесту 165
Аутплейсмент 222, 225
Аутсорсер 249, 260
Аутсорсинг 246, 294
Аутсорсинг-проект 251, 255
Аутсорсинг бізнес-процесів 249
Аутстафінг 293, 294
Аутгаскінг 249
- Багатофакторне оцінювання інтелекту 159
Безстроковий трудовий договір 188, 280
Бізнес-інтерв'ю 127
Бренд роботодавця 225, 226
- Валідність (дієвість) тесту 164
Валідність методів оцінювання 99
Вартість рекрутингу 199, 204
Ведення щоденників 31
Вербування 65
Виведення персоналу зі штату 293, 299
Вивчення документів 113
Вивчення резюме 10, 100
Винагорода агентства-лізингодавця 285
Випробування 74, 189
Виробничий (операційний) аутсорсинг 249
Витрати на залучення персоналу на умовах лізингу 285
- Витрати на заповнення вакансії 199, 204, 205
Відкриті запитання 132
Відмова кандидатів у прийнятті на роботу 187
Внутрішнє джерело пошуку та залучення 66, 67
Внутрішній аутсорсинг 249, 252
Внутрішня референція 138
- Гонорар організації-провайдера 302, 307
Графологічна експертиза 10, 109, 166
Графологія 166
Групове інтерв'ю 23, 127
- Державна служба зайнятості 69, 80
Деталізовані вимоги 56
Джерело пошуку та залучення 66
Діаграма Ейлера–Вена 200
Договір аутстафінгу 300
Додаткові умови трудового договору 188
Документальне оформлення прийняття на роботу 188
Дослідження критичних інцидентів 31
Друкований засіб масової інформації 71
- Експрес-рекрутинг 222
Екстраверт 160
Емоційний інтелект EQ 159
Ергономічні дослідження на робочих місцях 33
Ефективність процесу та процедур рекрутингу 201
Ефективність рекрутингу 199
- Закриті запитання 109, 132
Замовлення на пошук і відбір кандидатів 233
Замовник аутсорсингових послуг 249, 256

- Замовник аутстафінгових послуг 295
Замовник лізингових послуг 273, 284
Запитальний листок 128
Запозичена праця 273
Звернення за рекомендаціями 113
Змішана референція 138
Знання 46, 231
Зовнішнє джерело пошуку та залучення 66, 69
Зовнішній аутсорсинг 249, 252
Зовнішня референція 138
- Імітаційний тест 158
Індивідуально-особистісні характеристики 54, 231
Інтелектуальний тест 159
Інтерв'ю 10, 23, 125, 126, 235
Інтерв'ювання 23
Інтернет 86
Інтроверт 160
Інфраструктура ринку рекрутингових послуг 218
- Кадрова безпека 112
Кадрове агентство 69, 81
Карта компетенцій 22, 37, 45, 46
Кваліфікаційна карта 22, 37, 45, 46
Кваліфікаційні вимоги 45
Коефіцієнт підвищення заробітної плати лізингового працівника 285
Коефіцієнт пізнавального інтелекту 159
Колишній кандидат 68
Колишній працівник 68
Комп'ютерний поліграф 174
Компетенції 45, 46, 48, 231
Конвенція МОП № 181 «Про приватні агентства зайнятості» 274
Контракт про аутсорсинг 263
Корпоративні компетенції 45, 50
Критерії добору 37, 55
- Лізинг персоналу 270, 273, 294
Лізинговий штат 283
Лізингодавець 279
Лізингодержувач 279
- Матриця аутсорсингу 257
Мережний ресурс 86
Метапрограми 137
Метод критичних інцидентів 31
Метод незакінчених речень 132
Метод репертуарної сітки 31
Методи оцінювання кандидатів 99
Методика CMQ (Common Metric Questionnaire) 28
Методика FJA (Functional Job Analysis) 28
Методика O'NET (Occupational Information Network) 29
Методика PAQ (Position Analysis Questionnaire) 26
Мінімальні вимоги 55
Мотиваційні тенденції 139
Мотиви 46, 104
- Навики 46
Навчальний заклад 69, 85
Надійність тесту 164
Нейротизм 160
Неструктуроване інтерв'ю 127
Нетрадиційні методи оцінювання кандидатів 10, 156
- Обов'язкові умови трудового договору 188
Опис вакантної посади 233
Опис роботи 22, 34
Опитувальний листок 24
Орієнтація на процес 140
Орієнтація на результат 140
Особистісне інтерв'ю 127
Особистісний тест 160
Особовий листок 108
- Панельне інтерв'ю 127
Пасивний пошук 87
Паспорт посади 22, 37
Перевірка рекомендацій 10, 113, 235
Пізнавальний інтелект IQ 159
План пошуку та відбору кандидатів 233
Плинність нових працівників 206
Поведінкове інтерв'ю 143
Повний аутсорсинг 249, 252

- Позиціонування у робочих взаєминах 142
 Поліграф 10, 172
 Поліграфолог 172
 Посадова інструкція 22, 34
 Посередник на ринку праці 69
 Пошукова система 90
 Прагнення до досягнень 139
 Провайдер аутсорсингових послуг 249, 261
 Провайдер аутстафінгових послуг 298, 299
 Провокаційне запитання 108, 147
 Проктивне інтерв'ю 143
 Професійний тест 161
 Професійна класифікація робіт 34
 Професійне інтерв'ю 127
 Професійний форум 90
 Професійні компетенції 45, 52
 Професійні організації-роботодавці 293
 Професіограма 22
 Профіль посади 22, 37, 45, 46
 Процедура оцінювання кандидатів на вакантну посаду 99
 Процедура рекрутування 10
 Процедура ухвалення остаточного рішення про заповнення вакансії 184
 Прямий метод пошуку 220, 222, 234
 Психологічні методи оцінювання кандидатів 156
 Психотизм 160
 Резюме 100
 Рекламне оголошення про вакансію 70, 72
 Рекомендаційний листок (рекомендація) 113
 Рекомендація 68, 113
 Рекомендація МОП № 188 «Про приватні агентства зайнятості» 274
 Рекрутер 228
 Рекрутинг персоналу 9
 Рекрутингове агентство 69, 81, 213
 Рекрутування 213, 232
 Репрезентативна посада 21
 Репутація рекрутингового агентства 239
 Ресурсний аутсорсинг 249
 Ринкові огляди заробітних плат 39
 Рівень заповнення вакансій 199, 200
 Сайт із працевлаштування 87
 Самопрезентація 131
 Ситуаційне інтерв'ю 145
 Слабоструктуроване інтерв'ю 127
 Соціальна мережа 91
 Специфікація роботи 22
 Спеціалізоване агентство 219
 Спостереження 30
 Спрямовуючі запитання 132
 Стандартна форма кандидата 107
 Стандартний метод пошуку 220
 Стратегія диверсифікації 220
 Стратегія рекрутингового агентства 220
 Стратегія спеціалізації 220
 Стрес-інтерв'ю 127, 148
 Строковий трудовий договір 188, 280
 Структура інтерв'ю 129
 Структуроване інтерв'ю 127
 Суб'єкти лізингової угоди 278, 279
 Суб'єкти рекрутингу персоналу 12, 14
 Супровідний лист 106
 Сценарій аналізу 235
 Телефонне інтерв'ю 10, 109, 235
 Тематичний апперцептивний тест (ТАТ) 161
 Тест 157
 Тест загальних здібностей 158
 Тест Люшера 161
 Тест Майнера «Незакінчене речення» 161
 Тест Маховера «Намалюй людину» 162
 Тест на перевірку рівня професійних знань 158
 Тест на професійну придатність 158
 Тест Розенцвейга 162
 Тест Роршаха 161
 Тестування 157, 235
 Тип референції 138
 Тривалість (час) заповнення вакансій 199, 203
 Трудовий договір 188, 280, 299
 Уведення працівника в організацію 191
 Уведення працівника в підрозділ 191, 192
 Уведення працівника в посаду 10, 191, 192

- Угода про наміри 238
Укладання трудового договору 188
Уникнення невдач 139
Універсальне агентство 218
Управлінські (лідерські) компетенції 45, 52
Уточнювальні запитання 132
Ухвалення рішення про заповнення вакансії 184
- Фахівець з управління персоналом 13, 14
Фізіогноміка 174
Фізіогномічний аналіз 174
Формальне інтерв'ю 127
Функціональний аутсорсинг 249
- Характеристики почерку 167
- Центр оцінювання 14, 55
Цивільно-правовий договір підряду 280
- Цивільно-правовий договір про надання послуг 280, 299
Ціннісна пропозиція роботодавця 75
Цінності 46
- Частковий аутсорсинг 249, 252
- Швидкість заповнення вакансій 199, 203
- Якість рекрутингу 199, 206
Якості 46
Ярмарок вакансій 69, 86
- Executive search 222, 223
- Headhunting 222, 224
- HR-розвідка 225, 227
- Recruitment (класичний добір) 222

7. **Відповідальність за ведення документів.** Перелічуються документи (звіти, справи, довідки, кошториси тощо), за ведення яких відповідає працівник. Зазначається періодичність їх складання та призначення.

Найменування документа	Призначення	Періодичність складання

8. **Контакти.** Зазначаються обов'язки, виконання яких передбачає контакти зі співробітниками інших структурних підрозділів, зовнішніми організаціями, та їх періодичність.

Посадові обов'язки, виконання яких передбачає контакти	Посадові особи, зовнішні організації, з якими контактує працівник	Частота контактів

Яку інформацію (плани, накази, рахунки, звіти тощо) працівник одержує від інших посадових осіб (структурних підрозділів)?

Посадова особа (структурний підрозділ)	Інформація

Яку інформацію (плани, накази, рахунки, звіти тощо) працівник надає іншим посадовим особам (структурним підрозділам)?

Посадова особа (структурний підрозділ)	Інформація

Наскільки часто необхідно консультиватись із безпосереднім керівником чи іншим співробітником підприємства під час прийняття рішень чи визначення правильного напрямку дій? (часто/інколи/рідко/ніколи) _____

9. **Умови праці.** Опис умов, в яких працює працівник, обов'язково із зазначенням усіх шкідливих умов _____

10. **Вимоги до співробітника на цій посаді.**

Рівень освіти _____

Необхідний досвід роботи із зазначенням сфери _____

Що повинен знати _____

Що повинен уміти _____

Необхідні особистісні та ділові якості _____

11. **Додаткова інформація.** Зазначається додаткова інформація, яка не ввійшла до жодного з попередніх розділів, але яка могла б бути корисною для опису роботи _____

Підпис працівника _____ Дата _____

Підпис керівника _____ Дата _____

Опис посади за методикою O'NET¹**Підсумковий звіт для посади:****19-3011.00 — Економіст**

Здійснює дослідження, готує звіти або складає плани з висвітленням економічних проблем щодо виробництва та збуту товарів і послуг чи фінансової та податкової політики. Може збирати й обробляти економічні і статистичні дані з використанням вибіркового дослідження та економетричних методів.

Приклади найменувань посад: директор з економічного аналізу, економічний аналітик, економічний консультант, економіст, економіст-експерт, дослідник з економічної стабільності, професор, професор з економіки, економіст із проектною діяльністю, аналітик-дослідник.

Також див.: економіст із навколишнього середовища.

Завдання

- викладання економічних теорій, принципів і методів;
- дослідження економічних та статистичних даних у певній сфері, такій як фінанси, праця чи сільське господарство;
- дослідження економічних проблем та підготовка за результатами дослідження технічних звітів чи наукових статей у журналах;
- збір, аналіз та обробка даних для обґрунтування економічних явищ і прогнозування тенденцій розвитку ринку з використанням математичних моделей і статистичних методів;
- дослідження соціально-економічного ефекту від змін у державній політиці, зокрема в законодавстві, податковій системі, сфері послуг та державному регулюванні.

Технічні навички

- аналітичне чи науково-дослідне програмне забезпечення: Aptech Systems GAUSS; MacKichan Software Scientific Notebook; Quantitative Micro Software EViews; Timberlake Consultants OхMetrics;
- бази даних інтерфейсу користувача та пошукові системи: Microsoft Access; Structured query language SQL;
- Інтернет-браузери: Microsoft Internet Explorer; Mozilla Firefox; Web browser software;
- об'єкти або компоненти з розробки програмного забезпечення: C++; Microsoft Visual; Python;
- редактори таблиць: Corel QuattroPro; IBM Lotus 1-2-3; Microsoft Excel;
- хоттехнології: технології, які постійно використовуються, включаючи публікації вакансій.

¹ <https://www.onetonline.org/link/summary/19-3011.00>.

Знання

- економіка та бухгалтерський облік — знання основ та практики економіки та бухгалтерського обліку, фінансових ринків, банківської діяльності, аналізу фінансових даних і фінансової звітності;
- математика — знання арифметики, алгебри, геометрії, математичного аналізу, статистики та практичного їх використання;
- англійська мова — знання будови та контенту англійської мови, у тому числі значення, правопис слів, правила компонування та граматики;
- комп'ютери та електронні пристрої — знання мікросхем, процесорів, електронного обладнання, комп'ютерної техніки та програмного забезпечення, у тому числі практичного їх використання та програмування;
- освіта та навчання — знання основ і методів розробки навчальних планів і програм, індивідуального та групового навчання й інструктажу, а також оцінювання результатів навчання.

Навики

- активне слухання — увага до того, що люди кажуть, розуміння сутності, формулювання відповідних запитань, неперевивання в невідходящий час;
- критичне мислення — використання логіки та міркувань для визначення сильних і слабких сторін альтернативних рішень, висновків чи способів вирішення проблем;
- математика — використання знань математики для вирішення проблем;
- комунікативні навички — ефективне донесення інформації до інших людей;
- письмовий виклад — ефективна комунікація у письмовій формі.

Здібності

- дедуктивне мислення — здатність застосовувати загальні правила до специфічних проблем для вироблення рішень;
- індуктивне мислення — здатність поєднувати частини інформації для створення загальних правил та висновків, у тому числі знаходження взаємозв'язків між зовні не пов'язаними подіями;
- розуміння прочитаного — здатність читати і розуміти інформацію та подані ідеї;
- виклад думок у письмовій формі — здатність висловлюватись у зрозумілій письмовій формі;
- математичне обґрунтування — здатність вибирати правильні математичні методи чи формули для вирішення проблеми.

Види діяльності

- аналіз даних та інформації — виявлення базових принципів, причин чи фактів за допомогою класифікації інформації та виокремлення частин;
- збір інформації — вивчення, пошук та одержання інформації з різних релевантних джерел;
- робота за комп'ютером — використання комп'ютера та комп'ютерних систем (зокрема комп'ютерної техніки та програмного забезпечення) для програмування, складання програм, виконання завдань, введення даних та обробки інформації;
- прийняття рішень і розв'язання проблем — аналіз інформації та оцінювання результатів з метою вибору найефективнішого рішення та розв'язання проблем;
- обробка інформації — нагромадження, кодування, класифікація, групування, перевірка та верифікація інформації чи даних.

Деталізовані види діяльності

- навчання студентів коледжу соціальних і гуманітарних наук та дисциплін;
- огляд професійної літератури з метою поглиблення професійних знань;
- прогнозування економічних, політичних та соціальних тенденцій;
- підготовка наукових і технічних звітів і презентацій;
- проведення досліджень соціальних проблем.

Специфіка роботи

- електронна пошта — 100 % використовують щодня;
- особисте обговорення — 63 % використовують щодня;
- свобода в прийнятті рішень — 63 % мають багато свободи;
- структурованість у роботі — 58 % мають багато свободи;
- тривалість робочого тижня — 65 % працюють понад 40 годин.

Зони робіт

Назва	Робоча зона п'ять: вимагається всебічна підготовка
Освіта	Більшість із цих професій потребують магістерської підготовки. Наприклад, можуть потребувати ступінь магістра, деякі — ступенів Ph.D., M.D. чи J.D. (юридичний ступінь)
Необхідний досвід	Ці професії потребують високого рівня знань, навиків та досвіду. Чимало вимагають досвіду більше від п'яти років. Наприклад, хірурги мають пройти чотирирічне навчання в коледжі та в доповнення від п'яти до семи років спеціалізованої медичної підготовки для того, щоб бути здатними виконувати свою роботу
Підготовка	Наймані працівники можуть потребувати підготовки на робочому місці, але більшість із цих професій передбачає, що особа повинна вже володіти необхідними навиками, знаннями, досвідом роботи та/чи навчання
Приклади робіт	Ці професії часто включають координування, навчання, наставництво й управління діяльністю інших людей з метою досягнення цілей. Необхідний високий рівень комунікативних і організаційних навиків. Приклади професій: бібліотекарі, юристи, астрономи, біологи, священники, хірурги та ветеринари.
Рівень підготовки	8 і вищий

Освіта

Необхідний рівень освіти	Відсоток респондентів
Докторський рівень	58
Магістерський рівень	29
Бакалаврський рівень	8

Характеристики

- допитливість — дослідні професії часто передбачають висунення ідей і потребують їх обміркування. Ці професії включають пошук фактів і виявлення проблем;
- додержання процедур — часто професії передбачають додержання певних процедур і шаблонів. Ці професії включають більше роботи з даними та деталями, ніж з ідеями. Зазвичай є чіткі рамки дій;

- підприємництво — підприємницькі професії часто передбачають започаткування бізнесу та розробку проектів. Ці професії можуть включати керівництво людьми та прийняття рішень. Іноді можуть передбачати ризик і часто мають справу з веденням бізнесу.

Стилі роботи

- аналітичні здібності — професії потребують аналізу інформації та використання логіки для вирішення проблем;
- уважність до деталей — професії вимагають уважності до деталей та ретельності у виконанні робочих завдань;
- досягнення та зусилля — професії потребують установлення та досягнення складних цілей та докладання значних зусиль для виконання завдань;
- порядність — професії вимагають відвертості та додержання етичних норм;
- ініціативність — професії потребують бажання брати на себе відповідальність та постановки складних завдань.

Цінності роботи

- умови праці — види діяльності, котрі відповідають цим професіям, передбачають безпечні та хороші умови праці. Запити включають активність, винагороду, незалежність, безпеку, різноманітність та умови праці;
- самостійність — види діяльності, котрі відповідають цим професіям, дають змогу працівникам вибирати способи виконання робіт та прийняття рішень. Запити включають креативність, відповідальність та автономність;
- досягнення — види діяльності, котрі відповідають цим професіям, орієнтовані на результат і дають змогу працівникам використовувати свої найсильніші здібності, даючи їм відчуття завершеності. Запити включають здатність до засвоєння та досягнення.

Споріднені види діяльності

- 15-2031.00 Фахівці із дослідження операцій;
- 19-3041.00 Соціологи;
- 19-3094.00 Політологи;
- 25-1011.00 Бізнес-викладачі
- 25-1063.00 Викладачі економіки

Заробітна плата та тенденції зайнятості

Середня заробітна плата (2016)	48,58 \$ за годину, 101,050 \$ за рік
Чисельність зайнятих (2014)	22 000 осіб
Прогнозоване зростання (2014–2024)	У середньому від 5 до 8 %
Прогнозована кількість вакансій (2014–2024)	7000
Топ галузі	Уряд, професійна та наукова діяльність, технічне обслуговування

Ресурси: дані Бюро статистики праці за 2016 р. та прогноз зайнятості на 2014–2024. Прогнозоване зростання відображає зміни в загальній чисельності зайнятих протягом прогнозованого періоду (2014–2024). Прогнозована кількість вакансій відображає їх відкриття відповідно до збільшення потреби та переміщень працівників.

Щокварталу визначається рівень виконання ключових показників діяльності.

Підсумкове оцінювання результатів праці та рівня розвитку компетенцій здійснюється оцінювальною комісією періодично, але не рідше ніж раз у два роки.

1.9. Умови оплати праці та матеріального заохочення.

Посадовий оклад директора з управління персоналом устанавлюється відповідно до штатного розпису підприємства.

Умови матеріального заохочення директора з управління персоналом визначаються правилами внутрішнього трудового розпорядку та положенням про оплату праці.

1.10. У своїй діяльності директор з управління персоналом керується:

— Конституцією України;

— Кодексом законів про працю України та іншими законодавчими та нормативними актами, що містять норми трудового права;

— Статутом;

— Правилами внутрішнього трудового розпорядку;

— Положенням про персонал;

— Правилами охорони праці та техніки безпеки;

— Положенням про службу персоналу;

— цією посадовою інструкцією.

У своїй діяльності директор з управління персоналом керується також наказами та розпорядженнями директора підприємства.

II. Завдання та обов'язки

Директор з управління персоналом:

2.1. Керує роботою з розроблення стратегії та політики управління персоналом згідно з цілями та стратегією розвитку підприємства, вживає заходів щодо їх реалізації.

2.2. Бере участь у розробленні стратегії розвитку, перспективних та поточних планів діяльності підприємства.

2.3. Організовує роботу з планування та прогнозування якісної і кількісної потреби у працівниках різних категорій та професійних груп, розроблення норм і нормативів з праці.

2.4. Контролює формування та ведення бази даних про кількісний та якісний склад персоналу.

2.5. Аналізує чисельність і структуру персоналу, визначає відповідність наявних компетенцій у працівників потребам підприємства в них, визначає напрями та способи їх узгодження, зокрема обґрунтовує доцільність використання аутсорсингових та лізингових послуг у сфері управління персоналом.

2.6. Складає HR-бюджети.

2.7. Організовує проведення маркетингових досліджень ринку праці, налагоджує контакти з рекрутинговими агентствами, навчальними закладами, центрами зайнятості, тренінговими, консалтинговими, аутсорсинговими компаніями та ін.

2.8. Розробляє заходи щодо формування позитивного бренду роботодавця.

2.9. Організовує роботу щодо формування профілів посад (розроблення корпоративних, професійних і особистісних компетенцій, якими мають володіти працівники).

2.10. Організовує пошук і відбір кандидатів на вакантні посади, зокрема з використанням конкурсних процедур, контролює якість і своєчасність заповнення вакансій.

2.11. Контролює процедуру працевлаштування, введення в посаду та адаптації ново-прийнятих працівників.

2.12. Організовує проведення аналізу робіт та регламентування діяльності посадових осіб на підприємстві.

2.13. Керує організацією навчання персоналу на підприємстві згідно з індивідуальними планами розвитку працівників та потребами підприємства у відповідних компетенціях для вирішення поточних і стратегічних завдань, затверджує навчальні плани і програми у разі організації навчання на підприємстві, розробляє методи заохочення працівників до професійного розвитку.

2.14. Організовує роботу щодо формування та підготовки резерву на заповнення вакантних посад керівників, визначає разом з вищими керівниками ключові посади, розробляє плани їх заповнення, організовує відбір кандидатів до резерву, здійснює контроль за реалізацією індивідуальних планів розвитку резервістів, бере участь в ухваленні рішень щодо дальшого перебування резервістів у резерві та призначення на керівну посаду одного із працівників з резерву керівників.

2.15. Організовує ведення кадрової документації на підприємстві, здійснення обліку та підготовки звітності, затверджує та візує відповідні документи в межах своєї компетентності.

2.16. Здійснює інформаційне, документаційне, методичне забезпечення оцінювання персоналу, за необхідності організовує проведення іспитів, заліків, тестування, бере участь у роботі оцінювальної комісії, контролює виконання рішень оцінювальної комісії.

2.17. Організовує мотиваційний моніторинг, за його результатами готує керівникові підприємства пропозиції щодо внесення змін у мотиваційну політику підприємства, зокрема в систему оплати праці, запровадження нових форм та методів мотивації, організовує розроблення компенсаційних пакетів і нематеріальних методів мотивації з метою закріплення компетентних працівників, забезпечення справедливості та конкурентності системи оплати праці, заохочення працівників до досягнення необхідних результатів.

2.18. Аналізує показники, що характеризують рух працівників на підприємстві, проводить вихідне інтерв'ю із працівниками у разі звільнення їх за власним бажанням для з'ясування причин звільнення.

2.19. Готує керівникові підприємства пропозиції щодо підвищення лояльності та закріплення компетентних працівників на підприємстві.

2.20. Бере участь у розробленні корпоративних правил, норм, стандартів, підготовці корпоративного кодексу, організовує проведення корпоративних заходів.

2.21. Бере участь у розробленні програм корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

2.22. Бере участь у розробленні правил внутрішнього трудового розпорядку, системи контролю за роботою персоналу, додержанням правил внутрішнього трудового розпорядку, готує керівникові підприємства пропозиції щодо зміцнення трудової дисципліни.

2.23. Організовує дослідження соціально-психологічного клімату на підприємстві, розробляє заходи щодо його поліпшення.

2.24. Вживає заходів щодо створення безпечних і сприятливих умов праці, розробляє заходи щодо захисту життя та здоров'я працівників, поліпшення умов праці, контролює додержання техніки безпеки.

2.25. Контролює додержання норм трудового законодавства в роботі з персоналом.

2.26. Розглядає скарги та заяви працівників з питань прийняття на роботу, переведення, звільнення, порушення трудового законодавства та ін.

2.27. Контролює процедуру звільнення персоналу, вживає заходів щодо підтримання контактів зі звільненими працівниками.

2.28. Організовує моніторинг системи управління персоналом, зокрема з використанням методів та інструментів кадрового аудиту.

2.29. Готує керівникові підприємства пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом, зокрема з використанням інноваційних персонал-технологій та на основі запровадження автоматизованих систем управління персоналом.

2.30. Консультує директора підприємства, керівників структурних підрозділів, інших посадових осіб з питань організації роботи персоналу.

2.31. Керує працівниками служби персоналу та розподіляє між ними посадові завдання й обов'язки, вживає заходів для встановлення ефективних службових взаємовідносин і зв'язків між працівниками служби персоналу.

2.32. Знайомить працівників служби персоналу з нормативно-методичними документами й інформаційними матеріалами, які стосуються їхньої діяльності, а також зі змінами у чинному законодавстві.

III. Права

Директор з управління персоналом має право:

3.1. Діяти від імені служби персоналу, репрезентувати інтереси структурного підрозділу у взаємовідносинах з іншими структурними підрозділами.

3.2. Брати участь у розробленні стратегії розвитку, перспективних і поточних планів діяльності підприємства.

3.3. Давати розпорядження підпорядкованим йому працівникам і контролювати їх виконання.

3.4. За дорученням директора підприємства виступати в установленому порядку від імені підприємства з питань, що належать до компетенції служби персоналу, у взаєминах з державними та місцевими органами влади, іншими підприємствами, організаціями та установами.

3.5. За погодженням з директором підприємства залучати з інших організацій юристів, консультантів, експертів, рекрутерів, психологів, тренерів, інших фахівців у сфері управління персоналом для ефективного вирішення завдань, поставлених перед службою персоналу.

3.6. Вносити на розгляд директора підприємства пропозиції щодо зміни стратегії та політики у сфері управління персоналом.

3.7. Вносити на розгляд директора підприємства пропозиції щодо вдосконалення роботи служби персоналу.

3.8. Вносити на розгляд директора підприємства пропозиції щодо вдосконалення роботи, пов'язаної з виконанням обов'язків, передбачених цією посадовою інструкцією.

3.9. У межах своєї компетентності повідомляти директорів підприємства про виявлені недоліки у діяльності підприємства та вносити пропозиції щодо їх усунення.

3.10. Розпоряджатися виділеними трудовими, матеріальними, фінансовими й технічними ресурсами.

3.11. Брати участь у нарадах, семінарах, конференціях і провадити їх з питань, що належать до компетентності служби персоналу.

3.12. Брати участь у підготовці проектів наказів, інструкцій, положень, договорів та інших документів, пов'язаних з організацією роботи з персоналом.

3.13. Підписувати (візувати) документи в межах своєї компетентності.

3.14. Самостійно вести листування зі структурними підрозділами підприємства, а також іншими підприємствами з питань, що належать до компетентності служби персоналу.

3.15. Вносити директору підприємства пропозиції щодо заохочення сумлінних, компетентних працівників, які досягли високих результатів праці, переможців міжнародних, всеукраїнських і корпоративних конкурсів та змагань.

3.16. Вносити пропозиції директору підприємства про притягнення до дисциплінарної відповідальності посадових осіб за результатами перевірок, а також про заохочення працівників, які відзначилися.

3.17. Вносити на розгляд директора підприємства подання про призначення, переміщення та звільнення із посад працівників служби персоналу.

3.18. Вимагати та одержувати від керівників структурних підрозділів та фахівців інформацію та документи, необхідні для виконання посадових обов'язків.

3.19. Вимагати від директора підприємства (інших керівників) сприяння у виконанні обов'язків і реалізації прав, що передбачені цією посадовою інструкцією.

IV. Внутрішні та зовнішні комунікації

4.1. Розпорядження директор з управління персоналом може доводити до працівників служби персоналу в усній чи письмовій формі. Розпорядження мають бути чіткі й містити конкретні завдання та терміни виконання.

4.2. Для якісного й оперативного виконання своїх завдань і обов'язків директор з управління персоналом може взаємодіяти з іншими посадовими особами.

4.3. Під час звернення до директора з управління персоналом працівників інших структурних підрозділів він зобов'язаний відреагувати у межах своєї компетентності.

4.4. Директор з управління персоналом надає методичну допомогу директорові підприємства, керівникам структурних підрозділів, іншим посадовим особам, працівникам з питань трудового законодавства, чинних внутрішніх нормативних документів, корпоративних правил, норм, стандартів, інструкцій тощо.

V. Відповідальність

5.1. Директор з управління персоналом є відповідальним:

— за реалізацію стратегії та політики управління персоналом;

— організацію роботи з персоналом;

— якісне та своєчасне виконання завдань і обов'язків, передбачених цією посадовою інструкцією;

— належну організацію діяльності служби персоналу;

— своєчасну та якісну підготовку документів згідно з чинними нормами, правилами та інструкціями;

— надання вірогідної інформації з питань, що належать до його компетентності;

— відповідність проектів наказів, інструкцій, положень, постанов та інших документів, які він візує (підписує), чинному законодавству;

- збереження інформації, яка становить комерційну таємницю, документів, що містять конфіденційні дані, зокрема персональні дані працівників;
- забезпечення сприятливих умов праці співробітникам служби персоналу;
- збереження матеріально-технічних цінностей, закріплених за службою персоналу;
- раціональне використання фінансових, матеріальних, технічних ресурсів, інших засобів діяльності служби персоналу в процесі виконання завдань;
- додержання працівниками служби персоналу трудової дисципліни, корпоративних правил, стандартів, норм і положень;
- вживання заходів щодо усунення порушень трудової дисципліни;
- наслідки прийнятих ним рішень.

5.2. Директор з управління персоналом не звільняється від відповідальності, якщо дії, що передбачають відповідальність, були вчинені особами, яким він делегував свої права.

5.3. Директор з управління персоналом за вчинені правопорушення може бути притягнутий до відповідальності в порядку, установленому трудовим, цивільним та кримінальним законодавством України.

VI. Повинен знати

Директор з управління персоналом повинен знати:

- 6.1. Трудове законодавство, інші законодавчі та нормативні правові акти, методичні матеріали у сфері управління персоналом.
- 6.2. Організаційну структуру, персональний склад підприємства, стратегію і перспективи його розвитку.
- 6.3. Економіку, фінанси, основи ведення бізнесу, маркетингу, стратегічного управління, бізнес-планування, організацію виробництва, праці та управління.
- 6.4. Економіку, соціологію та психологію праці.
- 6.5. Методи аналізу чисельності та структури персоналу.
- 6.6. Методи планування та прогнозування потреби в персоналі.
- 6.7. Методи дослідження й аналізу кон'юнктури ринку праці.
- 6.8. HR-бюджетування.
- 6.9. Процедуру та методи проведення аналізу робіт.
- 6.10. Технологію розроблення корпоративних, професійних і особистісних компетенцій, якими мають володіти працівники.
- 6.11. Методи професійного добору персоналу, процедуру працевлаштування, укладання трудового договору, уведення в посаду й адаптації новоприйнятих працівників.
- 6.12. Методи визначення потреби у навчанні, форми та методи навчання, процедуру формування та роботи з резервом на заповнення вакантних посад керівників, технологію розроблення індивідуальних планів розвитку працівників.
- 6.13. Технологію проведення мотиваційного моніторингу та проектування компенсаційного пакета: системи та моделі оплати праці, процедуру грейдування, підходи до розроблення системи преміювання, порядок установлення надбавок і доплат, системи участі персоналу в прибутку та акціонерному капіталі, підходи до розроблення соціального пакета, методи нематеріальної мотивації.
- 6.14. Методи та процедуру оцінювання працівників.

6.15. Процедуру розроблення корпоративного кодексу, посадових інструкцій, положень про структурні підрозділи, правил внутрішнього трудового розпорядку, положення про персонал, про оплату праці.

6.16. Процедуру укладання трудових договорів (контрактів) та колективного договору.

6.17. Стандарти й уніфіковані форми кадрової документації.

6.18. Засоби обчислювальної техніки, комунікації та зв'язку.

6.19. Автоматизовані системи управління персоналом.

6.20. Етику ділового спілкування та ведення переговорів.

6.21. Правила та норми охорони праці, техніки безпеки, гігієни праці й протипожежної безпеки.

6.22. Технології аутсорсингу, лізингу та аутстафінгу.

6.23. Показники та технологію оцінювання ефективності системи управління персоналом.

VII. Кваліфікаційні вимоги

7.1. На посаду директора з управління персоналом призначається особа, яка має повну вищу освіту відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст), післядипломну освіту в галузі управління та стаж роботи у сфері управління персоналом за професіями керівників нижчого рівня: для магістра — не менше від двох років, спеціаліста — не менше від трьох років.

VIII. Завершальні положення

8.1. Ця посадова інструкція підготовлена у двох примірниках, один з яких зберігається на підприємстві, інший — у працівника.

8.2. Завдання, обов'язки, права й відповідальність можуть бути доповнені та змінені відповідно до змін у структурі, завданнях і функціях структурного підрозділу.

8.3. Зміни та доповнення до цієї посадової інструкції вносяться наказом директора підприємства.

8.4. Доповнення і зміни

№ з/п	Пункт посадової інструкції, який змінюється	Нова редакція	Дата зміни

З інструкцією ознайомлений

(підпис)

(прізвище, ініціали)

“ ____ ” _____ р.

(дата)

Додаток Г

Анкета кандидата на посаду

Місце
для
фото

1. Прізвище _____
 2. Ім'я _____
 3. По батькові _____
 4. Дата народження _____ 5. Місце народження _____
 (число, місяць, рік)

6. Родинний стан _____ 7. Діти _____
 (прізвище, ім'я, рік народження)

8. Місце реєстрації _____
 9. Місце проживання _____
 10. Телефони: дом. _____ моб. _____ роб. _____
 11. Паспорт: серія _____ № _____ дата видачі _____

ким виданий _____

12. Закордонний паспорт: серія _____ № _____ дата видачі _____

13. Посвідчення водія: серія _____ № _____ дата видачі _____
 ким виданий _____ категорія _____

14. Практичний досвід керування автомобілем _____
 (місяців, років)

15. Наявність автомобіля: марка _____ рік випуску _____

16. Освіта: _____

Дата		Найменування навчального закладу	Факультет, форма навчання	Спеціальність, освітній рівень
вступу	закінчення			

17. Додаткова освіта: (курси, школи, стажування, семінари, тренінги та ін.)

Найменування навчального закладу, курсів, компанії. Найменування програми навчання	Дата		Наявність сертифіката, диплома
	вступу	закінчення	

18. Знання мов і рівень володіння (оцінити за 5-бальною шкалою)

Українська	
Англійська	
Німецька	
Французька	
Іспанська	

19. Трудова діяльність з останнього місяця роботи
(зазначається весь досвід роботи, зокрема за сумісництвом, без оформлення трудового договору, за контрактом, за договором підряду та ін.)

Дата прийняття/ звільнення	Найменування підприємства, форма власності, напрям діяльності	
Посада	Обов'язки, які виконувались	Безпосередній керівник (прізвище, ім'я, по батькові, посада)
Кількість підлеглих	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.	
Результати діяльності. Показники: обсяги, терміни, відсотки тощо		
Розмір заробітної плати	Причина звільнення	

Дата прийняття/ звільнення	Найменування підприємства, форма власності, напрям діяльності	
Посада	Обов'язки, які виконувались	Безпосередній керівник (прізвище, ім'я, по батькові, посада)
Кількість підлеглих	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.	
Результати діяльності. Показники: обсяги, терміни, відсотки тощо		
Розмір заробітної плати	Причина звільнення	

Дата прийняття/ звільнення	Найменування підприємства, форма власності, напрям діяльності	
Посада	Обов'язки, які виконувались	Безпосередній керівник (прізвище, ім'я, по батькові, посада)
Кількість підлеглих	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.	
Результати діяльності. Показники: обсяги, терміни, відсотки тощо		
Розмір заробітної плати	Причина звільнення	

Інші місця роботи (коротко)

20. Знання законодавчих, правових, теоретичних, методичних, нормативних та інших матеріалів, досвід роботи

Сфера діяльності	Знання (+ / -)	Досвід (років)
Організація виробництва, праці та управління		
Фінансовий менеджмент		
Організація та ведення бухгалтерського обліку		
Проведення аудиту		
Управління персоналом		
Правова діяльність підприємства		
Безпека діяльності підприємства		
Охорона праці		
Господарська діяльність підприємства		
Маркетинг		
Реклама		
Торгівля		
Збутова діяльність		
Постачання		
Логістика		
Сертифікація та стандартизація товарів		
Митне оформлення товарів		
Технічне обслуговування товарів		
Сервісне обслуговування		
Робота з рекламаціями споживачів		
Проведення технічної експертизи		
Розроблення програмного забезпечення		
Діловодство		
Інші		

21. Навики роботи на комп'ютері

	Знання (+ / -)	Досвід (років)
Апаратні компоненти комп'ютера		
Офісні продукти: MS Office		
MS Word		
MS Excel		
MS Outlook		
Операційні системи:		
MS WINDOWS		
Програми:		
Програмування		
Мова програмування (зазначити)		
Програмні продукти:		
Текстові редактори:		
Електронні таблиці:		
Системи управління базами даних:		
Графічні редактори:		
Інші програми:		

22. Конкретні приклади професійних досягнень _____

23. Причини пошуку нового місця роботи _____

24. Посада, яка відповідає професійним можливостям _____

25. Робота, яку Ви хотіли б виконувати _____

26. Рівень заробітної плати, яку Ви хотіли б одержувати _____

27. Ваші цілі у професійній діяльності _____

28. Ваші найсильніші якості _____

29. Ваша оцінка своєї комунікабельності та роботи з різними людьми _____

30. Ваші якості та навички, які потрібно удосконалювати _____

31. Наведіть приклади з Вашого життя:

Успіхів _____

Невдач _____

32. Ваші інтереси та захоплення _____

33. Що б Ви хотіли одержати на новому місці роботи. Проранжируйте наведені далі критерії оцінки нової роботи, виходячи з Ваших пріоритетів (10 — max, 1 — min)

Заробітна плата		Хороший колектив	
Соціальний пакет		Складність завдань	
Досвід роботи		Відповідальність	
Кар'єрне зростання		Самостійність	
Професійне зростання		Стабільність	
Престиж компанії		Самореалізація	
Зручний графік роботи		Близькість від дому	
Інші			

34. Можливість відряджень:

до трьох тижнів у місяць _____ до двох тижнів у місяць _____

до одного тижня у місяць _____ іноді _____

35. Обмеження на виїзд за кордон _____

36. Дата можливого початку роботи _____

37. Хто може надати рекомендації (з числа колишніх колег, керівників, ділових партнерів та ін.). Зазначити трьох осіб.

1) Прізвище, ім'я, по батькові _____
Місце роботи _____
Посада _____
Контактний телефон _____

2) Прізвище, ім'я, по батькові _____
Місце роботи _____
Посада _____
Контактний телефон _____

3) Прізвище, ім'я, по батькові _____
Місце роботи _____
Посада _____
Контактний телефон _____

38. З яких джерел Ви дізналися про вакансію у нашій компанії _____

Вірогідність і повноту зазначеної інформації підтверджую.

“ _____ ” _____ 20__ р.
(дата заповнення)

(підпис)

Тест інтелектуального потенціалу П. Ржичан¹

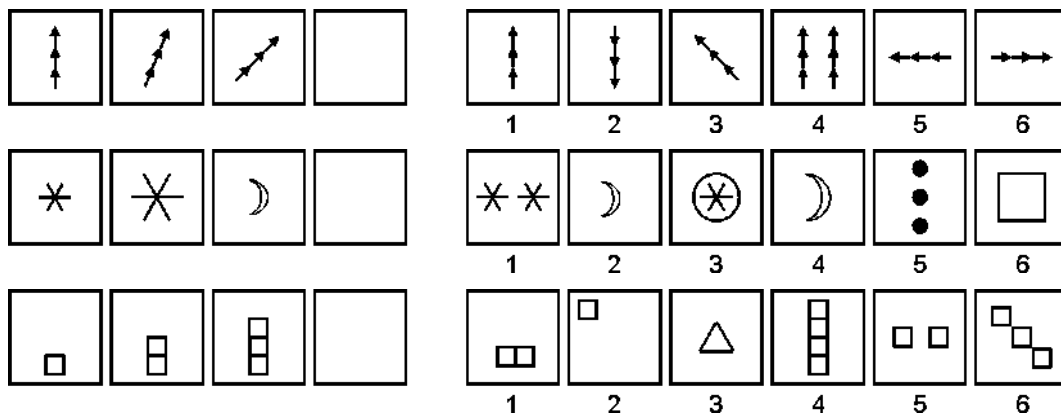
Тест інтелектуального потенціалу (ТІП) — один із 25 тестів, затверджених ЮНЕСКО (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO) для психологічного дослідження особистості. Тест належить до практичних невербальних тестів і спрямований на оцінювання здатності людини визначати закономірності на основі аналізу та синтезу невербальної інформації. Успішність виконання тесту залежить від здатності людини логічно мислити та встановлювати зв'язки між предметами та явищами.

Інструкція

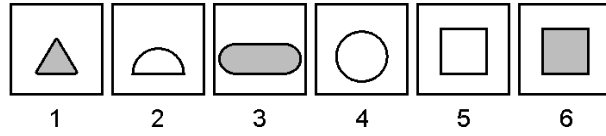
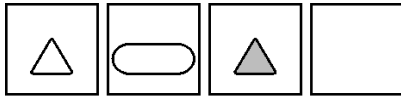
Тест містить 4 тренувальних і 29 основних завдань. На виконання основних завдань відводиться 20 хв. Кожне завдання займає один рядок, у лівій його частині — чотири квадрати, три з яких містять рисунки, а четвертий — незаповнений. Рисунки в лівій частині розташовані в певній послідовності, яка є незавершеною. Ваше завдання — знайти підходящий рисунок у правій частині завдання й записати його номер у незаповненому квадраті, завершивши у такий спосіб послідовність.

Після ознайомлення людини, яка проходить тестування, з інструкцією фахівець, який проводить тестування, розглядає з нею тренувальні завдання, акцентуючи увагу на тому, що є лише одна правильна відповідь. Людина, яка проходить тестування, має знайти правильне рішення. У разі помилки фахівець дає правильну відповідь і дає пояснення. Переконавшись, що людина зрозуміла процедуру знаходження правильного рішення, можна розпочинати процедуру виконання основних завдань. Після 10 хв фахівець має попередити, що пройшла половина відведеного часу на виконання завдань. Після 20 хв тестування потрібно завершити.

Тренувальні завдання



¹ Резапкіна Г. В. Искусственный отбор. Пособие для менеджеров по работе с персоналом / Г. В. Резапкіна. — М. : Генезис, 2004. — С. 121–127.



Правильні відповіді:

№ 1 — 6

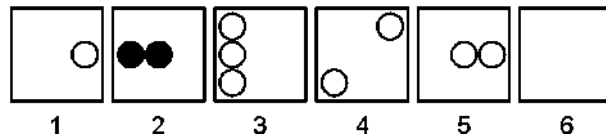
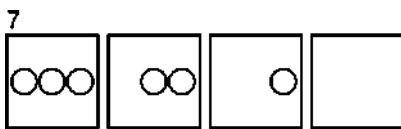
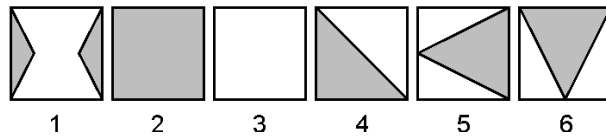
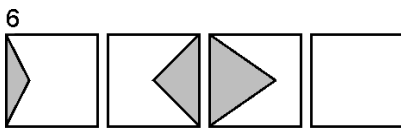
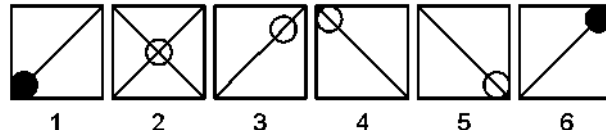
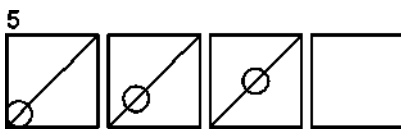
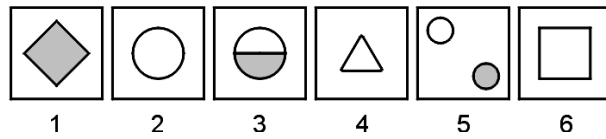
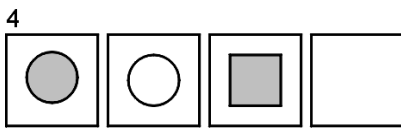
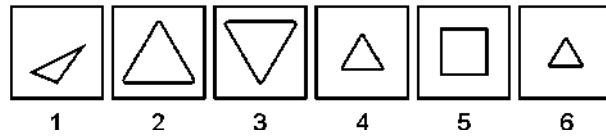
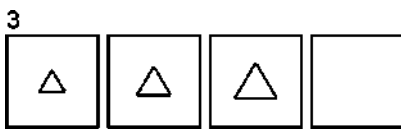
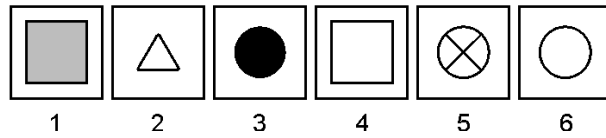
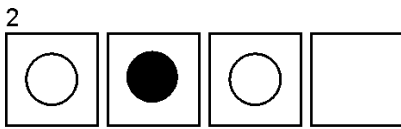
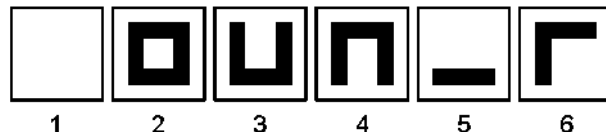
№ 2 — 4

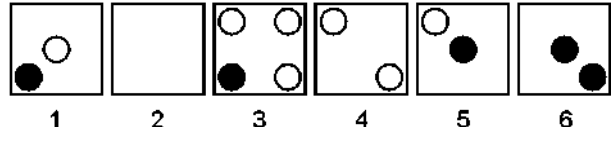
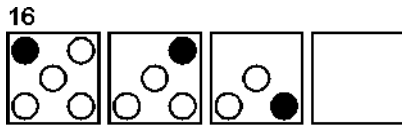
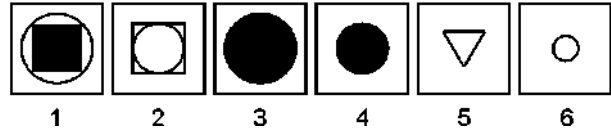
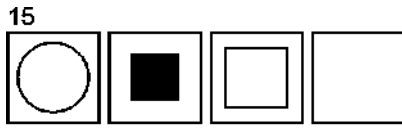
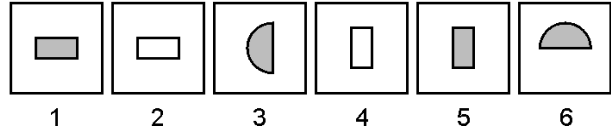
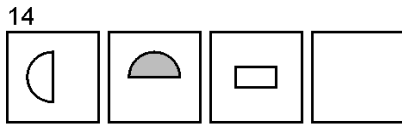
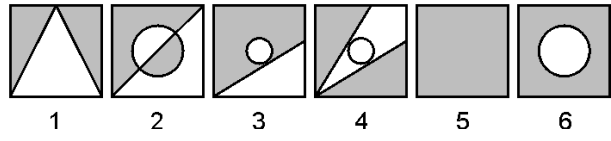
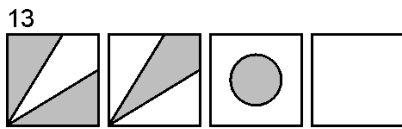
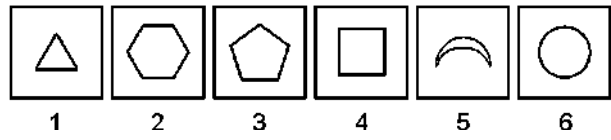
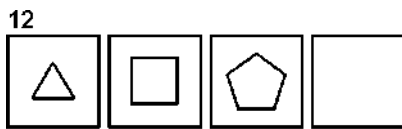
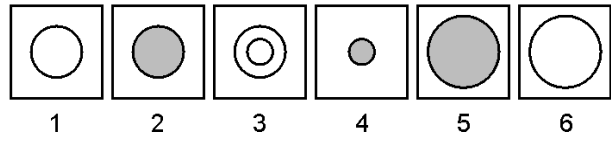
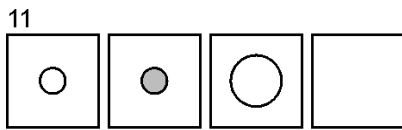
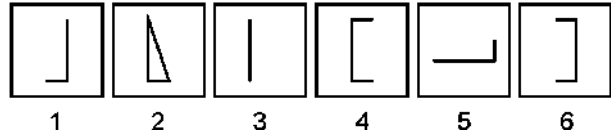
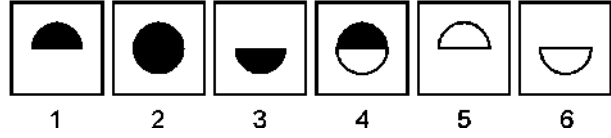
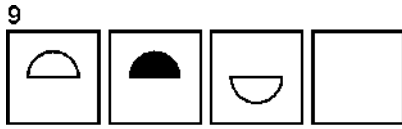
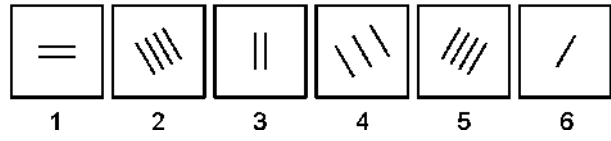
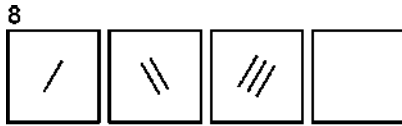
№ 3 — 4

№ 4 — 3

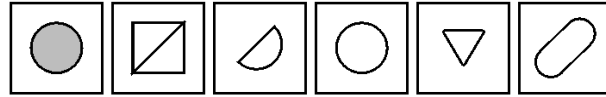
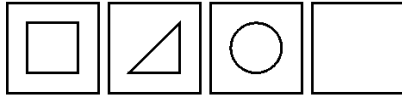


Основні завдання



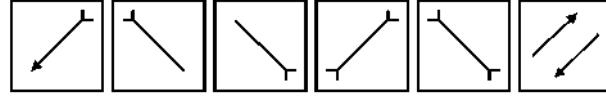
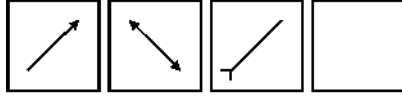


17



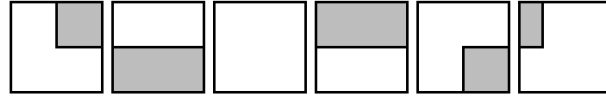
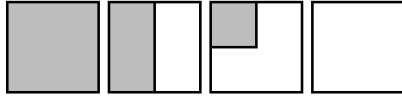
1 2 3 4 5 6

18



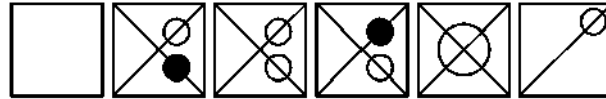
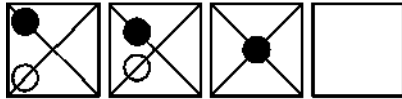
1 2 3 4 5 6

19



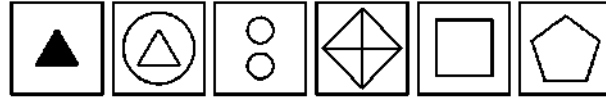
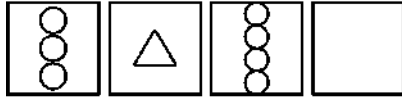
1 2 3 4 5 6

20



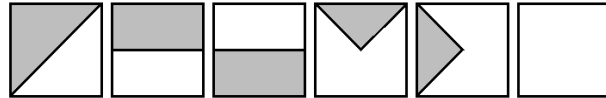
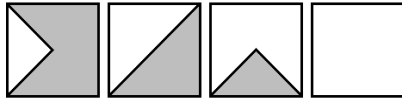
1 2 3 4 5 6

21



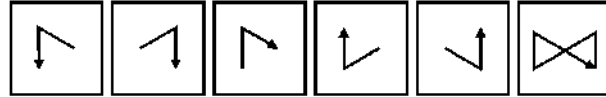
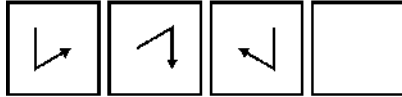
1 2 3 4 5 6

22



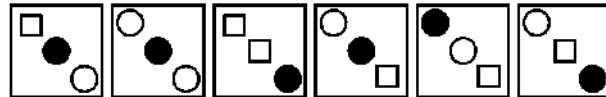
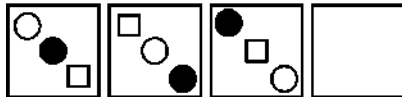
1 2 3 4 5 6

23



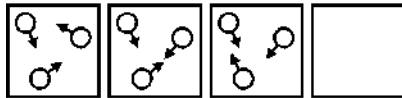
1 2 3 4 5 6

24

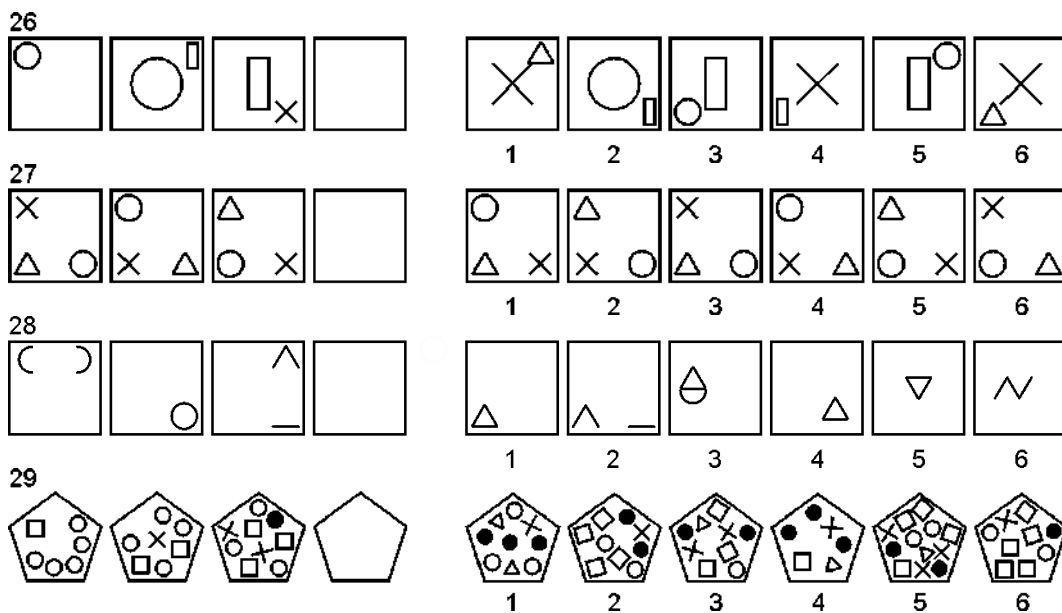


1 2 3 4 5 6

25



1 2 3 4 5 6



Бланк відповідей

1 —	7 —	13 —	19 —	25 —
2 —	8 —	14 —	20 —	26 —
3 —	9 —	15 —	21 —	27 —
4 —	10 —	16 —	22 —	28 —
5 —	11 —	17 —	23 —	29 —
6 —	12 —	18 —	24 —	

Обробка й аналіз результатів

Обробка полягає в підрахунку правильних відповідей

1 — 2	7 — 6	13 — 6	19 — 6	25 — 2
2 — 3	8 — 2	14 — 5	20 — 2	26 — 6
3 — 2	9 — 3	15 — 4	21 — 5	27 — 3
4 — 6	10 — 3	16 — 1	22 — 6	28 — 1
5 — 3	11 — 2	17 — 3	23 — 1	29 — 5
6 — 5	12 — 2	18 — 5	24 — 4	Σ

Залежно від кількості правильних відповідей визначається рівень розвитку невербального інтелекту. Рівень інтелектуального розвитку можна оцінити за допомогою таблиці:

Кількість правильних відповідей	Коефіцієнт інтелекту	Рівень інтелекту	Відсоток людей, які мають такий рівень, %
26 – 29	135 – 140	дуже високий	7
21 – 25	120 – 134	високий	18
16 – 20	100 – 119	середній (рівень більшості)	50
10 – 15	80 – 99	низький	18
менше від 10	менше від 80	дуже низький	7

Показник рівня інтелекту, який визначається за допомогою тесту, є разовим заміром, який не може бути підґрунтям для категоричних висновків. Оскільки інтелект є інтегральною характеристикою, то для висновків щодо рівня його розвитку потрібне комплексне дослідження.

Додаток Є

Опитувальник професійних нахилів Йовайші¹

Методика спрямована на з'ясування схильності людини до різних сфер професійної діяльності: до роботи з людьми, практичної, інтелектуальної, естетичної, планово-економічної чи екстремальних видів діяльності. В основі методики — непрямі запитання, спрямовані на з'ясування прихованої мотивації.

Інструкція. Необхідно продовжити висловлювання, вибравши один з трьох варіантів — “а”, “б”, чи “в”. Вибраний варіант позначити у бланку.

Бланк відповідей.

№	1	2	3	4	5	6
1	а			б		в
2		в		а	б	
3	б	а		в		
4			б		в	а
5	в	а	б			
6	б	в				а
7		б	в	а		
8	б				а	в
9		б		а	в	
10				в	а	б
11	в	б	а			
12			а	б	в	
13	а				б	в
14		а		б	в	
15	в		а		б	
16	б		в			а
17				б	а	в
18	а	в	б			
19			в		а	б
20	В		б			А
21		а	в	б		
22		б	а	в		
23		в		а		б
24	а				б	в
Усього						

¹ Резапкіна Г. В. Искусственный отбор. Пособие для менеджеров по работе с персоналом / Г. В. Резапкіна. — М. : Генезис, 2004. — С. 90–96.

1. Мені хотілося б у своїй професійній діяльності:
 - а) спілкуватися з різними людьми;
 - б) що-небудь робити своїми руками — меблі, автомобілі, одяг тощо;
 - в) знімати фільми, малювати, писати книги, виступати на сцені тощо.
2. У книзі чи кінофільмі мені найбільше подобається:
 - а) художня форма, майстерність письменника чи режисера;
 - б) сюжет, вчинки героїв;
 - в) інформація, яка може знадобитись у житті.
3. Мене більше до вподоби Нобелівська премія:
 - а) у галузі науки;
 - б) за громадську діяльність;
 - в) у галузі мистецтва.
4. Я швидше погоджусь стати:
 - а) управителем банку;
 - б) головним інженером на виробництві;
 - в) начальником експедиції.
5. Майбутнє людей визначають:
 - а) досягнення науки;
 - б) розвиток виробництва;
 - в) взаємовідносини між людьми.
6. На посаді директора школи я у першу чергу займусь:
 - а) її упорядкуванням (їдальня, спортивний зал, комп'ютерні класи);
 - б) створенням дружнього, згуртованого колективу;
 - в) розробленням нових технологій навчання.
7. На технічній виставці у першу чергу я зверну увагу:
 - а) на зовнішній вигляд експонатів (колір, форма);
 - б) внутрішню будову експонатів;
 - в) практичне застосування експонатів.
8. У людях найбільше я ціную:
 - а) мужність, сміливість, витривалість;
 - б) товариськість, чуйність;
 - в) відповідальність, чесність, охайність.
9. У вільний від роботи час я буду:
 - а) писати вірші чи малювати;
 - б) робити різні досліди;
 - в) тренуватись.
10. У закордонних поїздках мене більше приваблює:
 - а) екстремальний туризм (альпінізм, віндсерфінг, гірські лижі);
 - б) ділове спілкування;
 - в) можливість знайомства з історією та культурою іншої країни.

11. Мені найцікавіше розмовляти:
 - а) про автомобіль нової марки;
 - б) нову наукову теорію;
 - в) людські взаємини.
12. Якби у моїй школі було усього три гуртки, я б вибрав:
 - а) технічний;
 - б) музичний;
 - в) спортивний.
13. У школі більше уваги потрібно приділяти:
 - а) поліпшенню взаємовідносин між вчителями та учнями;
 - б) підтримці здоров'я учнів, спорту;
 - в) зміцненню дисципліни.
14. Я з більшим задоволенням переглядаю:
 - а) науково-популярні фільми;
 - б) програми про культуру і мистецтво;
 - в) спортивні програми.
15. Я надаю перевагу роботі:
 - а) з машинами, механізмами;
 - б) предметами природи;
 - в) дітьми чи однолітками.
16. Школа у першу чергу повинна:
 - а) давати знання та уміння;
 - б) вчити спілкуватися з іншими людьми;
 - в) навчати навиків роботи.
17. Кожна людина повинна:
 - а) вести здоровий спосіб життя;
 - б) мати можливість займатись творчістю;
 - в) мати зручні умови побуту.
18. Для благополуччя суспільства у першу чергу необхідний(на):
 - а) захист інтересів і прав громадян;
 - б) турбота про матеріальний добробут людей;
 - в) наука і технічний прогрес.
19. Мені найбільше подобаються (подобались) уроки:
 - а) фізичної культури;
 - б) математики;
 - в) праці.
20. Мені цікавіше було б:
 - а) планувати виробництво продукції;
 - б) виготовляти вироби;
 - в) займатись збутом продукції.
21. Я віддаю перевагу статтям:
 - а) про видатних учених та їхні відкриття;
 - б) творчість художників і музикантів;
 - в) цікаві винаходи.

22. У вільний час я охоче:
- виконую хатні справи;
 - читаю;
 - відвітую виставки і концерти.
23. Великий інтерес викличе у мене повідомлення:
- про художню виставку;
 - ситуацію на фондових біржах;
 - наукове відкриття.
24. Віддаю перевагу працювати:
- у приміщенні, де багато людей;
 - незвичних умовах;
 - звичайному кабінеті.

Обробка результатів. Необхідно підрахувати кількість обведених літер у кожному з шістьох стовпців бланка й записати ці шість цифр у порожніх клітинках нижнього рядка.

10 – 12 балів — яскраво виражена схильність до певного виду діяльності.

7 – 9 балів — середньо виражена схильність до певного виду діяльності.

4 – 6 балів — слабо виражена схильність до певного виду діяльності.

0 – 3 бали — професійна схильність не виражена.

Шість стовпців бланка — це шість таких видів діяльності:

1 — схильність до роботи з людьми. Професії, пов'язані з навчанням, вихованням, обслуговуванням (побутовим, медичним, довідково-інформаційним), управлінням. Люди, успішні у професійних видах діяльності цієї групи, вирізняються товариськістю, здатністю знаходити спільну мову з різними людьми, розуміти їхні наміри, настрої, знати особистісні їх якості й особливості.

2 — схильність до розумової роботи. Професії, пов'язані з науковою, дослідною діяльністю. Крім спеціальних знань такі люди вирізняються раціональністю, незалежністю, оригінальністю суджень, аналітичними здібностями. Як правило, їм більше подобається розмірковувати про проблему, ніж займатись її практичним вирішенням.

3 — схильність до роботи на виробництві. Перелік професій є досить широким: виробництво й обробка металу; складання та монтаж пристроїв і механізмів; ремонт, налагодження, обслуговування електронного та механічного обладнання; монтаж, ремонт будівель, конструкцій; обробка та використання різних матеріалів; керування транспортними засобами.

4 — схильність до естетичних видів діяльності. Професії творчого характеру, пов'язані з образотворчою, музичною, літературно-художньою, акторсько-сценічною діяльністю. Людей творчих професій крім спеціальних здібностей (музичних, літературних, акторських) вирізняє оригінальність і незалежність.

5 — схильність до екстремальних видів діяльності. Професії, пов'язані із заняттям спортом, подорожами, експедиційною роботою, охороною, оперативно-розшуковою діяльністю, військовою службою. Усі вони висувають особливі вимоги до фізичної підготовки та здоров'я.

6 — схильність до планово-економічних видів діяльності. Професії, пов'язані з розрахунками та плануванням (бухгалтер, економіст), діловодством, аналізом текстів, їх опрацюванням (редактор, перекладач, лінгвіст), схематичним зображенням об'єктів (кресляр, топограф). Ці професії вимагають від людини зібраності й охайності.

Додаток Ж

Методика готовності до тестування¹

Інструкція. Прочитайте наведені твердження. Якщо Ваша поведінка відповідає твердженню, біля його номера в бланку потрібно поставити “+”, якщо не відповідає, то “-”.

Бланк відповідей

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.

1. Я уважно перечитую кожну книжку, перш ніж повернути її товаришам чи у бібліотеку.
2. Я не вагаюсь, коли кому-небудь потрібно допомогти у біді.
3. Я завжди стежу за тим, як я одягнений(а).
4. Удома я поводжу себе за столом так само, як і в гостях чи ресторани.
5. Я завжди відчуваю до людей лише симпатію.
6. Я завжди уважно слухаю співрозмовника, ким би він не був.
7. Я завжди охоче визнаю свої помилки.
8. Я завжди оплачую свій проїзд у громадському транспорті.
9. Я завжди своєчасно приходжу на роботу чи побачення.
10. Я завжди спокійно ставлюся до того, що говорять інші, навіть якщо не згоден з ними.
11. Були випадки, коли я залишав(ла) справу через невпевненість у собі.
12. Я іноді пліткую.
13. Були випадки, коли я вигадував(ла) причини, щоб виправдати себе.
14. Мені траплялося користуватись необачністю іншої людини.
15. Іноді замість того, щоб пробачити людині, я намагаюся розквитатися з нею тим самим.
16. Були випадки, коли я наполягав(ла) на своєму.
17. Були випадки, коли я заздрив(ла) успіху інших людей.
18. Іноді мене дратують люди, які звертаються до мене з проханням.
19. Коли у моїх ворогів неприємності, я думаю, що так їм і треба.
20. Я завжди виконую свої обіцянки.

Обробка результатів. Необхідно визначити суму плюсів у першому рядку бланка (від 1 до 10 запитання) і суму мінусів у другому рядку (від 11 до 20 питання). Якщо одержана сума більше п'яти, то людина не готова до тестування. Виконувати складніші завдання немає сенсу, оскільки результати тестування, швидше за все, будуть невірогідними, викривленими явищем “соціальної бажаності”.

У такому разі можна запропонувати людині ще раз перечитати твердження, відредагувати свої відповіді. Якщо рівень соціальної бажаності знизиться до п'яти, то можна приступати до тестування.

¹ Резакіна Г. В. Искусственный отбор. Пособие для менеджеров по работе с персоналом / Г. В. Резакіна. — М. : Генезис, 2004. — С. 86–88.

Опис вакантної посади**Інформація про підприємство**

Назва підприємства: _____

Адреса: _____

Контактна особа: _____

Телефон: _____ Факс: _____

Форма власності: _____

Напрями діяльності: _____

Основні види продукції (послуг): _____

Чисельність працівників на підприємстві: _____

у структурному підрозділі: _____

Інформація про посаду

Найменування посади: _____

Основні посадові обов'язки: _____

Інші обов'язки: _____

Взаємовідносини за посадою:

пряме підпорядкування: _____

додаткове підпорядкування: _____

кому віддає розпорядження: _____

Обладнання і програмне забезпечення, яке використовується: _____

Проблеми, які планує вирішити підприємство у разі прийняття працівника на роботу:

Які особливі завдання буде виконувати працівник? _____

Яких результатів очікує підприємство від нового працівника? _____

Критерії оцінювання діяльності працівника

Чи вимагає ця посада роботи у команді? _____

Напрями використання результатів роботи працівника: _____

Режим праці та відпочинку: _____

Необхідність у відрядженнях: _____

Інформація про компенсаційний пакет

Посадовий оклад (вилка окладу) для цієї посади _____

У разі якщо буде знайдено кандидата, який працює у конкурента і матиме вищий посадовий оклад, то чи зможе підприємство запропонувати такому кандидату вищий оклад?

Якщо так, то яким може бути максимальний розмір посадового окладу? _____

Чи виплачуватимуться премії? _____

Якщо так, то за досягнення яких результатів вони виплачуватимуться?

Розмір премій: _____

Періодичність преміювання: _____

Які передбачено доплати та надбавки? Їхні розміри: _____

Чи передбачено систему участі в прибутках? Її основні положення: _____

Чи надається у службове користування автомобіль? _____

Чи передбачено компенсацію транспортних витрат? _____

Чи передбачено систему участі в акціонерному капіталі? Її основні положення: _____

Чи передбачено медичне страхування? _____

Які інші соціальні виплати та блага передбачено для цієї посади?

Інформація про кандидата

Яким має бути ідеальний кандидат? (у порядку пріоритетності) _____

Мінімальні вимоги до кандидата: _____

Наявність якого диплому є обов'язковою? _____

Необхідні навички: _____

Чи є серед перелічених навичків ті, які можна замінити іншими? _____

Якими особистісними якостями має володіти кандидат? _____

Якими діловими якостями має володіти кандидат? _____

Коли кандидат зможе приступити до виконання обов'язків? _____

Кандидатам з яким досвідом потрібно віддавати перевагу? _____

Досвід роботи на яких підприємствах є небажаним для кандидата? _____

Чи є конкретна людина, яку хотіли б бачити на цій посаді? _____

Кілька запитань для перевірки й бажані відповіді на них:

Інформація про перспективи професійного і посадового зростання

Наступна посада у разі кар'єрного зростання: _____

Чи передбачаються певні переміщення на цій посаді найближчим часом? _____

Довгострокові плани розвитку на цій посаді _____

Участь у програмах навчання та підвищення кваліфікації _____

Інформація про процес інтерв'ювання

Скільки планується провести інтерв'ю? _____

Інформація про кожного інтерв'юера: _____

Протягом якого часу відбудуться інтерв'ю? _____

Очікувана тривалість кожного інтерв'ю _____

Орієнтовний зміст кожного інтерв'ю _____

Хто буде ухвалювати остаточне рішення про прийняття кандидата на роботу _____

Загальні відомості

Причина виникнення вакансії (підвищення, переведення чи звільнення працівника, збільшення обсягів діяльності тощо) _____

Протягом якого часу ця посада є вакантною? _____

Причина незаповнення вакансії _____

Зі скількома кандидатами вже проводилось інтерв'ю? _____

Джерела їх залучення (рекомендації власних працівників, рекрутингове агентство, сайти з працевлаштування тощо) _____

Чи зроблені вже кому-небудь пропозиції, на які очікується відповідь? _____

Чи зверталось підприємство для заповнення цієї вакансії до інших рекрутингових агентств? _____

Чи можна давати оголошення про вакантну посаду у ЗМІ? _____

Якщо так, то в якому ЗМІ й на яку суму? _____

Яку інформацію давати в оголошенні? _____

Чи давались раніше оголошення? _____

Якщо так, то в яких ЗМІ? _____

Наскільки важливими для підприємства є терміни заповнення вакансії?

Завершальні положення

Як замовник хоче отримати резюме? (факсом чи електронною поштою) _____

Чи потрібна присутність рекрутера під час інтерв'ю з кандидатами? _____

Метод пошуку (стандартний чи активний) _____

Розмір гонорару та умови оплати _____

Додаток И

Угода про наміри

Ми, хто далі підписали цю угоду: представник підприємства _____ (далі — *Роботодавець*) і громадянин _____ (далі — *Працівник*) — у присутності *представника рекрутингового агентства* _____ домовилися про таке:

1. *Роботодавець* бере на себе зобов'язання прийняти *Працівника* на роботу на посаду _____ з “___” _____ 20__ р.

2. *Працівник* бере на себе зобов'язання звільнитися з попереднього місця роботи і приступити до роботи на посаді _____ з “___” _____ 20__ р.

Угода підписана у трьох примірниках. Один примірник залишається у *Роботодавця*, другий — у *Працівника*, третій — у *представника рекрутингового агентства* _____.

Підписи сторін

Роботодавець _____ (підпис) (_____) (прізвище, ім'я, по батькові)

Працівник _____ (підпис) (_____) (прізвище, ім'я, по батькові)

*Представник
рекрутингового агентства*
_____ (підпис) (_____) (прізвище, ім'я, по батькові)

“___” _____ 20__ р.

Навчальне видання

ЦИМБАЛЮК Світлана Олексіївна

РЕКРУТИНГ ПЕРСОНАЛУ

ПІДРУЧНИК

Редактор *Н. Путівкіна*
Художник обкладинки *Т. Зябліцева*
Верстка *Т. Мальчевської*

Підп. до друку 05.11.2018. Формат 70×100/16. Папір офсет. № 1.
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсет. Ум.-друк. арк. 29,03.
Обл.-вид. арк. 28,91. Наклад 100 пр. Зам. 18-5417

Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44
E-mail: publish@kneu.kiev.ua

Для нотаток

Для нотаток

Для нотаток

Для нотаток