

що в більшості випадків організація, насамперед, якщо вона комерційна, скоріше за все обере шлях скорочення персоналу;

– *економіко-математичне моделювання*. Цей метод полягає в оптимізації розрахунків на основі різного роду моделей. Наприклад, якщо визначити середній показник плинності кадрів, то можна розрахувати відповідну кількісну потребу на певну дату. Це простий приклад, у той же час сучасне моделювання дає можливість виконувати багатофакторні складні завдання;

– *нормативний метод* передбачає застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, витрати на виробництво одиниці продукції (робочий час, фонд заробітної плати). Досить поширений метод, один із базових інструментів кадрового планування.

До норм праці належать норми виробітку, норми часу, норми обслуговування, норми чисельності тощо. Вони встановлюються для працівників відповідно до певних особливостей організації, її фінансового стану, рівня технічного та технологічного оснащення, стану організації праці, географічного розміщення, кліматичних умов тощо.

Поглиблення нормування, відповідних розрахунків має відбуватися за окремими категоріями (групами) персоналу працівників, виходячи з конкретних, притаманних даній категорії умов праці: трудомісткості продукції, фонду робочого часу, рівня виконання норм, значення категорії в загальному потенціалі організації тощо.

Тема 5. Організація набору та відбору персоналу

Зміст процесу набору та наймання працівників. Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць. Формування вимог до претендентів.

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

Трудова адаптація та її види: організаційна, соціально-психологічна, професійна, психофізіологічна. Первинна та вторинна адаптація. Входження та інтеграція. Швидкість трудової адаптації та фактори, що їх зумовлюють. Керівна і виховна роль керівника та менеджера персоналу. Інструктаж. Наставництво.

Одним із найважливіших завдань управління є набір персоналу.

Залежно від категорії персоналу виконання даного завдання може характеризуватися різною мірою складності. Але в будь-якому разі правильна думка, що набагато краще відсіяти небажаних працівників тоді, коли вони ще стоять за порогом організації, а не коли вони вже його переступили.

Добір персоналу полягає у створенні резерву кандидатів на всі посади та спеціальності. Цю роботу здійснюють для всіх категорій працівників – оперативних, офісних, технічних, адміністративних та ін. Тобто суть цієї роботи полягає у створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, з якого організація надалі добирає найпотрібніших для неї працівників. Очевидно, що добір персоналу є процесом оцінки професійних якостей певного кола претендентів, визначення придатності кожного з них для роботи на певних посадах.

Набір персоналу є процесом взаємодії двох суб'єктів: організації, з одного боку, й людини-претендента як носія унікальних професійних і особистих якостей, з іншого. Процес такої взаємодії може бути ефективним лише у разі системного підходу до нього.

Системний підхід до процесу набору персоналу, як правило, реалізується за наявності таких елементів:

– *науково-методичне забезпечення*, що включає розробку оригінальних чи використання наявних сучасних наукових розробок щодо відбору персоналу; вивчення сучасного досвіду набору та відбору персоналу; вибір інструментарію для перевірки професійних і особистих якостей дослідження колективу, в якому має працювати претендент; урахування особливостей групової взаємодії; розробку професіограм і психограм, посадових інструкцій, контрактів, аналіз успішності нових працівників та ін.;

– *фінансове забезпечення*; тобто обґрунтування, планування й отримання фінансів на проведення набору та відбору персоналу, складання кошторису витрат і контроль за його виконанням;

– *матеріально-технічне забезпечення* передбачає наявність засобів організаційної техніки, отримання й опрацювання інформації про претендентів;

– *організаційне забезпечення* передбачає реалізацію сучасних принципів поділу праці, спеціалізацію та кооперацію в службі управління персоналом;

– *правове забезпечення* включає ґрунтовну правову базу під усі дії, пов'язані з персоналом, та чітке дотримання нормативних положень;

– *інформаційне забезпечення* тобто отримання всієї можливої інформації про претендента, збір інформації про особливості робочого місця й колектив, формалізацію інформації для зіставлення та перевірки;

– *кадрове забезпечення* включає наявність кваліфікованих кадрів у самій службі управління персоналом, які спроможні провести весь вищезазначений спектр робіт.

Набір персоналу здійснюється з **внутрішніх** (працівників самої організації) і **зовнішніх** (людей, які ніяк не пов'язані з організацією) джерел. У табл. 5.1 подано порівняльну характеристику цих джерел.

Таблиця 5.1

Основні характеристики набору персоналу за джерелами

Джерела	Переваги	Недоліки
Внутрішні	<ul style="list-style-type: none"> – формування ідеології “просування”; – можливості оцінки; – низькі витрати на пошук; – мотивація працівників; – набір “чужих” на нижчі посади забезпечити легше 	<ul style="list-style-type: none"> – ймовірність “виродження”; – проблеми з іншими працівниками; – небажані зв'язки всередині організації; – необхідність комплексної програми розвитку персоналу
Зовнішні	<ul style="list-style-type: none"> – “свіжа кров”; – зниження витрат на навчання; – відсутність небажаних зв'язків у організації; – внесення нового досвіду (функціонального, управлінського) 	<ul style="list-style-type: none"> – висока ймовірність несумісності; – моральні проблеми для працівників в організації, що є претендентами (демотивація); – тривалий період адаптації

Деякі керівники організацій схиляються до думки, що краще залучати власних працівників. Це менш витратно, до того ж, вважається, підвищується зацікавленість і мотивація працівників. Але значним недоліком такої орієнтації є те, що в організацію не надходить так звана “свіжа кров” – люди з новими ідеями, поглядами та нетрадиційним досвідом. Це проблема може призвести до

застою в організації. Отже, тільки розумним поєднанням внутрішніх і зовнішніх джерел можна досягати успіху в ефективному доборі кадрів.

Пошук персоналу можна вести власними силами, а можна залучати до цієї справи сторонні організації й окремих людей.

До *основних джерел пошуку персоналу* належать: школи, професійно-технічні училища, коледжі, технікуми, інститути, академії, університети; організації-клієнти, організації-постачальники; державні та комерційні агенції з працевлаштування; колишні співробітники, їхні родичі та знайомі або випадкові претенденти.

Напоширенішими методами пошуку персоналу власними силами є: пошук через засоби масової інформації, пряма та непряма реклама в пресі, співробітництво із закладами вищої освіти, інтернет, хедхантінг (переманювання, наприклад, з конкурентної компанії, кандидата з необхідними навичками та досвідом роботи) тощо.

Якщо в організації прийнято залучати до набору персоналу зовнішніх суб'єктів, то в цьому випадку вона звертається до послуг державних служб зайнятості та приватних рекрутингових агенцій.

У процесі набору персоналу в організацію слід враховувати не тільки загальну відповідність претендента посаді, але й ситуацію, що склалася у співвідношенні очікувань претендента та вимог організації (рис. 5.1). Лише за максимального наближення очікувань претендента та вимог організації можна розраховувати на залучення високоефективного й лояльного до організації працівника. Одночасно важливо під час визначення вимог до кандидатів залишатися реалістичними.



Рис. 5.1. Зіткнення інтересів організації та претендента на роботу

Щоб правильно визначити критерії добору, слід чітко сформулювати якості працівника, необхідні для відповідного виду діяльності.

Відбір персоналу – це процес вивчення професійних і психологічних якостей працівника з метою встановлення його здатності виконувати функціональні обов'язки на певному робочому місці або посаді. В остаточному підсумку йдеться про вибір із сукупності претендентів найбільш прийняттого працівника з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, здібностей та інтересів, що задовольняють цілям організації.

Відбір – це процес, у якому організація вибирає з претендентів на посаду одного або декількох осіб, які найбільше відповідають вимогам організації в конкретних умовах.

Основними критеріями відбору персоналу, як правило, вважають: освіту, досвід, ділові якості, професіоналізм, фізичні характеристики, тип особистості кандидата, його потенційні можливості.

Процедура відбору персоналу може передбачати такі етапи:

- визначення кандидатів на вакантну посаду;
- попередній відбір претендентів;
- проведення первинної співбесіди;
- оцінка претендента;
- перевірка документації, збір і перевірка рекомендацій;
- медичний огляд;
- проведення підсумкової співбесіди щодо найму;
- остаточне рішення про прийом на роботу.

Попередній відбір претендентів здійснюється для зниження витрат щодо найму за рахунок скорочення кількості претендентів за формально встановленими мінімальними вимогами. Попередній відбір здійснюється, як правило, менеджером з персоналу на основі аналізу резюме, поданого претендентом.

Первинна співбесіда проводиться спеціалістом кадрової служби з метою виявлення в претендента здатності до виконання майбутньої роботи.

У процесі відбіркової співбесіди, як правило, необхідно отримати інформацію за *такими позиціями*:

1. Життєвий шлях, автобіографічні дані.
2. Рівень освіти, знання мов.
3. Практичний досвід.
4. Характеристика з останнього місця роботи.
5. Одержувана винагорода.
6. Місце проживання.
7. Індивідуальні характеристики.

Зрозуміло, що даний перелік орієнтовний, залежно від специфіки організації, робочого місця він може істотно змінюватися.

Основною частиною співбесіди є інтерв'ювання. Інтерв'ю можна класифікувати за різними ознаками. Виділяють, як правило, такі **типи інтерв'ю**:

– **структуроване:** на спеціальному бланку заздалегідь готується перелік питань з окремою графою для відповідей. Спеціалісти рекомендують використовувати цей підхід під час відбору з великої кількості претендентів, коли немає можливості виділити достатньо часу на проведення первинної співбесіди;

– **напівструктуроване:** спеціалістом, який проводить інтерв'ю, заздалегідь складається схема бесіди та готуються основні питання. При цьому в розмові він може концентрувати увагу на окремих питаннях, пропонуючи претендентові відповісти на них докладніше;

– **неструктуроване:** проводиться у вільній формі, передбачає лише попереднє загальне визначення тем майбутньої бесіди. Зрозуміло, що такий своєрідний експромт потребує використання досвідчених інтерв'юерів;

– **стрес-інтерв'ю:** проводиться в емоційно напруженій обстановці, в умовах спеціально змодельованої стресової ситуації;

– **групове:** група осіб виступає в якості суб'єктів опитування;

– **індивідуальне:** персоніфіковане або “класичне” інтерв'ю.

Рекомендується враховувати, що інтерв'ю – це процес міжособистісної взаємодії, тому завжди є вірогідність помилок, властивих міжособистісному сприйняттю.

Мета етапу **оцінки претендента** полягає у виявленні його потенціалу, його здатності адаптуватися до роботи в певній організації. Відбір працівників в організацію здійснюється з числа претендентів на вакантну посаду за допомогою оцінки відповідних якостей кандидатів, таких, наприклад, як:

- рівень освіти, спеціальність;
- досвід роботи;
- рівень володіння інформаційно-комп'ютерними технологіями;
- знання іноземних мов;
- комунікаційні здібності;
- уміння працювати в колективі;
- уміння працювати з документацією;

- здатність розробляти та впроваджувати інноваційні проекти;
- морально-етичні риси характеру.

Доцільно ще раз підкреслити, що конкретизація переліку зазначених якостей залежить від особливостей вакантної посади.

Найбільш поширеними *методами оцінки* кандидатів на вакантну посаду, як правило, є:

- тестування;
- відбірковий іспит;
- групові методи (групові дискусії, ділові ігри, розв'язання конкретних завдань, рольові ігри);
- співбесіда (особиста, групова).

Перевірка документації, збір і перевірка рекомендацій. На цьому етапі відбувається ретельна перевірка анкетних даних і рекомендацій претендента з попереднього місця роботи. Важливо враховувати, що рекомендації не завжди можуть мати достатньо достовірний, об'єктивний характер. Тому, по-перше, потрібен “критичний” погляд на рекомендацію, по-друге, важливо, якщо це можливо, оцінити реноме тієї людини, яка надала рекомендацію.

На етапі **медичного огляду** визначається фізична та психологічна придатність претендента до роботи на конкретній посаді в конкретній організації. Як правило, це відбувається на підставі медичних довідок. Залежно від роду діяльності організації можуть висуватися також і особливі вимоги до здоров'я претендента.

Проведення підсумкової співбесіди щодо найму вважається обов'язковим, і, як правило, проводиться з безпосереднім керівником. Метою підсумкової співбесіди є отримання інформації з тих питань, що не знайшли висвітлення на попередніх етапах відбору, або уточнення отриманої раніше інформації.

Процедура відбору персоналу завершується **остаточним рішенням** про прийом на роботу.

Після ухвалення рішення про прийом на роботу кадрова служба організації повинна юридично закріпити відносини, які встановлюються між працівником і організацією. Слід підготувати та підписати необхідні документи, зокрема видати наказ про зарахування на роботу.

Людина, яка зарахована на роботу, включається в систему внутрішньо-організаційних відносин, займаючи в ній декілька позицій. Кожній позиції відповідає сукупність вимог, норм, правил поведінки, що визначають соціальну роль людини в колективі як працівника, колеги, підлеглого, керівника, члена колективного органу управління тощо. Від людини, що займає кожен з названих позицій, очікують відповідної поведінки.

З моменту, коли норми й цінності колективу організації стануть нормами й цінностями нового працівника, можна говорити про успішність процесу пристосування “новачка” до організації.

Адаптація – це взаємне пристосування працівника й організації, що базується на поступовому пристосуванні співробітника до нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умов праці. *Асиміляція* – повне пристосування до середовища й ідентифікація, ототожнення особистих інтересів і цілей з колективними.

Виділяють два **напрямки адаптації**:

– *первинна* – пристосування молодих співробітників, які не мають досвіду професійної діяльності (як правило, випускників навчальних закладів різного рівня);

– *вторинна* – пристосування співробітників, які мають досвід професійної діяльності (як правило, вони змінюють об’єкт діяльності або професійну роль, наприклад, перехід у ранг керівника).

На рис. 5.2 подано *основні етапи* процесу адаптації. До основних **форм (складових) процесу адаптації** зазвичай зараховують такі.

Психофізіологічна адаптація – пристосування до всіх умов, що здійснюють різноманітний психофізіологічний вплив на працівника під час праці. До таких умов належить фізичне та психічне навантаження, рівень

монотонності праці, санітарно-гігієнічні норми, ритм праці, зручність робочого місця, зовнішні фактори впливу (шум, вібрація, освітлення тощо).

Соціально-психологічна адаптація – пристосування до соціуму, норм поведінки та взаємовідносин у новому колективі, тобто здійснюється включення працівника в систему взаємовідносин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями. У ході такої адаптації співробітник отримує інформацію про систему ділових і особистих взаємовідносин у колективі, про окремі формальні та неформальні групи, про соціальні позиції окремих членів групи.

Професійна адаптація – поступове доопрацювання трудових здібностей і засвоєння професійних знань і навичок, а також формування професійно необхідних якостей особистості, позитивного ставлення до роботи.

Організаційна адаптація – засвоєння ролі та організаційного статусу робочого місця, підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління організацією.

Незважаючи на різницю між складовими адаптації, всі вони перебувають у постійній взаємодії.



Рис. 5.2. Основні етапи процесу адаптації працівника

Проходження адаптаційних процесів, як правило, залежить від ряду обставин: наявності суб'єктів – “прискорювачів” адаптації, наприклад, знайомих чи друзів у новому колективі, або коли працівник має не лише спеціальну підготовку; наявність профільного попереднього досвіду; психологічна атмосфера в організації; міра збігу очікуваної та наявної “картини”; наявність системи допомоги в адаптації тощо.

В остаточному підсумку, *успішність адаптації* залежить від ряду умов, головними з яких є:

- якісний рівень роботи з професійної орієнтації потенційних співробітників;

- об'єктивність ділової оцінки персоналу (як під час добору, так і в процесі трудової адаптації);

- відпрацьованість організаційного механізму управління процесом адаптації;
- престиж і привабливість професії, робота за відповідною спеціальністю саме в даній організації;
- гнучкість системи навчання персоналу, що діє в організації;
- особливості соціально-психологічного клімату в колективі;
- особистісні властивості людини, пов'язані з її психологічними рисами, віком, сімейним станом тощо.

Фахівці вважають, що за спонтанного подолання новим працівником службових і міжособистісних проблем процес адаптації може затягтися на 1–1,5 року. Регулювання ж цього процесу, вплив на нього дає можливість значно скоротити процес адаптації, що принесе, напевно, й економічну вигоду, особливо коли чисельність працівників значно зростає або в організації висока плинність кадрів.

Професійний добір найбільш придатного працівника з декількох кандидатів пов'язаний із проведенням комплексного обстеження, порівняльного аналізу якостей претендентів з деяким еталоном вимог до відповідної професії, конкретного місця роботи. Ці вимоги можуть бути подані у формі професіограм.

Професіограма – перелік і опис загальнотрудових та спеціальних умінь і навичок, необхідних людині для виконання певної професійної діяльності. Складається вона з двох частин: опису самої трудової діяльності й психограми. Психограма – опис вимог до психіки людини певної професії (виду діяльності), перелік необхідних здібностей людини.