

Міністерство освіти і науки України
Державний торговельно-економічний університет
Вінницький торговельно-економічний інститут

Наталія ЗАМКОВА
Наталія КОРЖ
Наталія МАХНАЧОВА

**РЕКРУТИНГ,
НАВЧАННЯ ТА
РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ**

ПІДРУЧНИК

Вінниця – 2023

УДК 331.108(075.8)

ББК 65.050.21я73

З-26

Рекомендована до друку рішенням Вченої ради Вінницького торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету (протокол № __ від 28 листопада 2022 року)

Рецензенти:

ГЕРАСИМЮК КОСТЯНТИН ХАРИТОНОВИЧ

– кандидат наук з державного управління, Начальник Міжрегіонального управління Національного агентства України з питань державної служби у Вінницькій, Житомирській та Хмельницькій областях;

ТАРАН-ЛАЛА ОЛЕНА МИКОЛАЇВНА

– доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва і права Полтавського Державного аграрного університету

Замкова Н. Л., Корж Н. В., Махначова Н. М.

Рекрутинг, навчання та розвиток персоналу : підручник / Н. Л. Замкова, Н. В. Корж, Н. М. Махначова. – Вінниця: _____ 2023. – 349 с.

Сила та антикрихіть будь-якої організації залежить від професійності, відданості та талановитості її персоналу. Лише кілька поганих виконавців можуть негативно вплинути на всю компанію. Хоча не існує надійного методу наймання потрібних людей, існує система цього процесу, яка допоможе мінімізувати помилки та набрати на роботу кращих, успішніших кандидатів.

Підручник знайомить з технологіями рекрутингу на основі ефективності кандидата, навчання та розвитку персоналу. Рекрутинг розкривається відразу з двох сторін: як окрема сфера бізнесу та як функція кадрового менеджменту підприємства. Значну увагу приділено спільним для зовнішнього та внутрішнього рекрутингу процедурам і технологіям відбору кандидатів, прийняття рішення щодо прийому його на роботу та подальшій соціалізації нового працівника на підприємстві. Друга частина підручника присвячена питанням технології управління навчанням персоналу організації та методам сприяння розвитку талантів. Розглянуто технології роботи рекрутингових агентств, питання використання аутсорсингу, лізингу персоналу й аутстафінгу.

Підручник буде корисний студентам економічних спеціальностей аспірантам, викладачам, керівникам підприємств, менеджерам з персоналу.

© Н. Л. Замкова, Н. В. Корж, Н. М. Махначова, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	6
ТЕМА 1. ЗМІСТ ТА ЕТАПИ СТАНОВЛЕННЯ РЕКРУТИНГУ	
1.1 Еволюція змісту та етимологія дефініції «рекрутинг»	7
1.2 Внутрішній та зовнішній рекрутинг	16
1.3 Систематизація сучасних напрямків рекрутингу	21
1.4 Організаційне забезпечення внутрішнього рекрутингу	27
<i>Питання для самоконтролю</i>	27
<i>Практичні завдання</i>	28
<i>Використані джерела</i>	29
ТЕМА 2. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РЕКРУТИНГУ	
2.1 Класичний (пасивний) рекрутинг	30
2.2 Зміст та сфери застосування технологій «активного пошуку» («Executive search»)	36
2.3 Аутплейсмент: зміст та класифікація	38
<i>Питання для самоконтролю</i>	44
<i>Практичні завдання</i>	45
<i>Використані джерела</i>	47
ТЕМА 3. ФОРМИ ПОЗИКОВОЇ ПРАЦІ	
3.1 Економічний зміст позикової праці	48
3.2 Зміст та особливості лізингу	50
3.3 Зміст та особливості аутстафінгу	56
3.4 Зміст та особливості аутсорсингу	59
<i>Питання для самоконтролю</i>	64
<i>Практичні завдання</i>	66
<i>Використані джерела</i>	68
ТЕМА 4. МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА КАНАЛИ ПОШУКУ ПРАЦІВНИКІВ	
4.1 Сутність та принципи маркетингу персоналу	70
4.2 Інформаційна функція маркетингу персоналу	72
4.3 Комунікаційна функція маркетингу персоналу	75
4.4 Канали пошуку кандидатів	75
<i>Питання для самоконтролю</i>	81
<i>Практичні завдання</i>	82
<i>Використані джерела</i>	83
ТЕМА 5. ПІДГОТОВЧИЙ ЕТАП РЕКРУТИНГУ	
5.1 Технологія класичного рекрутингу. Експертиза вакансії	84
5.2 Методи збору інформації для експертизи роботи	87
5.3 Використання результатів експертизи робіт	89
<i>Питання для самоконтролю</i>	91
<i>Практичні завдання</i>	92
<i>Використані джерела</i>	93

ТЕМА 6. ФОРМУВАННЯ ПРОФІЛЮ ПОСАДИ

6.1 Філософія відбору персоналу, як основа формування профілю посади	94
6.2 Визначення кваліфікаційних вимог	101
6.3 Формування компетенцій	103
6.4 Зміст та організація Assessment Center	111
6.5 Принципи ефективного набору кадрів з відкритого ринку праці	113
<i>Питання для самоконтролю</i>	114
<i>Практичні завдання</i>	115
<i>Використані джерела</i>	118

ТЕМА 7. ДІАГНОСТИКА КАНДИДАТА НА ВАКАНТНУ ПОСАДУ. ПОПЕРЕДНІЙ ВІДБІР

7.1 Технологія оцінювання кандидатів на вакантну посаду	119
7.2 Скринінг резюме кандидатів	122
7.3 Інструменти первинного відбору кандидатів	126
7.4 Скрипт телефонного інтерв'ю	127
7.5 Технології кадрової безпеки в рекрутингу	130
<i>Питання для самоконтролю</i>	133
<i>Практичні завдання</i>	134
<i>Використані джерела</i>	135

ТЕМА 8. ТЕХНОЛОГІЇ ОСНОВНОГО ВІДБОРУ КАНДИДАТІВ НА ВАКАНТНУ ПОСАДУ

8.1 Зміст, види та скрипт інтерв'ю з кандидатами	137
8.2 Технології проведення інтерв'ю (за видами)	144
8.3 Підсумки та виправлення помилок інтерв'ю	158
<i>Питання для самоконтролю</i>	159
<i>Практичні завдання</i>	160
<i>Використані джерела</i>	163

ТЕМА 9. ДОПОМІЖНІ МЕТОДИКИ ОЦІНЮВАННЯ КАНДИДАТІВ

9.1 Види та технології когнітивного тестування.	164
9.2 Графологічна експертиза.	170
9.3 Використання поліграфа в оцінюванні кандидата.	173
9.4 Фізіогномічний аналіз як метод невербального оцінювання кандидатів	177
<i>Питання для самоконтролю</i>	182
<i>Практичні завдання</i>	183
<i>Використані джерела</i>	183

ТЕМА 10. РЕКРУТИНГОВА АНАЛІТИКА

10.1 Ефективність рекрутингу та HR-аналітика	184
10.2 Характеристика операційної рекрутингової аналітики	189
10.3 Розширена аналітика: вартість найму, вартість каналів пошуку та вимірювання досвіду кандидата	194
10.4 Прогнозна та предиктивна аналітика	196
<i>Питання для самоконтролю</i>	199

<i>Практичні завдання</i>	199
<i>Використані джерела</i>	200
ТЕМА 11. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ПРО ЗАПОВНЕННЯ ВАКАНСІЙ ТА УКЛАДАННЯ ТРУДОВОГО ДОГОВОРУ	
11.1 Технологія прийняття рішення про заповнення вакансії.	201
11.2 Укладання трудового договору.	203
11.3 Установлення строку випробування.	205
<i>Питання для самоконтролю</i>	209
<i>Практичні завдання</i>	209
<i>Використані джерела</i>	213
ТЕМА 12 СОЦІАЛІЗАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	
12.1 Сутність соціалізації персоналу	214
12.2 Сутність та види профорієнтації та адаптації (онбордингу) персоналу	218
12.3 Організація управління адаптацією персоналу	223
12.4 Основні етапи процесу професійної адаптації	226
12.5 Положення про адаптацію персоналу в організації	229
12.6 Методи професійної адаптації працівників	232
12.7 Ефективність процесу адаптації працівників	236
<i>Питання для самоконтролю</i>	237
<i>Практичні завдання</i>	238
<i>Використані джерела</i>	240
ТЕМА 13. ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ НАВЧАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	
13.1 Зміст та принципи професійного навчання	
13.2 Організація професійного навчання персоналу підприємств Індивідуальний план розвитку (Roadmap) співробітника	241
13.3 Системи професійного навчання державних службовців	248
13.4 Визначення лояльності співробітника	253
<i>Питання для самоконтролю</i>	258
<i>Практичні завдання</i>	264
<i>Використані джерела</i>	265
ТЕМА 14. МЕТОДИ СПРИЯННЯ РОЗВИТКУ ТАЛАНТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ	265
14.1 Стратегічна гнучкість – основа парадигми управління людськими капіталом та лідерства	266
14.2 Зміст коучингу та його види	273
14.3 Зміст та моделі наставництва	280
14.4 Вимоги до складання програм наставництва та коучингу	285
14.5 Формування навиків soft-skills та способи їх розвитку	286
<i>Питання для самоконтролю</i>	290
<i>Практичні завдання</i>	291
<i>Використані джерела</i>	291

ТЕМА 15. ОРГАНІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО РЕКРУТИНГУ В УКРАЇНІ

15.1 Організація посередницької діяльності щодо працевлаштування громадян України за кордоном	293
15.2 Умови працевлаштування іноземних громадян та їх право на захист в Україні	299
<i>Питання для самоконтролю</i>	304
<i>Практичні завдання</i>	304
<i>Використані джерела</i>	304

ДОДАТКИ

Додаток А. Використання штучного інтелекту в сфері управління персоналом	307
Додаток Б. Кейси компаній з успішного впровадження гейміфікація в HR-процеси	310
Додаток В. Опитувальний листок для проведення аналізу робіт	312
Додаток Г. Послідовність дій при описі посади	314
Додаток Д. Бланк експрес-оцінки (загальний)	315
Додаток Ж. Класичні ділові ігри, що розвивають гнучкі навички	317
Додаток З. Посадова інструкція менеджера з персоналу відділу кадрів	320
Додаток К. Положення про відділ кадрів	322

ВСТУП

Штучний інтелект в умовах активного і непередбачуваного середовища кардинально змінює зміст та характер праці робітників, створює умови для діяльності з будь-якої точки планети. Такі трансформації обумовили необхідність уніфікації кваліфікаційних характеристик працівників для їх інтегрування в світовий простір ринку праці та, відповідно, трансформацію рекрутингових технологій.

Рекрутинг є однією з найважливіших дисциплін, що дозволяють сформувати професійні компетенції у сфері кадрового менеджменту та підбору персоналу як напрямку бізнесу. Підручник містить матеріали з теорії рекрутингу, його ролі та місці в системі ринку праці з урахуванням змін технологій, що відбуваються в умовах цифровізації та інформатизації технологій пошуку та відбору персоналу. У підручнику присутні тестові завдання та вправи, що дозволяють сформувати у студентів практичні навички та вміння.

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, організувати 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. Українцями 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.

Метою підручника «Рекрутинг, навчання та розвиток персоналу» є формування у студентів компетенцій у сфері рекрутингу персоналу, аутсорсингу, лізингу персоналу. Предметом навчальної дисципліни є методичні засоби та процедури рекрутингу персоналу.

Підручник містить 15 тем, які логічно розбиті на три напрямки: технології рекрутингу; зміст та інструменти соціалізації працівників в організації; механізм та інструменти навчання й розвитку персоналу.

ТЕМА 1

ЗМІСТ ТА ЕТАПИ СТАНОВЛЕННЯ РЕКРУТИНГУ

План

- 1.1 Еволюція змісту та етимологія дефініції «рекрутинг»
 - 1.2 Внутрішній та зовнішній рекрутинг
 - 1.3 Систематизація сучасних напрямків рекрутингу
 - 1.4 Організаційне забезпечення внутрішнього рекрутингу
-
-

Ключові слова: кадрова індустрія, концепція якості трудового життя, «найкращі кадри», рекрутинг, рекрутмент, рекрутинг як елемент інфраструктури ринку, внутрішній рекрутинг, зовнішній рекрутинг, вхідний рекрутинг, агрегація, уберизація, цифровий рекрутинг, соціальний рекрутинг

1.1 Еволюція змісту та етимологія дефініція «рекрутинг»

Скільки існуватиме потреба в працівниках певної кваліфікації, стільки буде існувати рекрутинг, який має витoki з давньої давнини. Спочатку він проявлявся як вербування на військову службу. Цікаво, що вже тоді використовувалися методи, які дійшли до наших днів. Так, Юлій Цезар ще 55 року до нашої ери підписав указ про виплату 300 римських монет кожному солдатowi, який приведе до римської армії ще одного солдата.

У Стародавньому Єгипті під час відбору дружинників з представників громадськості використовувалася система відбору та навчання новобранців з призначенням відповідальних (прототип структури сучасного відділу з підбору та навчання персоналу).

Маленька еллінська держава (Давня Греція) змушена була поповнювати ряди армії за рахунок громадян сусідніх країн, при цьому рекрутери вже тоді уміли визначати цільові групи потенційних кандидатів.

Перші тестування проводилися у Стародавньому Китаї під час вступу на державну службу. Процедура була настільки складною, що в результаті перемагали не тільки найрозумніші та найталановитіші, а й найморальніші кандидати.

Особливо актуалізувався рекрутинг в середні віки, після епідемії чуми, коли виник гострий попит на робочу силу. У міру розвитку промисловості та автоматизації виробничих процесів зростала потреба у великій кількості вже кваліфікованих спеціалістів. Це сприяло появі в середині XIX століття спеціалізованих приватних фірм, які займаються наймом персоналу за винагороду, яка започаткувала кадрову індустрію.

Остаточне оформлення рекрутингу у самостійну індустрію відбулося після Другої світової війни, у період економічного піднесення. Цей етап характеризується появою нового виду рекрутингу – хедхантингу: деякі компанії (Ernst & Young, Deloitte & Touch та ін.) почали переманювати для своїх клієнтів кращих фахівців у конкурентів. Почалося так зване «полювання за головами» (Headhunting) [1].

Першою компанією, що займалась Executive search (пошуком та підбором топ-менеджерів) стало американське агентство Boyden, відкрите у Нью-Йорку в 1946 році. У 1948 році була заснована одна з найбільших рекрутингових компаній «Manpower», яка на сьогодні володіє 3600 офісами у 59 країнах світу (у т.ч. в Україні) та входить до 100 кращих корпорацій США [2]. За 10 років успішної роботи ManpowerGroup (Україна) з невеликого регіонального підрозділу перетворилася в провідну компанію країни – одного з лідерів кадрової індустрії України.

Слід зазначити, що весь цей час метою рекрутингу було залучення персоналу «любою ціною». Пізніше, в наслідок економічної кризи 1974–1975 рр. зросла плинність кадрів, почастишали порушення трудової дисципліни, загострилась відчуженість праці. Це сприяло переусвідомленню ролі людської складової в організації та викликало різкі зміни у процесах рекрутингу. Виникає концепція якості трудового життя, головними принципами якої були такі:

- дотримання принципу еквівалентності оплати праці;
- безпечні і здорові умови праці;
- безпосередня можливість використовувати і розвивати свої здібності, задовольняти потреби в самореалізації і самовираженні;
- можливість кар'єрного зростання, змога розширювати набутті знання;
- командна робота;
- дотримання правових норм кожного працівника;
- соціальна значущість праці.

Протягом останніх 45 років рекрутинг з діяльності, що був супутнім до бізнесу і політики, нарешті, перетворюється у самостійний вид бізнесу та починає формуватися ринок рекрутингових послуг.

В період активного розвитку інформаційних технологій рекрутинг почав найактивнішу фазу свого розвитку. Інформаційний тип суспільства передбачає швидкі рішення, кардинальні зміни у світогляді людей, гнучкість та професійність. Між компаніями, що виходять на ринок праці, панує величезна конкуренція. І, саме професійний рекрутер, може забезпечити найкращими кадрами за невеликий проміжок часу компанії. Тут слід зазначити, що дефініція «найкращі кадри» має динамічний зміст, оскільки тих

характеристик, які були затребувані 10 років тому, сьогодні і завтра вже замало. До професійних характеристик додаються ще й гнучкі навички, як то стресостійкість, гнучкість, креативність та ін. І тому рекрутинг передбачає постійний моніторинг потреб підприємств, які і визначають критерії «найкращих працівників».

Сьогодні лідерами рекрутингового бізнесу в світі є США, Англія, Канада Австрія, Швейцарія. Звичайно, що за такий великий час ці країни мають неоцінений досвід в сфері підбору персоналу, а західні вчені напрацювали чимало рекомендацій з рекрутингу, базовими з яких є: «Посібник з підбору персоналу на постійну роботу» (Н.Бернс); «Посібник з процедури підбору професійних кадрів» (К.Джонсон).

Рекрутингова практика в Україні також має давнє коріння, яке пов'язано з рекрутом до війська, потім на великі радянські будівництва та ін. Але такий термін масово не вживався, і лише у 2000 роки з появою в Україні іноземних кадрових агентств та модою на вживання іноземних слів, процес набору персоналу почали називати рекрутингом.

В Україні розвиток рекрутингу можна поділити на кілька етапів:

Етап 1: (1995 – 1997р.). Ринок послуг з найму і відбору персоналу характеризується слабкою інфраструктурою та відсутністю технологічної бази в роботі кадрових агентств в Україні. Іноземні рекрутерські компанії почали відряджати співробітників для виконання разових проєктів на замовлення роботодавців з іноземних підприємств.

Етап 2: (1997 – 1999 р). В цей період різко зростає кількість рекрутингових агентств, змінюється ставлення до підбору персоналу серед вітчизняних компаній–замовників [7].

Етап 3: (2000 – дотепер). З 2001 року кількість провайдерів кадрових послуг почала стрімко зростати – до 2003 року в Україні працювало вже понад 150-ти компаній, які позиціонували свій бізнес в рекрутинговому сегменті. Як правило, це були невеликі організації чисельністю 7-15 осіб.

У 20-х роках ХХІ сторіччя розвиток рекрутингу став доволі динамічним внаслідок появи переваг цифрової економіки як то: робототехніку, штучний інтелект, хмарні обчислення, аналіз великих даних та 3D-рук, які пронизують SMART будинки та міста, інтернет-магазини та банківські послуги. Цей розвиток відбувався на фоні пандемії та військової агресії, що вимагало від людей навиків роботи з цифровими інструментами та віддаленої роботи. На фоні зміни поколінь відбувається розрив між масовим поширенням штучного інтелекту, цифрових інструментів та готовністю персоналу їх використовувати. На ринку праці виникли проблеми в пошуку достатньої кількості кваліфікованого персоналу. Тому рекрутинг персоналу продовжує

набирати оберти в Україні.

Оскільки на практиці вживаються два терміни «рекрутинг» та «рекрутмент», виникає необхідність дослідити їх етимологію.

Почнімо з того, що 90% сучасних HR-термінів запозичені з англійської мови через те, що кадрова індустрія і професія були вперше засновані та сформовані в англійських країнах.

«Рекрутмент» походить від французького *recruter* (рекрутувати), тобто набирати, вербувати, наймати на службу за гроші, проте як англійський іменник, у перекладі означає «підбір персоналу».

«Рекрутинг» є віддієслівною формою – герундій позначає процес, що триває. У перекладі означає «підбираємо персонал» зараз, у даний момент.

В українській мові при позначенні підбору персоналу можна зустріти обидва варіанти. Рекрутмент – це дія, а рекрутинг – процес. Якщо мова йде про пошук і підбір співробітників, слід говорити «рекрутмент». Наприклад: «я фахівець з рекрутменту», «серед послуг нашої компанії – рекрутмент», «у сфері рекрутменту спостерігаються такі тенденції» і т. ін. Якщо компанія у даний момент наймає випускників, допустимо сказати «ми ведемо рекрутинг випускників».

Проте, Закон України «Про зайнятість населення» закріпив термін «рекрутинг». Тому, щоб не виходити за рамки правового поля в подальшому, у підручнику спеціалізовану діяльність, функцію HR, спрямовану на пошук та підбір кандидатів на вакантні позиції в організації будемо називати рекрутингом.

В науці та практиці кадрової індустрії виділились такі підходи до визначення рекрутингу (рис. 1.1):

1. Рекрутинг як елемент інфраструктури ринку праці.

Відповідно до широкого тлумачення, рекрутинг є елементом інфраструктури ринку праці, оскільки ринок підбору персоналу є невід’ємною частиною ринку ділових послуг, ринку праці та ринку в цілому.

Об’єктом купівлі-продажу виступає право на використання робочої сили. Предметом грошового обміну є не тільки конкурентні компетенції, але й тривалість їх використання, що відобразилося в появі різних напрямків рекрутингової діяльності. Загалом, ефективність функціонування ринку праці залежить від його інфраструктури. До 2013 р. в Україні існувало два види недержавних «посередників із працевлаштування»: кадрові агентства та рекрутингові компанії. Головною особливістю рекрутингових компаній є безкорисливість і неупередженість по відношенню до претендентів на посаду. Послуги оплачує роботодавець, тому тут, як правило, переважає індивідуальний підхід до кожного клієнта.



Рисунок 1.1 – Основні підходи до тлумачення змісту дефініції «рекрутинг» [6]

Персонал підбирається, виходячи з побажань роботодавця і вимог до відкритої вакансії, і, як правило, рекрутингові агенції працюють доки не «закриють» вакансію.

У процесі пошуку необхідної кандидатури використовується безліч новітніх методик і способів, починаючи від пошуку співробітника з власної бази здобувачів, яка постійно оновлюється, до «переманювання» фахівців з інших компаній.

Агентства з працевлаштування (або кадрові агентства) працюють на претендента, який і оплачує їх послуги. Відповідно, основною метою таких компаній є надання роботи якомога більшій кількості претендентів на посаду, при цьому зовсім не враховується рейтинг компаній та умови праці. Зазвичай, такі агентства, працюють за застарілими методиками, а база здобувачів переповнена безробітними або низько кваліфікованими незатребуваними фахівцями, які готові піти на будь-яку роботу.

З прийняттям у 2012 р. Верховною Радою Закону України «Про зайнятість населення» фактично заборонено діяльність кадрових агентств: «...суб'єктам господарювання, які надають посередницькі послуги в

працевлаштуванні, отримувати від громадян, яким надані такі послуги, гонорари, комісійні та інші винагороди, відтепер заборонено» [3]. Закон вперше офіційно призначає «наглядача» над усіма організаціями, які беруть участь у цьому бізнесі. Відтепер Міністерство соціальної політики зобов'язане вести облік рекрутингових компаній [5]. Компанії, які надають посередницькі послуги та послуги аутсорсингу, зобов'язали подавати інформацію про чисельність працевлаштованих осіб до територіальних відділень Мінсоцполітики. Це означає, що тепер вся зовнішня рекрутингова діяльність буде моніторитися так само ретельно, як діяльність фінансових компаній (банків, страховиків, компаній з управління активами і т. ін.) [4].

Національне правове поле, в якому функціонують організації професійного роботодавця в Україні, тільки розвивається. Наразі в Україні існує значна кількість різних джерел допомоги в залученні кадрів для всіх форм підприємств:

- рекрутингові агентства;
- державні центри зайнятості;
- професійні соціальні мережі та спеціалізовані інтернет-сайти з пошуку роботи;
- спеціалізовані видання, присвячені кадровій індустрії.

Наявність посередників на ринку праці явище позитивне, тому що формує конкуренцію та забезпечує основні цілі та завдання відповідно до вимог доктрини «Міжнародної організації праці» (МОП), якими є:

- зростання зайнятості на основі сприяння збалансованому тривалому економічному зростанні;
- здійснення активної політики зайнятості на ринку праці;
- захист найбільш вразливих груп працівників;
- зниження рівня бідності засобами ефективної зайнятості та ін.

Для забезпечення цих вимог доцільно розвивати приватно-державне партнерство в сфері зайнятості населення та захисту від безробіття, формування партнерства бізнесу, освіти та органів влади, створення робочих місць, вирішення соціальних проблем, тощо.

У зв'язку з цим, важливою інституційною роллю рекрутингових агентств є боротьба з безробіттям, підвищення конкурентоспроможності бізнесу шляхом концентрації кваліфікованої робочої сили в провідних компаніях.

2. Рекрутинг як технологія підбору персоналу із зовнішніх джерел шляхом активного залучення потенційних кандидатів.

Процес рекрутингу працівників має свою специфіку в кожній організації, однак можна виокремити типові його етапи (рис.1.2).

Відповідно до процесового підходу, рекрутинг – це розробка процедури

залучення і первинного підбору персоналу. Елементами рекрутингу є виявлення потреби в працівниках, аналіз ринку праці, залучення персоналу, співбесіда, професійне оцінювання за допомогою психологічних методів, відбір оптимального кандидата, процес вступу на посаду й адаптація.

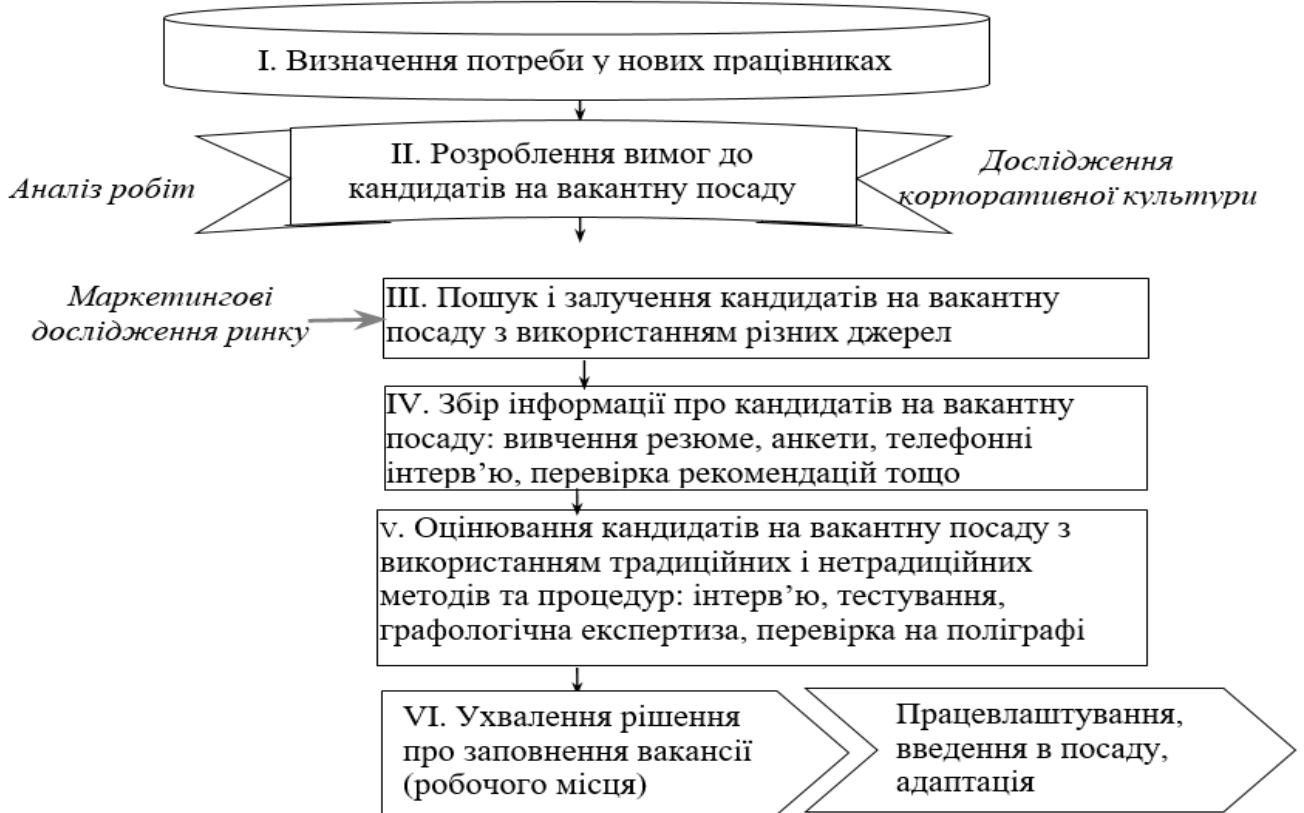


Рисунок 1.2 – Типові етапи рекрутингу працівників

3. Рекрутинг як процес створення баз даних.

В цьому розрізі формується повний опис вакансії (назва посади, функціональні обов'язки, інформація про винагороди й пільги, вимоги до кандидата); рекрутерська інформація (професіограма – характеристика кандидата, як то: біографія, освіта, професійно-кваліфікаційні характеристики, досвід роботи, фізичні дані, особистісні риси і здібності, інтелект, інтереси, мотиви переходу для роботи до замовника); інформація про саме підприємство, його корпоративну культуру, умови праці, питання для проведення інтерв'ю тощо [7].

4. Рекрутинг як бізнес-процес.

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. Для реалізації бізнес-процесу визначають кадровий склад та перелік функціональних обов'язків працівників. Оскільки рекрутинг може бути і видом діяльності, що реалізується в системі функцій кадрового менеджменту, і може бути окремим напрямком бізнесу, то він потребує

активного використання сучасних інструментів, технологій та технік пошуку й оцінювання кандидатів, які сприяють трансформуванню економічних та соціально-трудових відносин між виробником та споживачем цього виду послуг.

Отже, рекрутинг слід розглядати як сферу бізнесу, як функцію кадрового менеджменту та як науку.

Рекрутинг як прикладна наука, передбачає домінування практичних наукових цілей одночасно з розробкою та реалізацією теоретичної наукової стратегії. Відповідно, предметом рекрутингу як науки є економічні та соціально-трудові відносини, які виникають в процесі пошуку, підбору, відбору та адаптації кандидатів на вакантні посади.

Основні напрямки рекрутингу як науки слід розглядати в такій площині:

- з точки зору теорії, рекрутинг орієнтований на пояснення процесів, які відбуваються;
- з точки зору методології – вивчення загальних принципів, які визначають правила підбору персоналу.

Принципи рекрутингу:

- науковості (обумовлює застосування в рекрутингових технологіях передових досягнень науки);
- ефективності (мінімізація витрат для отримання максимального результату);
- прогресивність та оперативність (відповідність механізму проведення відбору і найму новітнім аналогам, своєчасному прийняттю рішень щодо удосконалення рекрутингових процедур та превентивним заходам з усунення відхилень від них);
- динамізм (поєднання стабільності та мобільності);
- конфіденційність – (дотримання зобов'язань про нерозголошення персональних даних кандидатів третім особам).

Дані принципи розширюються в залежності від поділу рекрутингу на внутрішній та зовнішній, про що буде йтися нижче

Відповідно, можна стверджувати, що рекрутинг – це сукупність дій, спрямованих на пошук та відбір осіб, які за своїми професійними, психологічними, фізіологічними рисами відповідають посаді (вимогам замовника).

Справжній рекрутинг – це коли знаходиш для людини саме те, що вона шукала, водночас повністю задовольняєш потреби компанії.

1.2 Внутрішній та зовнішній рекрутинг

Оскільки підбір персоналу може здійснюватися силами самої організації або за допомогою посередників, то й рекрутинг розрізняють на внутрішній і зовнішній, які безперечно мають і спільні риси, і відмінності. Спільними рисами внутрішнього та зовнішнього рекрутингу є: використання аналогічних технологій пошуку та відбору кандидатів; підбір кандидатів здійснюється у відповідності до вимог замовника та профілю посади; необхідно вмотивувати кандидата для роботи в конкретній організації; використання іміджу організації.

Розглянемо відмінності між зазначеними видами рекрутингу.

Зовнішній рекрутинг – це діяльність рекрутингових агентств, некомерційних фондів і центрів, а також державних структур із підбору кандидатів для заміщення вакансій. Професійні послуги з пошуку та підбору персоналу на ринку праці України реалізуються через рекрутингові агентства.

Рекрутингове агентство – це посередник на ринку праці, який надає послуги роботодавцям із пошуку й підбору персоналу. Розмір оплати таких послуг коливається у широких межах і залежить від категорії персоналу, що підлягає пошуку, кількості замовлених спеціалістів, терміновості замовлення, складності пошуку (рідкості та унікальності вакансії), привабливості компанії-замовника, від регіону, цінової політики рекрутингового агентства, вимог до претендента тощо. Вартість рекрутингових послуг сягає 30-50% від річного заробітку працівника, включаючи очікувані премії і бонуси, що становить від 15 до 100 тис дол. США за підбір на одну вакантну позицію.

Ставлення до зовнішнього рекрутингу не є однозначним. Деякі дослідники вважають, що діяльність рекрутингових агенцій призводить до зростання безробіття, мобільності робочої сили, негативно впливає на професіоналізм працівників та призводить до зменшення лояльності між найманим працівником і роботодавцем. З іншого боку, поширеною є точка зору, що діяльність рекрутингових агенцій сприяє встановленню цивілізованих правових відносин між працівником і роботодавцем, підвищує мотиваційні стимули.

Також, найбільші довідники в Україні містяться на порталах Job.ukr.net, Netbee.ua, Recruiting.net.ua, Work.com.ua.

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

представництв і філій в інших регіонах або країнах.

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

- технологія 1 – «Консультант-замовник». Консультант з пошуку і підбору персоналу самостійно працює з замовником, повністю обслуговуючи замовлення: від отримання заявки до закриття вакансії;
- технологія 2 – «Консультант + рекрутер». Рекрутер здійснює пошук і відбір кандидатів на окремі вакансії, тоді як консультант затверджує фінальних кандидатів;
- технологія 3 – «Консультант + кілька рекрутерів». Над замовленням працює ціла група у складі консультанта і двох-трьох рекрутерів;
- технологія 4 – «Консультант + рекрутер+ менеджер з розвитку партнерства».

Роботу з пошуку та відбору кандидатів виконують консультанти з рекрутерами, а пошук нових замовників, продаж рекрутингових послуг, укладення договорів і роботу з розвитку партнерства з клієнтами здійснюють менеджери по роботі з клієнтами рекрутингової компанії.

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

Відповідно, щоб зовнішній рекрутинг став ефективним, слід враховувати такі фактори:

- наявність навиків співпраці з внутрішніми рекрутерами;
- наявність зацікавленості з боку внутрішнього рекрутера щодо швидкого закриття вакансії. Адже, коли премія внутрішнього рекрутера залежить від кількості закритих ним особисто вакансій, то трапляються випадки навмисного гальмування просування документів по закриттю вакансії рекрутинговим агентством з боку внутрішнього рекрутера;
- уміння рекрутера презентувати кандидата замовнику. Слід розуміти, що внутрішні рекрутери діють здебільшого формально в оцінюванні досвіду

та навиків кандидата. Якщо зовнішній рекрутер не вміє «подати» кандидата, то людина, яка не володіє навиками, які вимагає від неї посада, але в силу наявності нестандартного досвіду, навиків чи особистих рис характеру може легко оволодіти ними, не проходять первинний відбір. Також важливим прийомом «продажу» кандидата є представлення двох кандидатів «на контрасті» – спочатку більш сильного, потім – слабшого.

Внутрішній рекрутинг – це діяльність відповідного підрозділу кадрової служби з пошуку, підбору, відбору потенційних кандидатів та їх адаптації, тобто функція кадрового менеджменту. Тобто, це – функція кадрового менеджменту. Взаємозв'язки рекрутингу з іншими функціями управління персоналом відображено на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Взаємозв'язки рекрутингу персоналу з іншими функціями управління персоналом [8]

При внутрішньому підборі замовниками виступають представники лінійного менеджменту. Не дивлячись на те, що процедура «зняття заявки на підбір» і кадрових агентствах і в самих організаціях практично ідентичні, проте є свої особливості. Так, лінійний менеджер дає більш повну інформацію про вакансії, оскільки може окреслити специфіку діяльності, функції та обов'язки майбутнього співробітника; надає інформацію щодо можливих перспективах кар'єрного просування та ін. При закритті вакансії свобода рекрутера обумовлена можливістю відмови від заявки якщо заробітна плата

фахівця нижче ринкової, а умови, що пропонуються підприємством–замовником не дозволяють залучити кандидатів потрібної кваліфікації. Професійний рекрутер у даному випадку коригує умови замовлення.

Внутрішній рекрутер, на відміну від зовнішнього, не може відмовитись від заявки, але іноді може переконати керівництво.

Фактори, які впливають на ефективність внутрішнього рекрутингу:

- розуміння специфіки вакансії та вимог до кандидата;
- володіння технологіями пошуку і відбору кандидатів;
- уміння взаємодіяти з керівниками підрозділів, куди підбирається кандидат;
- готовність керівника підрозділу коригувати вимоги до вакансій та запропоновані умови в залежності від вимог і можливостей ринку праці;
- наявність фінансування діяльності рекрутера;
- уміння внутрішнього рекрутера організувати послідовність проведення інтерв'ю та оціночних процедур таким чином, щоб час розгляду кандидатів був мінімальним.

Внутрішній рекрутер може спрогнозувати ще під час співбесіди, наскільки успішно кандидат «впишеться» в соціально–психологічний мікроклімат підрозділу підприємства. Зовнішній рекрутер, здебільшого, оцінює загальний спектр особистісно–ділових якостей кандидата: орієнтація на результат; готовність вирішувати поставлені завдання; комунікабельність та ін.

На зовнішній та внутрішній рекрутинг впливають як зовнішні (ринок праці, демографічна ситуація, економічний, технічний і соціальний розвиток суспільства, законодавча база, регіональна й галузева специфіка, ступінь конкуренції), так і внутрішні (цілі організації, специфіка діяльності, розмір, оргструктура, особливості застосовуваних технологій, стратегія поведінки на ринку праці) чинники.

Не зважаючи на те, що підприємство може власними силами підібрати собі працівника, існують випадки, коли воно звертається за такими послугами до рекрутингового агентства. При цьому компанія-замовник при співробітництві з рекрутинговим агентством отримує такі вигоди: витрати на послуги агентства і самостійний пошук персоналу практично рівні, але при цьому компанія-роботодавець економить:

- 1) час своїх HR-фахівців або керівників на відбір і зустрічі з великою кількістю кандидатів та пошук рідкісних фахівців і справжніх професіоналів;
- 2) грошові кошти на оплату рекламних та інших способів пошуку;
- 3) час і ресурси щодо технологічних питань – напрацювання комплексних методик пошуку, оцінки та відбору персоналу.

Співпрацюючи з рекрутинговим агентством замовник в більшості

випадків знаходить максимально відповідного своїм вимогам фахівця в короткі терміни.

Рекрутингові агентства мають ряд важливих переваг і для пошукачів роботи: їм надається безкоштовне сприяння в пошуку посади та повний супровід при працевлаштуванні (консультування кандидата в ході всіх етапів відбору, допомога в підготовці до співбесіди з роботодавцями, рекомендації в перемовинах про вигідні умови і компенсаційні пакети на майбутню роботу, пропозиція інших цікавих вакансій і проєктів, та ін.).

1.3 Систематизація сучасних напрямків рекрутингу

Цифрова економіка, розвиток штучного інтелекту та зміна поколінь трудових ресурсів вимагає нових підходів до формування такої системи підбору персоналу, яка відповідає закономірностям його розвитку, дозволяє зрозуміти крос-культурні відмінності в цінностях персоналу та їх вимогах до організації праці. Відповідно, та велика кількість напрямків, форм і технологій підбору працівників має бути класифікована в такий спосіб, щоб можна було отримати максимальну інформацію про рекрутингові послуги.

Загалом класифікація підбору персоналу базується на використанні таких технологій пошуку персоналу (рис. 1.4):

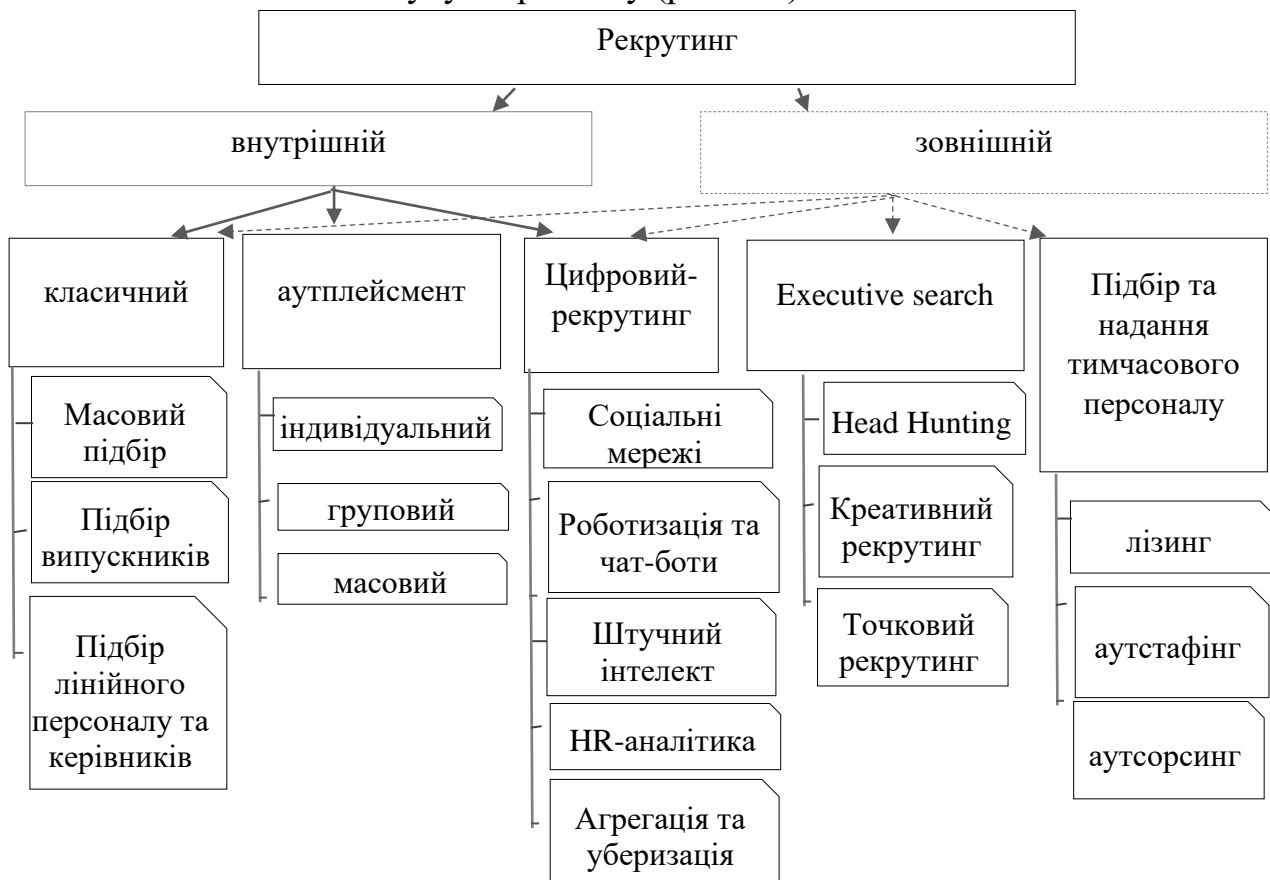


Рисунок 1.4 – Базові технології загальної класифікації рекрутингу

1) класичний рекрутинг – передбачає пошук кандидатів пасивними технологіями шляхом розміщення об’яви про вакансії або самостійний пошук по резюме;

2) прямий пошук (Executive search) – «якісний пошук», «цільовий» або «цілеспрямований» відбір: як правило, професійний метод відбору менеджерів вищої ланки та провідних фахівців. Метод враховує особливості бізнесу замовника, робочого місця, ділових та особистих якостей кандидата. Він передбачає активний пошук кандидатів, які не зайняті пошуком роботи. Технологіями Executive search є «полювання за головами» (Head Hunting), креативний рекрутинг та точковий рекрутинг. Head Hunting цілеспрямований пошук топ-менеджерів та найкращих фахівців, які вже мають роботу на інших підприємствах. Точковий рекрутинг – удосконалений метод пошуку талантів із застосуванням фільтрів даних про конкурентів: аналізу слабких сторін конкурентів, їх систем преміювання, географічного розташування тощо. Наступним кроком є вибір працівників, стосовно яких буде проводитися робота з хедхантингу. За допомогою цього методу можна проаналізувати профілі основних працівників із погляду їх освіти, досягнень, компетенцій, траєкторії кар’єри тощо;

3) проактивний рекрутинг поєднує класичні та активні технології пошуку;

4) аутплейсмент – програма безболісного виведення співробітників зі штату, тобто, допомога працевлаштування персоналу, який звільняється з компанії-замовника (послуга надається за кошти компанії-замовника). Це робиться з метою збереження у компанії-замовника іміджу відповідального роботодавця, уникнення конфліктів з працівником, якого звільняють, організаційна підтримка (допомога у перерозподілі функціональних обов’язків між працівниками). За програмою аутплейсменту агентства надають такі види консультування: групове, індивідуальне, професійне складання резюме, підготовка до співбесіди, психологічна підтримка, ресурсне забезпечення пошуку роботи;

5) цифровий рекрутинг, в т.ч. крауд-рекрутинг (оцінювання та відбір кращих співробітників з достатньої кількості кандидатів) – пошук персоналу з використанням роботів, чат-ботів, соціальних мереж, інструментів HR-аналітики, агрегації та уберизації. В умовах цифрової економіки рекрутери не обмежуються публікацією вакансій на профільних ресурсах. Вони просувають пропозиції підприємств через таргетировану рекламу та інші інструменти інструменти digital marketing, SMM (Candidate relationship management – система вибудовування взаємин з поточними та майбутніми кандидатами), соціальний рекрутинг. Головна ідея рекрутера відображає глобальні вимоги до

бізнесу в цілому: динамізм та гнучкість. Вищим щаблем професійності стає «вхідний рекрутинг» (inbound recruiting) – це комплекс активностей: робота над брендом, контент-маркетинг із створенням корисних та авторитетних матеріалів, різні рекрутингові тактики, які дають підприємству стабільний потік вхідних зацікавлених кандидатів та значно просуває образ підприємства в цілому. На перший план виходить EVP – ціннісна пропозиція роботодавця. Вхідний рекрутинг розкривається саме через соціальні мережі з чітко побудованим контент-маркетингом. Наприклад, в соціальних мережах підприємства публікують не вакансії, а емоційні історії успіху від перших осіб компаній. Це і прокачка бренду, і розширення воронки залучених кандидатів. Соціальний рекрутинг дає багато переваг, дозволяючи знаходити кандидатів, які не займаються активним пошуком роботи і не розмістили резюме на сайтах для пошуку роботи, а також отримувати додаткову інформацію для аналізу.

Штучний інтелект значно полегшує рутинні кадрові питання та автоматизує їх. Існує багато інструментів штучного інтелекту (додаток А). Вони дають фахівцям багато переваг: підвищують якість роботи, зменшують рівень упередженості, пришвидшують та урізноманітнюють пошук. Одним з інструментів є чат-боти, використання яких в рекрутингу робить ефективним взаємодію з кандидатами. За його допомогою можна назначити час інтерв'ю, ознайомити кандидатів з політикою, цінностями, пільгами і соцпакетів підприємства, підтримувати контакти, проводити онбординг новачків (повідомлення-підказки для адаптації) та ін.

Так, штучний інтелект застосовують при первинному відборі кандидатів, оцінюють резюме нейромережею, здійснюють базовий скринінг.

Не можна залишити без уваги новий напрямок HR-аналітики. Предиктивна аналітика і робота з великими даними (Big Data) є потужною технологією майбутнього, аналітичні інструменти якої дозволяють передбачити безліч важливих факторів, що впливають на ефективну роботу компанії (наприклад, поведінка співробітників), вплинути на плинність кадрів, мотивувати співробітників в залежності від їх особистісних характеристик і т. ін.

Важливим сучасним напрямом у розвитку системи рекрутингу слід вважати Design Thinking, або когнітивний підбір, що являє собою ще один найважливіший тренд в області пошуку персоналу. І тут не останнє місце займає гейміфікація, яка сприяє інтерактивним процесам оцінювання кандидатів. Так, покоління Z проявляє себе краще під час вирішення задач чи тестових ситуацій в ігровій формі, а ніж тривалих класичних співбесідах. Гейміфікація допоможе виявити у кандидати здатність швидко реагувати та приймати нестандартне і продуктивне рішення в стресових умовах. Приклади

застосування гейміфікація в рекрутингу наведено в додатку Б.

І останнім новітнім інструментом в рамках цифрового рекрутингу є агрегація і уберизація. Агрегатори резюме дозволяють об'єднати в єдину базу претендентів, які розмістили резюме на сайтах для пошуку роботи, і здобувачів, що мають профілі в соціальних мережах або професійних спільнотах.

Поява фрілансерів сформувала нове словосполучення, яке вже стало модним «додатковий заробіток в мережі» або «онлайн економіка» Це означає використання різних високотехнологічних платформ з метою пошуку альтернативних можливостей для заробітку. І хоча це стало популярним для водіїв з Uber, домовласників з AirBnB, така практика буде поширюватися і на рекрутинг. Вже сьогодні існує сервіс Upwork, де можливо знайти фрілансера, який здатний справитися з будь-якою роботою в будь-який час. І оскільки нетрадиційні робочі стосунки будуть розвиватися, нові технології заробітку в мережі також не стоять на місці, то цілком ймовірно, що уберизація зможе поглинути й рекрутинг. Проте, говорити, що цифрові платформи замінять рекрутера – зарано. Адже уберизація це механічне поєднання профілю кандидата з вакансією. Натомість, надто складніше: знайти кандидата, який не шукає роботу, але володіє рідкісними навиками; зацікавити та запросити його за стіл переговорів; керувати процесом найму, ефективно висловлювати свої думки, робити зустрічні пропозиції, допомагати в адаптації на новому місці зможе (сьогодні) лише професійний рекрутер, а не машина.

б) Підбір та надання тимчасового персоналу за допомогою:

- аутстафінг (послуга виведення персоналу за штат роботодавця). Застосовується за умов обмеження штатної чисельності персоналу. Така послуга надає підприємству можливість оперативно регулювати фактичну чисельність не змінюючи чисельність штату; зменшує кадрове діловодство шляхом передачі ведення справ поза штатних працівників на рекрутингову агенцію; зменшує ризик у трудових відносинах та ін.;

- аутсорсинг (діяльність підприємств, що здійснюють наймання працівників для виконання ними робіт в іншого роботодавця). В Україні в рамках кадрового аутсорсингу пропонуються такі види послуг: налагодження кадрового діловодства «з нуля»; кадровий аудит (первинний, поточний, цільовий); складання положень про структурні підрозділи, штатного розпису, посадових інструкцій, проєктів трудових та колективних договорів, інструкцій з охорони праці, ведення журналів, графік відпусток; оформлення прийняття на роботу, переведення, переміщення, звільнення з роботи, правовий супровід вивільнених працівників, скорочення штату працівників; розробка систем атестації; підготовка та подання звітності в центри зайнятості

та ін.

- Staff Leasing (лізинг персоналу) – надання працівників, які перебувають у трудових відносинах рекрутинговим агентством на умовах оренди замовникові.

Існують певні ознаки до класифікації послуг, що надають рекрутингові агентства: за рівнем кваліфікації персоналу; за кількістю персоналу, що підбирається; за широтою охоплення ринку праці; за періодичністю; за супутніми послугами та складністю виконання заявки (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація рекрутингових послуг

Класифікаційна ознака	Групи рекрутингових послуг
Широта охоплення ринку праці	<ul style="list-style-type: none">- рекрутинг персоналу на локальному ринку праці;- рекрутинг персоналу на ринку праці в межах регіону;- рекрутинг іноземної робочої сили (експатів).
Кількість необхідного персоналу	<ul style="list-style-type: none">- класичний рекрутинг (2 – 3 позиції вакантної посади);- масовий рекрутинг (більше 4 позицій вакантної посади).
Рівень кваліфікації персоналу, що підбирається	<ul style="list-style-type: none">- Head Hunting – підбір конкретного, вказаного клієнтом, спеціаліста, який має постійне місце роботи;- Executive search – прямий цілеспрямований пошук керівників, унікальних фахівців;- General recruitment – пошук в бізнес-колах, через особисті ділові зв'язки, робота з власною базою даних топ-менеджерів, ЗМІ та Інтернет;- Management selection – підбір менеджерів середньої ланки і основних спеціалістів;- Staff selection – підбір спеціалістів та лінійних менеджерів на типові позиції;- Temporary staffing – надання тимчасового персоналу;- Outplacement – працевлаштування звільненого персоналу;- Mass recruitment – масовий підбір персоналу;- Підбір персоналу на робочі посади.
Складність виконання заявки	<ul style="list-style-type: none">- типова послуга;- ексклюзивна послуга.
Періодичність заявки на обслуговування	<ul style="list-style-type: none">- разова заявка;- сезонні заявки;- абонентське обслуговування
Вартість послуги	<ul style="list-style-type: none">- погодинна оплата; відсоток від річного заробітку необхідного спеціаліста; фіксована вартість послуги.
Супутні послуги	<ul style="list-style-type: none">- кадровий аудит господарюючого суб'єкта; діагностика кадрових проблем; оцінка персоналу, проведення атестацій та Assessment Centre; оцінювання персоналу за допомогою поліграфа;- оцінювання персоналу за допомогою методики «таємний покупець»; організація підвищення кваліфікації та короткострокового навчання персоналу; моніторинг ринку праці;- організація корпоративних заходів.

До трендів рекрутингу можна віднести *сліпий найм (Blind Hiring)*. Він

полягає в тому, що під час відбору кандидатів не враховується певна інформація про них.

Завдяки цьому спеціалісти з пошуку персоналу можуть бути максимально об'єктивними та неупередженими, звертають увагу лише на навички, професійні якості кандидата.

Сліпий відбір стає дедалі популярнішим, з'являються спеціальні онлайн-сервіси для рекрутингу, які дозволяють максимально об'єктивно відібрати резюме. Наприклад, онлайн-сервіс GarJumpers автоматично видаляє з резюме дані, які стосуються статі та етнічної приналежності. Програмою користуються в Google, Bloomberg, Mozilla. Сервіс Interviewing.io змінює голос кандидата так, що рекрутер не може зрозуміти, хто з ним розмовляє: чоловік чи жінка.

Щоб організувати сліпий відбір потрібно:

- використовувати спеціалізовані сервіси;
- призначити члена команди, який не бере участь у відборі, та дати йому завдання зробити інформацію про кожного кандидата анонімною;
- створити шаблон документа, в який включити інформацію про навички, досвід роботи, іншу інформацію про кандидата, що стосується професії. Про все інше можна запитати під час співбесіди;
- уникати попереднього перегляду профілю кандидата в соціальних мережах.

Сканування профілів кандидатів – звичний процес під час відбору кандидатів. На жаль, можна отримати багато інформації про кандидата, яка може стати причиною упередженого ставлення. Відмовлятися повністю від перегляду соцмереж в процесі найму не потрібно, краще це зробити на наступному етапі відбору. Ідеальний час для перегляду профілів у соцмережах – після першого етапу співбесіди.

Якщо HR-команда працює з упередженнями, навіть коли вони несвідомі, можна не помітити сильних кандидатів. Тому команда повинна знати про можливість несвідомого упередження та яку шкоду воно може завдати процесу відбору й компанії й боротися з цим.

Деякі HR-фахівці вважають, що лише спілкування з кандидатом і особисті дані допомагають зрозуміти, чи відповідатиме кандидат корпоративній культурі.

1.4. Організаційне забезпечення внутрішнього рекрутингу

Рекрутер, менеджер з персоналу, інспектор відділу кадрів, HR-менеджер, начальник відділу з підбору персоналу, менеджер з підбору персоналу – це ще не весь вичерпний список посад співробітників, задіяних у підборі 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).

Рекрутинг персоналу на різних підприємствах можуть здійснювати різні посадові особи залежно від специфіки й розмірів підприємства, наявності відділу кадрів чи окремих фахівців з управління персоналом, специфіки професій чи посад, терміновості заповнення вакансій, наявності кадрового резерву та ін.

На малих підприємствах питання рекрутингу працівників на вакантні посади вирішує директор. На середніх підприємствах обов'язки з рекрутингу персоналу поділяються між керівниками структурних підрозділів і співробітниками служби персоналу.

На великих підприємствах структура та чисельність працівників відділу кадрів визначаються штатним розписом підприємства. На чисельний склад і структуру відділу кадрів впливають такі чинники:

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

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

Типовими завданнями працівника, який здійснює підбір кадрів є такі:

- 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.

Завданням лінійних керівників є:

- 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 директор 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.



Питання для самоконтролю

1. Назвіть предмет науки «Рекрутинг».
2. В чому полягає соціально-економічна роль рекрутингу на ринку праці?
3. Які існують напрямки підбору персоналу у відповідності до системи рекрутингу?
4. Назвіть основні рекрутингові технології.
5. Охарактеризуйте нормативно–правову базу застосування рекрутингу в Україні.
6. В чому полягає відмінність та схожість між внутрішнім та зовнішнім рекрутингом?
7. Розкрийте роль рекрутингу персоналу в забезпеченні ефективності

діяльності підприємства.

8. Охарактеризуйте взаємозв'язки рекрутингу з іншими функціями управління персоналом.
9. Наведіть типові етапи рекрутингу персоналу.
10. Поясніть, чому рекрутинг персоналу доцільно розглядати як бізнес-процес.
11. В чому різниця між внутрішнім та зовнішнім рекрутингом.
12. Перелічіть посади у сфері рекрутингу персоналу відповідно до Національного класифікатора України ДК 003:2010 «Класифікатор професій».
13. Розкрийте зміст цифрового рекрутингу та його інструментів.
14. Як на Вашу думку чи вплине в майбутньому уберизація на рекрутинг персоналу. Обґрунтуйте відповідь.

Практичні завдання

Завдання 1. Обґрунтування доцільності введення на підприємстві посади рекрутера [8].

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.

Методичні рекомендації до виконання завдання:

- 1) визначаємо річну економію часу директора завдяки введенню посади рекрутера (год.);
- 2) розраховуємо прибуток, який приносить робота директора за рік;
- 3) знаходимо прибуток, який приносить одна година роботи директора;
- 4) визначаємо величину додаткового прибутку, який принесе директор у разі введення посади рекрутера, за рік;
- 5) розраховуємо витрати підприємства в разі введення посади рекрутера за рік.

Зробити висновки.

Використані джерела:

1. Пугачов В.П. Управління персоналом організації. 2019. URL.: <https://books.google.com.ua/books?id=OA9-wAAQBAJ&lpg=PA11&d>
2. Корпорація MANPOWERGROUP – світовий лідер кадрової індустрії. 2018. URL. : <https://kiev.hh.ua/employer/21537>
3. В Україні заборонили кадрові агентства. URL. : <https://www.kadrovik.ua /content/v-ukra-n-zaboronili-kadrov-agentstva>
4. Про зайнятість населення : Закон України. *Відомості Верховної Ради*. 2013. № 24. ст.243. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.
5. Ліцензійні умови провадження господарської діяльності з посередництва у працевлаштуванні за кордоном : Постанова Кабінету Міністрів України. 2015. № 1060. URL. : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1060-2015-%D0%BF#Text>
6. Хитра О., Чаплій А. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 4(15) .2019. С.230 – 238
7. Галайда Т.О., Завгородній А.С. Діяльність рекрутингових компаній як посередників на ринку праці та напрями її вдосконалення. *Економіка і суспільство*. Випуск № 13 . 2017. С. 963 – 968. URL. : https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/162.pdf
8. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу : підручник. – Київ : КНЕУ, 2019. – 355 с.
9. Путівник на ринку рекрутингових послуг. URL. : <http://www.recruiting.net.ua/ratings/36-ratings/10502-2021.html>

ТЕМА 2

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РЕКРУТИНГУ

План

- 2.1 Класичний (пасивний) рекрутинг.
 - 2.2 Зміст та сфери застосування технологій «активного пошуку» («Executive search»).
 - 2.3 Аутплейсмент: зміст та класифікація.
-
-

Ключові слова: класичний рекрутинг, масовий рекрутинг, Graduate Recruitment, краудрекрутинг, Executive search, хедхантинг, аутплейсмент.

2.1 Класичний (пасивний) рекрутинг

Класичний рекрутинг (пасивний підбір персоналу) базується на пасивних методах пошуку кандидатів на основі розміщення об'яв про вакансію чи пошуку резюме кандидатів в мережі Інтернет. Об'єктами класичного рекрутингу є особи, які активно зайняті пошуком роботи, випускники закладів освіти. Класичний підбір можуть здійснювати як рекрутингові агентства, так і співробітники відділу кадрів підприємства.

Від'ємною рисою класичного рекрутингу є масовий пошук кандидатів, формальний характер підбору та невеликий термін закриття заявки про вакансію.

Принципами, на яких ґрунтується класичний рекрутинг є такі:

- пошук здійснюється серед людей, які активно шукають роботу;
- використання пасивних методів пошуку (реклама в ЗМІ, Інтернеті, ярмарках вакансій, на радіо, телебаченні, рекламних щитах);
- використання стандартних процедур підбору персоналу.

Інструментами пасивного пошуку є: Job-сайти; email-розсилки; соціальні мережі; професійні майданчики (сайти з корисною або цікавою інформацією для спеціалістів. Наприклад, для українських розробників це сайт DOU.ua. На таких сайтах, як правило, існує окремий розділ для вакансій); онлайн-ЗМІ (наприклад, ain.ua, МСtoday); сайти для фрілансерів (наприклад, український freelance.ua або міжнародний upwork.com); реферальна програма (метод закриття вакансій, який полягає в тому, що співробітники рекомендують своїх знайомих на вакантні місця підприємства); контекстна реклама (наприклад, вакансія може показуватися у результатах пошуку Google, у мобільних застосунках, на web-ресурсах, що за тематикою наближені до теми рекламного оголошення підприємства); робота з

навчальними закладами.

Класичний рекрутинг поділяється на:

1. *Масовий рекрутинг* персоналу орієнтований на підбір кандидатів в короткі строки на велику кількість вакансій. Використовується при відкритті ресторанів, торговельних центрів, промислових підприємств та ін. Він може бути як внутрішнім, так і зовнішнім (рис.2.1).



Рисунок 2.1 – Характеристики та класифікація масового рекрутингу

Масовий рекрутинг характеризується:

- масштабністю, оскільки залучається до роботи весь штат відповідного підрозділу рекрутингового агентства чи відділу кадрів підприємства. Команда рекрутерів складається з керівника проекту, координатора зі всіх позицій, асистентів та кол-центру;
- плановістю та організованістю. Короткі строки та регламентований порядок наймання персоналу обумовлюють необхідність чітко побудувати графік робіт та точно спрогнозувати витрати часу на пошук та відбір кандидата;
- великими обсягами інформації, які потребують обробки. Це вимагає

наявності власних засобів комунікацій та розробки нормативно-методичного супроводу проєкта;

– оперативністю.

Факторами, які визначають ефективність масового підбору є: наявність потреби в залученні додаткового персоналу; наявність ресурсів підприємства на витрати пов'язані з підбором персоналу; удосконалення технічних ресурсів, які потребують персонал; зміна в організаційній структурі підприємства; державна політика в сфері зайнятості; зміни умов роботи.

Етапи масового рекрутингу розглянемо за допомогою рисунку 2.2.



Рисунок 2.2– Послідовність проведення масового рекрутингу

Етапи масового рекрутингу можуть відрізнитися за цілями, назвами та кількістю, але зміст рекрутингових технологій та основні характеристики залишаються незмінними. Основна частка позицій в масових проєктах припадає на рекрутинг персоналу первинної ланки.

Ефективність масового рекрутингу на 50% залежить від правильно обраної рекламної компанії та її цільової аудиторії. Вибір рекламних носіїв залежить від групи трудових ресурсів, яку потрібно залучити для роботи. Наприклад, набір робочих краще рекламувати шляхом розклеювання об'яв про вакансії та через соціальні мережі. Особливістю сучасного масового рекрутингу є те, що під час підбору персоналу почали використовувати міні-асесмент «на вході», що дозволяє відразу оцінити кандидата за декількома параметрами.

2.Підбір випускників закладів освіти (Graduate Recruitment). Ця рекрутингова технологія вимагає високого професіоналізму, наявності

контактів з закладами освіти, проведення різних заходів, які здатні пробудити інтерес до професії та роботодавця у майбутніх випускників. В цілому Graduate як технологія переслідує виконання певних етапів, які представлені на рисунку 2.3.



Рисунок 2.3 – Послідовність Graduate Recruitment

На сьогодні виділяють такі напрямки роботи з молодими спеціалістами та студентами: Graduate Programme; розробка програм стажувань та їх реалізація; проведення рекламних акцій як то «Дні кар'єри»; точковий рекрутинг; реклама вакансій та стажувань. Всі вони різняться між собою в залежності від підприємств, що їх організують.

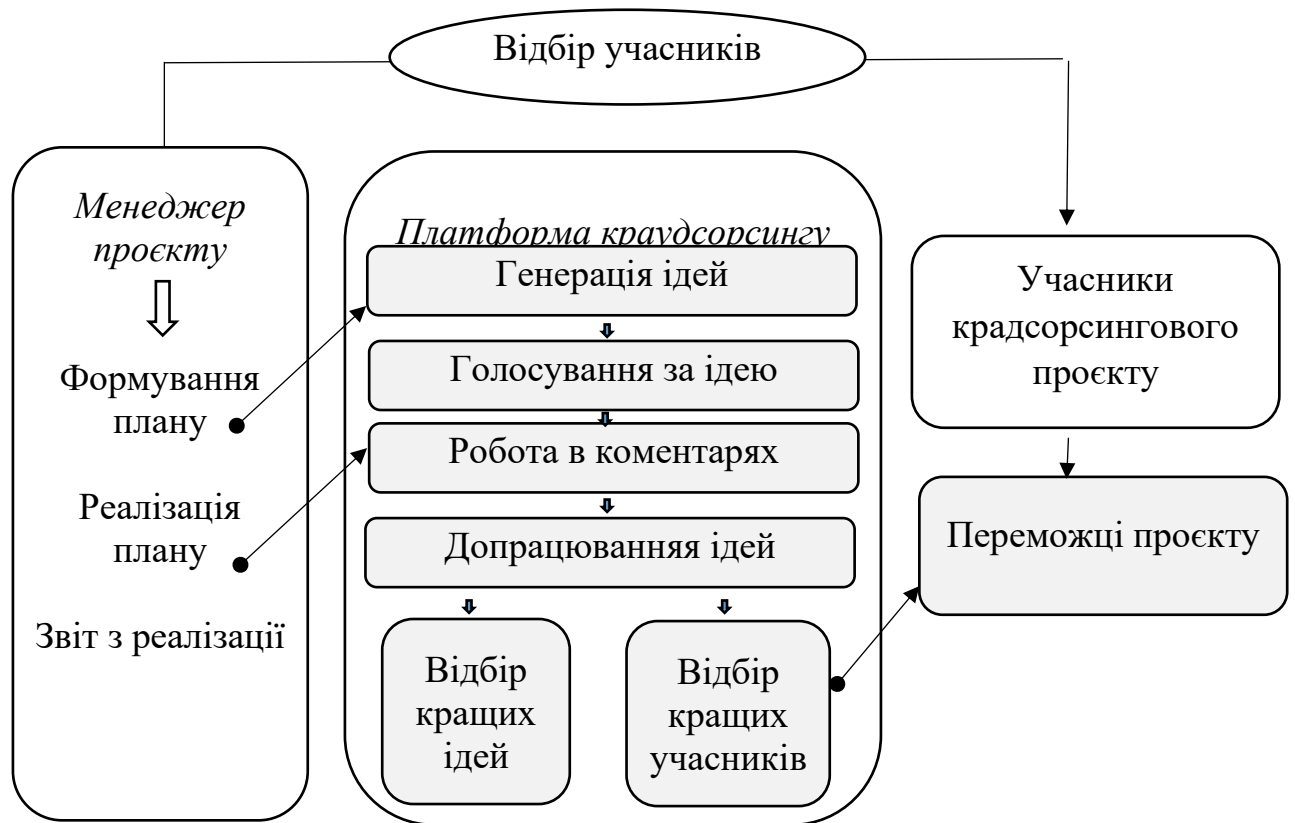
3.Краудрекрутинг базується на краудсорсингових технологіях. Це спосіб відбору перспективних носіїв професійних компетенцій для конкретної компанії на основі їх роботи в краудсорсинговому проєкті. Сам проєкт поділяється на етапи:

- знайомство з задачами;
- індивідуальна робота над ними;
- командна робота;
- взаємодія з роботодавцем.

В результаті реалізації зазначених дій організація отримує кваліфікованих спеціалістів без адаптації до роботи. Здебільшого, – це ІТ-спеціалісти, маркетологи та ін., для яких важливим є придбання та розвиток професійних навичок та репутації. Важливим є поява можливості проведення «колективного випробувального терміну» великої кількості кандидатів в стиснуті терміни (1,5 місяця). Це робиться в режимі реального часу з

перевіркою компетентності, професійних знань, персональних якостей (командна робота, вміння працювати з інформацією, тощо).

Організаційна схема краудсорсингового проекту наведена на рисунку



2.4.

Рисунок 2.4 – Організаційна схема краудсорсингового проекту

Напрямки класичного рекрутингу є найбільш поширеними. Проте, більш точними та ефективними є напрямки, котрі використовують прямий пошук потенційних кандидатів, про що йтиметься далі.

2.2 Зміст та сфери застосування технологій «активного пошуку» («Executive search»)

Executive search перекладається як «ексклюзивний пошук» керівників чи провідних співробітників, тобто прямий цільовий підбір керівників вищої ланки управління, унікальних спеціалістів, котрі не перебувають в активному пошуку роботи.

Активний пошук застосовується в наступних випадках:

- пасивний пошук не дав очікуваних результатів;
- потрібен пошук «рідкісного» спеціаліста;
- на ринку дуже мало потрібних фахівців.

Дана технологія підбору персоналу сама ефективна, проте й найбільш витратна. Ефективність пошуку залежить від ступеня дотримання рекрутером

загальних принципів пошуку кандидата, які властиві цій технології. Дотримання цих принципів свідчатиме, що пошук ведеться прямим шляхом без оголошення в ЗМІ, під певну задачу, з врахуванням особливостей підприємства та робочого місця, психотипів керівників, з повним вивченням ділових та особистісних якостей кандидата.

Принципи технології «Executive search»:

1. Науковість. Свідчить, що для ефективності пошуку необхідно використовувати сучасні інноваційні методи оцінювання кандидатів та вміти використовувати сучасні інструменти в організації роботи над проектом;
2. Комплексність та системність. Це означає, що вакансія має розглядатися у всій системі менеджменту підприємства з кореляцією цінностей та мотивів кандидатів;
3. Конфіденційність. Вся інформація по проекту є закритою та не розголошується без дозволу замовника;
4. Планування означає, що робота над проектом відбувається згідно з визначеними цілями та в установленні строки;
5. Аналіз та контроль. Кожний етап роботи над вакансією підпадає ретельному аналізу, а їх результати доводяться до замовника;
6. Порядність означає про недопустимість використання інформації у власних цілях, як то переманювання підбраного працівника в інші організації;
7. Консалтинговий супровід передбачає можливість надання консультаційних послуг щодо питань з закриття вакансій, адаптаційного коучингу та ін.

Особливістю прямого пошуку є те, що кандидат на початку проекту не є кандидатом, оскільки вже має роботу, яка його влаштовує. Підбір таких кадрів супроводжується процесом «переманювання» і тому є конфліктним та таким, що потребує від рекрутера розвинутих переговорних навиків. Крім того, категорія працівників, яких «переманюють» є цінною для підприємства оскільки являються носіями управлінської, технологічної, комерційної інформації.

Характерними рисами, які обумовлюють специфіку технології прямого пошуку є звернення тільки до авторитетних агентств з гарною репутацією, яке володіє готовою інфраструктурою та командою професійних консультантів й аналітиків. Такі агентства ведуть прямий пошук за допомогою рекомендацій чи напряму з кандидатом; завжди працюють за попередньою оплатою.

Загалом, агентства Executive Search поряд з підбором персоналу надають ще такі послуги: підбір тимчасових керівників; моніторинг талантів; картування талантів та ринку кандидатів; ассесмент з розвитку лідерів; дослідження міжкультурної мобільності; аутплейсмент для провідного персоналу; кар'єрне консультування.

Методами активного пошуку є: база резюме на job-сайтах; особиста база рекрутера; профільні заходи; сайт GitHub (майданчик для пошуку IT-спеціалістів); сайт behance.net (ресурс для дизайнерів); месенджери: професійні чати у Slack, Telegram; нестандартні місця (TikTok, Clubhouse) та ін.

Особливою технологією активного пошуку є *хедхантинг* (полювання за головами) – напрямок діяльності рекрутингового агентства, який займається пошуком і підбором керівників вищої ланки чи унікальних фахівців. Його часто ототожнюють з Executive Search. Проте, для хедхантингу характерним є відсутність пошуку кандидатів, оскільки замовник вже знає конкретного фахівця, якого прагне переманити на свою фірму. При executive search замовник готовий розглянути декілька кандидатур з різних компаній з метою заповнити конкретну вакансію.

Хедхантинг вважається дуже «закритою» технологією. Його не рекламують, а методи, які на практиці застосовують не завжди виявляються етичними. Разом з тим необхідно розглянути як негативні, так і позитивні його характеристики. До позитивних рис цієї технології слід віднести знання ринку праці в конкретних сегментах; доведення інформації про наявність вакансії до потенційного кандидата; ретельна та виважена робота з аналізу вакансії і підбору кандидатів з урахуванням вимог двох сторін. Негативними рисами застосування технології є те, що її результат дестабілізує бізнес, який покидає провідний фахівець. Крім того дана технологія порушує рівність вимог при працевлаштуванні, оскільки інформація про вакансію не є у відкритому доступі.

Технологія «executive search» в реаліях українського бізнесу поширюється повільно (крім, мегаполісів). Відповідно до правил «executive search», клієнт має сам поставити задачу рекрутеру, знати власні потреби та які результати очікуються. В Україні, здебільшого, клієнт потребує рекомендацій у формулюванні вищезазначених задач. Це вимагає від рекрутера гнучкого підходу, розуміння проблем замовника, уміння його вислухати та переконати.

2.3. Аутплейсмент: зміст та класифікація

З розвитком бізнесу, розширюється і штат підприємства. З часом приходить усвідомлення, що кадри, як ресурс підприємства, за кількістю та структурою повинні бути оптимальними. Тоді процесом «вивільнення» персоналу необхідно керувати з дотриманням вимог законодавства.

Оптимізація передбачає створення найбільш сприятливих умов для діяльності. Оптимальний штат – це кількість працівників, які можуть

забезпечити виробництво продукції заявленої якості за мінімальних витрат. В ідеалі, необхідно вибудовувати системи регулярного менеджменту, а оптимізацію бізнес–процесів слід вирішувати постійно, на плановій основі. Це означає систематичний моніторинг змін, прогнозування різних сценаріїв розвитку ситуації на ринку, на основі чого має оцінюватись майбутня потреба в персоналі, розроблятися програми поведінки можливих скорочень, вишукуються гнучкі рішення (підтримка мінімізації ризиків та оптимізації витрат протягом тривалого часу).

Яким чином можна оптимізувати персонал? Однією з самих популярних програм оптимізації персоналу є м'який варіант звільнення («дозволити піти»). Він передбачає: призупинення процесу найму нових співробітників; не чинити опір звільненню працівників з причин погіршення стану здоров'я, виходу на пенсію, переїзду в інший регіон та ін. Стратегія «всіх випускати, нікого не впускати» дозволяє підприємству відносно безболісно й безконфліктно скоротити штат.

Керувати процесом звільнення означає не тільки неухильно дотримуватися вимог законодавства, а й надавати людям психологічну підтримку, оскільки звільнення викликає високий рівень стресу і призводить до емоційної травматизації. У зв'язку з цим, Лінда Пельцман виділила наступні фази розвитку стресових станів у людей через втрату роботи:

- фаза шоку (триває кілька тижнів). Людина втрачає роботу раптово (скорочення, зіпсувалися стосунки з керівництвом) і тому з'являється тривога, страх, невизначеність;
- фаза адаптації (триває до 4 місяців). В цей період людина звикає з думкою про пошук нової роботи. З'являється час на відпочинок, відновлення сил, відповідно, покращується настрій та здоров'я. Це ідеальний час для пошуку роботи;
- фаза погіршення стану з'являється з плином 6 місяців, якщо людина не знайшла роботу. В цей період виникають соціальні та фінансові ускладнення, депресія, відбуваються деструктивні зміни особистості, знижується активність, втрачається надія на поліпшення становища;
- фаза безпорадності (з плином 7 місяців втрати роботи) супроводжується тяжким психологічним станом, з'являється апатія, зростає депресія. Тимчасова, сезонна робота не рятує становища. Зрештою, розвивається страх депрофесіоналізації – безробітний уже боїться знайти роботу за спеціальністю, бо відчуває, що не впорається з нею через втрату кваліфікації [2].

Людина може вийти з кризи різними шляхами: скористатися конструктивними стратегіями подолання, вибрати шлях уникнення проблем

або слідувати саморуйнівній стратегії. Неконструктивний варіант переживання втрати роботи – «невроз безробіття» – описав В. Франкл. Як зазначав дослідник, у разі розвитку цього стану всі свої невдачі люди починають пояснювати впливом кризи і безробіття, знімаючи з себе будь-яку відповідальність: «вони вважають, що з них нічого не можна запитати... і самі нічого від себе не вимагають... вони вже не відповідають перед життям» [3]. Але люди не повинні ставити знак рівності між цінністю особистості та зайнятістю, сенс людського життя – не лише в наявності оплачуваної роботи.

Організація, яка дбає про збереження іміджу відповідального роботодавця і дотримується принципів корпоративної соціальної відповідальності, як правило, допомагає своїм колишнім працівникам упоратися зі складною життєвою ситуацією. Форми надання допомоги можуть бути різними:

- укладання договорів з регіональними центрами зайнятості щодо проведення цільових програм перенавчання (важливо при звільненні робітників або працівників з низькою кваліфікацією);
- організація консультаційних пунктів – самотужки та із залученням профільних фахівців (важливо для великих підприємств);
- допомога працівникам, що звільняються, організувати власний бізнес, особливо в сфері додаткових напрямків діяльності, які можна вивести на аутсорсинг (важливо для великих підприємств, що проводять реструктуризацію);
- оплата програм аутплейсменту.

Розглянемо докладніше останню можливість. Трохи історії. Аутплейсмент виник в США після Другої світової війни, коли постала необхідність в адаптації до мирного життя фронтовиків. В Європі аутплейсмент з'явився та закріпився в сімдесятих роках минулого тисячоріччя, що пов'язано було із спільною активною позицією профспілок і держави, розвитку корпоративної соціальної відповідальності бізнесу, протидією безробіттю.

Сьогодні, все частіше в сфері бізнесу лунає термін «аутплейсмент», що означає «комплекс заходів для безпечного розірвання ділових стосунків з працівниками». Згідно з визначенням, *аутплейсмент* (англ. – *outplacement*) – це оплата підприємством консультацій з працевлаштування для працівників, які звільняються (як правило, їх проводять зовнішні консультанти).

Необхідність застосування цієї послуги залежить від рівня працівника, репутаційних ризиків при звільненні, важливості зберегти ділові контакти. З огляду на ці чинники вибирають вид: від консультації звільнених, до конфіденційного переманювання працівника в іншу компанію. Особливі

ризика несе за собою звільнення менеджерів вищої ланки, керівників відділів. В першу чергу через суму компенсаційних витрат, можливі конфлікти, втрату важливих ділових зв'язків, влаштування змов. Трапляються випадки, коли ображений лідер підбурює свою колишню команду. До того ж керівники володіють інформацією, яка несе в собі цінність для компанії та має лишатися конфіденційною після їх звільнення. Щоб у важкі для бізнесу часи наважитися виділити кошти на оплату роботи консультантів з колишніми співробітниками, потрібно чітко розуміти вигоди для працівників, які звільняються, і для самого підприємства, яке оплачує послуги аутплейсменту.

Значення цієї технології для економіки країни полягає в підвищенні рівня зайнятості, оптимізації її структури, скороченні суми виплат допомоги по безробіттю, зниженні соціальної напруги в суспільстві.

Сьогодні в європейських державах та США аутплейсмент є однією з самих поширених послуг та прописаний в законодавстві [1].

В Україні аутплейсмент не набув такого поширення як за кордоном в силу пасивності профспілок, слабкого розвитку корпоративної соціальної відповідальності. Проте його часто використовують при реформуванні бюджетних галузей.

Отже підсумуємо. Привабливість аутплейсменту існує для всіх сторін трудових відносин. Так, для працівників переваги проявляються через: оформлення резюме, визначення спектру вакансій сумісних з професійними та особистісними якостями; розробка послідовності дій в пошуку роботи; проведення тренінгів з проходження інтерв'ю; навчання самостійним методам пошуку роботи; надання психологічної підтримки. Для роботодавця аутплейсмент сприяє підтримці іміджу «етичного» роботодавця, зниженню трудових ризиків, пов'язаних з соціальною напругою; залагодження правових спорів.

Стандартна програма аутплейсменту, зазвичай розрахована на період до року. Цього часу вистачає, аби зрозуміти звільненій особі власну конкурентоздатність на ринку праці, придбати навички влаштування на роботу та й влаштуватися на роботу.

Розрізняють зовнішній та внутрішній аутплейсмент.

Зовнішній аутплейсмент. В залежності від того, який аутплейсмент проводиться – внутрішній чи зовнішній, етапи його реалізації мають свої особливості. Так призначення зовнішнього аутплейсменту полягає у:

- підвищенні психологічної адаптації працівників, яких звільняють, до нової життєвої ситуації;
- інформуванні співробітників щодо нових можливостей працевлаштування на місцевому ринку праці;

- підготовці до роботи з інформацією про вакансії, вибору пропозицій роботодавця;
- підготовці анкети (резюме);
- допомозі в працевлаштуванні учасників програми;
- збереженню позитивного іміджу компанії–замовника.

Аби успішно реалізувати програму зовнішнього аутплейсменту необхідно зважати на такі фактори успіху:

1. Використання індивідуального підходу. Важливо розрізняти професійно-кваліфікаційний, статево-віковий склад учасників з урахуванням стажу роботи;

2. Розуміння можливостей локального ринку праці та дистанційної роботи для працевлаштування;

3. Розроблення якісних програм психологічної підтримки та інформаційного забезпечення працівників, яких звільняють;

4. Наявність плану просування персоналу, який звільняють на локальному ринку праці.

Учасниками програми можуть стати працівники різних рівнів – робітники, спеціалісти, керівники.

Етапи зовнішнього аутплейсменту реалізуються через такі модулі (рис. 2.5):



Рисунок 2.5 – Методичне забезпечення та реалізація зовнішнього аутплейсменту

Основні етапи зовнішнього аутплейсменту:

1. Отримання запиту від клієнта. Надається список працівників для звільнення, зазначається формат послуги, строки, вартість програми;

2. Формується комерційна пропозиція з врахуванням потреб замовника, складається інформаційний портфель, який містить: пам'ятку учасника програми, список рекрутингових агентств, шаблони опитувань (action plan, check list), опис програми та її методичний супровід з доступом порталу з вакансіями, інструкції з використання пошукових інтернет сайтів, корисні

матеріали щодо вибудовування власного нетворкінгу та проходження тестування;

3. Проводяться групові семінари, індивідуальні консультації на території роботодавця. Так, для персоналу нижчої ланки індивідуальні консультації переслідують швидке складання резюме, ознайомлення з технологіями пошуку роботи та проходження співбесід. Для спеціалістів та керівників зазвичай проводиться дві консультації спрямованих на технологіях професійного позиціонування, самопрезентації з елементами кар'єрного коучингу.

4. Просування на ринку праці працівника, який підпадає звільненню передбачає розсилання резюме на актуальні і перспективні вакансії.

5. Аналіз проведення процесу вивільнення персоналу, підбиття підсумків та планування найближчих заходів щодо адаптації підприємства до змін.

Внутрішній аутплейсмент ефективний через відсутність значних матеріальних витрат. Він також, мінімізує репутаційні ризики та ризики виникнення трудових спорів, що покращує репутацію підприємства як роботодавця, дозволяє зберегти та розвинути HR-бренд компанії.

Алгоритм реалізації внутрішнього аутплейсменту представлено на рисунку 2.6.



Рисунок 2.6 – Послідовність впровадження внутрішнього аутплейсменту

Під час проведення внутрішнього аутплейсменту необхідно

дотримуватися таких вимог:

1. Формування у співробітників, яких звільняють, впевненості у власних силах, можливостях успішно реалізувати себе за межами підприємства;
2. Створення атмосфери відкритості та прозорості у прийнятті рішень, пов'язаних із скороченням персоналу. Забезпечення чітких та несуперечливих комунікацій з цього питання на всіх рівнях підприємства;
3. Чітке дотримання вимог трудового законодавства;
4. Психологічна підготовка персоналу, які будуть комунікувати із співробітниками, що перебувають в стресовій ситуації, пов'язаній із звільненням.

При реалізації внутрішнього аутплейсменту необхідно дотримуватися принципу комплексності, приділити увагу питанням розподілу функцій та відповідальності за їх виконання. Це потребує розробки пакету таких документів:

1. Положення про внутрішній аутплейсмент;
2. Наказ про проведення внутрішнього аутплейсменту;
3. План проведення аутплейсменту;
4. Список працівників, котрі підлягають звільненню;
5. Інформаційні матеріали для учасників програми аутплейсменту.

Хотілося б звернути увагу на те, що програма аутплейсменту – це надання допомоги у працевлаштуванні, а не гарантія обов'язкового працевлаштування. Статистика успішності подібних програм у період кризи залежить від особливостей (наявності у них установки на партнерство) кожного з співробітників, яких звільняють і попиту на фахівців певної категорії на ринку праці. У ситуації тотальної зупинки найму, наприкінці 1998 року, високим результатом провайдери вважали 10% успішних працевлаштувань.



Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте особливості класичної технології підбору персоналу;
2. У яких випадках застосовують класичний підбір персоналу;
3. Класифікація класичного підбору персоналу;
4. Основні етапи класичного підбору персоналу;
5. В чому зміст, призначення та принципи прямого рекрутингу;
6. Призначення аутплейсменту та його основні етапи;
7. Чи існують відмінності між зовнішнім та внутрішнім аутплейсментом?
8. Які документи необхідно сформулювати для того, щоб забезпечити комплексність внутрішнього аутплейсменту?

9. Які вигоди несе аутплейсмент учасникам трудових відносин?

Практичні завдання

Підготуйте доповіді на теми:

1. HR в медицині: як шукають та оцінюють один одного клініки та лікарі;
2. Особливості підбору педагогічного складу в освітянській проєкт;
3. Особливості рекрутингу персоналу в IT-компаніях;
4. Особливості рекрутингу в державній сфері ;
5. Особливості рекрутингу топ-менеджерів;
6. Рекрутинг спортсменів в американському студентському спорті.
- 7.

Кейс «Як шукати роботу для кандидатів на звільнення

Під час скорочення штатів деякі компанії можуть проводити процедуру аутплейсменту: допомагати фахівцям, що звільняються, знайти нове робоче місце.

Велика іноземна фармацевтична компанія звернулася до кадрової агенції «Квадрат» з проханням допомогти у працевлаштуванні співробітниці, у якої закінчувався термін контракту. Як професіоналом нею були дуже задоволені, але виникли певні внутрішні непорозуміння.

Ця пропозиція викликала наш інтерес ще й тому, що спочатку компанія хотіла знайти роботу потай від кандидата. Так щоб співробітник не дізнався, що все це було сплановано.

Пару слів про співробітника – це директор регіональної мережі компанії. Фахівець дуже високої кваліфікації, пропрацювала у компанії 6 років. Щороку перемагала на різних внутрішніх конкурсах формату «Кращий продавець», «Кращий регіональний менеджер» тощо.

Етап підготовки

На підготовку пішов 1 місяць. Ми вивчали літературу та інформацію в Інтернеті. Радилися з колегами. Ось що з'ясували:

1. Послуга має кілька форм роботи. Є повний аутплейсмент, є частковий, при якому виконується не весь комплекс робіт. Наприклад, співробітник отримує лише консультування у подальшому працевлаштуванні.

2. Не було знайдено жодного кадрового агентства, яке займалося б працевлаштуванням потай від кандидата. Тож ми від цього відмовилися. Чесно сказали, що готові розпочати лише після того, як співробітник буде в курсі, що з ним не збираються продовжувати контракт. І при цьому у нього має бути готовність брати участь у процедурі аутплейсменту. У результаті компанія погодилася із пропозиціями. І вибрала неповний аутплейсмент.

Навіть тому, що весь цикл робіт з такого працевлаштування – це дорого.

Пошук роботи для кандидата – у 2–3 рази більш трудомістка робота, ніж послуга з підбору персоналу для компанії. Відповідно і ціна за таке працевлаштування має бути настільки ж вищою.

Складання пакету документів

1. Насамперед ми провели дві зустрічі зі співробітницею, якою шукали роботу. Кожна з них тривала три години. Мета співбесіди: профорієнтація, вивчення потреб претендента, пояснення, які вакансії пропонує ринок. У результаті розробили повне резюме: від фотографії до детального опису всіх аспектів роботи, якою кандидат займався раніше.

2. Збір рекомендацій. Ми попросили нинішнього роботодавця скласти рекомендацію із зазначенням причин звільнення. Попросили, аби рекомендації з попередніх місць фахівець зібрав сам. Потім ми оцінили, наскільки за своїм змістом ці відгуки сприятимуть подальшому працевлаштуванню. Виявилось, що вони зроблені добре. Доклали їх до резюме.

3. Ми створили супровідну записку (по суті, характеристику) з експертною думкою нашого агентства та його оцінкою потенціалу кандидата. Підкреслили його зони професійного та особистісного розвитку.

Пакет документів був готовий.

Розсилка документів та розміщення інформації

Ми діяли за кількома напрямками:

1. Розіслали документи – до компаній, які можуть зацікавитися кандидатом. Для цього потрібно було скласти невелику базу даних:

назва компанії, профіль її діяльності; прізвище та ініціали керівника або директора з персоналу, який ухвалює рішення; контактна інформація – телефони та адреса електронної пошти. Ми також запитали кандидата, в яких компаніях вона хотіла б працювати. Здобувач надала нам перелік, у якому було 25 назв закордонних представництв. Найскладнішим і трудомістким було знайти необхідні контакти у списку вибраних компаній. У більшості з них відділ рекрутингу знаходиться за межами України.

2. Також ми склали список із 20 кадрових агенцій, куди відправили інформацію про кандидата. Написали, що всі наші послуги сплатив колишній працедавець. Тож ми «даруємо» кандидата безкоштовно, тобто. не просимо гонорару за те, що надаємо їм висококваліфікованого спеціаліста.

3. Розмістили на кількох спеціалізованих сайтах резюме кандидата та дали йому пароль, щоб можна було відстежувати активність потенційних роботодавців.

Спочатку робили розсилки на електронні адреси, а потім просто поштою

в різні країни та компанії. Усі, хто отримував резюме, знали, що кандидат працевлаштовується шляхом аутплейсменту.

Зворотній зв'язок від роботодавців

На той час – у претендента вже закінчився договір. Вона була на відпочинок за кордоном. Ми спілкувалися Інтернетом. Я не можу сказати, що було багато відгуків. Величезної «воронки продажу» нашого кандидата на ринку праці не спостерігалось. Проте, на співбесіду кандидата запросили три дуже цікаві компанії, у т.ч. та зарубіжні. Зарплата у цій сфері діяльності – висока, спеціалізація на ринку – вузька. Посада, на яку претендувала претендент, була на рівні топ-менеджера. На співбесіди таких кандидатів запрошують вибірково – лише тих, хто представляє реальний інтерес. Тому можна вважати, що ми знайшли потенційних роботодавців.

Результат та висновки

На жаль, наш кандидат відмовилася від усіх трьох вакансій. За її словами, литовська та білоруська компанії видалися недостатньо «західними». А третій потенційний роботодавець перебував у країні, де кандидат не хотів переїжджати. Кандидат до пропозицій про співбесіди ставилася не уважно та було байдужою до трудомісткості та цінності роботи агентства.

У таких ситуаціях процедура аутплейсменту могла продовжитись і надалі. Вона може включати в себе, наприклад:

- активний «продзвон» кожного роботодавця з проханнями запросити кандидата на співбесіду;
- тренінги з проходження інтерв'ю;
- глибоке тестування;
- перевірка вузькоспеціалізованих професійних навичок кандидата.

Тобто робота може продовжуватись і далі – за повною процедурою аутплейсменту.

Як результат цього кейсу – безпосередньо замовник залишився задоволений нашою роботою.

Питання для обговорення:

1. Які помилки в роботі с клієнтом допустило агентство на Вашу думку. Коли потрібно було залучати кандидата в роботу з пошуку роботи активніше.
2. Чи варто було агентству загалом братися за проведення процедури аутплейсменту в цій ситуації?
3. Чому, на Вашу думку, в Україні аутплейсмент не набув такого поширення як за кордоном? Чи варто його популяризувати?

Використанні джерела:

- 1.Галай М.В., Касатка І.М. Прогресивні методи та форми рекрутингу в умовах

трансформаційного середовища. *Молодіжний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2019. № 9. С.56-64.

2. Лобза А.В., Клименко С.Ю. Особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, тенденції розвитку рекрутингу. *Університет митної справи та фінансів. «Молодий вчений»*. 2016. № 5 (32) травень. С. 87-90.

3. Науменко Л.М. Рекрутинг як методологія підбору кадрів в управлінні персоналом. URL.: <http://intkonf.org/naumenko-lm-rekruting-yak-metodologiya-pidborukadriv-v-upravlinni-personalom>.

4. Писаревська Г.І. Організація процесу зовнішнього рекрутингу. *Бізнес-інформ*. 2015. № 2. С. 296-301.

5. Писаревська Г.І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 227 – 232.

ТЕМА 3

ФОРМИ ПОЗИКОВОЇ ПРАЦІ

План

- 3.1 Економічний зміст позикової праці
 - 3.2 Зміст та особливості лізингу
 - 3.3 Зміст та особливості аутстафінгу
 - 3.4 Зміст та особливості аутсорсингу
-
-

Ключові слова: позикова праця, аутсорсинг, аутстафінг, лізинг, Staff leasing, Temporary staffing

3.1 Економічний зміст позикової праці

Криза, що існує в економіці змусила роботодавців вдаватися до режиму мінімізації витрат у всіх напрямках діяльності. Це торкнулося сфери використання робочої сили. Скорочення робітничого та адміністративного персоналу та подальше їх позичання в іншій організації дозволяє суттєво знизити фонд оплати праці.

Основні напрями використання позикової праці реалізуються через такі форми:

1) лізинг персоналу;

2) аутстафінг – виведення співробітників за штат. Використовується для документального переоформлення трудового договору спеціаліста з іншою компанією на умовах подальшого виконання його трудових обов'язків за тим самим місцем роботи;

3) аутсорсинг (outsourcing) – характерний для обставин, коли виконання конкретних функцій в повному обсязі передається на реалізацію іншій фірмі. В даному випадку здійснюється не оренда персоналу з іншого підприємства, а отримання від неї послуг, що вказані в договорі аутсорсингу.

Всі ці поняття по'язані з відносинами трьох сторін: підприємства; рекрутингового агентства зі штатом співробітником, готового працювати на тимчасових умовах; працівників.

Специфіка використання таких форм залучення працівників полягає в розподілі прав і обов'язків між прямим та безпосереднім роботодавцями. З прямим роботодавцем, яким є агенція, працівник перебуває в трудових відносинах та отримує заробітну плату, а у безпосереднього роботодавця виконує свою трудову функцію та перебуває в підпорядкуванні. Цим такі відносини відрізняються від класичних трудових з одним роботодавцем і

можуть викликати недовіру у контролюючих органів, оскільки, у безпосереднього роботодавця відсутнє документальне підтвердження прийняття працівників на роботу (наказ, трудовий договір, трудова книжка, докази виплати заробітної плати).

Для уникнення негативних моментів у практичній діяльності необхідно в договорі чітко розподілити обов'язки та відповідальність між агенцією-постачальником послуг та роботодавцем-замовником.

Безпосередній роботодавець має поінформувати працівника про його обов'язки, техніку безпеки та створити належні умови праці. До прав безпосереднього роботодавця належить право вимагати від працівника виконання роботи та заощадливого ставлення до свого майна.

Юридичні основи лізингу персоналу та аутстафінгу не входять у звичні для нас рамки правового регулювання праці. Термінологія також є досить умовною і запозиченою в результаті використання зарубіжного досвіду. Хоча сьогодні вже нікого не здивує передача футболіста одним клубом в оренду іншому. Як правило, такі відносини мають регулюватись двома договорами, один з яких є трудовим, а інший цивільним, тому що законодавство з питань нестандартних форм залучення персоналу слабо розвинене.

Окремими нормативними актами була зроблена спроба визначити угоди про надання персоналу та їх зміст. Так, ст. 4.1.183 Податкового кодексу України визначає послугу з надання персоналу як господарську або цивільно-правову угоду, відповідно до якої особа, що надає послугу (резидент або нерезидент), направляє у розпорядження іншої особи (резидента або нерезидента) одну або декількох фізичних осіб для виконання визначених цією угодою функцій. Угода про надання персоналу може передбачати укладення зазначеними фізичними особами трудової угоди або трудового контракту з особою, у розпорядження якої вони направлені. Інші умови надання персоналу (у т. ч. винагорода особи, що надає послугу) визначаються за згодою сторін.

І ще одним документом, який врегульовує питання позикової праці є конвенція Міжнародної організації праці «Про приватні агенції зайнятості» №181 від 19.06.1997 р. (Україною не ратифікована). Вона передбачає, що серед послуг, що надаються на ринку праці, є послуги з найму працівників з метою надання їх у користування третій стороні (фізичній або юридичній особі).

Закон України «Про зайнятість населення» відніс наймання працівників для подальшого виконання ними роботи у інших роботодавців до господарської діяльності та започаткував її регулювання.

Діяльність суб'єктів господарювання – роботодавців, які наймають працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні в іншого роботодавця на умовах трудових договорів, здійснюється на підставі дозволу,

виданого центральним органом виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері зайнятості населення та трудової міграції. Також Державну службу зайнятості зобов'язали вести облік таких суб'єктів господарювання.

Закон встановлює певні обмеження для передачі працівників в оренду до іншого роботодавця. Це неможливо, якщо:

- у такого роботодавця протягом року скорочено чисельність (штат) працівників;
- не дотримано нормативу чисельність працівників, які задіяні у технологічних процесах основного виробництва;
- залучаються працівники для виконання робіт у шкідливих, небезпечних та важких умовах праці;
- працівники можуть стати жертвами зловживань чи дискримінації будь-якого характеру;
- якщо працівники надаються у розпорядження роботодавця для заміни його працівників, які страйкують чи беруть участь в інших колективних діях.

Особливістю регулювання в Україні процесу передавання працівників для роботи до іншого роботодавця є те, що така операція можлива за умовами колективного договору зазначеного роботодавця, та за наявності згоди первинної профспілкової організації. Така діяльність здійснюється на підставі укладеного договору про надання послуг, хоча закон оперує також і поняттям «Договір з роботодавцем про застосування праці працівника».

3.2 Зміст та особливості лізингу

Договірні відносини лізингу працівників можуть будуватися з такою метою:

1. Пошук працівників для основного роботодавця у період сезонного коливаннями ринку (сфера обслуговування, туризм, торгівля, будівництво, сільське господарство). Цей варіант застосовується у тому випадку, коли виробнику необхідні тимчасові виконавці терміном від кількох годин до 2–3 місяців;

2. З метою передачі управління зовнішніми підрядниками або здійснення інших функцій. Наприклад, дослідження у сфері маркетингу, здачу бухгалтерської звітності, прибирання приміщень, підтримання у робочому стані комп'ютерних мереж тощо.

Крім того, тимчасова зайнятість приваблива й для працівників з вузькою спеціалізацією та високою кваліфікацією. Такі працівники воліють брати участь в короткострокових проєктах з інтенсивним навантаженням. Послуги таких фахівців користуються стійким попитом у роботодавців. Також такий формат роботи підходить студентам.

Види лізингу персоналу;

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

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

Загалом, лізингові відносини мають відбуватися з дотриманням таких правил:

- надавати послуги можуть лише приватні агенції, які отримали в державній службі зайнятості відповідну акредитацію та застосовують загальну систему оподаткування;
- забезпечувати працівнику час роботи та відпочинку на умовах, визначених для працівників роботодавця, що передбачено умовами колективного договору та правилами внутрішнього трудового розпорядку;
- нараховувати та сплачувати єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування на користь працівника;
- не перешкоджати укладанню трудового договору між працівником та роботодавцем, у якого виконувалися ним роботи;
- не обмежувати професійну мобільність працівника;
- не накладати санкції на працівника, який погодився на роботу в іншого роботодавця.

Перевагами лізингу персоналу є:

1.Для працівників:

- гнучкий робочий графік;
- надається реальна можливість роботи на великих виробництвах із занесенням запису до трудової книжки;
- не переривається стаж під час зміни роботи в різних підприємствах;
- стабільна оплата праці не нижча, ніж у основного персоналу, що працює в штаті організації на аналогічних посадах.

2.Для роботодавця:

- зниження адміністративних витрат з управління кадровим виробництвом та ведення бухгалтерського обліку;
- отримання профільних спеціалістів у необхідні терміни;
- відсутність зобов'язань щодо виплат соціального забезпечення працівника при його звільненні – вирішення цих проблем покладається на лізингове

- агентство, а не на роботодавця;
- економія витратної частини щодо соціальних виплат, страхових внесків та оподаткування;
- виробничий резерв в умовах кризи;
- відсутність проблем через хворобу, раптового від'їзді чи декретній відпустці офіційного працівника;
- можливість проводити заміну працівників необмежену кількість разів.

Якщо говорити про недоліки лізингу персоналу, їх не так вже й багато. Так, персонал, найнятий за договором лізингу, може коштувати дорожче, ніж будь-який штатний працівник. Також слід зазначити, що найманий персонал може виявитися менш сумлінним чи професійним, ніж співробітник.

Процедуру формування лізингового штату агентства–лізингодавця наведено на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Процедура формування лізингового штату агентства–лізингодавця

Порядок надання працівника на умовах лізингу має такий вигляд:

Етап 1. Підбір та лізинг персоналу – кадрове агентство проводить пошук необхідних фахівців, знайомить їх з особливостями майбутніх трудових відносин та приймає до свого штату на зазначених умовах;

Етап 2. Узгодження кадрових питань із замовником – дозволяє з'ясувати, який персонал, у якій кількості та на яких умовах надаватиметься в оренду;

Етап 3. Укладання договору між замовником та кадровим агентством, де вказується заробітна плата працівника, час та обсяги послуг, критерії їх якості, розмір комісійних виплат на користь лізингодавця та інші нюанси;

Етап 4. Вибір працівників, які мають необхідну кваліфікацію;

Етап 5. Оформлення супровідних документів;

Етап 6. Контроль якості та обсягу послуг, прописаних у договорі.

Оформлення лізингових відносин провадиться через підписання таких документів:

- договорів між компанією–замовником та агентством, зі штату якого надаються працівники;
- контракт між рекрутинговим агентством та спеціалістом, якого воно планує відправити на роботу до замовника;
- письмова згода працівника на виконання трудових обов'язків на підприємстві-замовнику.

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.

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.

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).

Витрати на залучення персоналу на умовах лізингу містять заробітну плату працівника та винагороду агентства–лізингодавця:

$$Вл = Влп + Ва/л, \quad (3.1)$$

де Влп – витрати на заробітну плату лізингового працівника;

Ва/л – витрати на винагороду агентства-лізингодавця.

Персонал, залучений на умовах лізингу зазвичай висококваліфікований, тому його заробітна плата може в 1,2–1,5 рази перевищувати ринкову заробітну плату фахівців відповідної професійної групи. Під час визначення розміру їх заробітної плати враховується 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. Витрати на залучення персоналу на умовах лізингу та фактори, які впливають на їх розмір, наведено на рисунку 3.2. 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

$$\text{Влп} = \text{ЗПрин} * \text{Тл} * \text{Кпзп}, \quad (3.2)$$

де ЗПрин – середньоринкове значення місячної заробітної плати фахівців відповідної категорії та професійної групи;

Тл – час (тривалість) лізингу працівника;

Кпід – коефіцієнт підвищення заробітної плати лізингового працівника (від 1,5 до 2,5).

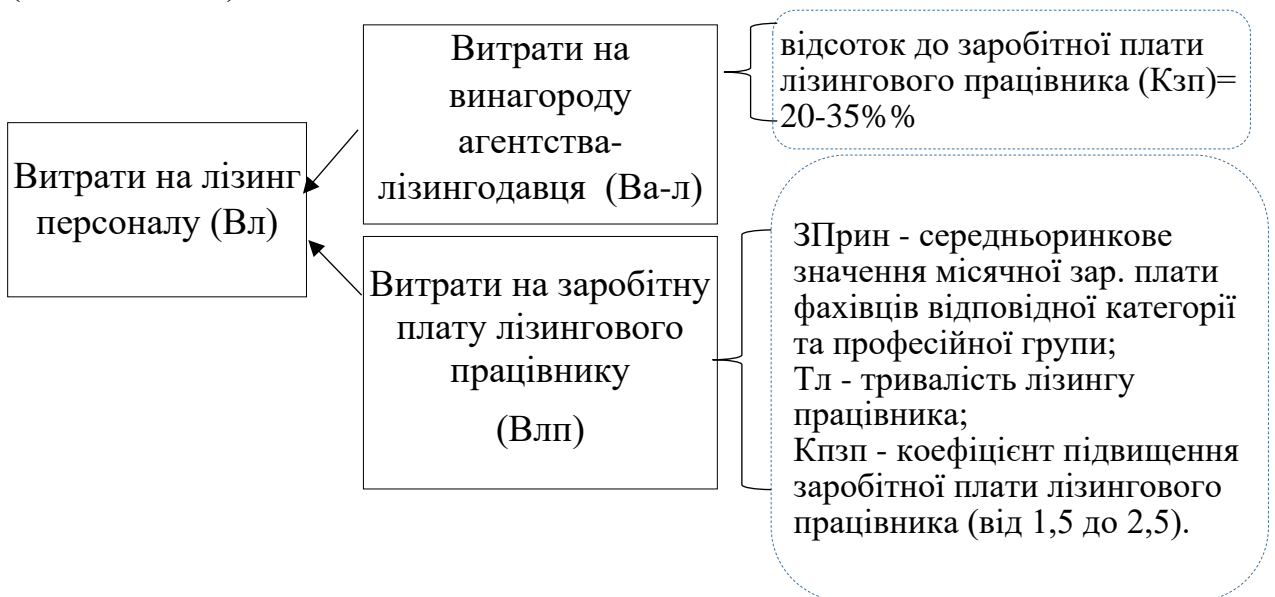


Рисунок 3.2 – Структура витрат на залучення персоналу на умовах лізингу

Винагорода агентства-лізингодавця, як правило, визначається у відсотках до заробітної плати лізингового працівника і становить 20–35 % його місячної заробітної плати:

$$\text{Ва-л} = \text{Влп} * \text{Кзп}, \quad (3.3)$$

де Кзп – відсоток від заробітної плати лізингового працівника (20–35 %).

З-поміж показників, які потрібно брати до уваги:

- вартість використання різних ресурсів (індекс співвідношення витрат – Ісв);
- витрати часу на виконання певних робіт з використанням різних ресурсів (Індекс співвідношення часу – Іс.ч.);
- якість виконання робіт (Індекс співвідношення якості робіт– Іс.як.р).

Розрахунок інтегрального індексу:

$$I_{св} = \frac{\text{заробітна плата лізингового працівника разом з єдиним соціальним внеском та винагородою агентства–лізингодавця за весь термін проєкту}}{\text{загальна вартість послуг на умовах аутсорсингу}}$$

$$I_{с.як.р} = \frac{\text{експертна оцінка якості робіт виконаних лізинговим працівником}}{\text{експертна оцінка якості робіт, наданих на умовах аутсорсингу}}$$

$$I_{с.ч.} = \frac{\text{Час виконання робіт лізинговим працівником}}{\text{Час виконання робіт аутсорсинговою фірмою}}$$

$$\text{Інтегральний індекс} = I_{с.як.р.} / (I_{сч} * I_{с.в.}), \text{ м.б. } > 1$$

Як бачимо, в розрахунку інтегрального індексу у чисельнику – індекс якості, тому що показник якості прямо впливає на прийняття рішення про доцільність використання лізингових послуг.

Законодавством України заборонено використовувати найману працю без належного оформлення працівників, що покладає на роботодавців обов'язки з ведення кадрової та бухгалтерської документації, сплати податків і ЄСВ за кожного працівника. Це спонукає компанії шукати нові способи залучення кадрів, серед яких можна виокремити аутстафінг та аутсорсинг.

3.3 Зміст та особливості аутстафінгу

Аутстафінг – це своєрідна «оренда» працівників, які перебувають у трудових відносинах з іншим роботодавцем. Розглянемо, спочатку, юридичні підстави до таких відносин. Предметом договору аутстафінгу є послуга з надання компанією-аутстафером (виконавцем) своїх працівників для виконання ними робіт у замовника. Відносини, що виникають між такими працівниками й замовником, не є трудовими, оскільки їхнім роботодавцем залишається аутстафінгова компанія, з якою, власне, й укладають трудовий договір. Відносини між виконавцем і замовником мають характер цивільно-правових. Тому, виконання договору аутстафінгу підтверджується актами добору працівників та актами наданих послуг. Законодавчого закріплення терміну «аутстафінг» немає, хоча п.14.1.183 Податкового кодексу України, все

ж, містить визначення послуги з надання персоналу. Це, зокрема, господарська або цивільно-правова угода, відповідно до якої особа, що надає послугу, направляє в розпорядження іншої особи одну або кількох фізичних осіб для виконання визначених цією угодою функцій.

Водночас діяльність суб'єктів господарювання, які наймають працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні в іншого роботодавця, урегульовано ст. 39 Закону України «Про зайнятість населення». І тут, згідно згаданої ст. 39 роботодавці можуть надавати власних працівників для виконання ними роботи в замовників лише за умови наявності спеціального дозволу, який видає Державна служба зайнятості. Проте, Порядок видачі дозволу на наймання працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні в іншого роботодавця, затверджений постановою Кабміну від 20.05.2013 р. № 359, досі не почав діяти, а отже нині такі дозволи не видають. Однак, Державна служба зайнятості веде Перелік суб'єктів господарювання, які надають послуги з посередництва у працевлаштуванні, та суб'єктів господарювання, які здійснюють наймання працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні в інших роботодавців, до якого входять й аутстафінгові компанії. Для цього компанія-аутстафер зобов'язана надіслати цінним листом до Державної служби зайнятості відповідну заяву за формою, установленною Мінсоцполітики.

Розглянемо тепер економічний зміст аутстафінгу персоналу.

Як зазначалося вище, аутстафінг – це виведення персоналу за штат. У такому процесі беруть участь три сторони: компанія, що приймає, кадрове агентство і наймані співробітники. Фактичним роботодавцем фахівців є саме посередницька компанія, з нею виникають трудові відносини. При підписанні договору аутстафінг, фахівці виконуватимуть певні роботи для підприємства, що приймає, при цьому персонал продовжує числитися в приватному агентстві з працевлаштування.

Переваги аутстафінгу:

- зниження витрат на пошук певної вакансії;
- скорочення навантаження на відділ кадрів щодо ведення діловодства по виведеним працівникам (оформлення особистих справ, оформляти різні довідки, лікарняні та ін.);
- скорочення витрат на виплату заробітної плати та відповідних податків;
- оперативно залучити необхідну кількість найманих співробітників, без зростання формальної чисельності працівників;
- підвищення гнучкості менеджменту персоналу. Фахівці, найняті таким чином, вже мають всі необхідні навички для виконання поставленого завдання. Крім того, виникає можливість сконцентруватися на своїй

основній діяльності, переклавши другорядні завдання на компанію-аутстафера;

- відсутність необхідності взаємодіяти з контролюючими органами.

Послуги, які пропонують компанії-аутстафери:

- 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.

Процедура виведення персоналу зі штату підприємства-замовника має бути належним чином документально оформлена.

Обов'язковим додатком до договору мають стати 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 в таблиці 3.1.

Використання підприємством аутстафінгової технології має бути економічно обґрунтоване.

Таблиця 3.1 – Документообіг під час виведення працівників зі штату підприємства-замовника

Документообіг під час виведення працівників зі штату Підприємства-замовника	Документообіг під час прийняття працівників до штату агентства-аутстафера
1. Заяви працівників про переведення, які (2) узгоджені з агентством-провайдером та (3) підтвердженні письмово про переведення їх до свого штату	1. Заява працівників про прийняття на роботу до агентства-провайдера
4. Наказ про звільнення працівників у зв'язку з переведенням	2. Наказ про прийняття на роботу працівників у порядку переведення
5. Записи у трудових книжках	3. Укладання трудових договорів
	4. Записи у трудових книжках

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.

Періодично (щомісяця) компанія-аутстафер має передавати 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).

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 керівників вищої ланки управління.

Оскільки співробітники оформлені не на підприємстві-замовника, то всю відповідальність несе компанія-аутстафер. У тому числі це стосується своєчасної виплати зарплати та відрахувань з неї. Таким чином, на фірму-замовник не буде накладено санкції та штрафи, пов'язані з цим.

3.4 Зміст та особливості аутсорсингу

Аутсорсингом називають передачу підприємницьких функцій, обов'язків та бізнес-процесів іншій компанії, що працює у цій сфері, на підставі договору.

Ця послуга підвищує ефективність підприємства і дозволяє використовувати ресурси, що звільнилися, аби розвивати нові напрямки.

Приклад аутсорсингу можна спостерігати у роботі ІКЕА. Компанія організовує роздрібний бізнес, а всі інші послуги та бізнес-процеси винесені на аутсорсинг. ІКЕА практично не має власного виробництва, при цьому співпрацює з більш ніж 2000 перевіреними постачальниками. Що ж до логістики, то тут компанія делегувала ці функції сторонній фірмі.

Переваги аутсорсингу для компанії-замовника:

1. Підвищує ефективність основної діяльності. Коли компанія передає іншій фірмі виконання непрофільних функцій, вона отримує можливість зосередитися на головному напрямі своєї діяльності (наприклад, будівельна фірма передає роботи з прокладання електричних мереж спеціалізованій фірмі);

2. Дозволяє не мати офіційних трудових відносин із фахівцями (наприклад, бухгалтерія та юридичний відділ, які обслуговують компанію-замовника, офіційно працевлаштовані у компанії-підрядника);

3. Трудові відносини прописуються у договорі (партнерські відносини між виконавцем та компанією-замовником регулюються договором, де прописані всі обов'язки та відповідальність сторін за їхнє невиконання);

4. Універсальність послуги. На аутсорс передають будь-які непрофільні функції. Логістика, бухгалтерія, юридична діяльність, клінінгові послуги, кадрове діловодство – ці напрямки діяльності підприємства ефективно вирішує аутсорсинг.

Недоліки аутсорсингу:

1. Ризик витоку даних. Умови конфіденційності офіційно прописуються сторонами договору. Але, якщо відбудеться витік важливих даних, з'ясувати та довести, що це зробив підрядник, дуже складно. Тому підрядники мають мати гарну репутацію;
2. Залежність від зовнішніх виконавців;
3. Підрядник може стати банкрутом.

Порівняльна характеристика аутстафінгу та аутсорсингу

Загальною рисою аутстафінгу та аутсорсингу є їхнє завдання: мінімізувати ризики, скоротити фінансові та ресурсні витрати на непрофільну діяльність компаній та оптимізувати роботу.

1. Тип трудових відносин. Аутстафінг передбачає надання персоналу потрібної кваліфікації на тимчасовій чи постійній основі. При аутсорсингу будь-які роботи або послуги виконуються повністю з гарантованим результатом і контролем процесів.

2. Функції. Послугою аутстафінгу користуються, коли виконують складні інтелектуальні завдання (ІТ-послуги, аналітика, розробка та впровадження програмного забезпечення, блокчейн-технології, аналітика Big Data), в юридичній або бухгалтерській сфері. Аутсорсинг передбачає наймання досвідченого спеціаліста (або команди), які пропонують готові рішення.

3. Оплата праці. Виплати персоналу при аутстафінгу не відрізняються від виплат персоналу у штаті. Аутсорсинг, залежно від договору, передбачає отримання працівниками відрядної чи щомісячної оплати праці.

Загалом, основна різниця між аутстафінгом та аутсорсингом полягає в тому, що у першому випадку компанія-підрядник тимчасово передає у підпорядкування своїх співробітників компанії-замовнику, а в другому – замовник передає підряднику певні, часто непрофільні функції бізнесу.

Порівняльна характеристика аутсорсингу та лізингу наведена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Порівняльна характеристика форм запозиченої праці

Лізинг	Аутсорсинг
Строк дії договору й трудового процесу	
Короткострокова послуга, яка не передбачає тривалого співробітництва	Тривала процедура, яка дозволяє укласти угоду про співробітництво строком на 5 і більше років

Продовження табл.3.2

Лізинг	Аутсорсинг
Місце роботи	
Компанія замовника	Агенція, яка надає послуги з лізингу персоналу
Гарантії та компенсації для персоналу	
Агенція, яка надає послуги з лізингу персоналу	Головне місце роботи
Вакансія	
Тимчасова – лізингові кадри займають місця тимчасово вивільнені. Їх винаймають для ліквідації авралу.	Постійна – аутсорсингові працівники повністю замінюють собою кадри, яких потребує організація.
Типові приклади лізингу персоналу та аутсорсингу	
налагодження виробництва; виведення організації на нові ринки; проведення соціопитувань та рекламних акцій; тимчасовий дефіцит персоналу; сезонні роботи; благоустрій території та ін.	Юридичні та бухгалтерські фірми, call-центри, логістика, кадрове діловодство та ін.

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.

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 (аутплейсмент), 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 чи декількома постачальниками.

Разом з тим, організації, які планують передавати на аутсорсинг певні функції, мають чітко визначити, які види робіт можна доручити зовнішнім компаніям, а які варто виконувати самостійно. Наприклад, питання технічного характеру (має сенс передавати на аутсорсинг, питання ж стратегічного характеру, має вирішувати саме підприємство).

Український ринок аутсорсингових послуг у сфері управління персоналом репрезентує 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.

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.

Виділяють такі обмеження у використанні аутсорсингу підприємствами:

- використовувати аутсорсинг для скорочення штату, що супроводжується переведенням працівників до розряду тимчасових, створює небезпеку для працівників щодо можливих покарань і звільнень з роботи;
- зростання залежності компанії-замовника від надання аутсорсингових послуг консалтинговою компанією, що може призвести до економічної

неефективності їх співпраці та негативно впливатиме на корпоративну культуру компанії-замовника, оскільки тимчасові працівники, як правило, не асоціюють себе з цією компанією, що призводить до зменшення мотивуючого впливу, падіння продуктивності праці;

У разі коли керівництво, зваживши всі переваги та загрози, 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 постачальника аутсорсингових послуг.

Після вибору форми організації взаємовідносин з аутсорсером підприємство-замовник має знайти найбільш відповідального кандидата. Для того щоб вибрати його, необхідно дослідити ринок аутсорсингових послуг та зрозуміти чи будуть мати місце переваги від такої угоди. Тобто, при виборі постачальника послуги слід звернути увагу на такі моменти:

1) корисність – у ході вибору постачальника пріоритетними є фактор ціни та рівень сервісу;

2) нові можливості – взаємодія з постачальником послуг є важливою складовою стратегії компанії і сприяє одержанню конкурентних переваг.

Разом з тим, потрібно зважати на такі критерії вибору постачальника аутсорингових послуг:

- досвід роботи аутсорсингової компанії на ринку;
- комплексність – перелік робіт, консультаційних послуг, видів і форм навчання що пропонує провайдер;
- динаміка показників діяльності постачальника аутсорсингових послуг на ринку;
- наявність професійних виконавців у постачальника аутсорсингових послуг;
- наявність відгуків про роботу компанії та рекомендації.

На підставі одержаної інформації про постачальника аутсорсингових послуг керівництво має вибрати декілька з них, з ким доцільно далі вести переговори щодо перспектив співпраці.

Загалом аутсорсинг й аутстафінг є досить дієвими та ефективними способами залучення якісних фахівців для максимальної оптимізації бізнес-процесів компанії без додаткових витрат на сплату податків і потреб у кадровому оформленні. Однак перед обранням одного з варіантів варто докладно проаналізувати, який із них доцільніше використати для організації роботи у вашій компанії, а також максимально відповідально поставитися до процесу складення договору, що дасть змогу мінімізувати можливі ризики.



Питання для самоконтролю

1. Характеристика позикової праці. Її форми та нормативно–правова база;
2. Наведіть визначення поняття «аутсорсинг» та назвіть основні причини, якими керуються підприємства у використанні аутсорсингу як стратегії управління.
3. Наведіть типові функції з управління персоналом, які передаються на аутсорсинг спеціалізованим агентствам.
4. Наведіть основні етапи розроблення та реалізації аутсорсинг–проєкту.
5. За яких умов можна припинити дію контракту про аутсорсинг.
6. Розкрийте передумови використання підприємствами лізингових послуг.
7. Дайте характеристику соціальним гарантіям, що їх установлює Конвенція № 181, для зайнятих на умовах лізингу працівників.
8. В чому загрози та переваги залучення персоналу на умовах лізингу для всіх сторін.
9. Поясніть, чому вітчизняні агентства, які надають лізингові послуги, практикують укладання строкових трудових договорів з найманими працівниками.
10. Яким чином формується штат для зайнятих на умовах лізингу працівників агентства–лізингодавця та чому, створюються служби безпеки?
11. Охарактеризуйте структуру витрат на залучення персоналу на умовах лізингу. Чи відповідає вона середньо ринковій заробітній платі? Якими показниками оперує керівництво, аби обґрунтувати економічну доцільність залучення персоналу на умовах лізингу;
12. За яких умов підприємство запобігає до аутстафінгу? Які переваги та загрози несе аутстафінг для учасників?
13. Дайте порівняльну характеристику технологій аутстафінгу, лізингу персоналу та аутсорсингу.
14. За якими критеріями варто здійснювати вибір постачальника аутстафінгових послуг.
15. Які перспективи розвитку ринку аутсорсингових та аутстафінгових послуг в Україні?
16. На підставі вивчення норм Конвенції № 181 наведіть соціальні гарантії, передбачені для зайнятих на умовах лізингу працівників.

Практичні завдання

Завдання 1. Визначення витрат на залучення фахівця на умовах лізингу [5]

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 20000 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 18000 грн. Визначити витрати на залучення фахівця на умовах лізингу.

Методичні рекомендації до виконання завдання

1. Визначаємо заробітну плату лізингового працівника з урахуванням коефіцієнта підвищення заробітної плати;
 2. Визначаємо заробітну плату лізингового працівника з урахуванням єдиного соціального внеску
 3. Визначаємо щомісячну винагороду агентства-лізингодавця
 4. Визначаємо місячну заробітну плату лізингового працівника разом з єдиним соціальним внеском та винагородою агентства-лізингодавця;
 5. Визначаємо заробітну плату лізингового працівника разом з єдиним соціальним внеском та винагородою агентства-лізингодавця за два місяці;
 6. Визначаємо місячну заробітну плату програміста, який перебуває у відпустці з тимчасової непрацездатності, разом з єдиним соціальним внеском;
 7. Визначаємо заробітну плату програміста, який перебуває у відпустці з тимчасової непрацездатності, разом з єдиним соціальним внеском за два місяці
 8. Визначаємо витрати компанії на залучення працівника на умовах лізингу.
- Зробити висновки

Завдання 2. Розрахунок ефективності передавання на аутсорсинг функцій з кадрового адміністрування [5]

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.

Методичні рекомендації до виконання завдання:

- 1.Рентабельність проекту з передавання на аутсорсинг функцій з кадрового адміністрування;
- 2.Економія за перший рік;
- 3.Визначити строк (кількість місяців, років) окупності передавання на аутсорсинг функцій з кадрового адміністрування. Для цього обчислимо щомісячну економію адміністративних витрат та строк окупності.

Завдання 3. Обґрунтування економічної доцільності використання аутстафінгової технології [5].

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. Визначити економічну доцільність використання аутстафінгової технології

Методичні рекомендації до виконання завдання

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.

- 1.Кількість осіб, яких планується вивести зі штату;
2. Комісійні за надання послуг з аутстафінгу за місяць;
- 3.Заробітна плата фахівця з розвитку персоналу разом з єдиним соціальним внеском за місяць;
4. Місячна економія витрат на заробітній платі у разі виведення персоналу зі штату;
5. Місячна економія витрат на організації робочих місць у разі виведення персоналу зі штату .

Використанні джерела:

1. Лопатинський Ю. М., Водянка Л. Д., Шелюжак І. Г. Аутплейсмент персоналу як необхідний елемент кадрової політики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць. №1–2 (278–279).* 2021. С.108–114
2. Пельцман Л. Стрессовые состояния у людей, потерявших работу. Психология экстремальных ситуаций: Хрестоматия. – Мн.: Харвест, 1999. – 480 с.
3. Frankl V. E. *The Will to Meaning: Foundations and Applications of Logotherapy.* New York, NY: Penguin. 1988. – 206 p.
4. Козак К. Аутсорсинг і аутстафінг: поняття та особливості. URL.: https://www.kpdconsulting.com.ua/ua/publications_view/autsorsing-i-autstafing-ponjattja-ta-osoblivosti-jjoG/
5. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу : підручник. – Київ : КНЕУ, 2019. – 355 с.

ТЕМА 4

МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА КАНАЛИ ПОШУКУ ПРАЦІВНИКІВ

План

- 4.1 Сутність та принципи маркетингу персоналу
 - 4.2 Інформаційна функція маркетингу персоналу
 - 4.3 Комунікаційна функція маркетингу персоналу
 - 4.4 Канали пошуку кандидатів
-
-

Ключові слова: маркетинг персоналу, робоче місце як продукт, інформаційна функція маркетингу персоналу, комунікаційна функція маркетингу персоналу, HR-брендинг, сегментація ринку праці, зовнішній та внутрішній ринок праці, внутрішньо організаційні зв'язки у маркетингу персоналу, інтернет-рекрутинг.

4.1 Сутність та принципи маркетингу персоналу

Маркетинг персоналу (HR маркетинг) – вид управлінської діяльності, який спрямований на довгострокове забезпечення організації людськими ресурсами, які відповідають вимогам ринку. Ці ресурси утворюють стратегічний потенціал, за допомогою якого можливе вирішення конкретних цільових завдань.

Маркетинг персоналу розглядають з трьох сторін:

- маркетинг як основний принцип управління, орієнтований на забезпечення вимог ринку;
- маркетинг як метод систематизованого пошуку рішень, оскільки через використання сучасних методів дослідження ринку формується база даних стратегічних й оперативних рішень;
- маркетинг як досягнення конкурентних переваг.

Маркетинг персоналу трактує робоче місце як продукт, що продається ринку праці. З цього погляду понятійні елементи маркетингу персоналу є такими:

- 1) він виступає напрямом стратегічного та оперативного планування персоналу;
- 2) створює інформаційну базу для роботи з персоналом за допомогою методів дослідження зовнішнього та внутрішнього ринку праці;
- 3) забезпечує HR-брендинг (імідж роботодавця) через комунікації з цільовими групами (сегментами ринку).

Отже, до завдань HR маркетингу слід віднести:

- створення привабливого для цільової аудиторії бренду роботодавця;
- аналіз ринку праці;
- вивчення потреб та запитів як кандидатів на роботу, так і співробітників;
- визначення джерел пошуку нових кадрів;
- вивчення переваг, слабких сторін та HR практик конкурентів у галузі;
- розрахунок та оптимізація витрат на підбір, набір та відбір персоналу;
- розробка програми залучення нових співробітників та покращення умов праці старих;
- робота зі ЗМІ та лідерами думок;
- організація навчання та тимблдіingu для колективу;
- закриття вакантних посад та створення внутрішнього та зовнішнього кадрового резерву.

Системне застосування маркетингу персоналу має певні переваги. По-перше, це знання ситуації на ринку праці. По-друге, це формування кадрового резерву й можливість швидко закрити вакансію. По третє, прокачаний бренд роботодавця притягуватиме амбітних талановитих співробітників, схожих за цінностями. Лояльність та згуртованість будуть будуватися органічно, а не формально. Разом з тим, реалізація завдань з маркетингу персоналу потребує значного бюджетування на постійній основі, якого, зазвичай, бракує.

Маркетинг персоналу поділяється на зовнішній та внутрішній.

Внутрішній маркетинг спрямований на командотворення та формування привабливого бренду роботодавця.

Зовнішній маркетинг персоналу займається маркетинговим аналізом, рекламою та PR.

Маркетинг персоналу працює на основі наукових принципів із застосуванням досягнень психології, соціології, теорії управління, продаж та маркетингу, в цілому. В існуючих підходах до визначення складу та змісту завдань маркетингу персоналу слід виділити два основні принципи.

Перший принцип передбачає розгляд завдань маркетингу персоналу масштабно, як філософії та стратегії управління людськими ресурсами. Персонал (у тому числі і потенційний) розглядається як клієнти організації, у яких необхідно сформуванати та розвинути партнерське та лояльне ставлення до підприємства, що в подальшому має забезпечити їх ефективну віддачу. Цей принцип спирається на ринкове мислення, що відрізняє його від традиційних адміністративних концепцій управління кадрами.

Другий принцип передбачає тлумачення маркетингу персоналу у вузькому значенні, як особливу функцію служби управління персоналом. Ця функція спрямована на виявлення та покриття потреби підприємства в кадрових ресурсах.

Головна відмінність між зазначеними принципами полягає в такому. Широке тлумачення маркетингу персоналу відносить його до одного з елементів кадрової політики організації, який реалізується через вирішення комплексу завдань служби управління персоналом (до їх числа відносять: розробку системи цілей, планування потреби, атестацію, управління кар'єрою, мотивацією тощо). У вузькому значенні маркетинг персоналу – специфічна діяльність служби управління персоналом, причому ця діяльність дещо відокремлена від інших напрямів роботи кадрової служби.

Звідси, зміст маркетингової концепції управління персоналом полягає в забезпеченні таких умов досягнення цілей організації:

- чітке визначення вимог до персоналу;
- розпізнання та задоволення соціальних потреб персоналу в процесі їх професійної діяльності способами, які більш ефективні ніж у конкурентів.

При всьому розмаїті задач, HR маркетинг виконує дві основні функції: комунікація з кандидатами/співробітниками та інформування.

4.2 Інформаційна функція маркетингу персоналу.

Маркетингова інформаційна система в управлінні персоналом є системою обміну відомостями, яка дозволяє фахівцям з маркетингу персоналу аналізувати інформацію про ринок праці, здійснювати кадрове планування, реалізовувати маркетингові заходи. Основою системи маркетингової інформації з персоналу є джерела цієї інформації, а саме:

- навчальні програми та плани випуску фахівців у навчальних закладах та післядипломної освіти;
- аналітичні матеріали та інформаційні повідомлення, що публікуються державними органами праці та зайнятості, в спеціалізованих виданнях;
- виставки, конференції, семінари;
- рекламні матеріали організацій-конкурентів;
- проведення навчальними закладами «днів відкритих дверей»;
- система внутрішньої звітності організації з кадрових питань;
- аналітичні матеріали щодо вивчення вимог, які пред'являються до посад та робочих місць;
- бесіди з кандидатами на посаду, із зовнішніми партнерами, з працівниками організації тощо.

Інформаційна функція може бути диференційована на такі приватні функції:

- 1) вивчення вимог, які висуваються до посад і робочих місць;
- 2) дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації;
- 3) дослідження ринку праці;

4) вивчення іміджу організації як роботодавця.

1. Вивчення вимог, які висуваються до посад та робочих місць. Аналіз вимог, що висуваються до робочих місць, формує систему вимог, які організація-роботодавець висуває до персоналу, котрий претендує на певні вакансії. Вимоги до персоналу виражаються, зазвичай, групами властивостей, наведених у таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 – Якісні параметри вимог до персоналу

Група параметрів	Зміст
Здібності	Рівень освіти; Необхідні знання (основні та додаткові); Практичні навички в певній сфері діяльності; Досвід роботи на конкретних посадах; Навики співпраці та взаємодопомоги
Характеристики	Особистісні якості, які необхідні для конкретної діяльності; Здатність сприймати професійне навантаження; Здатність до концентрації, уваги, зусиль та ін.
Мотиваційні настанови	Сфера професійних інтересів; Прагнення до самовираження та самореалізації; Здатність навчатися; Зацікавленість в роботі на певній посаді; ясність професійних перспектив.

Зазначені якісні параметри визначаються характером праці який, своєю чергою визначає вимоги, яким має відповідати робоче місце. Вимоги до посад та робочих місць формуються з урахуванням:

- класифікатора професій робітників, посад службовців та тарифних розрядів;
- тарифно-кваліфікаційної характеристики загальногалузевих посад службовців та загальногалузевих професій робітників.

А вже конкретне вираження цих вимог має формалізуватися та бути відображення в таких документах:

- опис роботи або посадових інструкціях;
- специфікації роботи;
- кваліфікаційних картах;
- карті компетенції.

Інформація з цих документів потім відображається в договорах. У зв'язку з тим, що у рекрутингових компаніях договірні умови різняться та й у самих клієнтів різні запити та очікування, необхідно попередньо всі умови узгодити із залученням юристів. До договору формується заявка чи опису вакансії, що є одним з визначальних етапів роботи рекрутера, оскільки в цей момент

рекрутер збирає вихідні дані для пошуку кандидата на посаду. Під час заповнення заявки, рекрутер має діяти швидко і професійно. Тим самим, він забезпечить якість послуги, підсилить впевненість клієнтові та зекономить його час.

Підсумовуючи слід сказати, що інформаційна функція HR маркетингу не можливо уявити без результатів аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів. Маркетинг персоналу тримає руку на пульсі трендів ринку праці, враховує довгострокові соціальні зміни, наслідки технологічних зрушень. та правові аспекти трудових відносин, звісно.

2. Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Предметом дослідження є умови, у яких відбувається виробнича діяльність організації щодо взаємодії з ринком праці, щодо розвитку персоналу, комунікативних зв'язків. До зовнішніх чинників, які визначають зміст маркетингу персоналу, можна віднести економічний стан економіки та галузі, розвиток технологій, соціальні потреби, ситуацію на ринку праці, зміни у професіях (навички, технології, інструменти, кваліфікація), покоління та класові тренди, трудове законодавство та кадрову політику у галузі, потреби кандидатів на роботу (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 – Зовнішні фактори, які визначають зміст маркетингу персоналу

<i>Найменування фактору</i>	<i>Інформація, яку несе фактор</i>
Загально-економічна ситуація та стан галузі	Аналіз даного фактору допомагає зрозуміти тенденції економічного розвитку, конкурентну ситуацію, взаємодію з профспілками, ситуацію в галузі
Розвиток технології	Визначає як змінюється характер та зміст праці, її предметна спрямованість, що, у свою чергу, формує зміну вимог до спеціальностей та робочих місць, підготовки та перепідготовки персоналу
Особливості соціальних потреб	Врахування цього чинника дозволяє сформулювати структуру мотивації потенційних співробітників, що визначається характером суспільних, виробничих відносин, які склалися на конкретний час.
Розвиток законодавства	Під час вирішення питань HR-маркетингу слід враховувати питання трудового законодавства, його можливої зміни в найближчій перспективі, особливості законодавства в царині охорони праці, зайнятості тощо.
Кадрова політика підприємств-конкурентів	Форми та методи кадрової роботи конкурентів вивчаються з метою вироблення власної стратегії поведінки, спрямованої на зміну кадрової політики

Під внутрішніми чинниками розуміються такі чинники, які значною мірою піддаються керівному впливу з боку організації. Основні внутрішні чинники представлені у таблиці 4.3.

Врахування всіх вищезгаданих факторів визначає вектор розвитку ринку праці, рівень та особливості реалізації маркетингової діяльності в сфері управління персоналом.

Таблиця 4.3 – Внутрішні фактори, які визначають зміст маркетингу персоналу

<i>Найменування фактору</i>	<i>Інформація, яку несе фактор</i>
Цілі організації	Цей фактор можна вважати загальним для HR-маркетингу. Конкретність цілей визначає вектор політики підприємства на довгострокову перспективу та стратегію маркетингу всіх сфер діяльності, у т.ч. кадрових.
Фінансові ресурси	Точна оцінка відповідності потреби й можливостей підприємства у фінансуванні заходів з управління персоналом дає можливість винайти альтернативні або компромісні варіанти для планування потреби в персоналі, її покриття, використання кадрів, їх навчанні та розвитку.
Потенціал кадрової служби	Оптимальна структура кадрової служби, синхронність та системність її задач, чіткий розподіл обов'язків визначає успіх реалізації план-маркетингу.
Джерела покриття потреби в кадрах	Даний фактор можна розглядати як внутрішній з точки зору можливості вибору підприємством тих джерел покриття потреби, в кадрах які відповідають цілям підприємства, обсягам надходження фінансових ресурсів, тенденцій розвитку технології та ін.

3. Вивчення ринку праці. Предмет вивчення ринку праці – трудові ресурси (зовнішній ринок) та потенціал працівників підприємства (внутрішній ринок праці).

Розглянемо основні напрямки аналізу зовнішнього ринку праці:

- структура ринку праці, зокрема секторальна, регіональна, вікова, кваліфікаційна, професійна;
- мобільність робочої сили;
- джерела покриття потреби у персоналі;
- шляхи покриття потреби у персоналі;
- поведінка конкурентів ринку праці;
- вартість робочої сили.

Аналіз зазначених напрямів дозволяє встановити кількісний та якісний стан таких параметрів ринку праці, як попит на персонал та пропозицію в сфері управління персоналом.

Дослідження внутрішнього ринку праці спрямовано на покриття потреби у персоналі за допомогою внутрішньо організаційних джерел. Найважливіші напрями та інструментарій вивчення внутрішнього ринку праці представлені у таблиці 4.4.

Таблиця 4.4 – Напрямки аналізу внутрішнього ринку праці

<i>Напрямок аналізу</i>	<i>Інструментарій</i>
Структура персоналу	Постійні та змінні данні обліку та статистики персоналу. Інформація про результати навчання персоналу. Результати атестації персоналу
Структура розвитку персоналу	Планування потреби в персоналі. Планування заміщення вакансій. Планування заходів з розвитку персоналу
Організаційна структура, у т.ч. формальна ієрархія, неформальні структурні групи	Схеми організаційних структур. Діаграми виконання функцій. Діаграми комунікаційних зав'язків. Опитувальники співробітників та керівників
Організація праці, у т.ч. розстановка персоналу, робочі місця та їх взаємозв'язки	Штатний розпис. Опис робіт і посад (посадові інструкції. Експертиза робочих місць, опитування співробітників щодо умов праці
Культура управління, у т.ч. стиль керівництва, соціально-психологічний клімат, задоволеність працею	Методи емпіричних соціальних досліджень. Аутплейсмент
Мотиваційні настанови	Опитування співробітників. Групові дискусії. Експертиза мотиваційних настанов.

Дослідження ринку праці формує систему сучасних та перспективних взаємин організації з різними джерелами покриття потреби у персоналі та закладає основу для розроблення заходів щодо комунікаційних зв'язків підприємства.

4. Вивчення іміджу організації як роботодавця. Предмет вивчення іміджу організації – її образ (зазвичай, суб'єктивний) на внутрішньому та зовнішньому ринку праці. Інформація про розвиток іміджу підприємства має запуснути заходи для його покращення та набуття динамічних переваг перед конкурентами в розрізі HR-брендингу. Імідж організації формують зовнішні впливи з боку підприємницького середовища, а також індивідуальні настанови та переваги.

Головним завданням дослідження іміджу є правильне розуміння тих соціальних та психологічних факторів, які впливають на рішення потенційних претендентів на робочі місця або закріплення наявних співробітників організації.

До інструментарію дослідження іміджу відносять:

- проведення опитування думок працівників організації, її партнерів, споживачів та інших груп людей;
- аналіз рекрутингових проєктів, особливо невдалих заходів щодо добору кандидатів, і навіть заходів із вербування персоналу із кола близького оточення співробітників;
- вивчення претензій, що висловлюються працівниками в процесі атестації, адаптації або в рамках спеціально організованої системи розгляду претензій;
- цілеспрямований аналіз даних дослідження ринку праці.

За допомогою інформаційної функції HR-маркетингу можна ідентифікувати сфери, які можуть ускладнити перспективне забезпечення підприємства кадрами. До цих сфер можна віднести, наприклад, напружений стан ринку праці, відсталу систематизацію професій та посад чи негативний імідж організації.

Вплив маркетингу персоналу на усунення бар'єрів в рекрутингу полягає в реалізації цілеспрямованої комунікаційної функції.

4.3 Комунікаційна функція маркетингу персоналу

Комунікація передбачає прямий вихід на кандидатів, співпрацю з навчальними закладами та «полювання» на перспективних випускників, друкування іміджевих матеріалів для побудови бренду роботодавця, проведення PR-івентів, спонсорських заходів та інших активностей. Для існуючих співробітників також потрібно вибудовувати імідж компанії та керівництва, щоб плекати лояльність, підвищувати ефективність роботи, займатися тімблдінгом та знижувати плинність. Випускати корпоративні видання, спілкуватися зі співробітниками через інтерв'ю та анкетування.

Відповідно, мета всіх комунікаційних заходів у рамках маркетингу персоналу – встановлення та реалізація шляхів покриття потреби в персоналі, а також представлення переваг організації як роботодавця.

Об'єктами комунікаційної функції є:

- співробітники організації, які виступають як учасники внутрішнього ринку праці, а також служать носіями іміджу організації;
- зовнішній ринок праці як комплексне джерело потенційних претендентів;
- відкритість системи управління (зокрема, її інформаційної складової) як

основного чинника впливу формування суджень про організацію.

Основою ефективного виконання комунікаційної функції є сегментування ринку праці. Сегментування являє собою процес поділу попиту на персонал та його пропозиції на окремі елементи, які відрізняються подібною реакцією на певний мотив зайнятості. Ці елементи є цільовими групами, куди орієнтується роботодавець у взаєминах з ринком праці. Цільові групи, що утворюються, повинні бути однорідними за своїм внутрішнім змістом, але різномірними за зовнішньою структурою.

Основними методами сегментування ринку праці є факторний та кластерний аналізи.

Факторний аналіз виділяє критерії формування цільових груп. Прийнятними критеріями сегментування у практиці маркетингу персоналу є: географічний, демографічний, економічний, психографічний, поведінковий. Кластерний аналіз виділяє носіїв певних ознак, що відрізняються однорідністю.

Приклад виділення деяких цільових груп за критеріями сегментування наведено в таблиці 4.5. Ефективне сегментування дозволяє більш чітко визначити основний предмет співпраці роботодавця з ринком праці – встановлення та практичне використання джерел та шляхів покриття потреби у персоналі.

Таблиця 4.5 – Критерії сегментування ринку праці

Критерій сегментування	Зміст критерію
Географічний	Регіон, територіальна громада, чисельність населення
Економічний	Рівень освіти, зайнятість в розрізі віку, професій, галузевої структури; рівень доходу; стаж
Демографічний	Вік, стать, сімейний стан, етнічна структура
Психографічний	Особистісні якості; тип особистості; життєві потреби
Поведінковий	Кар'єрні орієнтування, мотиваційні настанови, ступінь зацікавленості в роботі.

Сутність маркетингової роботи з вибору шляхів покриття потреби у персоналі зводиться до таких етапів:

- 1) встановлення джерел покриття потреби;
- 2) визначення шляхів залучення персоналу;
- 3) аналіз джерел та шляхів з точки зору їх відповідності вимогам якісних та кількісних параметрів потенційних співробітників, а також витрат, пов'язаних з використанням того чи іншого джерела та шляхи залучення персоналу;
- 4) вибір альтернативних чи комбінованих варіантів джерел та шляхів.

Одним із проявів комунікаційної функції маркетингу персоналу є здійснення внутрішньо організаційних зв'язків. Головним їх завданням є ідентифікація неформальних відносин у формальній структурі підприємства та управління ними з метою спрямування таких відносин у потрібному для підприємства напрямку. Тим самим у співробітників організації складається позитивний імідж їхнього роботодавця.

У маркетингу персоналу виділяються два основних напрями комунікацій:

- комунікації у межах виробничого процесу;
- соціальні комунікації.

Комунікації у рамках виконання виробничих завдань відбуваються з предмету:

- формування стилю управління, який би забезпечував залучення співробітників до процесів прийняття рішень;
- атестації персоналу;
- бесід із співробітниками, у процесі яких обговорюються заходи щодо управління організацією;
- внутрішньо організаційної системи прийому та розгляду пропозицій співробітників тощо.
- Соціальні комунікації відбуваються під час реалізації таких заходів:
- консультування співробітників з персональних проблем;
- організація спортивних заходів;
- видання внутрішньо фірмового журналу чи газети;
- організація внутрішньо фірмових свят тощо.

Все це живить комунікаційну функцію HR-маркетингу, результати якої формують інформаційну функцію та спрямовуються на формування вимог до кандидатів на посаду чи зміцнення HR-бренду підприємства.

4.4 Канали пошуку кандидатів

У рекрутингового агентства має бути своя база роботодавців. Ведеться вона у різних програмних продуктах. На початковому етапі можна використовувати власну базу даних Excel. Ось приклад таблиці ведення бази даних роботодавців:

Таблиця 4.6 – Приклад ведення бази даних роботодавців

Назва підприємства	Телефон, факс	E-mail	Контактна особа	Результат	Веб-сайт
Форум	572-18-42	cv@gmail.com	Іван Гродзь	10.03.2021: дзвінок, комерційна пропозиція	www.forumnts.com.ua

Крім цього, в рекрутингу використовують різні способи залучення клієнтів (роботодавців та кандидатів на посади). Розглянемо їх детальніше за допомогою таблиці 4.6. В таблиці визначенні джерела покриття додаткової потреби в персоналі, використовуючи які організація застосовує активну і пасивну тактики.

Таблиця 4.7 – Способи залучення клієнтів рекрутинговими агентствами

<i>Спосіб залучення та його характеристика</i>	<i>Джерела пошуку</i>	<i>Переваги/ можливості</i>	<i>Недоліки/ загрози</i>
<u>Телефонні дзвінки, «холодні продажі»</u> Необхідний для встановлення контакту, уточнення потреби у підборі персоналу. Здійснюється менеджером. Результати заносяться до загальної бази даних потенційних роботодавців	«Жовті» сторінки, job-сайти, газети про роботу	Можливість встановити первинний контакт з HR-менеджером; дізнатися про потребу в персоналі; дізнатися про інтерес підприємства до послуг рекрутингового агентства; направити комерційну пропозицію.	формальний характер, і може викликати негативну реакцію з боку клієнта. Відсутній візуальний контакт
<u>Розсилка пропозицій електронною поштою</u> Ретельно сформована презентація агентства розсилається на електронні адреси потенційних клієнтів.	«Жовті» сторінки, job-сайти, газети про роботу	Адресат отримує актуальну інформацію	Може бути негативна реакція на спам. Відсутність зворотного зв'язку
<u>Рекомендації клієнтів</u> Отримання рекомендацій-них листів на бланках компаній-клієнтів, а також надання клієнтами інформації про агентство своїм партнерам або клієнтам	База клієнтів, з якими був успішний досвід роботи	Довіра, вихід на особу, яка приймає рішення. Створення позитивного образу компанії в очах клієнта	Клієнт може відмовитись рекомендувати агентство своїм конкурентам
<u>Особисті зв'язки</u> Контакти зі своїми знайомими та друзями щодо можливості залучення підприємств, в яких вони працюють як клієнти	Список друзів та знайомих із зазначенням їх місць роботи та посад	Наявність інформації про підприємство зсередини. Контакт із першими особами, рекомендації спеціаліста з яким встановлені зв'язки.	При виникненні складних ситуацій можуть зруйнуватися зв'язки
<u>Кандидати на вакансію</u> При співбесіді уточнювати, хто на підприємстві займається підбором персоналу, імена топ-менеджерів, а також чи є потреба в персоналі і на які вакансії	Кандидат	Відомості зсередини компанії, імена, наявність фахівця, який може рекомендувати рекрутингову компанію	Кандидат може не знати чи не хотіти розголошувати інформацію
Розсилка вітань електронною поштою.	Список лояльних клієнтів	Роботодавці шанують сервіс та увагу.	Працює як звичайна розсилка

Продовження табл.4.7

1	2	3	4
<u>Реклама в ЗМІ</u> Розміщення модульної або малої реклами про вакансії або безпосередньо про компанію в спеціалізованих журналах для HR-менеджерів та топ-менеджерів	Розроблений з дизайнером рекламний модуль	Пізнаваність агентства для клієнтів, а також кандидатів, якщо реклама йде в галузевих ЗМІ. Працює тільки при масовості та тривалості.	Слабкий зворотний зв'язок
<u>Відвідування виставок</u> Презентація компанії з метою отримання замовлення на підбір персоналу.	Сайти виставок	Пряме спілкування з потенційними клієнтами, можливість з'ясувати імена осіб, що приймають рішення, дізнатися про потреби в персоналі.	Зазвичай на виставках працюють менеджери з продажу, які нічого не вирішують.
<u>Проведення семінарів для менеджерів по роботі з персоналом</u> Запрошення менеджерів по роботі з персоналом для проведення круглих столів та семінарів на актуальні теми	Власна база менеджерів по роботі з персоналом	Безпосередній контакт з представниками замовника.	Складно зібрати кадровиків в один час в одному місці.

До активних джерел пошуку персоналу відносять:

- набір персоналу безпосередньо в закладах освіти з числа випускників та/або дуальна освіта;
- направляє заявки до територіальних центрів зайнятості населення;
- використовує послуги рекрутингових компаній;
- вербування персоналу;
- лізинг персоналу.

До пасивних джерел підбору персоналу можна віднести: рекламні оголошення про вакансії в ЗМІ, соціальних мережах, на власних сайтах.

Розглянемо способи пошуку кандидатів за допомогою мережевих ресурсів.

Інтернет-рекрутинг – це інструмент рекрутингу, який містить набір прийомів та способів пошуку резюме або розміщення оголошень на сторінках

job-сайтів, форумів та корпоративних сайтів. Проте, жоден менеджер з персоналу або керівник компанії не може прийняти рішення про наймання фахівця, не поспілкувавшись з ним особисто. На сьогоднішній день функціонує два типи job-сайтів: платні для роботодавців, але безкоштовні для шукачів, і безкоштовні для всіх. На таких сайтах розміщують резюме та вакансії.

Пошук резюме кандидатів у базах резюме на сайтах із працевлаштування(job-сайтах). 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.

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. Окремі сайти з працевлаштування пропонують 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 аккаунтів для зареєстрованих користувачів. Завдяки цьому користувачі можуть оновлювати інформацію, редагувати та видалити 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, які належать до однієї сфери

(торгівля, фінанси, ІТ 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 в 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.

Перегляд спеціалізованих сайтів і професійних форумів. 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 діалог. Серед популярних мереж: Facebook, Twitter та YouTube. Перевагами соціальних мереж як джерела пошуку та залучення необхідних фахівців є:

- швидкість і відсутність фінансових витрат;
- налагодження контакту з пасивними кандидатами, увагу яких практично неможливо привернути за допомогою інших ресурсів;
- можливість дослідити інтереси потенційних працівників;
- можливість здійснювати пошук з різних локацій;
- є хорошою платформою для просування бренду роботодавця, що, безперечно, впливає на ефективність рекрутингу.

Соціальні мережі використовують різні цільові групи клієнтів, і щоб забезпечити їх лояльність потрібно:

- вибрати соціальну мережу відповідно до поставлених цілей та з урахуванням аудиторії її користувачів;
- створити контент, який відповідатиме потребам відвідувачів;
- зосередити 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;
- стежити за технологіями роботи компаній, які очолюють список найактивніших користувачів соціальних мереж («Zappos», «Southwest Airlines», «Sodexo», «Microsoft» та ін.).

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

Рекомендації щодо створення текстових повідомлень у соціальних мережах:

- використання фраз, які можуть привернути увагу відвідувачів мереж. Цілковито припустимими є такі фрази: робота шукає тебе! омріяна робота існує! перебуваю в активному пошуку!
- 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;
- оцінити кандидата 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 персоналу необхідно:

- надавати відвідувачам вичерпну та правдиву інформацію про компанію;
- розробити зручну навігацію. Посилання на розділ «Робота/вакансії» має бути на головній сторінці сайту;
- зробити процес подання замовлень на вакансії простим і зручним.

Для того, щоб пошук і залучення необхідних кандидатів за допомогою корпоративного сайту були ефективними, 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 кандидатом можна запропонувати ввести пароль, за яким можна ідентифікувати кандидата в разі наступних його відвідувань. Завдяки цій функції кандидатом можна надати можливість оновлювати своє резюме, подавати резюме на нові вакансії та ін.).

Залучення кандидатів за допомогою власного сайту буде ефективним, 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. Для просування сайту необхідно згадувати його в усіх акціях і оголошеннях. Сайт має стати однією з основних складових рекрутингової стратегії.

Крім того, слід пам'ятати що подання реклами про вакансії має відбуватися з дотриманням Закону України «Про рекламу». За неправильну рекламу вакансій роботодавцям передбачено штрафи. Так, стаття 24-1 Закону України від 3 липня 1996 року № 270/96–ВР «Про рекламу» містить вимоги до рекламодавців–замовників реклами про вакансії (прийом на роботу) для її виробництва та/або розповсюдження. А Законом України від 10 вересня 2021 року № 1750–ІХ «Про внесення змін до Закону України «Про рекламу» внесено зміни до Закону № 270 – частину 3 статті 24-1 викладено у новій редакції: «у разі порушення вимог цієї статті рекламодавець сплачує до державного бюджету штраф у десятикратному розмірі мінімальної заробітної плати, встановленої законом на момент вчинення порушення, у встановленому Кабінетом Міністрів України порядку». [8].

Питання для самоконтролю



1. Розкрийте сутність та складові елементи маркетинг персоналу
2. Чому маркетинг розглядає робоче місце як продукт?
3. Розкрийте сутність принципів маркетинг персоналу

4. Призначення та зміст інформаційної функції маркетинг-персоналу
5. Що є джерелами маркетингової інформації в управлінні персоналом?
6. Назвіть якісні вимоги до посад та робочих місць, які визначаються характером праці на робочому місці.
7. На яких регламентуючих документах мають визначатися вимоги до посад та робочих місць?
8. Що є предметом дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації в частині управління персоналом?
9. Охарактеризуйте зовнішні фактори, які визначають зміст маркетингу персоналу
10. Охарактеризуйте внутрішні фактори, які визначають зміст маркетингу персоналу
11. Назвіть напрямки аналізу внутрішнього ринку праці
12. Що є предметом вивчення іміджу організації як роботодавця та в чому полягає зміст такого дослідження?
13. В чому полягає мета, об'єкт та предмет комунікаційної функції маркетинг персоналу?
14. Назвіть методи та критерії сегментування ринку праці.
15. В чому полягає зміст організаційних зв'язків у маркетинг персоналі
16. Назвіть існуючі заходи щодо підтримки комунікацій у рамках виконання виробничих завдань
17. Охарактеризуйте способи залучення клієнтів рекрутерськими агентствами.
18. Назвіть активні та пасивні джерела пошуку персоналу.
19. В чому зміст інтернет-рекрутингу. Назвіть його позитивні та негативні сторони.
20. Чим відрізняються джерела пошуку кандидатів на вакантні посади у внутрішньому рекрутингу на відміну від зовнішнього?
21. Які вимоги для пошуку резюме на професійних сайтах?
22. Назвіть особливості розміщення резюме про вакансії на безоплатній та платній основі.
23. Особливості пошуку кандидатів у соціальних мережах
24. Нормативне забезпечення розміщення оголошень про вакансію

Практичні завдання

Завдання 1. Розробіть анкету чи опитувальний листок для збору інформації з метою проведення аналізу робіт, що їх виконують працівники різних професійних груп. Посади: директор інституту, начальник відділу кадрів, декан факультету, викладач дисципліни «Рекрутинг, навчання та

розвиток персоналу.

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

Завдання 3. Виберіть джерела залучення кандидатів на посади і складіть рекламне оголошення для таких вакантних посад:

Начальника відділу кадрів; фахівця з аналізу ринку праці; фахівця з питань вирішення колективних трудових спорів (конфліктів); інспектора з кадрів.

Завдання 4. Проведіть моніторинг віртуального ринку праці. Дайте характеристику видам послуг, які пропонуються кандидатам і роботодавцям на сайтах із працевлаштування.

Завдання 5. Проведіть дослідження щодо використання компаніями соціальних мереж для пошуку та залучення кандидатів на вакантні посади.

Використані джерела:

1. Білецький О.М. Управлінські аспекти маркетингу персоналу в процесі реінжинірингу. Вчені записки університету «Крок». URL. : <http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc-Gum/Vzuk/2008-18/tom-2/>
2. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посібник. – К. : Професіонал, 2006. 576 с.
3. Желєзнов А. Оцінка трудової діяльності. *Маркетинг*. 2012. № 2. С. 53–64.
4. Кобяк О.В. Маркетинг персоналу як вид інформаційного забезпечення ринку праці молодих фахівців. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 10. С. 77–82.
5. Колпаков В.М. Маркетинг персоналу: навч. посібник для студентів серед. і вищ. навч. закл. – К.: МАУП, 2006. – 408 с.
6. Петрова І. Л., Терон І.В. Сучасні технології маркетингу на ринку праці. Менеджмент та маркетинг в бізнесі XXI століття. URL. : <http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc-Gum/Vzuk/2008-18/tom-2/169-180.pdf>
7. Платформа ЛІГА:ЗАКОН. URL.: <https://buh.ligazakon.net>

ТЕМА 5

ПІДГОТОВЧИЙ ЕТАП РЕКРУТИНГУ

План

- 5.1 Технологія класичного рекрутингу. Експертиза вакансії
 - 5.2 Методи збору інформації для експертизи роботи
 - 5.3 Використання результатів експертизи робіт
-
-

Ключові слова: експертиза вакансії, посадова інструкція штатний розпис, посадові та робочі інструкції, паспорти посад, експертиза робіт по вакансії, профілі посад, професіограми, репрезентативна посада, карта компетенцій.

5.1 Технологія класичного рекрутингу. Експертиза вакансії

Підбір персоналу у зовнішньому рекрутингу починається з пошуку підприємств-замовників. Коли замовник знайдений, рекрутер має зібрати таку інформацію:

- 1) про діяльність підприємства та його корпоративну культуру;
- 2) про підрозділ, в якому відкрита вакансія: основні завдання, що виконуються, яка чисельність персоналу працює, хто керівник;
- 3) про бажані характеристики кандидата (ідеальний портрет);
- 4) з'ясування умов праці, наявності соціальних гарантій та перспектив кар'єрного зростання;
- 5) про систему підбору персоналу на підприємстві: хто приймає остаточне рішення, у які терміни;
- 6) уточнення суми оплати праці з урахуванням усіх надбавок;
- 7) погодження терміну гарантії на відібраного кандидата;
- 8) візуальний огляд робочого місця.

Корпоративна культура (за її наявності) є найсильнішим інструментом згуртованості колективу. Знайти людину, яка буде не тільки професіоналом, а й «ляже» в колектив (її цінності інтегруються в колектив) є важливою задачею рекрутера. Для її вирішення рекрутер має з'ясувати особливості корпоративної культури, зрозуміти її. І в цьому можуть допомогти такі питання:

- 1) який стиль управління у компанії?
- 2) чи проводяться в компанії корпоративні свята? Які та в який спосіб?
- 3) чим компанія пишається найбільше?
- 4) яку мету ставить перед собою компанія?
- 5) які завдання відділу?

б) якого типу люди можуть досягти успіху в компанії?

7) чому деяким фахівцям не вдалося вписатися у корпоративну культуру?

Коли роботодавець знайдений, то з ним ведуться перемовини, в результаті чого складається бланк-замовлення, в якому зазначають таку інформацію:

1. Назва організації-роботодавця, підрозділу, вакантної посади;
2. Контакти та посада безпосереднього керівника;
3. Чисельність штату в підрозділі, де відкрита вакансія;
4. Профіль вакансії;
5. Локація робочого місця, години роботи, відрядження та інші умови праці;
6. Компенсаційний пакет (структура заробітної плати, стимулювання, соціальний пакет);
7. Перспективи розвитку кандидата;
8. Строки виходу на роботу

Після узгодження всіх ознайомчих моментів, визначається ціна за послугу в підборі персоналу. Зазвичай, вартість надання рекрутингової послуги встановлюється в довільній формі, що дозволяє рекрутові торгуватися.

Робота з підбору персоналу при внутрішньому рекрутингу розпочинається з формування таких документів:

- положення про підбір персоналу з відповідними додатками;
- профіль вакансії (експертиза вакансії) на основі бланка-заявки. *Експертиза вакансії* – це чітко визначена процедура аналізу вакансії, яка містить оцінку трудової діяльності для конкретної посади (експертиза робіт), розроблення моделі компетенцій для пошуку кандидатів та визначення вимог до кандидата;
- посадову інструкцію;
- штатний розпис.

Оскільки трудові відносини між роботодавцем та працівником виникають під час виконання останнім конкретної виробничої функції, то необхідно правильно сформулювати зміст, процедури, операції, методи виконання, функції, обов'язки посади, а також бажані особистісні та поведінкові риси людини, яка може цю посаду обіймати. З цією метою в організації проводиться експертиза робіт по вакансії, яка передбачає певне розслідування робіт.

Робота- певні завдання та обов'язки, що виконані, виконуються чи повинні бути виконані однією особою [2]. Функція експертизи робіт покладається в компанії на відділ кадрів, який має сформулювати вимоги під кожен посаду. Експертиза робіт дозволяє:

- полегшити встановлення вимог, які вважаються необхідними для

- виконання роботи та формування профілю бажаного кандидата;
- визначити роль та позицію посади в організаційній структурі підприємства;
 - перевірити більш корисні та ефективні методи та прийоми для виконання окремих робіт;
 - сформувані критерії ефективності та оцінити результати роботи працівників;
 - спроектувати вектор розвитку працівника.

Експертиза робіт здійснюється послідовно з дотриманням таких процедур:

I. Постановка цілей, з якою буде проводитись експертиза робіт, виконання яких передбачає посада. Такою метою може бути формування посадових обов'язків, прав і відповідальності працівника. Також експертиза робіт за посадою дає можливість сформувані необхідні компетенції, якими має володіти кандидат на посаду, критерії, за якими буде оцінюватись його робота та систему навчання й матеріального стимулювання.

II. Підготовчий етап - збір та аналіз вихідної інформації. Такою інформацією є організаційна структура, технологічні карти, організаційні регламентуючі документи. За результатами аналізу визначаються й групуються типові посади та проводяться уточнюючі дослідження з робочих місць. Після чого, на основі результатів різних методів збору інформації формують основну інформацію по посаді:

- виробничі дані: назва посади; структурний підрозділ; штат працівників; зміст роботи;
- необхідні особистісні дані: знання; уміння; навички; здібності; риси характеру, тощо;
- передбачені комунікації по посаді: внутрішні (керівництво, колеги); зовнішні (постачальники, клієнти, партнери, органи влади та ін.).

Остаточний аналіз узгодженості інформації по експертизі робіт за посадою працівниками відділу кадрів.

III. Формалізація результатів експертизи робіт по посаді. Такими документами можуть бути:

- опис і специфікація роботи;
- посадова інструкція;
- паспорт посади;
- профіль посади.

Цей перелік не є обов'язковим і може бути розширений чи звужений. Кількість документів залежать від необхідності конкретизації робіт та компетенцій по посаді, а описані компетенції, фактично, слугують тим

очікуваним бажаним станом, якого в роботі повинні прагнути працівники, і розвиток яких має підтримувати роботодавець.

5.2 Методи збору інформації для експертизи робіт по вакансії

Експертиза роботи - це інструмент, який намагається слідувати науковому методу. Він ґрунтується на джерелах інформації та методах, максимально об'єктивних та надійних, аби зробити експертизу достовірним відображенням організаційної реальності. Дані «витягуються» із самої роботи. До них відносяться завдання, які виконує працівник, спосіб їх виконання та поведінка, та ін. Але крім цих спостережень, існує кілька методів вилучення необхідної внутрішньої інформації: інтерв'ювання; анкетування працівників; спостереження за робочим процесом; ведення щоденників; метод репертуарної сітки. При цьому важливо, щоб до початку експертизи було відомо, які аспекти мають бути задокументовані, які люди в організації можуть їм надати та призначення цієї інформацією.

Інтерв'ювання проводиться з цільовою групою працівників з метою з'ясування проблемних місць в роботі на конкретних посадах. До складу цільових груп необхідно включати керівника підрозділу та відповідних фахівців, які знають всі нюанси робіт по посаді.

Інтерв'ю може проводитися в такі способи: індивідуальне чи групове; регламентоване (однакові для всіх працівників запитання) чи нерегламентоване (вільна бесіда відповідно до розробленого плану).

Аби вірно та зрозуміло сформулювати запитання необхідно дотримуватись таких вимог:

- кожне запитання має бути конкретним, коротким та мати однозначне тлумачення;
- питання мають охоплювати компетенцію працівника або бути додатково роз'ясненні;
- питання має відводити працівника від стандартних відповідей.

Загалом, перелік питань під час інтерв'ю мають стосуватись змісту посадових обов'язків, меж відповідальності та критеріїв результативності, вимог до робочого місця та формалізації результатів, вимог до працівника, характеристики навантажень та безпеки праці. Одержану інформацію необхідно занотувати в спеціальних бланках (дод. В).

Для того, щоб отримати потрібну інформацію про роботи, які передбачає та чи інша посада можна використати анкети. Анкета містить перелік питань складений за певною формою для отримання конкретних відомостей стосовно виконуваних робіт та може бути структурованою або деталізованою, містити відкриті запитання. Питання анкети мають бути зрозумілими, без складної

термінології, передбачати інформативні відповіді. Обов'язковою умовою є розміщення в анкеті роз'яснення стосовно подальшого використання її результатів.

У деяких країнах для анкетування використовують універсальні методики на основі штучного інтелекту, котрі дають змогу цифровізувати аналіз роботи й отримати описи посад. До таких методик належать PAQ, CMQ, FJA, JEI, FJAS, MOSAIC, OAI, WPS, CODAP, PMPQ, Executive Checklist, O'NET [1]. Деякі з них дозволяють розробити опис посади, критерії добору й оцінювання працівників на основі вимог до знань, розумових й фізичних навантажень, характеру комунікацій й умов праці. Інші, як то – O'NET, дозволяють сформувати гнучку інформаційну систему опису посади, яка висуває не лише вимоги до посади, які спрямовані на з'ясування особистісних, професійних характеристик працівника, його досвід але й інтегрує характеристики посади з вимогами часу, ринку та самого підприємства [1].

Спостереження за робочим процесом як метод збору інформації, використовують у разі, коли робота працівника складається з циклічних дій, а завдання є короткими за тривалістю та не супроводжуються розумовим навантаженням.

Виокремлюють такі види спостереження:

- структуроване та неструктуроване;
- з включенням спостерігача в процес та невключене;
- просте та змодельоване.

Спостереження передбачає непомітне спостереження за традиційним виконанням функціональних обов'язків працівником та фіксацію його дій та поведінки під час виконання конкретної роботи. Аналогічним методом є метод «ведення щоденника». Але записи здійснює сам працівник, фіксуючи свої дії протягом робочого часу, а потім подає звіт про це.

На підприємстві трапляються напружені ситуації, які можуть привести до позитивних чи негативних наслідків. Такі події називають критичними інцидентами, а їх дослідження дозволяє зібрати цінну інформацію щодо виконання робіт на посаді у реальних робочих ситуаціях. Подібні спостереження фіксують у вигляді таблиці, де зазначають описи: критичної ситуації; способів поведінки працівника у відповідній ситуації; бажаної поведінки в ситуації та необхідних компетенцій.

Метод репертуарної решітки використовують для дослідження відносин і рівня довіри між працівниками. За допомогою цього методу моделюють компетенції, які сприяють успіху в роботі. Метод передбачає проведення інтерв'ю, який триває до двох годин, в ході якого з'ясовують: індивідуальну систему уявлень людини про різні роботи, причини переваги конкретною

людиною певних видів робіт, причини конфліктів та неадекватних оцінок.

5.3 Використання результатів експертизи робіт по вакансії

Результати експертизи робіт використовуються:

- 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. для регламентація службових обов'язків і відповідальності);
- при встановленні відповідності функцій працівника переліку завдань, властивих його професії;
- при формуванні опису робіт/ посадових інструкцій/ паспортів посад, які регламентують завдання, обов'язки та відповідальність працівника;
- при розробленні компетенцій, якими мають володіти працівники;
- при формуванні вимог до кандидатів на вакантну посаду;
- при розробленні критеріїв оцінювання результатів праці;
- при розробленні програм навчання та критеріїв оцінювання їх ефективності;
- при розробленні ефективних систем оплати праці тощо.

Результати експертизи робіт лягають в основу вихідних документів для рекрутингу, які регламентують завдання, обов'язки та відповідальність працівника. Такими документами є опис робіт, посадова інструкція, паспорт посади, кваліфікаційна карта, картка компетенцій, профіль посади.

Опис роботи – це документ, у якому міститься інформація про виконувану роботу, відповідальність виконавця та умови праці [5]. В межах опису робіт може розроблятися специфікація робіт, в якій фіксують необхідні для виконання роботи особистісні якості, риси характеру, навички та рівень освіти.

На основі результатів експертизи робіт розробляють, також посадові інструкції. Посадова інструкція визначає основний зміст роботи, яку має виконувати працівник, котрий 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: загальні положення; завдання та обов'язки; права; відповідальність; компетентності; кваліфікаційні вимоги; взаємовідносини (зв'язки) за посадою. 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.

Для керівників і професіоналів, що обіймають провідні посади, замість посадових інструкцій краще формувати *паспорти посад*. Паспорт посади розкриває зміст умов праці, потрібних компетенцій, очікуваних результатів та компенсаційного пакету. За своїм змістом і структурою паспорт посади подібний опису роботи.

Порівняння структури посадової інструкції, паспорта посади та опису роботи наведено нижче (табл.5.1).

Таблиця 5.1 – Порівняння структури регламенту посади (посадової інструкції/паспорта посади/опису роботи) [1]

Посадова інструкція	Паспорт посади	Опис роботи
Загальні положення		Обсяг роботи
Завдання та обов'язки		Короткий опис роботи
Відповідальність		Обов'язки та відповідальність
Права		Повноваження
Комунікаційні зв'язки за посадою		Відносини
Компетентності		Специфікація роботи
Кваліфікаційні вимоги		Умови праці
	Необхідні компетенції	
	Умови праці	
	Результат праці	Стандарти виконання
	Компенсаційний пакет	

Під час розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади та показників атестації працівників, що вже працюють в організації, крім експертизи робіт, необхідно враховувати:

- відповідність кваліфікаційним вимогам;
- наявність (рівень розвитку) професійно значущих компетенцій (результат атестації). Слід зазначити, що в організації компетенції, зазвичай, коригують на основі результатів атестації;
- специфіку роботи (посади);
- особливості колективу, в якому працюватиме чи вже працює людина, та організації загалом.

Для якісної експертизи посади використовують такі методи: ранжирування, факторний метод, балове оцінювання та ін. На практиці, фактори, які застосовують при експертизі посади можуть бути різні та містити різну кількість факторів. Приміром, можуть оцінюватися: знання та вміння;

здатність вирішувати проблеми; відповідальність. Для багатьох компаній важливі такі фактори як здатність приймати рішення працівником, здатність креативно мислити, комунікативні навички та ін.

Результати атестації, в основу яких лягає опис робіт, використовують для прийняття різних рішень:

- установа відповідності працівників посадам, які вони обіймають;
- присвоєння розрядів, категорій, визначення розмірів премій, установа 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.

Результати експертизи робіт, зокрема описи робіт (посад), використовують у процесі проведення ринкових оглядів заробітних плат. В Україні такі огляди здійснюють рекрутингові агентства та консалтингові компанії. Огляди заробітних плат містять таку інформацію:

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

В подальшому має відбуватися маркетингове дослідження ринку праці та проводитись аналіз кадрової динаміки посади.



Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність і призначення експертизи робіт по вакансії.
2. Дайте характеристику етапам експертизи робіт по вакансії.
3. Поясніть необхідність вибору репрезентативної посади під час проведення експертизи робіт.
4. Дайте порівняльний аналіз методам збору інформації для аналізу робіт.
5. Дайте порівняльну характеристику методикам експертизи робіт RAQ, CMQ, FJA та O'NET.
6. Поясніть, чому метод спостереження не можна використовувати для експертизи трудових процесів, що вимагають розумового напруження.
7. Розкрийте сутність і специфіку використання методу критичних інцидентів.
8. Розкрийте процедуру збору інформації методом репертуарної сітки.

9. Дайте характеристику напрямам використання результатів експертизи робіт у практиці управління персоналом.
10. Наведіть структуру та розкрийте зміст опису роботи.
11. Наведіть порівняльну характеристику посадової інструкції, паспорта посади та опису роботи.
12. Яким чином опис робіт використовується під час прийняття управлінських рішень?

Практичні завдання

Тести

1. Експертиза вакансії – це:

- а) процедура, за допомогою якої визначаються обов'язки і характер робіт, а також тип людей, яких потрібно найняти;
- б) це документ, у якому міститься інформація про виконувану роботу, відповідальність виконавця та умови праці;
- в) це процедура збору інформації про найважливіші та напруженіші робочі ситуації;
- г) чітко визначена процедура аналізу вакансії, яка містить оцінку трудової діяльності для конкретної посади, розроблення моделі компетенцій для пошуку кандидатів та визначення вимог до кандидата.

2. Аналіз роботи – це:

- а) це документ, у якому міститься інформація про виконувану роботу, відповідальність виконавця та умови праці;
- б) чітко визначена процедура аналізу вакансії, яка містить оцінку трудової діяльності для конкретної посади, розроблення моделі компетенцій для пошуку кандидатів та визначення вимог до кандидата;
- в) процедура, за допомогою якої визначаються обов'язки і характер робіт, а також тип людей, яких потрібно найняти;
- г) це процедура збору інформації про найважливіші та напруженіші робочі ситуації.

3. Дослідження критичних інцидентів – це:

- а) процедура, за допомогою якої визначаються обов'язки і характер робіт, а також тип людей, яких потрібно найняти;
- б) чітко визначена процедура аналізу вакансії, яка містить оцінку трудової діяльності для конкретної посади, розроблення моделі компетенцій для пошуку кандидатів та визначення вимог до кандидата;
- в) це документ, у якому міститься інформація про виконувану роботу, відповідальність виконавця та умови праці;
- г) це процедура збору інформації про найважливіші та напруженіші робочі ситуації.

4. Який з перелічених визначень складається з етапів: отримання заявки; експертиза вакансії; розробка профілю посади; пошук кандидата; відбір та оцінювання кандидатів; прийняття рішення про наймання; оформлення трудових відносин:

- а) зовнішній рекрутинг;
- б) внутрішній рекрутинг;
- в) лізинг;
- г) хедхантинг.

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

- директор інституту;
- начальник відділу кадрів;
- декан факультету;
- викладач дисципліни «Рекрутинг, навчання та розвиток персоналу»;

Завдання 2. З використанням методів критичних інцидентів і репертуарної сітки розробіть компетенції, якими мають володіти працівники певної професійної групи (за особистими уподобаннями студента).

Використані джерела:

1. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу : підручник. – Київ : КНЕУ, 2019. – 355 с.
2. Класифікатор професій. ДК 003:2010. Держспоживстандарт України. Наказ від 28.07.2010 №327. – URL. : <https://www.me.gov.ua/Tags/DocumentsByTag?Lang=uk-UA&id=6b52f95a-3fb6-43a2-b061-505aabc89813&tag=KlasifikatorProfesii>
3. Kelly G. The Psychology of Personal Constructs: A theory of personality. Front Cover. Norton, 1955. – 1218 p.
4. George Milkovich, Jerry Newman Compensation. McGraw-Hill Education, 2004. – 648 p.
5. Шульгіна Т.С., Павленко К.О. Сучасні технології підбору персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: економічні науки.* 2017. Вип. 23. Ч. 3. С. 30–33.
6. Метрики рекрутингу. Повне керівництво [Електронний ресурс] – URL. : <https://www.talent-management.com.ua/4084-rekrutingovye-metriki-polnoe-rukovodstvo>.

ТЕМА 6

ФОРМУВАННЯ ПРОФІЛЮ ПОСАДИ

План

- 6.1 Філософія відбору персоналу, як основа формування профілю посади
 - 6.2 Визначення кваліфікаційних вимог
 - 6.3 Формування компетенцій
 - 6.4 Зміст та організація Assessment Center
 - 6.5 Принципи ефективного набору кадрів з відкритого ринку праці
-
-

Ключові слова: кваліфікаційні характеристики, класифікатор професій, кваліфікаційна карта, карта компетенцій, профіль посади, Assessment Center, критерії добору кандидатів,

6.1 Філософія відбору персоналу, як основа формування профілю посади

Процесу підбору персоналу передують чітке уявлення про функції, які він виконуватиме, завдання та посадові обов'язки, права та взаємодію в організації. Виходячи із заздалегідь сформульованих вимог, підбирають відповідних людей на конкретну посаду, тому питанню відповідності якостей претендентів вимогам посади надається велике значення.

У цьому відношенні цікавою є філософія відбору персоналу в Японії. Оскільки персонал набирається на дуже тривалий час роботи (довічний), то основна увага приділяється особистісному потенціалі та якості освіти кандидата, тому що, навіть, випускники найкращих вишів у Японії спочатку зараховуються на рядові посади, спеціальне навчання у частині набуття конкретних виробничих навичок та досвіду відбувається на самій фірмі. З плином часу, відбір у вищу та середню ланку управління проводиться переважно з працівників фірми та з урахуванням принципу старшинства. Тим самим, кадровий резерв виховується та зростає на самому підприємстві.

В американській практиці визнано, що правильні кадрові рішення не можуть бути знайдені доти, доки вимоги до посади не визначені настільки добре, що кандидатів можна було б чітко ідентифікувати за встановленими нормативами. При визначенні вимог до кандидатів на посаду керівників в американських фірмах базуються на правилах, які можна сформулювати так:

1. Вибір посадової особи завжди – компроміс, тому потрібно чітко уявляти портрет ідеального працівника;
2. Не слід вводити без необхідності додаткові вимоги до кваліфікації;

3. Підвищення вимог до якостей може позначитися на недооцінці загального потенціалу працівника та кваліфікації, яку буде пред'явлено попит у майбутньому.

4. Чітке визначення вимог до посади має зняти суб'єктивізм оцінок;

5. Чим більше (в розумних межах) кандидатів розглядається на кожну посаду, тим більша ймовірність того, що відбір дасть позитивні результати;

6. При визначенні кваліфікаційних вимог до посад керівної ланки, можна спробувати компенсувати можливі окремі слабкі сторони кандидата, сформулювавши відповідні додаткові вимоги.

В Україні відбір кандидатів на вакантну посаду керівника або спеціаліста управління проводиться у складі претендентів на цю посаду за допомогою оцінки ділових якостей кандидатів. Кожна посада в організації вимагає від кандидата певної кваліфікації та компетенцій, які зазначаються, зазвичай в кваліфікаційних картках, картках компетенцій/профілі посади (еталон кандидата). Розглянемо їх детальніше.

Кваліфікаційні характеристики складають основу кваліфікаційної карти та зосереджені в Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників – систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій в Україні, котрі наведені в Класифікаторі професій.

Довідник визначає перелік основних робіт, які властиві тій або іншій посаді, та забезпечує єдність у визначенні кваліфікаційних вимог щодо певних посад. Довідник слугує основою для:

- розроблення посадових інструкцій працівників;
- складання положень про структурні підрозділи;
- формалізації трудових відносин, тощо.

Класифікатор професій (ДК 003 : 2010) призначений для застосування всіма суб'єктами господарювання під час запису про роботу у трудові книжки працівників [2].

Кваліфікаційна карта містить вимоги до рівня освіти, досвіду роботи, які визначені посадовими інструкціями та кваліфікаційними характеристиками 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, як то: знання іноземних мов; володіння інформаційними технологіями; керування автомобілем та ін..

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.

Кваліфікаційна картка та картка компетенцій в сукупності складає *профіль посади* (еталон ідеального працівника).

Структуру профілю посади наведено на рисунку 6.1.

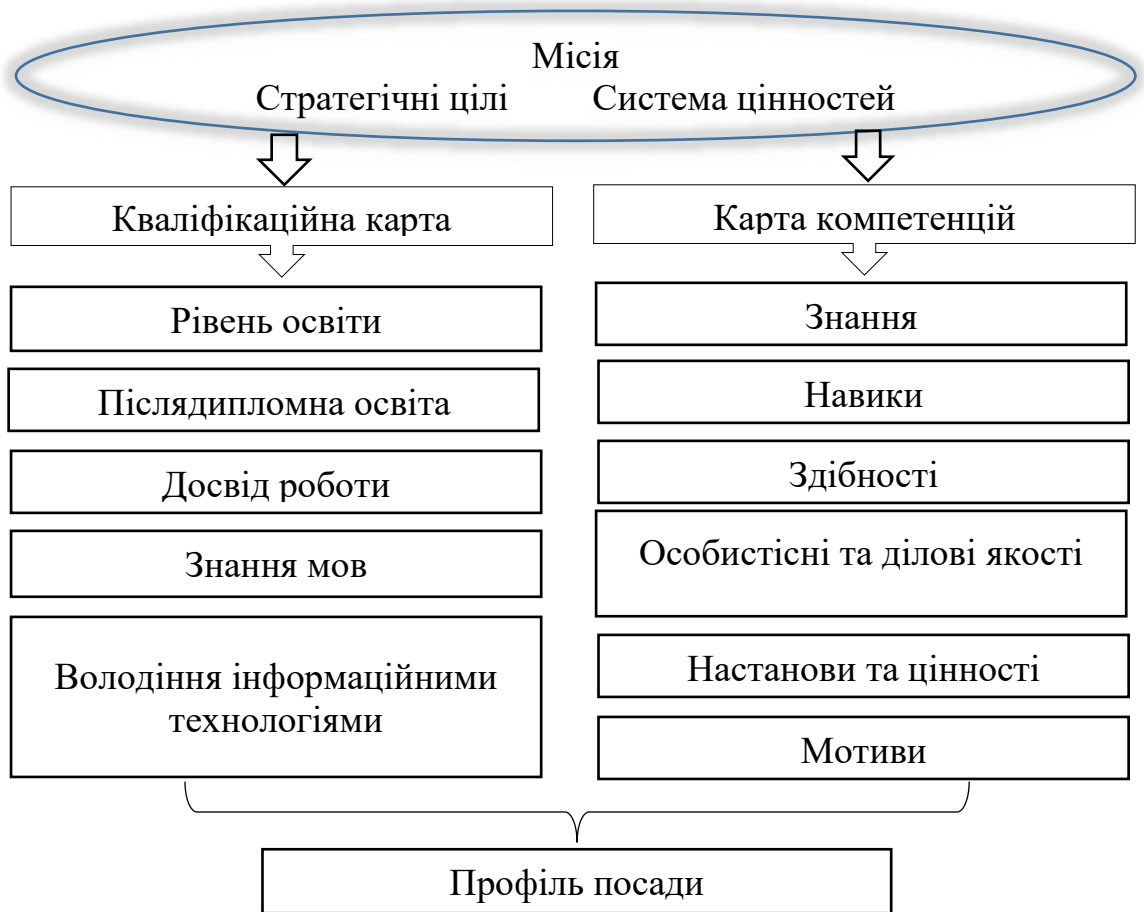


Рисунок 6.1– Структура профілю посади [удосконалено на основі 1]

Профіль – це опис компетенцій, досвіду, і навіть анкетних даних, які необхідні для виконання конкретної роботи у конкретній організації.

Компетенції складаються з індивідуально-особистісних характеристик (наприклад, стресостійкість, схильність до командної роботи, креативність та ін.), так і навичок (наприклад, вміння вести переговори або складати бізнес-план). Компетенція (від латинської *competere*) означає відповідати, підходити. Вона може бути загальною та професійною.

Компетенція (загальна) – це здатність застосовувати знання, вміння, успішно діяти на основі практичного досвіду при вирішенні завдань загального роду, а також у певній широкій галузі.

Компетенція (професійна) – здатність успішно діяти на основі практичного досвіду, умінь та знань під час вирішення завдань професійного роду діяльності.

Важливо розуміти, що кожен етап розвитку бізнесу потребує людей

різних типів. Для пояснення розглянемо як працює в цьому сенсі Бостонська матриця. На стадії «зірки», коли бізнес активно зростає, розвивається, розширюється, потребує постійних вкладень та нових підходів, потрібні люди креативні, ініціативні, які вміють швидко приймати нестандартні рішення. На стадії «дійні корови», коли бізнес стабільний, добре структурований і вимагає в першу чергу підтримки та системного підходу, потрібні люди добре організовані, схильні до дотримання процедур, а не їх зміни. Те саме можна говорити про різні вимоги до людей залежно від того, який тип корпоративної культури ми маємо намір будувати або підтримувати. Таким чином, перше з чого слід розпочати, – це визначення стратегій розвитку організації в цілому, та людських ресурсів у рамках цієї стратегії.

Отже, на підставі сформованих та усвідомлених стратегій складається профіль посади майбутнього кандидата. Формування профілей посад має бути системним, - критерії мають не суперечити стратегії підприємства, цінностям та культурі; має бути узгоджений з усією системою управління персоналом, її принципами та іншими вже розробленими інструментами; цей документ має доповнюватися, коли зміни відбуваються в самій організації і міняються побажання до кандидатів. Його складають з прицілом на використання у майбутньому, для пошуку кандидатів на аналогічні позиції.

Важливим моментом у філософії відбору персоналу є відповідність цінностей і поглядів співробітника цінностям компанії. Трапляються випадки, коли першими трьома факторами нехтують перші три фактори не враховуються і дві хороших самі по собі сторони (роботодавець та працівник) розходяться через розбіжності в цінностях та культурі, поглядах керівника, існуючих традиціях, з одного боку, та через вимоги до виконуваної роботи – з іншого.

Перед тим як складати профіль, важливо визначитися, хто саме візьме участь у цьому процесі та ухваленні рішення. У формуванні профілю обов'язково повинні брати участь безпосередній керівник співробітника, якого передбачається знайти, і менеджер з персоналу. Кожен із них зробить свій внесок: керівник краще уявляє собі поточні завдання, менеджер з персоналу – загальні тенденції в компанії та ситуацію на ринку праці. Коли йдеться про ті аспекти профілю, які важливі з погляду системи цінностей компанії, бажано, щоб у визначенні брав участь весь топ-менеджмент. При цьому треба домовитися про терміни та єдине розуміння завдань. В іншому випадку учасники процесу розмовлятимуть різними мовами. Одним із способів оптимізації такого процесу є тренінг для всіх його учасників, який дозволяє досягти загального розуміння не тільки цілей та завдань, а й методів оцінювання людей.

Ефективно, коли в компанії добре розроблена та частина профілю, яка відображає корпоративні цінності та норми, до числа яких можна віднести:

- зазначення пріоритетів при прийнятті рішень (наприклад, завжди пріоритетне прагнення вирішення конфлікту, ніж його уникнення);
- певні очікування щодо переважного стилю управління;
- основні напрями мотивації;
- чесність та лояльність та багато іншого.

Сформована частина профілю посади має «вписатися» в місію, систему цінностей компанії, для чого їх потрібно зв'язати між собою.

Іншу частину профілю посади формують з урахуванням таких факторів:

1) специфіка та обсяг роботи, де працівник має досягати певних результатів або підтримувати процеси і компетенції, необхідні для цього. Розглянемо два відносно подібні випадки: торговий представник, завдання якого входить підтримувати контакти з роздрібною мережею, відстежувати товарний запас і надавати клієнту точну інформацію вчасно, і торговий представник, який має шукати нових клієнтів і створювати саму мережу. При одних і тих же вимогах корпоративної культури компанії в першому випадку провідними компетенціями будуть акуратність, старанність, детальність і схильність до дій, які повторюються, а в другому – ініціативність, впевненість у собі, стресостійкість, креативність і наполегливість. Вимоги до комунікативності та вмінні працювати з конфліктами об'єднують обидві вакансії. Якщо ж ми поміняємо місцями (випадково) ці компетенції або складемо їх універсально для всіх торгових представників, то різко зросте кількість помилок при наборі персоналу;

2) специфіка внутрішньо фірмових взаємодій та стилю управління. Демократичний чи авторитарний стиль управління вимагає різних особливостей та компетенцій від працівників. Якщо при авторитарному стилі важливо правильно оцінити ступінь керованості та старанність, то за демократичного стилю керування – надається перевага ініціативності та уміння працювати в команді;

3) сумісність людей та їх здатність до взаємо доповнення. Наприклад, якщо у відділі більшість людей орієнтована на стосунки (для них важливо, щоб на роботі можна було не лише працювати, а й отримати моральну підтримку), то й шукати треба людину такого типу. Інший приклад: якщо керівник досить уважний до деталей, то «глобальний» підлеглий може викликати роздратування і справляти враження не надто мотивованої та акуратної людини.

Все вище зазначене формує філософію відбору персоналу.

Зупинимося на загальних правилах складання профілю посади.

Правило перше: кожна компетенція має бути сформульована максимально конкретно. Дуже часто в описі вимог до кандидата можна зустріти таке формулювання, як комунікабельність, або комунікативні навички. Насправді, це не зовсім правильно. Наприклад, комунікабельність можна сформулювати як сукупність таких елементів: вміння швидко налагоджувати контакт з незнайомими людьми; ввічливе спілкування; вміння переконувати та публічно виступати; постійне бажання спілкуватися з людьми; добре поставлена та грамотна мова. Хоча вони різні за напрямком дії, їх, безперечно можна віднести до комунікабельності. Звичайно, всі ці компетенції можна записати як необхідні для зазначених посад, тільки в цьому випадку ми або не знайдемо таких людей, або вони будуть немотивовані, так як частина їх реальних навичок не буде постійно використовуватися.

Правило друге: у профілі мають бути чітко розставлені пріоритети, які значною мірою залежить від корпоративної культури, особливостей виконуваної у майбутньому роботи, від особистості керівника та багатьох інших чинників.

Правило третє: кожна компетенція, зазначена у профілі, повинна мати свій «вимірник».

Розглянемо для прикладу профіль вакансії менеджера з продажу медичного обладнання (табл.6.1).

Таблиця 6.1 – Приклад профілю посади «менеджер з продажу»

Вихідні данні	Компетенції
1	2
Принципи компанії	Чесність та лояльність, у тому числі чесність по відношенню до клієнтів
Принципи компанії	Схильність до роботи у демократичному стилі управління
Принципи компанії	Люди є важливою цінністю
Спрямування підприємства на зростання та розвиток співробітника, великий обсяг інформації.	Здатність навчатися
Необхідність поєднання орієнтації на думку клієнта і колег та вміння відстоювати власну точку зору	Змішана референція.
Робота зі складними клієнтами. Необхідність проведення публічних презентацій перед великими аудиторіями.	Стресостійкість
Можуть виникати складні нестандартні ситуації, які потребують швидкого прийняття рішень	Креативність та вміння швидко знаходити виходи зі складних ситуацій
Установка компанії на формування позитивного іміджу та довгострокові відносини з партнерами	Навички нетворкінгу

Продовження табл.6.1

1	2
Високий ступінь самостійності та значна зона відповідальності	Ініціативність та здатність до самостійної роботи
Великий обсяг інформації англійською мовою	Знання англійської мови не нижче середнього рівня
Політика компанії щодо розвитку персоналу	Мотивація на зростання та розвиток
Бажано, але не є обов'язковим	Навички проведення переговорів

На підставі всіх перерахованих вище моментів ми можемо розпочати формування профілю посади конкретного спеціаліста.

Складання профілю посади може здійснюватися в такій послідовності:

1. Вивчення завдань посади та середовища, в якому необхідно буде працювати новому співробітнику;

2. Визначення кола осіб, які братимуть участь у його складанні. Найбільш результативною є командна робота з числа співробітника HR-підрозділу і безпосереднього керівника;

3. Визначення місця, ролі та значення посади в загальній організаційній структурі компанії;

4. Опис посадових обов'язків;

5. Складання кваліфікаційної карти і карти компетенцій. Розстановка серед них пріоритетів, тобто, що важливо знати і вміти, а що – бажано;

6. Опис формальних вимог (стать, вік, загальний стаж роботи, досвід за фахом тощо) [6].

На практиці профіль посади плутають з посадовою інструкцією. Ототожнювати їх не можна, оскільки посадова інструкція складається для посади, носить формальний характер, її наявність передбачена нормативно-правовими актами трудового законодавства України. Традиційно в ній зазначені перелік прав, обов'язків і відповідальності на посаді, загальні вимоги до досвіду та освіти співробітника. Профіль посади є локальним документом, який розширює інформацію щодо посади та співробітника, який зможе її зайняти.

Отже, посадова інструкція дає більше уявлення про те, що необхідно робити, а профіль посади – який кандидат здатний ефективно це робити.

Грамотна побудова профілю дозволяє чітко співвідносити підбір людей та стратегічні завдання, постійно вдосконалювати процеси підбору та розвитку персоналу та, зрештою, дає найважливішу конкурентну перевагу – рівень людей, які працюють у компанії. А це саме той вирішальний фактор, на основі якого конкурують найуспішніші у бізнесі компанії.

6.2 Визначення кваліфікаційних вимог

Кваліфікаційні вимоги (вимоги до рівня освіти, післядипломної освіти й досвіду роботи) мають відповідати вимогам, визначеним Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників, який є систематизованим за видами економічної діяльності збірником описів професій, котрі наведені в Класифікаторі професій (ДК 003:2010) [1].

Довідник містить показники та ознаки, які зближують його з методологічної, методичної та нормативно-практичної сторін з національними виданнями такого спрямування інших країн, а також враховує рекомендації виконавчих органів Міжнародної організації праці і Співдружності незалежних держав.

Довідник складається з випусків і розділів випусків, які згруповані за основними видами економічної діяльності, виробництва та робіт. Кожен випуск або розділ випуску містить обов'язкові частини, співвідносні з розділами класифікації професій за Класифікатором професій, а саме: «Керівники», «Професіонали», «Фахівці», «Технічні службовці», «Робітники». Зміст випуску або розділу випуску складається зі «Вступу», «Кваліфікаційних характеристик», вміщених в алфавітній послідовності з порядковими номерами, а також допоміжних покажчиків переліків професій з діапазонами розрядів [1].

Кваліфікаційна характеристика професії працівника має такі розділи:

1) «Завдання та обов'язки» - подається опис робіт, властивих для даної професії. Для визначення професійних завдань та обов'язків застосовані посилання на галузь необхідних знань, устаткування, машини, інструмент, сировину, матеріали, деталі, продукцію та послуги;

2) «Повинен знати» - містить описи знань, умінь, навичок, методів і прийомів безпечного виконання робіт, засвоєння і застосування яких є обов'язковим;

3) «Кваліфікаційні вимоги» визначають рівень спеціальної підготовки працівника, який необхідний для виконання покладених на нього обов'язків, і вимоги до стажу роботи;

4) «Спеціалізація» подає дані про похідні назви професій, характеристики робіт, галузеву віднесеність, а також посилання на товари, послуги, устаткування, механізми та інструменти, які вказують на особливості застосування професії;

5) «Приклади робіт» наводять назви робіт і пов'язаних з ними машин і устаткування, безпечних та нешкідливих умов виконання зазначених робіт, засобів оснащення технологічних процесів [2].

Розглянемо кваліфікаційні вимоги до професійних груп, які наводить ДК

003:2010.

Для професійної групи «Керівники» встановлені три типи вимог, обов'язкових для керівників первинних підрозділів, керівників структурних підрозділів вищого рівня, керівників підприємств, установ, організацій.

Для професійної групи «Професіонали» використовуються два типи вимог - для 4-х і 5-ти рівнів професійного групування. Різниця між ними полягає в тому, щоб раціонально використати ґрунтовно підготовлених працівників з освітньо-кваліфікаційними рівнями «спеціаліст» і «магістр». Даний тип кваліфікаційних вимог стосується розробників у складі груп наукових співробітників, а також професіоналів із різних галузей науки і практики, які зайняті на складних і відповідальних роботах.

Для професійної групи «Фахівці» (техніки) діють три рівні кваліфікаційних категорій.

Професійна група «Технічні службовці» включає професії, що вимагають повної загальної середньої та професійно-технічної освіти або повної загальної середньої освіти та курсового професійно-технічного навчання, курсового чи індивідуального навчання на виробництві, у сфері послуг.

Професійна група «Робітники» містить вимоги до виконавців щодо складності виконуваних робіт а необхідних знань. Кваліфікаційні характеристики вищих розрядів не повторюють вимоги кваліфікаційних характеристик нижчих розрядів.

Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників передбачено винятки для осіб, які не мають відповідного рівня освіти, але мають достатній практичний досвід, який повинен бути підтверджений результатами атестації. Дискримінаційним чинником працевлаштування на практиці є перевищення нормативних вимог, які стосуються рівня освіти та стажу роботи. Так, приміром, на посаду секретаря можуть висуватися вимоги щодо наявності вищої освіти чи досвіду роботи, тоді як в Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників такі вимоги відсутні.

Для спрощення процедури добору на підприємствах можуть використовувати кваліфікаційні карти, які розробляють на основі посадових інструкцій і, що дозволяють здійснити структуровану оцінку кандидата. Вона представляє собою перелік необхідних для кандидата, який буде обіймати посаду кваліфікаційних характеристик, як то: рівень освіти, професійної підготовки, спеціальні вміння і навички. Недоліком кваліфікаційної карти є неможливість оцінити індивідуальні характеристики та потенціал професійного розвитку кандидата.

6.3 Формування компетенцій

Компетенції вже давно використовуються як основа для вирішення співробітниками тих завдань, які найбільш важливі для підприємства і допомагають досягти успіху. Вони можуть забезпечити загальний спосіб гармонізації, відбору та розвитку талантів.

Компетенції як характеристика кадрового складу включають вміння ефективно використовувати набутий досвід, теоретичну підготовку, схильність до вирішення певних професійних завдань, поведінку на робочому місці.

Кваліфікація сприймається як сукупність властивостей співробітника, якими має володіти для праці на конкретному робочому місці [6].

Інструментом для обґрунтування, підготовки та прийняття управлінських рішень щодо залучення персоналу, прийому на роботу, адаптації, службово-професійного просування, стимулювання є модель компетенцій, складена з урахуванням цінностей підприємства.

Результати праці працівників забезпечуються розвитком різних видів компетенцій. Скласти модель компетенцій складно, проте, це необхідно виконати насамперед. При цьому необхідно зрозуміти: чи потрібен для всіх співробітників загальний набір компетенцій, чи необхідно розробити компетенції для кожної категорії персоналу. Успіху можна досягнути з використанням кожного із зазначених підходів.

Поведінкові компетенції повинні входити складовою в модель компетенцій. Працівники можуть мати однакові стаж та освіту, але відрізнитись природними здібностями, відношенням до розпоряджень керівництва, вмінні прислухатися до думки колег, готовності працювати понаднормово, проявом професійного інтересу до нових ідей. Відповідно, відрізнитимуться і результати праці.

Модель компетенцій становить основу діяльності підприємства. Підприємство, розробляючи власну модель компетенцій, може використовувати напрацьований досвід інших підприємств у вирішенні таких проблем:

- 1) безліч і різноманітність процесів та функцій;
- 2) необхідність зберігати велику кількість компетенцій;
- 3) розподіл процесу управління персоналом між численними службами та необхідність єдиного осередка, який може пов'язати підсистеми між собою для досягнення загального результату;
- 4) висока плинність персоналу;
- 5) тривалий життєвий цикл з частою зміною стратегічних завдань та необхідністю перебудови персоналу для їх досягнення;

- 6) дефіцит компетентності;
- 7) брак центрів зберігання компетентностей;
- 8) необхідність взаємозв'язку між компетентностями у межах системи управління персоналом;
- 9) мінімальний вибір кандидатів;
- 10) зміна ціннісних та поведінкових настанов в організації без зміни персоналу.

З перелічених проблем походять вимоги до моделі компетенцій посади для підприємства.

По-перше, модель компетенцій має стати ядром побудови всіх підсистем керування персоналом. А отже, має містити максимум інформації з компетенцій, процесів і трудової функції.

По-друге, вона повинна мати універсальний набір елементів, спиратися на універсальний та актуальний довідник компетенцій, який описує кожен компетенцію так, щоб вона була зрозуміла співробітникам будь-якої функції.

По-третє, модель компетенцій має відповідати реаліям рекрутингу фахівців, а значить, бути мінімальною та достатньою для забезпечення виконання функції у потрібній якості.

По-четверте, вона повинна регулярно переглядатися, доповнюватися та актуалізуватися за необхідності.

При складанні моделі компетенцій насамперед необхідно враховувати:

- конкурентні позиції підприємства на товарних ринках;
- рівень професійної підготовки працівників;
- стан технологічної дисципліни;
- методи управління людськими ресурсами, що використовуються підприємством;
- досягнення та позитивний досвід інших організацій.

Існують такі рівні відповідності розв'язуваних завдань компетенціям персоналу підприємства можна так:

1. Якщо рівень розв'язуваних персоналом завдань відповідає компетенціям персоналу, то у цьому випадку досягається результативне управління, що свідчить про якісно організований процес. При цьому забезпечується досягнення персоналом тактичних цілей, а апаратом управління – стратегічних цілей.

2. Якщо рівень розв'язуваних персоналом завдань не забезпечується відповідними компетенціями персоналу, то у підприємства є недоробки та прогалини з таких питань:

- відсутня система перепідготовки персоналу та підвищення кваліфікації;
- підприємство не вкладає кошти у розвиток компетенцій працівників;

- робота з кадровим резервом не ведеться чи ведеться формально.

Наслідки невідповідності:

- проблеми з розробкою та реалізацією тактичних та стратегічних планів підприємства;
- участь підприємства у перспективних та вигідних проектах проблематична;
- ускладнення у роботі керівництва з трудовим колективом;
- погіршення результатів виробничої діяльності підприємства.

Заходи щодо усунення наявної невідповідності:

- підвищення кваліфікації та перепідготовка персоналу;
- залучення персоналу з високим рівнем компетенцій;
- запровадження посади «менеджер з розвитку персоналу».

3. Якщо рівень компетенцій персоналу вище рівня вирішуваних персоналом завдань, то:

- знижується продуктивність праці, оскільки співробітники, які мають високий рівень компетенцій, змушені займатися виконанням завдань, які не відповідають їх високому рівню;
- відсутні стимули до розвитку компетенцій працівників;
- система підвищення кваліфікації та навчання працівників відсутня або є неефективною;
- співробітників, які мають високий рівень компетенцій, «переманюють» інші організації.

Наслідки наявної невідповідності:

- підприємство не дає можливості своїм співробітникам проявити себе як спеціалістам;
- повільне службово-професійне просування персоналу;
- претензії та зауваження членів трудового колективу до керівництва;
- висока плинність кадрів.

Можуть бути застосовані такі заходи щодо усунення наявної невідповідності:

- забезпечення співробітників та підрозділів необхідним «фронтом робіт»;
- участь підприємства у проектах, стимулюючих фахівців до підвищення рівня компетенцій;
- перепрофілювання, диверсифікація діяльності підприємства, виходячи з досягнутого рівня компетенцій персоналу;
- зміни в організаційній структурі управління (наприклад, впровадження матричної організаційної структури, де співробітник має можливість брати участь у роботі декількох підрозділів).

Формування та розвитку компетенцій працівників необхідно пов'язувати з кадровою політикою підприємства.

З розвитком підприємства зосередження уваги на навичках без розширення компетенцій буде недостатнім для розвитку лідерів та стимулювання кар'єрного зростання співробітників.

Існують різні підходи для розробки моделі компетенцій великих підприємств, включаючи робочі сесії під керівництвом консультантів, поглиблені інтерв'ю з лідерами та фокус-групи за участю співробітників та зацікавлених сторін. Але для середніх підприємств, які стикаються з обмеженнями у часі, бюджеті та ресурсах, може бути доречний більш простий та впорядкований підхід.

Формування компетенцій найефективніше реалізується під час пошуку та відбору кандидатів. Пошук і наймання персоналу сприймається як двосторонній процес, у ході якого підприємство відбирає найбільш відповідного з претендентів. Здобувачі також роблять свій вибір на користь того роботодавця, який більшою мірою дасть змогу реалізувати їхні професійні інтереси. При доборі персоналу фахівці кадрових служб розробляють компетенції та формують кваліфікаційні вимоги до претендентів на зайняття посади. Лінійні керівники розробляють компетенції для претендентів на звільнену посаду, наприклад, вимоги до професійних умінь, досвіду.

Оптимальною є модель, яка включає єдині для всіх категорій персоналу вимоги (корпоративні компетенції), а також провідні компетенції для певних видів діяльності (професійні компетенції).

Компетенції можна поділити на такі види та типи (рис. 6.2).

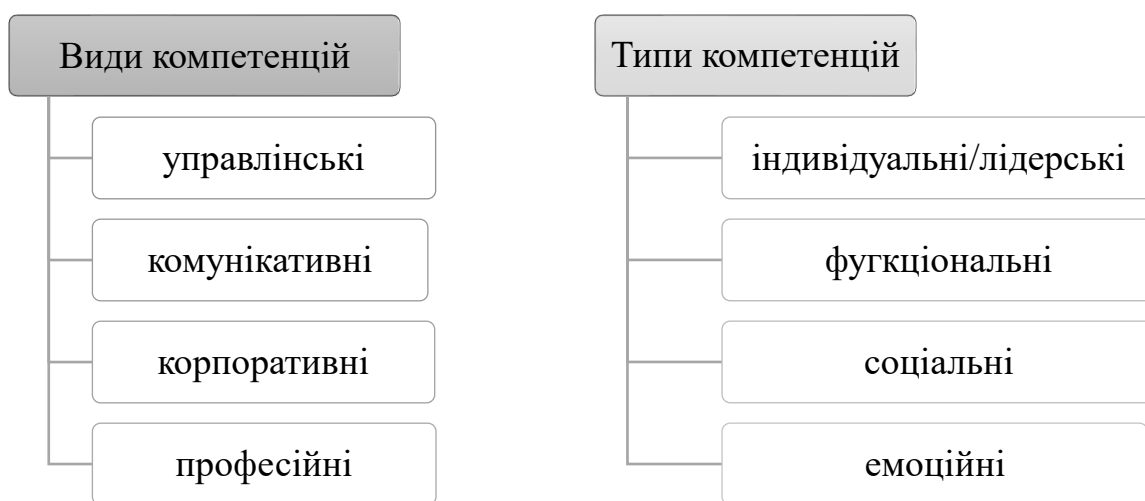


Рисунок 6.2 – Види та типи компетенцій співробітника

Професійні компетенції – це здатність якісно виконувати професійні обов'язки або конкретну професійну задачу та досягти необхідний результат. При цьому, в одній компетенції може бути цілий набір навичок. Це свідчить про те, що поняття професійної компетенції набагато ширше, ніж навичка або

hard skill. Для чого потрібні професійні компетенції

Управління компетенціями – це практика визначення провідних навичок, необхідних працівникові для досягнення цільової продуктивності у своїй конкретній ролі, а потім розвиток і оптимізація цих навичок для найкращого узгодження з бізнес-стратегією організації.

Управлінські компетенції містять перелік, необхідних для виконання управлінських обов'язків. До їх складу слід віднести:

- критичне мислення (навички постійного аналізу та моделювання ситуації, увага до аргументів);
- етапне планування (використання моделей поетапного розв'язання управлінських задач, комплексного оцінювання проблеми, прогнозування можливих ризиків та перспектив);
- out of the box мислення (за межами), генерування ідей, пошук якісно нових рішень;
- лідерство;
- розвинута риторика та емпатія (вміння домовлятися та уникати гострих кутів, skill побудови якісної комунікації);
- стресостійкість (контроль власних емоцій, аналізування поведінки і реакцій колег та підлеглих);
- психічна гнучкість (вміння проявляти когнітивну гнучкість, оперативно реагувати на ситуації та підлаштовуватись до непередбачуваної зміни обставин);
- бізнес-скіли (чітке обґрунтування власної позиції, вміння переконувати і вести переговори, вміння самостійно приймати рішення та відповідальність за них);
- тайм-менеджмент. складаються з особистісних, професійних якостей і навичок [4].

Людина з управлінськими компетенціями може і вмє давати розпорядження, співпрацювати в команді, мотивувати співробітників. При цьому, вона здатна делегувати повноваження.

Комунікативні компетенції - вміння формувати ефективні і міцні зв'язки, завдяки своїм навичкам спілкування (вербальній/невербальній передачі інформації і активному слуханню). У багатьох наукових роботах виділяють 3 складові цієї компетенції: лінгвістичний компонент (linguistic component), соціолінгвістичний компонент (sociolinguistic component), прагматичний компонент (pragmatic).

Корпоративні (ціннісні) компетенції - інтегральна характеристика особливостей компанії, яка формується під впливом дії та розвитку індивідуальних компетенцій, соціальних процесів. Це базовий набір навичок,

які повинні бути у її співробітників. Корпоративні компетентності спрямовані на формування і підтримку корпоративної культури та реалізації стратегічних цілей корпорації. В узагальненому вигляді перелік таких компетентностей буде включати: управління організацією; управління контекстним середовищем; управління відносинами (колективом); управління змінами [4].

Професійні (технічні) компетенції – сукупність навичок і знань для виконання своєї роботи. В компетенцію входять виключно ті вміння, які належать конкретній спеціальності. До числа основних професійних компетенцій відносять: здатність працювати в команді, відповідальність, комерційна обізнаність, здатність приймати рішення, комунікабельність, лідерство, етика, орієнтація на результат, готовність приймати зміни, організаційні навички та ін.

Також виділяють такі типи компетенцій:

- індивідуальні компетенції – особисті характеристики, які допомагають у просуванні працівника і досягнення результатів;
- лідерські компетенції – здатність вести за собою або направляти для розвитку особистості і фахівця.
- функціональні компетенції – це вимоги до відповідної посади, в основі яких знаходяться функції і дії, що виконуються на робочому місці.
- соціальна компетенція – вимоги до очікуваної поведінки співробітника і залежить від специфіки діяльності підприємства: сфери бізнесу, стилю управління й особливостей корпоративної культури. Містить в собі когнітивні і поведінкові навички в рамках соціальної групи.
- емоційна компетенція. Можливість аналізувати свої сильні і слабкі сторони, за який відповідає емоційний інтелект.

У практичній діяльності для визначення компетенцій вищих менеджерів і керівників застосовують різні моделі: модель «Вісім компетенцій»; моделі DDA (Director's Development Audit) та PMC (Perspectives on Management Competencies). Модель «Вісім компетенцій» застосовується компанією SHL, яка вважається світовим лідером в оцінюванні персоналу. Вона призначена для управлінців вищого рівня ієрархії та передбачає виокремлення таких груп компетенцій: стратегія, корпоративна культура, управління людьми, оперативне управління. Дуже схожими та достатньо поширеними є моделі DDA (Director's Development Audit) та PMC (Perspectives on Management Competencies) компанії SHL [4].

Модель DDA (Director's Development Audit) включає такі елементи: стратегія (7 компетенцій); корпоративна культура (5 компетенцій); управління людьми (5 компетенцій); оперативне управління (6 компетенцій).

Модель PMC оцінює компетенції менеджерів та досвідчених

професіоналів у таких сферах, як: лідерство, міжособистісні компетенції, аналітичні компетенції, розуміння бізнесу, динамізм, операціональні компетенції [6].

Основними недоліками зазначених моделей вважається їх різна кількість використовуваних видів компетентностей за різними групами. Сучасні дослідження спрямовані на удосконалення цих моделей.

Компетенції повинні мати низку критеріїв:

1. Релевантність посади та цілям організації. При складанні моделі компетенцій необхідно відштовхуватися як від завдань, які вирішують працівники на цій посаді в даний час, так і від вимог, які організація, реалізуючи свої цілі, пред'явить співробітникам завтра;

2. Дискретність. Потрібно провести жорсткі кордони між конкретними компетенціями та визначити, де закінчується одна та починається інша;

3. Простота. Необхідно, щоб співробітники, прочитавши визначення компетенції та кожні її індикатори зміг ідентифікувати однакову поведінку;

4. Справедливість. Співробітники, які використовуватимуть модель, мають побачити явний зв'язок між цими вимогами та конкретною роботою;

5. Повнота. Слід, щоб опис компетенції виражали весь спектр цієї прояви компетенції;

6. Відмінна здатність. Компетенції мають бути визначені так, щоб їх можна було виміряти і на цій основі зрозуміти різницю між поганим, середнім та видатним виконавцем.

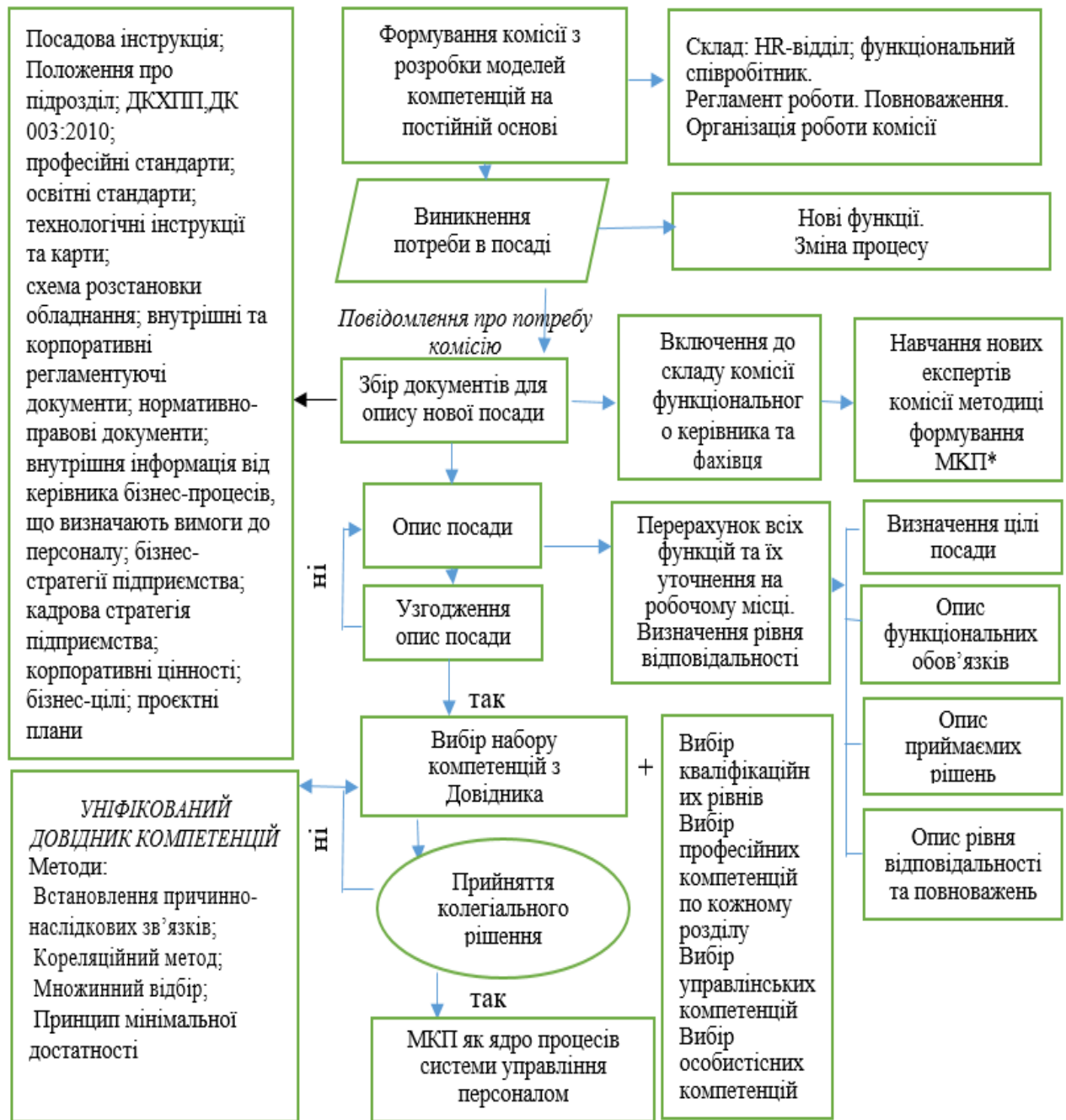
7. Відсутність надмірності. Моделі компетенцій мають бути описані так, щоб відрізнити найкращих виконавців від середніх та найгірших.

Алгоритм розробки моделі компетенцій посади наведено на рисунку 6.3, а приклади в додатку Г.

На даний момент у світі прийнято загальну технологію оцінки компетенцій ORCE (Observation, Recording, Classifying, Evaluating, Feed-back), що в перекладі з англійської означає: спостереження за поведінкою; опис поведінки; класифікація одиниць поведінки щодо індикаторів компетенцій; оцінка компетенцій; зворотній зв'язок.

Під час прийому на роботу в кандидатів важливо розпізнати наявність певних компетенцій. З цією метою використовують різні техніки і методи. Кожен інтерв'юер, психолог, рекрутер або HR здатний виділити компетенції, виходячи з відповідей кандидата на змодельовану ситуацію. Є такі моделі оцінки компетенцій як STAR і PARLA. У першому випадку, STAR виділяє як і яким чином людина вирішує проблеми, а в другому, як вона це робить при неможливості усунути помилку або при отриманні негативного досвіду і повторній постановці такого завдання. Аналізуючи відповідь, можна

визначити, які компетенції є у людини.



* ДКХПП-Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників
 Класифікатор професій України ДК 003:2010р
 Професійні стандарти <https://register.nqa.gov.ua/profstandarts>
 МКП-Модель компетенцій по посаді

Рисунок 6.3 - Алгоритм розробки моделі компетенції по посаді

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

6.4 Зміст та організація Assessment Center

Ассесмент-центр є методикою оцінки персоналу, його компетенцій за допомогою комплексу інструментів, у тому числі спостереженням за реальною поведінкою кандидат під час вправ. Цей метод може бути інструментом оцінки персоналу при прийомі на роботу, плануванні кар'єри вже працюючого співробітника, його розвитку, формуванні резерву, а також цей метод можна використовувати як спосіб оптимізації чисельності для того, щоб залишити працювати в організації «найкращих із найкращих».

Процес реалізації методу ассесмент-центру можна уявити послідовністю етапів:

1. Підготовка проекту. Визначення цілей, термінів, обсягів, можливих результатів оцінки;
2. Аналіз діяльності та формування критеріїв оцінки;
3. Проектування програми. Конструювання процедур оцінки, створення плану реалізації програми, опис вимог та обмежень;
4. Навчання. Підготовка співробітників організації (спостерігачів-оцінювачів) до участі в програмі. Мета - вироблення конкретних умінь для роботи в проекті;
5. Реалізація програми (проведення запланованих процедур);
6. Аналіз. Підбиття підсумків, узагальнення результатів, оформлення підсумкових матеріалів.

Плануючи ассесмент, варто також визначитися, внутрішніми або зовнішніми силами буде реалізовуватиметься центр оцінки.

Особливості проведення ассесмент-центру зовнішніми силами:

1. Вартість проведення якісного ассесменту досить висока та залежить від складності виконуваних завдань, посади, кількості оцінюваних, форми та структури підсумкового звіту та рівня залучених консультантів.
2. Використання методів, що застосовуються в оцінці, складно. Якщо внутрішній асесор не має достатній досвід, він не може точно проаналізувати отриману інформацію і недопущення похибок оцінки.
3. Третя особливість на користь залучення зовнішніх консультантів – це їх «незаангажованість». Оскільки зовнішні експерти не зацікавлені у лобюванні інтересів і незалежні від думки того чи іншого керівника чи учасника ассесменту.
4. Після здійснення оцінки зовнішніми асесорами готується звіт.
5. При зовнішній оцінці асесори використовують універсальні моделі поведінки, що для прогнозування успішності кандидата саме для цієї компанії може бути не зовсім об'єктивно.

Особливості проведення ассесмент-центру внутрішніми силами:

1. Застосовується у разі наявності у керівництва підприємства усвідомлення персоналу як капіталу, існує потреба у доборі, навчанні та розвитку персоналу, існує зацікавленість в оптимізації системи управління персоналом в цілому;

2. Під час розробки внутрішнього асесменту основні витрати припадають на: розробку та впровадження оціночних технологій; навчання співробітників; автоматизацію процесу обробки та зберігання інформації; витрати на обладнання, приміщення та ін.

4. Формування довіри до технології оцінки у тих менеджерів, які беруть у ній участь як спостерігачів.

Реалізовувати асесмент внутрішніми силами можуть:

- спеціально підготовлені фахівці;
- HR-фахівці;
- безпосередні керівники чи менеджери інших підрозділів.

По формату проведення виділяють:

Онлайн асесмент-центр. Оцінювання здійснюється шляхом виконання вправ дистанційно з використанням відеозв'язку;

Класичний асесмент-центр проводиться очно протягом 1-2 днів та є найбільш точним видом оцінки для формування кадрового резерву;

Нейроасесмент – точний та прогностичний метод оцінювання компетенцій з використанням психофізіологічної техніки;

Експрес асесмент – швидкий та простий груповий вид оцінювання компетенцій, який триває від 2 до 6 годин.

Зміст асесмент-центру полягає в тому, щоб у відтворених напружених реаліях робочого дня спостерігати за поведінкою кандидата. Напруження забезпечується різними заходами, якими можуть бути:

верифікаційні тести; презентація на задану тему; самопрезентація; бізнес-кейси; рольові ігри; групові дискусії; завдання на переговори; вправи In-tray, E-tray, In-basket, «вправи в ящику»; фінальне інтерв'ю з кандидатом.

Переваги асесмент-центру:

- об'єктивна оцінка особистісного потенціалу співробітників, його сильних і слабких сторін;
- об'єктивність процедур, що вимірюють усіх учасників за певними якостями або здібностям з використанням єдиного стандарту;
- можливість з'ясувати індивідуальну мотивацію (потреби, очікування, цілі, інтереси);
- формування кадрового резерву зі співробітників з високим управлінським потенціалом;

- надання учасникам рівних можливостей для демонстрації свого потенціалу.

Недоліки асесмент-центру:

- процедура вимагає часу та значних матеріальних витрат;
- високі вимоги пред'являються до організаторів і спостерігачів.

Перш ніж реалізовувати асесмент-центр, керівнику необхідно оцінити переваги та недоліки цього методу та зіставити всі показання до проведення комплексної оцінки та можливості компанії.

6.5 Принципи ефективного набору кадрів з відкритого ринку праці

Поговоримо про те, як можна ефективно набирати кадри з відкритого ринку праці. Для прикладу, розглянемо прийом менеджерів з продажу. Ті ж принципи діятимуть для будь-якої спеціальності, де важливим є професіоналізм, а професіонали – у великому дефіциті.

Зазвичай при наборі менеджерів з продажу керуються такими принципами:

- компанія хоче брати на роботу вже готових професіоналів;
- компанія розуміє, що таким професіоналам доведеться платити гідні гроші. Компанія готова платити більше, щоб прийняти на роботу співробітників із серйозним досвідом та високим рівнем професіоналізму.

Але керуватися подібними принципами при наборі менеджерів з продажу буде помилкою. Зовні ці принципи є абсолютно вірними, але вони не враховують стан справ на ринку праці в цілому. Розглянемо, як співвідноситься кількість професійних менеджерів з продажу з кількістю робочих місць на ринку, де їх можна знайти та на які роботи запрошують. Професійні менеджери з продажу змінюють роботу рідко. Тому що на роботі їх утримують багато об'єктивних факторів:

- у них вже напрацьовано клієнтську базу;
- вони добре знаються на специфіці товарів та послуг, які пропонує їх компанія своїм клієнтам;
- з клієнтами вибудовані особисті відносини, завдяки яким продажі здійснюються легко і регулярно;
- у компанії їх цінують;
- їм вистачає половини, а то й чверті робочого дня, аби заробляти хороші гроші;
- у вільний час вони займаються своїми справами, захопленнями і хобі.

Навіщо ж за таких мов щось змінювати? Тому справжні фахівці рідко потрапляють на вільний ринок праці. Втім, іноді на конкурс може потрапити людина, яка виглядає справжнім професіоналом, вміє подати себе, у його резюме можуть бути дуже солідні компанії, де він до цього працював. Якщо в

жодній з компаній він не пропрацював більше шести місяців, причин може бути шість: патологічна лінь; патологічний кар'єризм; алкоголь; шахрайство; наркотики; азартні ігри лише на рівні наркотичної залежності, також комбінація вищезгаданих причин.

З усього вищевикладеного впливають принципи набору кадрів із відкритого ринку праці.

Принцип №1. Відповідних кадрів немає. Навіть якщо фахівець знайдено, це не означає, що він знається на специфіці нової компанії. Щоб зрозуміти специфіку підприємства, новачку необхідно час та досвід.

Принцип № 2. Набирати потрібно з числа найменш невідповідних. Основне завдання – відібрати найбільш підходящого кандидата з числа найменш невідповідних посаді та прикласти зусиль для формування з нього професіоналу.

Принцип №3. Набирати потрібно вдвічі більше, конкурси проводити регулярно. Для ефективного проведення конкурсу необхідно:

- правильно підготувати текст та блок вакансії;
- правильно розмістити її в Інтернеті та/чи ЗМІ;
- створити професійний сайт компанії;
- належним чином відповідати на дзвінки та резюме, які надходять електронною поштою;
- ввічливо зустріти претендентів, які особисто принесли резюме до офісу;
- нарешті, правильно запросити претендентів на співбесіду.

Принципи успішного конкурсу: дефіцит + черга (натовп). Ця технологія має наукову назву – «кадровий ассесмент». Або, точніше, «використання ассесмент-центру при наборі кадрів з відкритого ринку праці». Щоб провести конкурс за цією технологією, він має бути психологічно бездоганно збудований з початку до кінця.

Питання для самоконтролю



1. Розкрийте зміст філософії відбору персоналу.
2. Охарактеризуйте структуру профілю посади.
3. Яким чином профіль посади залежить від стадії життєвого циклу організації?
4. Які основні фактори необхідно враховувати при складанні профілю посади?
5. Хто має брати участь у формуванні профілю посади. Обґрунтуйте відповідь.
6. Чому на Вашу думку, частина профілю має відображати корпоративні цінності, норми та відповідати місії підприємства?
7. Прокоментуйте загальні правила складання профілю посади.

8. Що таке кваліфікаційні вимоги і чи є вони однаковими для персоналу всіх рівнів управління?
9. Чим відрізняється кваліфікаційна карта від карти компетенцій?
10. Чи трапляються випадки порушення кваліфікаційних вимог в доборі персоналу на практиці?
11. Розкрийте зміст компетенцій та карти компетенцій.
12. Яким чином на підприємстві формуються корпоративні компетенції. Наведіть приклади моделей поведінки, які висвітлюють корпоративні компетенції.
13. Яка роль Assessment Center у формуванні пакету бажаних компетенцій.
14. Охарактеризуйте критерії добору кандидатів на вакантні посади.
15. Чому варто застосовувати у рекрутингу мінімальні та деталізовані вимоги до кандидатів на вакантні посади?
16. Обґрунтуйте принципи набору кадрів із відкритого ринку праці.

Практичні завдання

Завдання 1. Кейс «Знаки питання»

У компанії середнього розміру один із підрозділів під новий продуктивний напрямок створюється з нуля. Прогноз продажів загалом позитивний, проте досягнення значних результатів (високих продажів, розвитку бізнесу) може затягнутися, оскільки продукт невідомий на ринку і знадобиться багато часу, щоб досягти його пізнаваності та лояльності покупців. Компанія набиратиме нових співробітників, будуватиме системи матеріальної та нематеріальної мотивації саме під цей підрозділ. Характер бізнесу передбачає, що співробітники, особливо у сфері просування, мають відрізнитися високим інтелектом та бути готовими до взаємодії з клієнтами VIP-рівня.

Крім того, керівництво прогнозує низку проблем, які можуть виникнути, поки підрозділ не вийде на стадію «зірки».

Завдання кейсу.

1. Визначити ключові характеристики нових співробітників у сфері просування та продажу, а також їх оптимальні та неприпустимі карти мотиваторів.

2. Визначити основні особливості системи мотивації, які дозволять пройти цей етап успішно та досягти етапу активного розвитку підприємства.

3. Запропонувати вирішення проблем, виникнення яких прогнозують керівники:

а) Робота в умовах високої невизначеності не дозволяє дати чітких посадових інструкцій, оскільки завдання та обов'язки можуть сильно варіювати. Як діяти, щоби компанія не втратила керованості?

б) Незважаючи на особливу ситуацію (йдеться про кардинально новий для ринку продукт) і те, що це окремий напрямок бізнесу, нові співробітники повинні бути включені в корпоративну культуру компанії та її систему комунікацій, оскільки в іншому випадку можливе виникнення «держави в державі».

в) Навчання особливостям роботи з продуктом складний і дорогий процес, тому відхід співробітників, які втратили інтерес через відсутність швидкого результату, загрожуватиме значними фінансовими втратами.

Варіанти розв'язання кейсу

1. Визначальними характеристиками (компетенціями) співробітників на даному етапі будуть наступні:

- вміння працювати за умов невизначеності;
- самостійність у обробці інформації та прийнятті рішень;
- ініціативність;
- креативність, вміння генерувати нові ідеї;
- позитивне мислення, стійкість до тимчасових невдач;
- орієнтація на довгостроковий результат;
- прагнення зробити все з нуля;
- готовність до відстрочення успіхів;
- інтерес до самого змісту роботи (співробітник, що називається, «має горіти справою»);
- готовність до авралів, переробок;
- стресостійкість.

Неприпустимо:

- потяг до стабільності;
- значущість комфорту;
- сильна статусна мотивація, відсутність готовності виконувати свої завдання;
- орієнтація на швидкий результат;
- сильно виражена матеріальна мотивація (як правило, на цьому етапі великі заробітки рідкісні).

2. На даному етапі особливістю системи мотивації буде сильна внутрішня ідеологія та ідея, яка зможе «запалити» всіх. Це може бути виклик на «слабо?», демонстрація «світлого майбутнього» (у хорошому сенсі). Носієм ідеї є харизматичний керівник, який зможе підтримувати віру в неї. Потрібно постійно інформувати людей про те, які кроки до досягнення супер-результату вже були зроблені (наприклад, графік на інформаційному стенді або на внутрішньому порталі).

3. Вирішення прогнозованих проблем:

а) з огляду на те, що більшість співробітників підрозділу повинні бути людьми досить високого інтелектуального рівня, варто обговорити з ними питання керованості ще на етапі прийому на роботу, а потім на етапі адаптації. Необхідно донести думку про те, що їх інноваційність, ініціативність будуть реалізовуватися в умовах, коли робота слабо регламентована. Слід уточнити, чи вони розуміють, що це є для них перевагою, і як вони ставляться до цього факту. Якщо отримано позитивну відповідь, слід узяти обіцянку, що співробітник готовий працювати без посадової інструкції та діяти так, як цього вимагає результат. Керівнику необхідно бути готовим до того, що надалі йому, якщо персонал справді буде високого рівня, цих заходів достатньо. Якщо ж йдеться про людей, у зрілості та порядності яких немає впевненості, то проблема вирішується включенням до посадової інструкції фрази на кшталт: «...і інші доручення безпосереднього керівника»;

б) один із варіантів вирішення завдання включення нових співробітників у корпоративну культуру та систему комунікацій компанії – проведення орієнтаційних семінарів. Варто також формувати проєктні групи, включаючи як нових працівників, так і старих. Ще одне рішення – стажування новачків у відділах, які існують досить давно. Можна раз на квартал проводити, наприклад, круглі столи з обміну досвідом між підрозділами, створювати змішані групи на тренінгах (коли можливо), під час проведення корпоративних заходів розсаджувати людей чи формувати команди у змаганнях слід те щоб поруч сиділи співробітники з різних підрозділів;

в) Щоб навчені працівники не йшли, пропонуємо кілька можливих рішень (також варто їх комбінувати):

– розбити довгострокові цілі на кілька проміжних та заохочувати досягнення навіть проміжних результатів;

– показати реальні перспективи кар'єрного зростання у разі, якщо працівник пропрацює у компанії до стадії «зірки»;

– створити систему бонусів, яка дозволить при досягненні відстрочених результатів отримати досить велику суму, втратити яку, пішовши на півдорозі, буде просто шкода;

–попрацювати над зміцненням та формуванням команди, щоб було шкода розлучатися з колективом;

–спочатку створити ситуацію «виклику».

Завдання 2. Складіть кваліфікаційну картку, картку компетенцій і профіль посади:

- директора інституту;
- декана факультету;

- викладача дисципліни «Рекрутинг, навчання та розвиток персоналу».

Завдання 2.

На основі посадової документації (дод.З,К) та типової кваліфікаційної характеристики, розробити модель робочого місця кадрового менеджера. Заповнити таблицю [4].

Таблиця - Модель робочого місця

Характеристика	Вимоги до якостей		
	обов'язкові	бажані	протипоказані
Фізичні дані (вік, здоров'я, мова, стать)			
Досвід працівника			
Освіта, професійні знання			
Професійні вміння			
Кваліфікація			
Якості			
Схильності			
Психологічні характеристики			
Рівень оплати праці (по ринку праці, вимоги)			
Обставини (вимоги до місця проживання, відрядження)			
Організація робочого місця (засоби, предмети, режим праці)			
Додаткові вимоги			

Використані джерела:

1. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуску 1 «Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності». Міністерство праці та соціальної політики України. Наказ № 336. 29.12.2004. URL. : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va024203-98#Text>.
2. Класифікатор професій. ДК 003:2010. Держспоживстандарт України. Наказ від 28.07.2010 №327. – URL. : <https://www.me.gov.ua/Tags/DocumentsByTag?Lang=uk-UA&id=6b52f95a-3fb6-43a2-b061-505aabc89813&tag=KlasifikatorProfesii>
3. Хілуха О.А., Ющицина Л.О. Формування компетентностей менеджменту корпорації. Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип. № 2(70). С. 20 – 27. URL: http://psaejrnlnau.in.ua/journal/2_70_2_2019_ukr/3.pdf
4. Сухорукова О.А. Управління персоналом: завдання та методичні вказівки до проведення практичних робіт для студентів видавничо-поліграфічного інституту напряму підготовки «Менеджмент» денної і заочної форми навчання . – К.: НТУУ «КПІ», 2016. – 60 с.
5. Універсальні моделі компетенцій SHL і метод прямих атрибутів. URL: <https://shl.com.ua/produkti-i-uslugi/uslugi/modelirovanie-kompetencij/metod-prjamih-atributov>

ТЕМА 7

ДІАГНОСТИКА КАНДИДАТА НА ВАКАНТНУ ПОСАДУ. ПОПЕРЕДНІЙ ВІДБІР

План.

- 7.1 Технологія оцінювання кандидатів на вакантну посаду.
 - 7.2 Скринінг резюме кандидатів.
 - 7.3 Інструменти первинного відбору кандидатів.
 - 7.4 Скрипт телефонного інтерв'ю.
 - 7.5 Технології кадрової безпеки в рекрутингу
-
-

Ключові слова: резюме, анкетування, телефонне інтерв'ю, співбесіда, реєстри державних служб, інформація з соціальних та професійних мереж; рекомендаційний лист, резюме, скринінг резюме, графологічна експертиза, фізіогномічний аналіз, тестування кандидата з використанням поліграфа, кейс-стаді, гейміфікація, симуляція, хакатон, пробні проєкти.

7.1 Технологія оцінювання кандидата на вакантну посаду

Вирішення питань, які стосуються кадрового характеру, а саме етапів набору та відбору персоналу, є вкрай важливими для будь-якої організації. Цей факт обумовлений тим, що якісно підібрані співробітники здатні виконувати свої функції та посадові обов'язки ефективно, а, отже, буде забезпечено злагодженість роботи всього підприємства. Роботодавець прагне зацікавити кандидата, бути з ним відкритим, повідомити йому максимум про компанію: на сайті, під час співбесіди, в соціальних мережах, в публікаціях, в особистих профілях керівництва і т. ін. Що стосується кандидата, то він не завжди презентує себе відкрито. Практика показує, що поведінка кандидатів на співбесідах не завжди є відвертою. Зазвичай, кандидати приховують інформацію стосовно:

- мотивів працевлаштування;
- причин звільнення з попередньої роботи
- рівня заробітної плати на минулій роботі;
- внеску в компанію колишнього роботодавця, перебільшують свою значимість;
- конфліктів з керівництвом;
- шкідливих звичок;
- привласнення чужих здобутків.

Крім того, 88% з числа опитуваних роботодавців повірили їм на слово,

не розпізнавши омани під час співбесіди [1].

Це лише вершина айсберга, адже часто на співбесідах не торкаються тем про шахрайство і недобросовісність на попередніх місцях роботи. Інші суттєві ризики в бекграунді кандидата якщо і будуть зазначатися, то оцінити достовірність їх за словами кандидата складно. Тому, виникає закономірне питання – як роботодавцю провести перевірку кандидатів на роботу і дізнатися важливу й значущу інформацію? Що конкретно дізнаватися? Про всіх кандидатів, або вибірково? А головне – як?

У кожній компанії є певні критично важливі підрозділи і посади які:

1) мають доступ до ресурсів бізнесу – грошей, товарно-матеріальних цінностей, інтелектуальної власності, ідей і «фішок» проекту, бази клієнтів, комерційної таємниці, комерційної інформації про особливості роботи з постачальниками, обсяги продажів, рекламні кампанії, дані з бухобліку, управлінського обліку, відомості про значущих клієнтів, ІТ-технології бізнесу та ін.;

2) наділені широким рівнем повноважень у прийнятті рішення, без чіткого визначення меж і конкретних обов'язків;

3) відносяться до керівного складу, який здійснює господарську діяльність віддалено від головного офісу (в регіонах).

Перевірка кандидата у відкритих джерелах, соціальних мережах, за рекомендаціями, через відкриті державні реєстри не дає повної картини ризиків. Не можна покластися і на інформацію, в достовірності якої можуть виникнути сумніви. Крім того, перевірка кандидата на роботу службою безпеки проводиться далеко не у всіх підприємствах.

Виходячи з цього, керівнику або начальнику кадрової служби необхідно володіти правильною методологією відбору кандидатів на вакантні посади та використовувати для цього специфічні знання та інструментарій.

Як зазначалося в попередньому розділі, відбору персоналу передують розробка еталону працівника, який має обійняти посаду. Тому головною метою відбору є знаходження серед кандидатів найвідповіднішої людини, особисті та ділові якості якої б відповідали особливостям та умовам праці. Найбільш повну і об'єктивну інформацію про кандидата може дати такий комплекс методів оцінювання персоналу:

- самооцінка (резюме);
- співбесіда (з внутрішнім кандидатом) або структуроване інтерв'ю (зовнішнім кандидатом);
- тестування;
- будь-який експертний метод.

Об'єктом оцінювання можуть бути як внутрішній (співробітник

організації, де існує вакантна посада), так і зовнішній кандидат на вакантну посаду.

Суб'єктами оцінювання, згідно законодавства, є конкурсна комісія. Для забезпечення неупередженого результату оцінювання доцільно залучати до процедури оцінювання незалежних експертів із числа представників суміжних підрозділів та організацій, а також фахівців із центрів оцінювання персоналу (якщо дозволяють фінансові можливості).

Процес оцінювання розпочинається з добору претендентів на вакантну посаду і є непростим та відповідальним етапом роботи для фахівців з управління персоналом. Їм необхідно на підставі поданих документів та попереднього спілкування з претендентом, при експертній ролі керівника зацікавленого підрозділу визначити можливість його участі у конкурсному відборі.

Вихідними даними для процедури оцінювання зовнішнього кандидата на вакантну посаду є нормативно установлений комплект документів та інші документи, які дають повну уяву про спеціальні вимоги вакантної посади до претендента.

Підготовка до процедури оцінювання потребує певних зусиль та часу і зводиться до:

- розробки нової або уточнення існуючої посадової інструкції (при необхідності) з метою складання професійного портрета кандидата на вакантну посаду за допомогою професійно-кваліфікаційних характеристик посад;
- розробки анкет, тестів, структурованих інтерв'ю, тощо;
- розробки форм бланків для фіксації та представлення результатів оцінювання (за необхідності).

Для зовнішніх кандидатів найбільш розповсюджений метод оцінювання – резюме. Якщо після цієї оціночної процедури залишаються невизначеними необхідні якості особистості кандидата на вакантну посаду, можна провести з ним співбесіду у формі інтерв'ю.

Зміст, процедури та методи оцінювання кандидатів варіюються залежно від рівня вакантної посади та сформованих вимог до працівників.

Кандидатів на робітничі професії, які виконують прості, низько кваліфіковані роботи, на посади технічних службовців відбирають за результатами вивчення документів і бесіди. Рішення про наймання на роботу приймає керівник за рекомендаціями працівників відділу кадрів.

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.

Загалом, методи оцінювання можна звести в такі групи:

1) для етапу попереднього оцінювання кандидатів на вакантну посаду – резюме, анкетування, телефонне інтерв'ю;

2) для основного етапу оцінювання – співбесіда, різні види інтерв'ю, різного роду тестування, рекомендації з попередніх місць роботи, реєстри державних служб, інформація з соціальних та професійних мереж;

3) нетрадиційні методи – графологічна експертиза, фізіогномічний аналіз, тестування кандидата з використанням поліграфа, кейс-стаді, гейміфікація, симуляція, хакатон, пробні проєкти та ін.

Всі методи оцінювання відрізняються між собою алгоритмом проведення, часом та бюджетом та розширюється внаслідок розвитку науки та штучного інтелекту.

7.2.Скринінг резюме кандидатів

Перше знайомство з кандидатом відбувається через аналіз його резюме, тобто, його формальних характеристик та перевірки представленої кандидатом інформації. Метою попереднього знайомства є відсів кандидатів, котрі не відповідають мінімальним вимогам вакантної посади.

Резюме – це документ, в якому подаються короткі відомості особи, яка шукає роботу щодо рівнів освіти, етапів трудової діяльності, професійних досягнень та іншої інформації, яка стосується предмету пошуку. Резюме ще називають самохарактеристикою чи самопрезентацією, оскільки пошукач роботи має таким чином викласти про себе правдиву інформацію, щоб роботодавець оцінивши дані кандидата та співставивши їх з вимогами до посади обрав саме цю людину.

У різних країнах структура резюме або CV (в перекладі з латині – «хід життя» або опис життя) може відрізнятися. Останнім часом набули широкого поширення Інтернет-резюме, що заповнюються за певним шаблоном і розміщуються на спеціалізованих сайтах рекрутингових агентств. Існують також професійні служби, які пропонують складання грамотних резюме. Ще одним типом самопрезентації є відео-резюме, – короткий відеоролик, в якому кандидат розповідає про себе, свої навички тощо. І так само, як і у випадку з Інтернет-резюме, для них підготовки відео-резюме існують компанії, які займаються їх записом та розміщенням, спеціалізовані сайти.

Єдиного стандарту написання резюме не існує, але правила існують:

свіжа дата, діловий стиль написання, конкретність, цілеспрямованість, чесність, представлення конкретних результатів діяльності та досягнень на кожному робочому місці. Основними блоками в резюме є:

- контактна інформація: ім'я і прізвище; номер телефону та адресу електронної пошти; за бажанням, можна додати нікнейм в Skype або інших месенджерах;
- досвід роботи;
- професійні навички;
- освіта.

Це найголовніша інформація. Проте, можна додати і додаткову, таку як: сертифікати та ліцензії, нагороди та досягнення; стажування та волонтерська діяльність; особистісні характеристики, тощо.

Тепер розглянемо як з резюме працюють HR-фахівці при первинному відсіві кандидатів.

Технологія скринінгу резюме.

Оскільки HR-фахівець проглядає велику кількість резюме, ефективність його роботи залежить від уміння опрацювати інформацію. Для цього існує технологія скринінгу:

1. Вертикальний скринінг передбачає швидкий перегляд резюме зверху до низу з метою поверхневого ознайомлення з інформацією кандидатів;
2. Горизонтальний скринінг передбачає сортування всіх резюме за категоріями: відповідають вимогам вакансії; сумнівні; можливо відповідають посаді. Потім, здійснюємо аналіз кожного резюме та обираємо кандидатів, які найкраще підходять посаді (починаючи з 1 категорії)

Розглянемо процедуру скринінгу змісту резюме більш детально:

1. Освіта кандидата. Особливо ретельно потрібно аналізувати в резюме інформацію про підготовку та підвищення кваліфікації:
 - відповідність рівня освіти кандидата вимогам посади;
 - чи додає цінності (з точки зору інтересів підприємства) кандидатіві, здобута ним додаткова освіта;
 - чи володіє кандидат рідкісними знаннями й навиками;
 - різноплановість та логіка у виборі тренінгів, курсів і семінарів (може свідчити про цілеспрямованість/незбалансованість та прагнення/не бажання кандидата до професійного зростання);
 - хронологічний порядок публікації місць навчання і роботи, щоб зрозуміти тенденцію змін та життєвих рішень людини.

2. Трудова діяльність. Трудову діяльність кандидата варто проаналізувати в розрізі тривалості роботи кандидата на одному місці, розвитку її кар'єри та мотивів звільнення. Так, якщо людина весь час працювала

на одному місці, це може показувати лояльність людини до компанії, хороші професійні навички, орієнтацію на стабільність. З іншого боку, це може бути свідченням її пасивності, не бажанням розвиватися. Якщо людина раз на 5 років змінює не просто місце роботи, а й сферу професійної діяльності, то це може вказувати на її активність, гнучкість і адаптованість.

Під час скринінгу резюме варто звернути увагу наскільки чітко кандидат може виокремити головне, спрямовувати власну кар'єру. В цьому сенсі можуть допомогти зазначені кандидатом конкретні «досягнення», а не загальні формулювання на кшталт: «брав участі в реорганізації, сприяв розвитку, тощо». Пандемія та військовий стан ускладнили трудову діяльність. Враховуючи характер непередбачуваних подій у деяких кандидатів можуть з'явитися значні проміжки часу безробіття. Якщо кандидат зазначає, що в цей період він використав вільний час на навчання, придбання нових навичок, то це може свідчити про цілеспрямованість кандидата.

3. Досягнення. Аналізуючи опис досягнень кандидата можна дізнатися чи він орієнтований на процеси чи краще реалізуватиметься в команді, бо здатний ставити цілі, організувати роботу, мотивувати людей, тощо. Віддалена робота сьогодні займає майже центральне місце, і те, як кандидат проявив себе як особистість має стати частиною його резюме. Також, за сучасних умов важливо, як кандидат проявив себе «на передовій» (COVID-19, війна, волонтерство), керуючи людськими ресурсами, моральним духом команди, тощо. Приклади лідерства й технічних навичок є свідченням гарних комунікаційних навичок, гнучкості, відповідальності, людяності, адаптивності, критичного мислення, вирішення проблем, та проактивності кандидата.

4. Матеріальні стимули/самооцінка. В резюме, на підставі інформації про компенсаційні очікування можна визначити адекватність самооцінки кандидата. Не свідчить на користь кандидата завищена самооцінка за умов, коли кандидат не має достатньо досвіду роботи, необхідних навичок. Загалом, в резюме не рекомендується вказувати бажаний рівень заробітної плати.

5. Вік кандидата при складанні резюме вимагати є не коректним. Проте, якщо кандидат його зазначив, то варто знати, що мотивація у різних вікових категоріях різна. Так, для кандидатів віком:

- 16-23 років мотиваційним чинником буде наявність умов розвитку та рівень заробітної плати. Молодих працівників варто прикріплювати до наставників;
- 23-35 років мотивуючим фактором будуть умови для розвитку кар'єри, участь в інноваційних проєктах, матеріальні стимули;

- 36-60 років – збереження посади, повага з боку керівництва та колег, отримання благ, виплат і заохочень соціального та гуманітарного характеру, передавання досвіду.

6. Неправдива інформація. Варто пам'ятати, що завжди будуть траплятися кандидати, які вміють себе «продавати», підлаштовуючи резюме під запити роботодавця і специфіку вакансії. Такі кандидати бездоганно викладають досягнення, демонструють розуміння обов'язків, тощо. Виявити неточність інформації можна в такі способи:

- виокремлюємо інформацію, яку можна перевірити: публікації, участь у проєктах, інші досягнення. Перевірці підлягають самі факти досягнень, їх показники (дати, обсяги, цифри), наявність суперечливої інформації;
- лінгвістичний аналіз мови резюме. Якщо під час опису своєї роботи кандидат переважно використовував дієслова першої особи однини минулого часу, які вказують на те, що було зроблено, то, імовірно за все, що інформація кандидата правдива. Якщо резюме містить переважно віддієслівні іменники, то йдеться не про конкретні результати, а про невизначені процеси.

7. 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 іншого, якщо кандидат безвідповідально ставиться до підготовки резюме, то ймовірно, що він буде безвідповідально ставитись і до роботи. Рівень форматування тексту резюме може свідчити про рівень знань програми MS Word, або, також, про халатність кандидата.

8. Супровідний лист. Необхідно звернути увагу на наявність супровідного листа та його зміст: чи дублюється в ньому інформація резюме; чи використовується при цьому ділова мова спілкування, яка логіка викладення інформації, грамотність і ввічливість.

За результатами скринінгу 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 поступають 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) до третьої групи потрапляють кандидати, котрі не мають необхідної кваліфікації для виконання обов'язків на посаді, на яку вони претендують. До цієї групи слід віднести й кандидатів, що надіслали резюме з граматичними та друкарськими помилками.

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

Соціальний рекрутинг виводить на перший план працевлаштування та, загалом професійного розвитку, таку соціальну платформу як LinkedIn, яку використовують в основному для популяризації професійних результатів. Експерти свідчать, що з часом резюме втратить необхідність, оскільки люди спілкуючись через мережі (на Заході це в основному LinkedIn) розповідають про власний досвід, пояснюють шляхи досягнення результативності та ефективності. І ці аспекти демонструються через нетворкінг та інтерв'ю, а не в резюме.

7.3 Інструменти первинного відбору кандидатів

Методи первинного відбору залежать від бюджету, стратегії, культури компанії і відносної важливості цієї посади для організації. Найпоширенішими нині є такі методи, як – аналіз анкетних даних, тестування, рідше – експертиза почерку. Для того, щоб отримати більше інформації за ту, що кандидат надав в резюме, структурувати її, підприємства використовують стандартні форми – анкети, бланки, оціночні листи. Їх зміст має відобразити специфіку підприємства, його кадрову політику, вимоги до кандидатів. Стандартні форми можуть бути у двох формах: письмовій та он-лайн (Google Forms).

Анкета кандидата на вакантну посаду – упорядкований за формою та змістом офіційний бланк підприємства для одержання необхідної інформації про кандидата на вакантну посаду. Для того, аби одержати максимум інформації про кандидата, анкета має відповідати таким вимогам:

- ґрунтуватися на експертизі роботи, яку виконуватиме кандидат;
- сприяти отриманню достовірної інформації про кандидата, необхідну для попереднього оцінювання кандидатів інформацію;
- не суперечити чинному законодавству.

Переваги та недоліки стандартних форм наведено на рисунку 7.1.

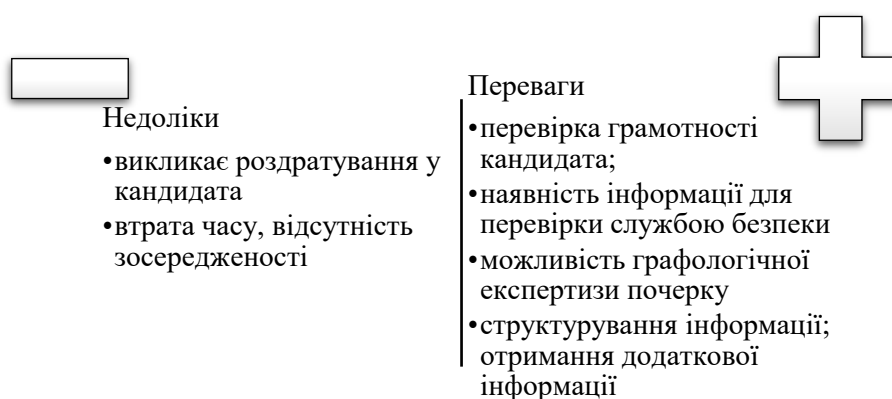


Рисунок 7.1 – Переваги та недоліки використання стандартних форм для опитування кандидатів

Аби вивідати чесну інформацію про кандидата, фахівці з кадрових питань/кадрової безпеки можуть розміщувати в анкеті провокаційні питання стосовно родинних зв'язків, судимості, різного роду заборгованостей, членства у неформальних (деструктивних) / формальних (організаціях різних правових форм) структурах та інше. Але такі питання можуть викликати обурення/офіційну скаргу з боку кандидата щодо втручання в особисте життя.

Тому при складанні стандартних форм для опитування варто зважати на вимоги законодавства щодо використання персональних даних. Зокрема, слід враховувати, що обробка персональних даних здійснюється за згодою суб'єкта персональних даних. Під згодою суб'єкта персональних даних слід розуміти добровільне волевиявлення фізичної особи (за умови її поінформованості) щодо надання дозволу на обробку її персональних даних відповідно до сформульованої мети їх обробки, висловлене у письмовій формі або у формі, що дає змогу зробити висновок про надання згоди [3].

Тому варто в анкеті прописати інформацію щодо законності опитування, яку має підписати кандидат, 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».

– «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» [6].

Деякі підприємства в додаток до заповнених стандартних форм вимагають автобіографію, яку кандидат має написати власноруч на чистому аркуші. Зазвичай для написання автобіографії надається 1 година. Інформація, яка зазначається в автобіографії зіставляється з інформацією, яка подавалася кандидатом в інших документах.

Яку інформацію може отримати рекрутер вивчаючи автобіографію? По перше, це грамотність, словниковий запас, ресурс пам'яті, вміння виділяти визначальні моменти, логіка викладання подій, побудова причинно-наслідкових зв'язків та ін. По друге, написана власноруч автобіографія може слугувати матеріалом для проведення графологічної експертизи під час розпізнавання особистісних характеристик кандидата.

7.4 Скрипт телефонного інтерв'ю

Телефонне інтерв'ю є одним з видів співбесіди, який використовується в рекрутингу з метою первинного відбору кандидатів. Для того, щоб воно

пройшло успішно, рекрутер або HR повинен правильно підготуватися до нього. Його першочергове завдання – визначити, чи дійсно кандидат написав правду у резюме та сформувавши про нього перше враження.

Телефонне інтерв'ю як метод відбору персоналу має кілька важливих переваг: швидкість отримання інформації, економія часу, зниження напруги для кандидата, відсутність географічних кордонів.

Звичайно, є і недоліки: відсутній візуальний контакт з кандидатом та обмеження у часі. Такий спосіб підбору персоналу, як телефонне інтерв'ю, рекомендується обмежувати за часом – від 10 хвилин до 20 хвилин. Оптимальність часу інтерв'ю залежить від кількості та характеру питань, які планується задати претенденту.

Важливо розуміти, що телефонні інтерв'ю виснажують інтерв'юера, тому їх велика кількість може призвести до емоційного вигорання та негативно позначиться на ефективності. Оптимальний варіант для початківця може становити кілька (4–5) дзвінків на день.

Підготовка і проведення телефонного інтерв'ю включає такі елементи:

1. Ідентифікація кандидата (зателефонувати по об'яві; проаналізувати анкетні бази; оцінити «свіжі» резюме);
2. Підготовка до інтерв'ю (вивчити профіль вакансії та знати інформацію про компанію);
3. Дзвінок кандидату. Цілі: зацікавити кандидата вакансією; з'ясувати відповідність кандидата вакансії;
4. Зафіксувати та проаналізувати інформацію. Сформувавши проміжний підсумок щодо подальшої роботи з кандидатом на посаду.

Під час проведення телефонного інтерв'ю рекомендовано дотримуватись таких правил (рис.7.2):

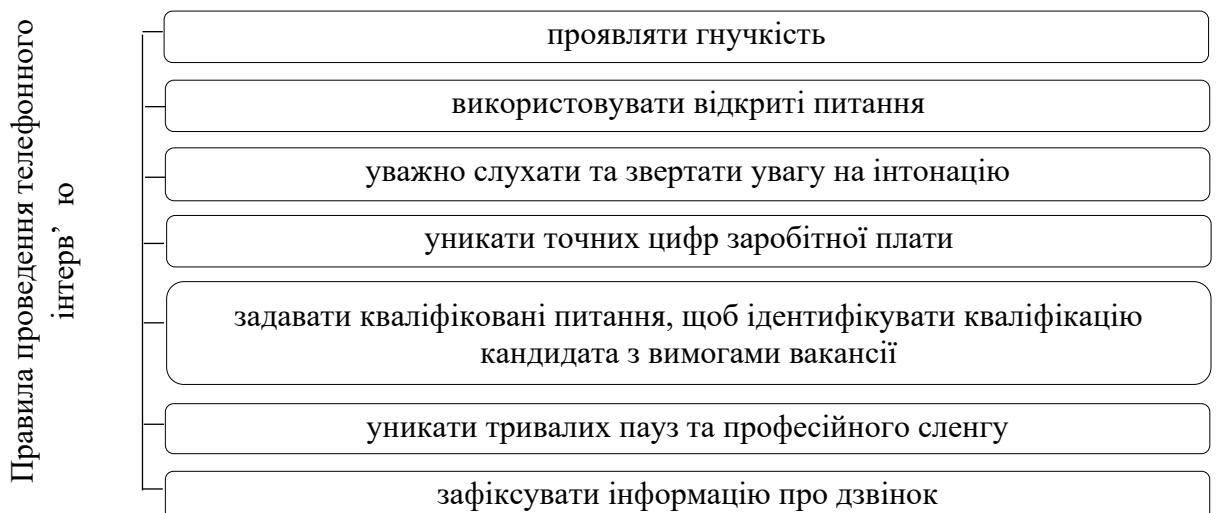


Рисунок 7.2 – Правила проведення телефонного інтерв'ю

Оскільки проведення інтерв'ю займає час працівника, важливо щоб воно було ефективним. Тому потрібно дотримуватися таких правил під час встановлення контакту з кандидатом, самого інтерв'ю та висновків.

Таблиця 7.1 – Правила встановлення контакту з кандидатом на посаду інтерв'юером

В процесі розмови уникати таких фраз	Заміняти їх на:
Чи можете приділити мені пару хвилин	Чи зручно Вам розмовляти? Можете приділити мені декілька хвилин? Дякую.
Не кладіть слухавку	Зачекайте, будь ласка, я відповім на інший дзвінок та повернусь до Вас.
Одну хвилинку...	Чи зручно Вам залишатись на лінії? Будьте ласкаві, зачекати .
Можете спробувати зателефонувати в четвер	Зателефонуйте мені, будь ласка, в четвер після десятої ранку.
Я не знаю...	Я обов'язково з'ясую, уточню та зателефоную Вам

Вербальні та невербальні правила проведення телефонного інтерв'ю для інтерв'юера:

- помірний темп розмови;
- вміння тримати паузу, коли говорить кандидат;
- робити паузи, аби кандидат міг задати питання чи прокоментувати щось;
- доброзичлива інтонація; впевнений тон (залежить від рівня володіння інформацією);
- активне слухання;
- запитати кандидата, про його зацікавленість стосовно запропонованої інформації.

Коли рекрутер приймає дзвінки від кандидатів, він повинен звернути увагу на такі моменти:

- чи привітався кандидат перед тим, як почав задавати питання;
- яку лексику використовує людина, як будує речення, яка інтонація та манера спілкування (щоб з'ясувати його рівень культури);
- почуття впевненості. Оцінити цей критерій можна оцінити по швидкості мови людини. Якщо мова дуже швидка, вважається, що ця людина навряд чи впевнена в собі (такі люди поспішають та ніколи не встигають). Також, тихий голос та невпевнена мова належить невпевненій людині. Якщо людина не може сформулювати фрази, вони не логічно вибудовані, то це може свідчити про низькі інтелектуальні здібності. Розумна та організована людина буде говорити предметно;

- небажані особистісні характеристики кандидата. Для цього людину слід розговорити, задавши питання про місце попередньої роботи. Якщо кандидат починає негативно характеризувати колег, організацію, керівників, то його не бажано запрошувати на співбесіду;
- пунктуальність та організованість. Цей критерій можна з'ясувати у випадку, коли рекрутер в об'яві зазначив часовий інтервал для звернень претендента;
- мотиви кандидата на посаду оцінюють за його запитаннями. Серйозність намірів кандидата підтверджують питання, які стосуються характеру роботи, критеріїв її оцінювання, професійних обов'язків. Кандидат, який в першу чергу цікавиться оплатою праці буде дбати не про інтереси компанії, а про власні.

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.

Маркери, які свідчать про необхідність обережного ставлення до кандидата на посаду:

- в розмові відчувається лише фінансова мотивація;
- відсутність мотивації до роботи;
- розходження з інформацією, яку подав претендент в резюме;
- не знає, яку посаду бажає обіймати.

Крім того, якщо у інтерв'юера закралися сумніви, необхідно ще раз проаналізувати інформацію та спробувати знайти причину цих сумнівів.

Якщо первинна оцінка задовольняє вимоги посади, то можна призначати зустріч з кандидатом. Для цього, рекрутер/представник роботодавця має здійснити такі операції:

- домовитися про зручний для обох сторін час;
- довести кандидатові місце проведення співбесіди, склад комісії та тривалість співбесіди;
- після інформування кандидата стосовно співбесіди, варто продублювати інформацію йому у месенджери або на електронну пошту;
- отримати фідбек від кандидата стосовно майбутньої зустрічі.

7.5 Технології кадрової безпеки в рекрутингу

Перевірка наданої претендентами інформації є запорукою кадрової безпеки підприємства. А саме, дозволяє переконатися в достатній кваліфікації

кандидата та його відповідності посаді, можливості гармонічної адаптації майбутнього працівника в колективі, не допустити витоку важливої інформації з підприємства, убезпечити підприємство від прийняття на роботу шахраїв, недобросовісних працівників, тощо.

Кожне підприємство має власну затверджену процедуру перевірки кандидатів при прийомі на роботу, яка залежить від його розмірів та наявності в штаті необхідних фахівців. Якщо на підприємстві не передбачено служби безпеки, то перевірку наданої інформації здійснює фахівець відділу кадрів.

Перевірка інформації охоплює вивчення персональних документів кандидата (паспорт/ID картка (паперовий чи цифровий варіант в застосунку «Дія», військовий квиток, документи про освіту, свідоцтва про підвищення кваліфікації чи професійне навчання, завірена копія трудової книжки/електронна трудова книжка) та представлених ним рекомендаційних листів.

Перевірка документів здійснюється з метою ідентифікації особистості кандидата, зіставлення даних, що містяться в документах з інформацією, яку зазначеною в резюме, анкеті чи автобіографії. Крім вивчення інформації бажано звернути увагу на зовнішній вигляд документів, що може вказати на рівень охайності претендента.

Під час звірки паспорта з резюме, анкетною, автобіографією встановлюють:

- 1) можливі відмінності у біографічних даних;
- 2) невідповідність особистого підпису;
- 3) наявність фотокартки .

Рекомендаційні листи.

Інформацію про кандидата можна отримати з рекомендацій, наданих з попередніх місць роботи, клієнтами/діловими партнерами, професійними асоціаціями, членом яких є претендент на посаду. Рекомендації допомагають зрозуміти, чи має він необхідні для майбутньої роботи особистісні та професійні якості. Бекграунд рекомендаційного листа походить від «характеристики з місця роботи/навчання», яка була закріплена мокрою печаткою та вважалася важливим документом при прийнятті на роботу за часів радянського союзу. Сьогодні, важливим – подекуди, навіть пріоритетним рекомендаційним фактором є рекомендації, родинні та особисті зв'язки.

Наразі, розглянемо позитивні та негативні сторони такого методу оцінювання кандидатів, як збір рекомендацій. По перше не завжди рекомендації вимагаються, і не завжди вони мають вагу. Проте, існують моменти, коли рекомендація буде корисною, зокрема:

- якщо виявлені розбіжності між записами в трудовій книжці, текстом резюме

- і розповіддю кандидата;
- занадто велика кількість дипломів і регалій у претендента на посаду;
- різкі та негативні відгуки кандидата про декілька своїх попередніх місць роботи, керівників або колег;
- з'явилися сумніви щодо наявності в претендента не сумісних з роботою шкідливих звичок.

Існує два види рекомендацій – рекомендації, які претендент на посаду надає сам, у письмовому вигляді (тобто рекомендаційний лист), та усні рекомендації.

Рекомендаційний лист є короткою характеристикою професійних умінь, досягнень, успіхів під час навчання або роботи, індивідуальних переваг претендента. Зауважимо, що кандидат, який має при собі рекомендаційний лист, виглядатиме привабливішим для роботодавця за іншого рівноцінного претендента, але без рекомендацій.

Рекомендаційний лист має відповідати нормам ділового листування та може мати такі структури (табл. 7.2).

Таблиця 7.2 – Приклади структури рекомендаційного листа

Офіційна форма	Розширена форма
Назва документа та заголовок	Назва документа та заголовок
Особисті дані роботодавця з компанії, де працювала особа, що рекомендується	Ввічливе адресне привітання (Шановний, +посада отримувача)
Основний текст з описом обов'язків, досягнень та soft skills співробітника	Вступ. Вступне речення для задання тону листу (Я щиро рекомендую...; У мене не має жодних сумнівів щодо рекомендації...) Чому можна вірити автору? Варто зазначити посаду, в якій ролі знали кандидата, як давно знайомі. Підкреслити унікальні сильні сторони/ особистісні якості.
Контакти особи, яка надає рекомендацію	Основна частина Демонстрація професіоналізму (зазначити декілька конкретних навиків, які стосуються майбутньої посади із підкріпленням конкретними прикладами достовірних професійних досягнень). Зазначення декількох рис кандидата, які могли б бути корисними для майбутньої посади.
Підпис автора рекомендації, печатка організації дата складання документа	Вказати причину звільнення
	Заклик до дії. Повторити свою позитивну рекомендацію та наголосити на цінності рекомендованого для адресата (наприклад, Я переконаний, що Ольга – саме той фахівець, якого ви шукаєте).
	Закриття вашого листа має бути формальним та ввічливим(наприклад, – з повагою, з найкращими побажаннями...).
	Підпис автора рекомендації, дата складання документа

Роботодавцю цікаво з'ясувати, які враження залишив претендент про себе (як людину, як фахівця) на попередніх місцях роботи/навчання. Проте, дуже часто рекомендаційні листи носять формальний характер із стандартними фразами, на кшталт «лояльний до компанії», «в порушеннях трудової дисципліни відзначений не був», «ввічливий, пунктуальний», «всі поставлені завдання виконував у строк» тощо.

З огляду на викладене, приймаючи рішення по певному кандидатові у жодному випадку не можна покладатися лише на один рекомендаційний лист. За таких обставин на допомогу прийде другий тип рекомендацій – усні.

Усна рекомендація. В основному використовуються так звані телефонні рекомендації. У багатьох формах резюме на сайтах з пошуку роботи чи кандидата на посаду є поле «рекомендації», де можна вписати прізвище, ім'я та по батькові, посаду й номер телефону людини, яка може дати рекомендацію та корисну інформацію. Під час перевірки рекомендаційних листів необхідно звертати увагу на суто об'єктивну інформацію, яка може бути корисною для посади, на яку претендує кандидат і, яка б ефективно ідентифікувала кандидата поміж інших. Перевірка рекомендацій має бути справедливою та комплексною. Має сенс взяти письмовий дозвіл у кандидата на контакт з тими особами, які дали рекомендації.

На основі перевірки рекомендацій важливо одержати таку інформацію:

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

У процесі перевірки фактів необхідно створити довірчу атмосферу та фіксувати інформацію за допомогою телефонної гарнітури/диктофону.

Питання для самоконтролю



1. Назвіть причини, через які підприємства вимушені здійснювати оцінку претендентів на роботу?
2. Що, на Вашу думку, має передувати системі оцінювання претендентів на посаду?
3. Які вихідні положення (мета, об'єкт, суб'єкт) попереднього оцінювання претендентів на посаду?

4. Опишіть можливі процедури оцінювання кандидатів.
5. Назвіть існуючі методи оцінювання. Що впливає на вибір того чи іншого методу?
6. Зміст та значення резюме. Чи існують відмінності в структурі резюме та CV?
7. Охарактеризуйте основні блоки резюме.
8. Розкрийте зміст технології резюме.
9. Зміст скринінгу резюме.
10. Які види стандартних форм для первинного відбору кандидатів є сьогодні в арсеналі рекрутера?
11. Розкрийте зміст та вимоги анкети кандидата.
12. Які вимоги ставляться до персональних даних, зазначених в стандартних формах?
13. Розкрийте зміст та значення телефонного інтерв'ю.
14. Назвіть вимоги до підготовки і проведення телефонного інтерв'ю.
15. Вербальні та невербальні правила проведення телефонного інтерв'ю для інтерв'юера.
16. Технології перевірки наданої кандидатом інформації
17. Вимоги до складання рекомендаційного листа.
18. Скринінг рекомендаційних листів.

Практичні завдання

Тести

1. Що таке резюме?

- a) проведення інтерв'ю, під час якого працівники служби персоналу чи керівник можуть перевірити документи й організувати тестування;
- b) оцінювання та відбору за формальними характеристиками, перевірки наданої ними інформації та гарантування кадрової безпеки компанії;
- c) збір і аналіз інформації про кандидатів необхідні для попереднього їх оцінювання та відбору за формальними характеристиками;
- d) самохарактеристика, товарний опис здібностей людини.

2. Яка інформація в резюме зайва?

- a) контактні дані;
- b) освіта;
- c) розгорнута особиста інформація;
- d) досвід роботи.

3. Яким способом можна одержати рекомендації?

- a) керівники і співробітники служби персоналу особисто звертаються на попередні місця роботи (навчання) за рекомендаціями;
- b) управління персоналом мають переважно особисто звертатися за

рекомендаціями;

- с) звертатися за рекомендаціями в компанію;
- д) немає правильної відповіді.

4. Найпростішим методом перевірки інформації є вивчення таких документів:

- а) про освіту; рекомендацій; завіреної копії трудової книжки;
- б) про освіту; мед книга; паспорта;
- с) паспорта; про освіту; військового квитка;
- д) про освіту; професійне навчання та підвищення кваліфікації; рекомендацій; завіреної копії трудової книжки; військового квитка; паспорта.

Завдання 1. Розробіть бланк анкети в Google формі для заповнення кандидатами для проведення телефонного інтерв'ю на посади:

директора інституту;

декана факультету;

викладача дисципліни «Рекрутинг, навчання та розвиток персоналу».

Завдання 2. Складіть резюме, використовуючи власні дані (сферу діяльності обрати за бажанням).

Завдання 3. Розв'яжіть кейс.

КЕЙС «Аналіз резюме»

1. Проаналізуйте резюме, подане на вакансію фінансового менеджера.
2. Дайте рекомендації щодо вдосконалення поданого резюме.

Резюме

ПЕТРЕНКО СЕРГІЙ В'ЯЧЕСЛАВОВИЧ

МЕТА Отримання роботи на посаді фінансового директора, заступника директора, фінансового менеджера

ДОСВІД РОБОТИ

2007–2008 – ТОВ «Сонечко», Київ,

Заступник генерального директора:

ціноутворення, контроль поставок, організація роботи офісу

2006–2007 – ТОВ «Доктор-Ф», Київ

Фінансовий директор:

управління грошовими потоками, аналіз фінансово-господарської діяльності, планування;

2004–2006 – ТОВ «Тор-М», Київ

Комерційний директор:

організація та здійснення постачання та продажу

ОСВІТА

2007–2008 – КНЕУ, Київ

Програма підготовки управлінських кадрів для галузей народного господарства

Спеціальність: фінансовий менеджмент

1997–2002 – Державний аграрний університет, Вінниця

Факультет: бухгалтерський облік та аудит

Спеціальність: економіст

1989–1995 – Державна медична академія, Київ. Факультет: лікувальний

Спеціальність: лікар.

ДОДАТКОВІ ВІДОМОСТІ Працюю на персональному комп'ютері, володію розмовною англійською, основами GAAP.

Маю посвідчення водія категорії А, В, С.

P.S. Енергійний, комунікабельний, наполегливий у досягненні необхідних результатів.

ТЕЛЕФОН: 098–755–98–87

Використані джерела:

1. Про HR – онлайн-журнал. URL. : <https://rabota.ua/ua>
2. Сухар М. Рекрутинг персонала. – Київ : Азимут-Україна, 2007. – 120 с.
3. Деякі питання практичного застосування Закону України «Про захист персональних даних». роз'яснення Міністерства юстиції України від 21 грудня 2011 року. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0076323-11#Text>
4. Про захист персональних даних. Закон України. № 2297-VI. 01.06.2010. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
5. Wolfgang Jetter. Effiziente Personalauswahl: durch strukturierte Einstellungsgespräche die richtigen Mitarbeiter finden. Schäffer-Poeschel, 2008, 400 p
6. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом: навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2009. – 399 с.

ТЕМА 8

ТЕХНОЛОГІЇ ОСНОВНОГО ВІДБОРУ КАНДИДАТІВ НА ВАКАНТНУ ПОСАДУ

План

- 8.1 Зміст, види та скрипт інтерв'ю з кандидатами
 - 8.2 Технології проведення інтерв'ю (за видами)
 - 8.3 Підсумки та виправлення помилок інтерв'ю
-
-

Ключові слова: інтерв'ю, структуроване інтерв'ю, не структуроване інтерв'ю, експрес-оцінка, метапрограма, метод незакінчених речень, прийоми активного слухання, поведінкові індикатори адаптивності кандидата, референція, метапрограмний портрет кандидата, поведінкове інтерв'ю, проєктивне інтерв'ю, ситуаційне інтерв'ю, метод «три плюси і три мінуси», провокація, стресове інтерв'ю, оффер роботодавця.

8.1 Зміст, види та скрипт інтерв'ю з кандидатами

Інтерв'ю відбувається після первинного відбору кандидатів та представляє собою метод оцінювання кандидатів під час прийняття на роботу, який відбувається у формі бесіди з метою остаточного визначення повноти відповідності кандидата посаді та корпоративній культурі підприємства. При цьому, кандидат, також визначає, наскільки вакансія та корпоративна культура підприємства підходять йому. Інтерв'ю є якісним методом збору інформації, отриманої в результаті розмови між щонайменше двома особами.

Цілі інтерв'ю. Так само, як і в переговорах, при проведенні інтерв'ю потрібно досягти поставлених цілей:

- встановити контакт з кандидатом на посаду таким чином, щоб він міг адекватно реагувати на питання, був відкритим. Це допоможе отримати від нього повну, необхідну інформацію а, з іншого боку, мотивувати його на подальшу взаємодію з підприємством.
- зрозуміти чи підходить кандидат для підприємства враховуючи відповідність профілю компетенцій та корпоративній культурі. Натомість, кандидат має оцінити підприємство виходячи з особливостей свого характеру, мотивації та переваг діючої корпоративної культури.

Інтерв'ю відбувається в таких формах:

- інтерв'ю-допит – не ефективний та не етичний спосіб ведення бесіди;
- інтерв'ю-продаж – спосіб ведення бесіди під час «полювання за головами». Він не завжди виявляється ефективним через те, що кандидат, володіючи цінними компетенціями не зацікавлений у вакансії, що дозволяє йому бути

«зверхнім». Разом з тим підприємство прагне залучити його всіма способами, навіть не проводячи його оцінювання, що з рештою може негативно сказатися на взаєминах працівника й підприємства;

- інтерв'ю-переговори передбачають рівні права сторін під час взаємного оцінювання, прояву зацікавленості.

Види інтерв'ю, що використовуються у практиці рекрутингу персоналу, наведено на рисунку 8.1.

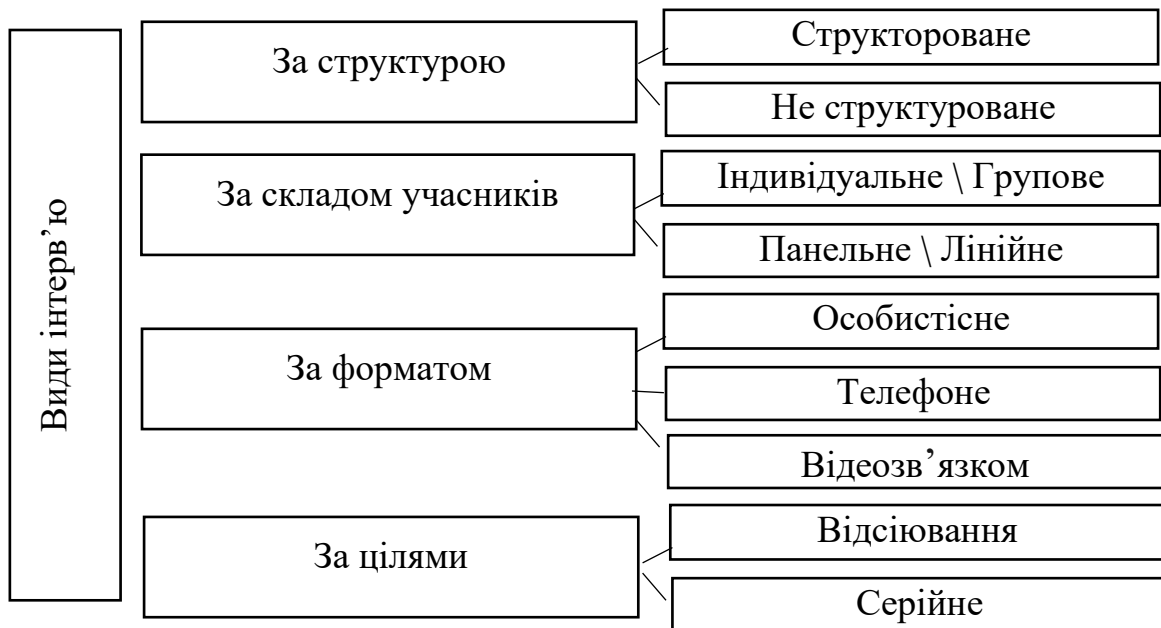


Рисунок 8.1 – Види моделей інтерв'ю

У рамках структурованого інтерв'ю рекрутер працює за чітким планом, який може бути як стандартом компанії, так і розробленим рекрутером або HR-менеджером.

Структуроване інтерв'ю має як переваги, так і недоліки. Основні переваги такі:

- рекрутер працює за заздалегідь продуманим планом, питання не потрібно вигадувати на ходу;
- економія часу – рекрутер може ставити готові питання відразу після відповідей, а не імпровізувати;
- заздалегідь підготовлені питання дозволяють отримати максимум інформації.

Серед недоліків:

- спілкування виходить надто формальним і не передбачає індивідуального підходу;
- всі відповіді слід записувати, важливо вести всю кадрову документацію. Це ускладнює завдання для рекрутера.

Як правило, такі співбесіди застосовуються для відбору працівників на посади з базовою/початковою кваліфікацією, коли одночасно потрібно підібрати велику кількість працівників.

Структура та зміст інтерв'ю.

Щоб домогтися правильного і всебічного розуміння обома сторонами один одного, має сенс взяти за основу певну структуру, яка нагадує структуру комерційних переговорів.

Структура інтерв'ю складається з серії послідовних питань, організованих за логічним порядком: вступ; основна частина; завершення інтерв'ю; підведення підсумків. Послідовність проведення інтерв'ю наведена на рисунку 8.2.

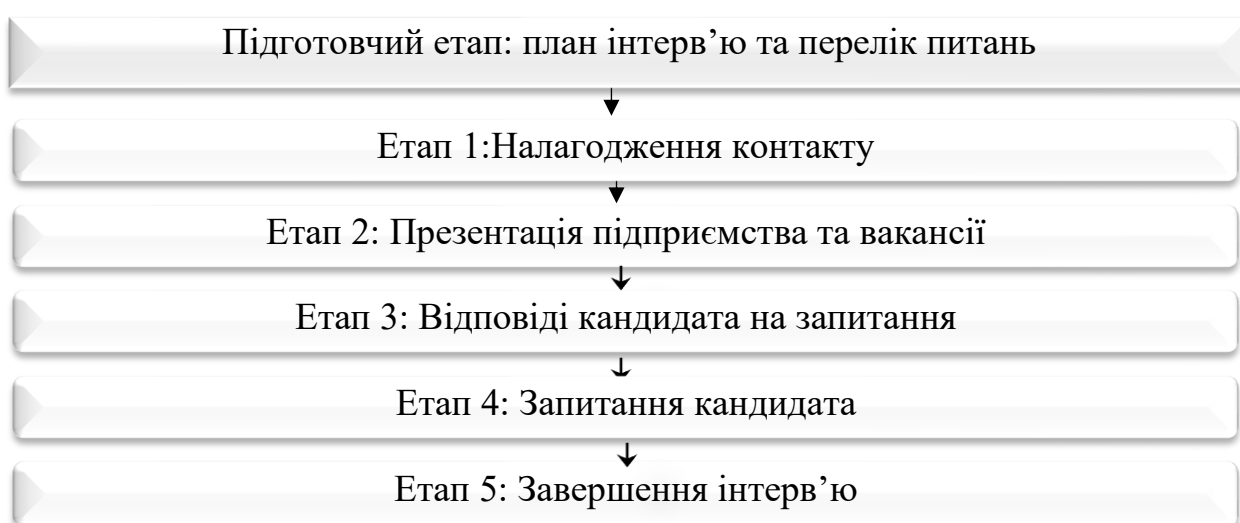


Рисунок 8.2 – Послідовність проведення співбесіди (інтерв'ю)

На підготовчому етапі готується план інтерв'ю і перелік запитань для кандидата та критерії експрес-оцінювання, які заносять до спеціальної форми/бланку для того, щоб було зручно фіксувати відповіді кандидата по кожному з питань. Давайте розберемося, що це за експрес-оцінка така, і який у неї може бути бланк.

Бланк має містити критерії та індикатори оцінювання кандидата (додаток Д). Наприклад, для критерію оцінки – комунікабельність, індикаторами можуть бути: уміє встановити контакт, викликає довіру, вміє підтримати розмову, енергійний голос, позитивний настрій. Зазвичай, в кожному блоці критеріїв має бути не більше 10 індикаторів. Що до критерії, то до їх числа відносять: голос; зовнішність; поведінка; манера говорити; загальне враження; впевненість; особистісні компетенції; комунікативні компетенції; оцінка поведінки в стресових ситуаціях та мотивація.

З наведених вище блоків критеріїв оцінки, можна обрати ті, що найбільше відповідають вимогам та цілям інтерв'ю. Основою для формування питань мають стати розроблені вимоги до кандидатів на вакантну посаду, а передумовами проведення інтерв'ю – інформація про освіту, досвід, напрями розвитку кар'єри, особисті досягнення кандидата, які підтверджені поданими ним документами.

Перелік запитань має бути єдиний для всіх кандидатів на вакантну посаду, проте за результатами вивчення резюме чи анкети, стандартний перелік може бути доповнений додатковими питаннями (навіть провокаційними, проєктивними, каверзними) для підтвердження чи уточнення інформації, що міститься у поданих кандидатом документах.

Етап 1. На етапі налагодження контакту важливо створити позитивне враження про підприємство та комфортні умови до конструктивної й довірчої розмови. Із самого початку контакту інтерв'юер має взяти ініціативу на себе: першим привітатися, представитися та поцікавитися у кандидата, як до нього краще звертатися. На цьому етапі можна ставити загальні запитання, приміром: «скільки часу є у розпорядженні кандидата» та ін. Необхідно зазначити мету зустрічі та викласти план розмови, наприклад: «Доброго дня. Як дісталися? Мене звуть Андрій Іванов, я менеджер з підбору персоналу. Пропоную побудувати нашу розмову в такий спосіб: спочатку ви розповісте про себе, а потім у форматі діалогу поговоримо про вакансію. Добре?». Далі можна поставити кілька запитань, обговорити вакансії, запропонувати кейс.

Етап 2. На етапі налагодження контакту з кандидатом варто зважати на його поведінку, аби зрозуміти мотиви та серйозність намірів. Але, якщо інтерв'юер зрозуміє, що претендент на посаду на передодні навіть не відвідав сайт підприємства, робити висновки щодо його байдужості – зарано.

Етап 3. Під час презентації підприємства та посади, кандидата інформують щодо:

- часу функціонування підприємства на ринку та його специфіки;
- партнерів та конкурентів підприємства;
- загальних планів підприємства на майбутнє та причини появи вакансії;
- ролі та місця майбутнього працівника в структурі підприємства, посадових обов'язків та завдань, які доведеться йому вирішувати (на практиці часто використовують зворотнє, – пропонують кандидатові описати свої майбутні функціональні обов'язки. Тим самим інтерв'юер дізнається: наскільки досвідченим є кандидат; перспективи професійного та кар'єрного зростання; матеріальних винагород та соціального забезпечення.

Етап 4. Основний і найдовший етап – це відповіді кандидата на запитання. Він може тривати від 30 хв. та залежить від специфіки вакансії,

особливостей кандидата й технологій оцінювання. Інтерв'ю супроводжується наростанням втоми, погіршенням сприйняття інформації, зниженням концентрації. Тому, на цьому етапі важливо уникати монотонності. Натомість, на цьому етапі кандидатів ставлять різноманітні запитання, пропонують розглянути ситуації/вирішити завдання аби перевірити одну і ту саму інформацію з різних ракурсів. Одержану від кандидата інформацію необхідно зафіксувати, використовуючи ключові слова та фрази. Тому для зручності інтерв'юер й використовує спеціальні друковані форми, зазвичай у формі таблиць, в яких можна було б проти запитання, не помітно для кандидата зробити певну відмітку.

На цьому етапі можна запропонувати кандидатів презентувати себе. З цією метою йому пропонується самопрезентувати себе в найкоротші терміни (іноді, 1 хв.). За результатами самопрезентації кандидата можна оцінити:

- здатність до аналізу своїх сильних якостей і слабких сторін;
- стресостійкість та вміння працювати за умов дефіциту часу;
- комунікативні навички;
- здатність зацікавити;
- вміння виокремлювати головне;
- прагнення до співробітництва;
- мотиваційний профіль та кар'єрну стратегію.

Під час проведення інтерв'ю необхідно балансувати між відкритими (передбачають розгорнуту відповідь) й закритими (передбачають конкретну відповідь); спрямовуваними (в питанні закладено бажану відповідь) та уточнювальними (питання, які дають змогу правильно зрозуміти співрозмовника) запитаннями.

Варто зважати на те, що сучасний кандидат на посаду став обізнаним в процесах набору персоналу: він правильно одягається, вивчає інформацію про компанію, готується до інтерв'ю. Все це ускладнює роботу інтерв'юера, змушує його ретельніше працювати над питаннями. Практика доводить, що для налагодження довірчого контакту не варто під час інтерв'ю вживати «сухі» формулювання стандартних питань, як то: «Розкажіть трохи про себе»; «Чому ви обрали саме нашу компанію?» та ін.

Важливим момент у складанні питань є акцент на якості навичках та інших визначальних характеристиках посади. Не можна формувати питання під шаблон працівника, який подобається керівникові. Так, Соічіро Хонда, засновник компанії Honda писав: «Якщо ви наймаєте лише тих людей, яких розумієте, то в компанії ніколи не буде людей краще, ніж ви. Завжди пам'ятайте, що можна знайти найвидатніших людей серед тих, хто вам не дуже подобається» .

Зважаючи на все, що вище зазначено, слід сказати, що запорукою успішного інтерв'ю може бути така комплексний пакет питань:

1. Запитання від співробітників того відділу, до якого наймається кандидат та, які дозволять визначити, чи компетентний кандидат;

2. Реаліті-кейси. Це такі оціночні ситуації, в яких людина вимушена відразу й швидко надати відповідь. 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: «Чи траплялися випадки, коли Ви спізнювалися? / Чи доводилось Вам казати неправду?»

3. Міні-реаліті кейси – це коротке питання, наприклад: «Можете зламати цей олівець?»/ «Можете випити пляшку води?». Така побудова запитань створює ситуацію, коли людина має зробити вибір: сказати правду чи справити «позитивне враження».

Правильних відповідей на кейси не може бути, вони відрізнятимуться залежно від специфіки бізнесу. Часто важливими є не відповіді, а реакція на запитання. Якщо кандидат відповідає на запитання чітко, відверто і щиро, то він викликає довіру. Іноді кандидат дає суперечливі й неточні відповіді, починає хвилюватися. У такому разі рекомендується уточнювати інформацію, яка викликає сумнів, використовуючи різні технології та підходи до інтерв'ю.

Для одержання об'єктивної й вірогідної інформації важливо, щоб інтерв'юер умів не тільки ставити запитання, але й чути відповіді на них. Серед помилок, які заважають почути і зрозуміти співрозмовника, треба взяти до уваги такі: інтерв'юер постійно відволікається, перебиває кандидата, заперечує, якщо з чимось не згоден, поспішає з висновками.

До прийомів активного слухання, які 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 можна віднести такі:

- 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) [1].

2020 рік приніс багато викликів для бізнесу та суспільства. Він зруйнував чимало планів та змусив змінити звичний ритм життя. Пандемія Covid-19, війна з Росією стала своєрідним тестом на здатність компаній та людей швидко реагувати на непередбачені обставини, пристосовуватися до нових реалій. Очевидно, що очікувати стабільності в подальші роки не варто. Тому все більше роботодавців звертають увагу на таку навичку працівників, як адаптивність.

Під адаптивністю розуміють здатність ефективно працювати в різних ситуаціях, швидко підлаштовуватися до нових умов, гнучкість у прийнятті рішень. Адаптивність відноситься до soft skills. Гнучкі навички можна оцінити через поведінку людини.

Поведінкові індикатори адаптивності кандидата на посаду:

- проявляє бажання вивчати та використовує нові методи, технології;
- стресостійкість – демонструє стійкість перед труднощами; зберігає самоконтроль перед викликами та змінами;
- креативність – вміє знаходити нові/нестандартні рішення та приймає неминучість змін; активно експериментує; любить складні та нові для себе завдання;
- демонструє гнучкість – готовність пробувати нові підходи/адаптувати роботу/змінювати поведінку у відповідності до зміни до ситуації;
- здатен передбачати зміни («заглядати за горизонт») та завчасно до них готується;
- ефективно виконує роботу, попри зміни, складну ситуацію; швидко переключається між завданнями;
- прислухається до різних думок;
- швидко навчається при виникненні нових проблем.

Етап 5. Запитання кандидата. Після відповідей на запитання необхідно надати кандидатові можливість 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.

Етап 6. Завершення інтерв'ю. Для завершення інтерв'ю необхідно здійснити такі кроки:

- поцікавитися у кандидата чи не має він не з'ясованих питань;
- подякувати за те, що відгукнулися на запрошення та витратили час;
- повідомити про можливий термін надання відповіді по результатам

- інтерв'ю та повідомити/поцікавитись в який спосіб буде надано відповідь;
- ще раз подякувати та попроситися.

Приміром, завершити інтерв'ю можна в такий спосіб: «Я проводитиму співбесіди до 5 лютого. Якщо вашу кандидатуру буде затверджено, я зателефоную вам до цієї дати. Дякую за приділений час».

Для підвищення достовірності інформації, відповідність кандидата профілю посади та корпоративній культурі підприємства інтерв'юери використовують різні технології, методики та прийоми, про що йтиметься в наступному пункті.

8.2 Технології проведення інтерв'ю (за видами)

Аналіз метапрограм кандидата

Для кожної вакансії існує ідеальний набір компетенцій. Один із способів обчислити необхідні компетенції у кандидата – це оцінка його метапрограми. Цей інструмент використовують у всьому світі вже понад 30 років.

Метапрограма – це сучасний інструмент розуміння людей (шаблон /паттерн мислення людини), який допомагає зрозуміти, як спосіб мислення людини впливає на форми її поведінки, до яких можна віднести: мотивацію людини; способи прийняття рішень; самооцінку; взаємодія з оточуючими; ефективність у професійній діяльності.

Загалом, про метапрограми необхідно знати, що:

1. Є люди з певним набором метапрограм, які сприяють ефективному виконанню певних робіт;
2. Для різних видів діяльності підходять різні метапрограми;
3. У кожної людини свій ступінь вираження метапрограми, індивідуальний набір якостей та характеристик.

Головна перевага використання метапрограм на співбесіді – це можливість уникнути соціально–позитивних відповідей.

Існує велика кількість типів метапрограм, які можна об'єднати в такі напрямки (проте, цей перелік може бути розширений):

- 1) класифікація світу;
- 2) спосіб організації інформації;;
- 3) фокусування у порівнянні;
- 4) мотивація;
- 5) референція.

Давайте розглянемо їх детальніше.

1.Класифікація світу

Метапрограма цієї групи пояснює нам, як ми структуруємо вхідну інформацію, що будемо сприймати свідомо відповідно до індивідуальних

критеріїв. Ця програма має кілька «фільтрів»:

- *люди/час/місце* – категорія людей, яка мислить шаблонно, діє, виходячи з відповідей на запитання – «хто?», «коли?», «де». Такі співробітники здатні виконувати поставлені завдання без лишніх запитань, відповідно до інструкцій;

- *цінності/результати* – категорія людей, яка мислить та діє, виходячи з відповідей на запитання – «навіщо ми це робимо?». Існує категорія співробітників, для яких важливо знати результат роботи та її цінність, тоді вони розумітимуть, що і як треба зробити, аби досягти цього результату в найкращий спосіб.

- *процеси/можливості* – свідчить про орієнтацію людини на дотримання правил, процесів, процедур. Відповідно, такі кандидати, будуть ефективними в роботі з документацією, у напрямку, де потрібно приділяти особливу увагу процесу (технічна підтримка або техобслуговування). Визначити таких кандидатів досить просто, вони у спілкуванні дотримуються причинно–наслідкових та тимчасових зв'язків. Приміром, запитавши: «Опишіть свій звичайний робочий день», можна почути: «Я приходив на роботу о 9.00, включав обладнання, далі... після.....».

2. Спосіб організації інформації

Після того, як інформація пройшла через перші «фільтри» сприйняття, її важливо організувати, і ця метапрограма допомагає сприймати інформацію через візуальні, аудіо та кінестетичні «фільтри». Також, вона відповідає за глобальне або детальне мислення та певний спосіб структурування інформації.

Глобальне мислення – це масштаб мислення, при якому людина може сприймати інформацію в контексті зовнішніх викликів/можливих змін. Таке мислення корисне при складанні стратегічних планів та для бачення загального напрямку руху, це важливо для менеджерів та керівників.

Детальне мислення це сприйняття інформації блоками з подальшою деталізацією елементів. Такий тип метапрограми буде корисним для професій, які пов'язані зі складанням різноманітної документації, звітів тощо, де важлива уважність. Наприклад, у діяльності бухгалтерів, офіс–менеджерів, викладачів.

Що стосується способу структурування інформації, то їх у метапрограмі три:

1. Укрупнення. Люди, у яких розвинена метапрограма на укрупнення, спочатку мислять деталями і потім починають узагальнювати, укрупнювати і з'єднувати. Цей стиль структурування інформації допомагає привести до одного знаменника розрізнені дані та інформацію.

2. Дроблення. Працює у зворотному порядку. Спершу люди мислять за допомогою великих блоків інформації та образів, далі починають

конкретизувати складові свого загального образу. Такий спосіб мислення корисний при плануванні, аналізі та на початковій стадії навчання.

3. Аналогія – спосіб мислення, при якому людина наводить приклади і міркує асоціюючи предмет обговорення із чимось. Цей стиль мислення необхідний тим, хто використовує творчий підхід і мислить творчо.

Фокусування на порівнянні

Метою цієї «програми» є зіставлення (подібність чи відмінність) вхідної інформації з наявним досвідом/чимось відомим/ абсолютно новим.

Дана програма має 2 фільтри:

1) подібність. Люди з цим паттерном мислення здебільшого, консервативні, можуть тривалий час працювати на одному місці, одягатися в тому самому стилі, і т.ін. Однак, успішна комунікація та якісні взаємини зазвичай будуються на солідарності та подібності;

2) несхожість. Такий паттерн мислення має дві сторони. Одні люди, які орієнтовані на все нове, прагнуть робити так, щоб результат їх праці був унікальним та ексклюзивним. Вони прагнуть змін, а за професією вони новатори, винахідники і першовідкривачі. Їм подобаються проєктні роботи, де є щось цікаве і нове. Іншим людям

важливо не просто відмінність, а щоб було зовсім не так, як раніше. Вони можуть гідно реалізувати себе у сферах, де важлива ретельність, наприклад, перевірки у фінансовій сфері (бухгалтер), на грамотність (викладачі, коректори, редактори), навіть у продажах вони зможуть наголосити на унікальності продукції та вигідно її описати.

Мотивація

Варто зауважити, що описані вище метапрограми, в цілому стосуються переваг в типах роботи. Сама метапрограма з мотивації має 2 напрями «мотивація ДО» і «мотивація ВІД».

Мотивація «ВІД» характерна для людей, для яких стимулом є уникнення проблем, негативу, дискомфорту. Вони часто вживають слова: – уникнути, повинен, зобов'язаний, штрафи, проблема. Від співробітника, який мислить таким шаблоном слід очікувати на швидкий результат, але короткостроковий.

Мотивація «ДО» характерна людям, для яких стимулом виступають можливості майбутнього. Вони часто вживають слова: – хочу, можливості, зиск, для того, щоб. Така мотивація дає сильний та тривалий ефект, але на її створення йде набагато більше часу.

Слід зазначити, що ця метапрограма залежить від контексту. Наприклад, у діалозі про здоров'я можна буде почути «мотивацію ВІД», про сім'ю так само, а розмова про роботу підкреслить «мотивацію ДО». Можливі й інші

варіанти, тому щоб зрозуміти яка мотивація є домінуючою, бажано торкатися під час інтерв'ю всіх сфер і відзначати переважаючий тип.

Референція

Метапрограма «Референція» показує нам, як людина приймає рішення і чи може взяти при цьому відповідальність на себе. Тому «референція» – це те, на що орієнтується чи посилається людина після ухвалення рішення. Референція має напрямки:

1) «внутрішня референція». Люди з розвиненою «внутрішньою референцією» рішення приймають швидко, виходячи тільки зі свого особистого бачення та розуміння, і самі несуть відповідальність за прийняття рішень та результати. У розмові з такими людьми можна почути: «я сам», «я так вирішив», «сам знаю» тощо, і вони схильні давати поради. Якщо говорити про спеціальності, де дана референція пріоритетна, то це безумовно хірурги, служби порятунку, менеджери та керівники;

2) «зовнішня референція» поділяється на «контекст» та «на інших». «Зовнішня референція на інших» характерна для людей, які приймають рішення, ґрунтуючись на думці експерта/авторитетної особи. При цьому відповідальність за рішення та результати відповідно, буде перекладено на експерта. В розмові з ними будуть траплятися словосполучення: «Директор так сказав», «Потрібна думка експерта» тощо. Такі люди хороші виконавці, дружелюбні, вміють слухати і чути, для них важлива думка інших людей щодо їх дій, але при цьому вони повільні у прийнятті рішенні, їхня думка не стабільна.

«Зовнішня референція на контекст» може бути у людей, які так само спираються на інформацію з надійного джерела, але відповідальність покладають на різноманітності отриманих даних, на джерелі інформації, контексті, на статистиці. Важливо відмітною рисою людей з різними зовнішніми референціями буде бажання сперечатися і щось доводити. Ті, хто орієнтується «на контекст», більшою мірою готові відстоювати свою точку зору, маючи незаперечні факти.

Практичне застосування матриці метапрограм полягає у тому, що на її основі для відповідної посади складається метапрограмний профіль посади, який включає в себе опис маркерів метапрограм, необхідних для виконання посадових обов'язків тієї чи іншої професії. При обранні кандидата на відповідну посаду, проводячи письмове анкетування, пропонується поряд з професійними та психологічними питаннями включити ряд питань, пов'язаних з виявленням метапрограм кандидата. Це полегшить добір кандидатів, адже дасть уявлення про те, чи зможе дана людина виконувати роботу ефективно та чи буде така робота для неї комфортною.

Алгоритм виявлення метапрограм, притаманних кандидату має включати наступні етапи:

Етап 1. Складання метапрограмного портрету посади;

Етап 2. Формування питань за метапрограмним портретом посади для виявлення їх у кандидата;

Етап 3. Проведення опитування (анкетування);

Етап 4. Зіставлення отриманих результатів із метапрограмним профілем посади.

Розглянемо приклад метапрограмного профілю кандидата на посаду (табл. 8.1).

Таблиця 8.1 – Приклад метапрограмного профілю кандидата на посаду бухгалтера

№	Метапрограми (загальні шаблони мислення)	Фільтри метапрограми (маркери, які мають відповідати посаді)	Результати опитування кандидатів щодо наявності у них відповідних маркерів							
			Кандидат1	Кандидат2	Кандидат3	Кандидат4	Кандидат5	Кандидат6	Кандидат7	Кандидат8
1	Класифікація світу	Процеси та Речі	+	+/-	+	+	+	+	-	-
2	Розмір інформаційного блоку	Детальне мислення	-	+	+	+	+	-	+	+
3	Переконувачі	Кількість разів	+	+	+	+	+	+	+	-
4	Стиль реакції	Проактивний стиль	+	+	+	+	+	+	+	+
5	Часові координати	Крізь час	+	+	+	+	+	+	+	+
6	Орієнтація в часі	Минулий та теперішній час	+	+/-	+	+	+/-	+/-	-	+/-
7	Напрямок мотивації	Мотивація до	+	+	+	+	+	-	+	+
8	Власний вибір	Можливості	-	+	+	+	+	+	+	-
9	Умови взаємовідносин	Незалежність	+	-	+	+	+	-	+	-
10	Тип ієрархічного домінування	Досягнення та Союз	+/-	+/-	+	+/-	+	+/-	+/-	+/-
11	Стрессова реакція	Роздуми та Вибір	+/-	+	+	-	+	+	+/-	-
12	Орієнтація	Результат	-	+	+	+	+	+	-	-
13	Референція	Зовнішня референція	-	+	+	-	+	+	-	+
14	Тип репрезентативної системи	Візуальний та Кінестетичний тип	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	-	+	+/-
Результат:										
Точні відповіді			7	9	13	10	12	8	8	5
Допустимі			3	4	1	2	2	2	2	3
Невідповідні			4	1	0	2	0	4	4	6

Примітка: за умови добору персоналу на посаду бухгалтера, доцільно було б обрати кандидата №3, який набрав найбільшу кількість балів. Також доречно було б розглянути кандидатуру №5 та №4.

Фахівець з кадрів відповідно до існуючих напрямків метапрограм формує перелік питань «під посаду» та варіанти відповідей, які має дати кандидат під час інтерв'ю. За результатами опитування, складаємо таблицю, яка позначає «+» – відповідь, яка відповідає необхідному маркеру, «+/-» – відповідь, яка є припустимою, «-» – відповідь, що не відповідає метапрограмним вимогам посади. Потім дані заносяться до таблиці та отримані результати зіставляються із метапрограмним профілем посади.

Таким чином, метапрограмний підхід дає можливість порівнювати особисті якості людини та якісні вимоги посади, що робить її зручним інструментом для складання моделі компетенцій, підбору та оцінки персоналу компанії чи команди, побудови кадрового резерву, написання посадових інструкцій. Розуміння та врахування особливостей та цінностей людини дозволяють більш точно мотивувати його до роботи.

Поведінкове інтерв'ю / інтерв'ю по компетенціям

Інтерв'ю по компетенціях вимагає від рекрутера серйозної підготовки, професійного досвіду і не випадково називають поведінковим: метод заснований на тому, що попередній досвід людини може допомогти спрогнозувати її поведінку.

Мета інтерв'ю на основі компетенцій – отримати інформацію для оцінки ступеня вияву тих поведінкових характеристик, які необхідні для ефективної роботи на посаді

Характеристика методу «інтерв'ю на основі компетенцій»:

інтерв'ю на основі компетенцій відноситься до виду структурованого інтерв'ю, оскільки спирається на попередньо розроблений сценарій;

сценарій інтерв'ю містить перелік компетенцій і питання, необхідні для отримання інформації по кожній компетенції;

у процесі інтерв'ю розглядаються конкретні реальні ситуації, з якими беруть інтерв'ю довелось зіткнутися в минулому;

увагу інтерв'юера направлено на вивчення поведінки кандидата, а не на вивчення його професійного досвіду, знань чи навичок (що є метою біографічного або case-інтерв'ю);

інтерв'ю на основі компетенцій застосовується не тільки при відборі кандидатів на вакансії, а й при атестації вже працюючого персоналу, а також при проведенні Assessment Center в поєднанні з іншими методами оцінки.

Сильні сторони методу:

1. Зазвичай організації користуються єдиною моделлю збору інформації про компетенції та критеріями, що робить поведінкове інтерв'ю досить об'єктивним. Чітка структура інтерв'ю допомагає знизити суб'єктивність, отримати необхідну інформацію і не прогаяти важливі моменти, допомагає

інтерв'юеру керувати ходом бесіди.

2. Існує можливість спрогнозувати успіх кандидата на цій позиції внаслідок отримання реальних прикладів, а не соціально-бажаних відповідей.

Технологія проведення інтерв'ю з компетенцій.

1. Перед початком інтерв'ю необхідно розробити профіль позиції та визначити ключові компетенції та їх прийнятний для підприємства рівень;

2. Скласти список питань. Щоб оцінити попередній досвід кандидата, необхідно отримати якісні приклади та об'єктивні знання про наявність компетенції. І тому використовують певну послідовність питань.

Найпоширенішими моделями є:

STAR (Situation – Target – Action – Result) має на увазі таку логіку питань:

S – про конкретну ситуацію з минулого досвіду кандидата.

T – про що стояла перед кандидатом мети / завдання.

A – про вжиті нею дії для досягнення мети.

R – про досягнутий результат.

PARLA – (Problem – Action – Result – Learned – Applied):

P – про конкретної проблемної ситуації з минулого досвіду кандидата.

A – про вжиті нею дії для вирішення проблеми.

R – про досягнутий результат і труднощі, з якими він зіткнувся.

L – про те, чому навчився на прикладі цієї ситуації.

A – про те, які зробив висновки і як застосовував отриманий досвід;

3. Проведення інтерв'ю з кандидатом. Інтерв'ю зазвичай проводять кілька людей. Кожен інтерв'юер оцінює отримані приклади з досвіду претендента на посаду самостійно, в зручний для підприємства спосіб. Наприклад, за п'ятибальною шкалою, за якої «п'ятірка» передбачає, що переважна більшість індикаторів компетенції є позитивними, а «одиниця» – негативними;

4. Підбиття підсумків інтерв'ю. Після оцінки прикладів кожним інтерв'юером їм необхідно обговорити та узгодити всі оцінки. Важливо, щоб інтерв'юери досягли згоди, і це не було б «середньою температурою по лікарні». Після цього приймається рішення щодо кандидата та його відповідності профілю позиції.

В результаті поведінкового інтерв'ю з кандидатом ми повинні впевнено відповісти на питання: Чи є у кандидата достатній успішний досвід у вирішенні ситуацій, схожих на ті, які на нього чекають при роботі у нас?

Проективне інтерв'ю

Проективний метод спочатку використовували у психоаналізі. Він ґрунтується на виявленні проєкцій, властивих конкретної особистості, на запропоновану для розгляду абстрактну ситуацію.

Відповідно, проективне інтерв'ю – це співбесіда із застосуванням питань,

спрямованих на оцінку кандидатом інших людей, їхніх дій та мотивів. Людина, розмірковуючи про поведінку інших, несвідомо розповідає, як він повівся у цій ситуації. Проаналізувавши відповідь, HR може зрозуміти, чи відповідає претендент посаді, чи впишеться в колектив. Іншими словами, коли оцінити слід не стільки професіоналізм людини, скільки його особистісні характеристики, цінності та схильності, найефективнішим буде проєктивне інтерв'ю.

Проєктивне інтерв'ю використовують для оцінювання:

- ступеня вмотивованості;
- життєвих цінностей та настанов;
- вміння ладити та спілкуватися з людьми;
- лідерських якостей;
- клієнтоорієнтованості;
- конфліктності;
- чесності, лояльності та життєвих цінностей.

До цієї методики часто вдаються під час співбесід на посади, де потрібні певні особисті якості. У ході проєктивного інтерв'ю можна зрозуміти, як насправді поведеться людина в реальній ситуації. За відповіддю претендента ясно, яких поглядів він дотримується і як поведеться, якщо ситуація, подібна до запропонованої, виникне в його роботі.

Проєктивне інтерв'ю доцільно застосовувати у таких випадках:

- при формуванні кадрового резерву;
- з метою оцінки матеріально-відповідальних співробітників, творчих осіб;
- коли потрібно діагностувати приховані чи несвідомі сторони характеру людини.

Немає особливого сенсу використати методику, коли проводиться співбесіда на технічні посади, інженерів, IT-фахівців, технологів, будівельників.

Послідовність проведення проєктивного інтерв'ю передбачає такі етапи:

1. Підготовчий етап. Необхідно звіритися з профілем посади та визначити, які саме особисті характеристики кандидата потрібно виявити в першу чергу. Потім необхідно скласти список з критичними якостями та підібрати питання, які допоможуть їх оцінити. На базі цих заготовок складають питання для конкретного випадку. Наприклад, це можуть бути питання такого типу (табл.8.2).

Таблиця 8.2 – Приклад питань до проективного інтерв'ю

Проективні питання	Фактор, що оцінюється
Що змушує людей працювати із максимальною віддачою?	Мотивація
Яка причина може змусити звільнитися людину з добре оплачуваної роботи?	Мотивація
В яких ситуаціях можна виправдати брехню?	Чесність
Який колектив є найбільш комфортним	Комунікабельність.

Під час підготовки до проективного інтерв'ю варто обрати загальну стратегію співбесіди з кандидатом. Оскільки проективні питання задають лише для уточнення властивостей особистості, потрібно зосередитись на якостях, які можуть бути визначальними. Наприклад, спрямованість на результат, вміння брати на себе відповідальність, мотивація. Далі необхідно підготувати анкету з питаннями в незавершеній формі, на кшталт «щоб бути хорошим керівником, потрібно...».

2. Тестування анкети й проективних питань на колегах (експеримент).
Коригування питань та складання плану проведення співбесіди з кандидатом

3. Проведення інтерв'ю. Основні правила проективного інтерв'ю:

- потрібно створити легку і довірчу атмосферу, щоб претендент відчував себе спокійно і міг максимально розкритися у відповідях. Стресове інтерв'ю несумісне з проективним;
- запитання задаються досить швидко, бажано, щоб кандидат відповідав перше, що спадає йому на думку – саме це і будуть найвагоміші для нього моменти;
- усі питання мають передбачати обговорення та оцінку інших людей, їх дій та мотивів вчинків. Так кандидат буде набагато вільнішим у своїх думках;
- проективні питання повинні бути відкритими (щоб на них не можна було відповісти так чи ні);
- проективні запитання краще не ставити один за одним, а періодично вставляти в контексті традиційних питань, щоб кандидат їх сприймав природніше;
- не варто приймати надто розмиті відповіді на кшталт «все залежить від конкретної людини», потрібно переконати кандидата висловитися конкретніше.

4. Підведення підсумків.

Приведемо приклади відповідей (на чесність, лояльність) та їх інтерпретацію під час проективного інтерв'ю.

Питання: «Чому в одних підприємствах люди здійснюють крадіжки, а в інших – ні».

Відповідь 1: «Тому що, водному випадку люди працюють «на себе», а в іншому зацікавлені в успіху справи, є команда».

Інтерпретація: «Позитивна мотивація чесності. Для людини важлива спільна справа, команда».

Відповідь: «Потрібно більше платити».

Інтерпретація: «Виправдання нечесності. Є необхідність перевірити чесність кандидата іншим способом.»

Відповідь: «На підприємстві не має чого красти».

Інтерпретація: «Лояльність до нечесності, якщо вона можлива з практичної точки зору. Є необхідність перевірити чесність кандидата іншим способом.»

Відповідь: «Все залежить від людей. Не чесних людей не потрібно брати на роботу».

Інтерпретація: «Позитивна відповідь, відсутні суб'єктивні виправдання нечесності».

Ситуаційне інтерв'ю/ Case-інтерв'ю

Сучасний кандидат знає, як відповідати на підступні питання роботодавця з приводу зміни роботи, ким вони бачать себе через п'ять років, чи можуть принести користь компанії та ін. Імовірність отримати соціально бажані відповіді на них дуже висока. Тому деякі роботодавці використовують техніку ситуаційного інтерв'ю, щоб оцінити вміння претендента вирішувати реальні проблеми, керувати людьми, приймати рішення, а не лише вміння гарно говорити.

На такому інтерв'ю роботодавець описує робочу ситуацію та просить кандидата розповісти про свої дії. За короткий проміжок часу роботодавець може скласти уявлення про професійні якості кандидата. Це досить складний метод підбору персоналу, оскільки потребує творчого підходу, тому й застосовується час від часу. Проте, за підсумком інтерв'ю, рішення щодо працевлаштування кандидата може бути прийняте дуже швидко.

При складанні кейсів важливо пам'ятати, що вони завжди описують можливі події та не завжди мають однозначного рішення. Хороший кейс зазвичай містить кілька можливих варіантів рішень. Тому, конструюючи кейс, рекрутеру важливо запропонувати всі можливості, ймовірності та засоби для вирішення ситуації. Але є й інші варіанти складання кейсів:

1. Кандидат отримує не лише необхідну, а й зайву інформацію. Мета такого завдання – визначити здатність виділяти головне та знаходити правильне рішення.

2. Кандидату дається недостатньо інформації. Йому необхідно виявити активність, і після того, як він визначив, що при цій кількості інформації не

зможе вирішити кейс, чесно сказати про це рекрутеру.

3.Кандидату надається складний вибір. Доступні варіанти породжують внутрішній конфлікт та провокують зробити вибір на ціннісному рівні. Такі завдання спрямовані на виявлення стресостійкості та креативності, як поведе себе кандидат в складній ситуації;

4.Кандидат може вибрати будь-яке рішення. Такий кейс дозволяє перевірити гнучкість мислення кандидата і його готовність працювати в середовищі, що змінюється.

Ситуаційне інтерв'ю, зазвичай, проводять:

- підприємства з сильною корпоративною культурою;
- у випадках, коли для майбутнього фахівця необхідні не тільки професійні компетенції, а й навички спілкування з людьми (це робота у сфері бізнес–аналізу, консалтингу та маркетингу);
- для кандидатів, які претендують на посаду працівника керівного складу.

Найрідше ситуаційне інтерв'ю проводять для:

- при масових наборах працівників;
- молодих фахівців, які не мають досвіду роботи (за відсутності досвіду важко уявити робочу ситуацію).

Розглянемо приклад ситуації, яка була запропонована під час ситуаційного інтерв'ю. *«Відвідувач прийшов на переговори до керівника компанії на 20 хвилин раніше за призначений час. Ваші дії в даній ситуації? Обґрунтуйте їх»*. Ситуацію побудовано таким чином, щоб визначити у кандидата: рівень доброзичливості; вміння здійснити прийом відвідувача; тип корпоративної культури, до якої звик кандидат. Правильна відповідь: *«Я спитаю у керівника, чи може він прийняти відвідувача. Якщо не може, я запропоную відвідувачу почекати у зручному місці, запропоную чай та каву»*.

Метод «три плюси і три мінуси»

Метод «три плюси і три мінуси» дозволяє зрозуміти, як людина ставиться до того чи іншого чинника змісту роботи чи умов праці. З цією метою, необхідно попросити кандидата назвати три позитивних та три негативних ставлень щодо певного чинника.

Застосування даного методу передбачає виконання ряду процедур:

- складання питань;
- проведення інтерв'ю;
- підрахунок відповідей та їх інтерпретація.

Інтерпретація відповідей відбувається з врахуванням таких закономірностей:

1) підсумовуємо позитивні та негативні відповіді щодо ставлення кандидата до фактору У випадках нейтрального ставлення до фактору роботи

людина називає однакову кількість плюсів та мінусів. Якщо ж домінує позитивне чи негативне ставлення до ситуації, це проявляється у різній кількості плюсів та мінусів;

2) оцінюється швидкість, з якою кандидат перелічує плюси та мінуси, що віддзеркалюють погляди (позицію, ставлення) кандидата, спадають на думку швидше;

3) аналізується послідовність відповідей. Якщо за відповіді кілька питань змінюється послідовність, це відбиває пріоритети: те, з чого людина починає, важливіше йому.

Ці закономірності можна вивести із письмового аналізу. Під час розмови виявиться ще одна важлива особливість. У відповідях кандидатів можуть зустрічатися як оціночні міркування, так і деякі факти (наприклад, (–) недоліком відрядження може зазначатися необхідність розлучатися з родиною, (+) позитивом у відрядженні – можливість побачитися з друзями в інших містах). У такому разі необхідно уточнити, чи має цей факт відношення до самого кандидата, чи він згадав ситуацію будь-кого зі свого оточення.

Метод провокації

Ефективність роботи людини залежить від того, наскільки їй подобається ця робота. Якщо значна частина роботи викликає негативні емоції, дратує, то результати погіршаться, а у випадках, коли мова йде роботу з людьми, буде відчуватися негативне ставлення до колег/клієнтів через нещирі посмішки, невербальні прояви, роздратовані інтонації.

Більшість підприємств при доборі персоналу цей фактор абсолютно не враховує, що в результаті призводить до неякісного виконання співробітником його обов'язків, або до необхідності постійної додаткової мотивації та контролю. Аби дізнатися як кандидат ставиться до роботи застосовують метод провокацій (не плутати з стресовим інтерв'ю), який передбачає такі варіанти ведення бесіди:

1) активне слухання. Уважно слухаємо кандидата, підтакуємо, записуємо. Поводимося дуже щиро, показуємо абсолютну зацікавленість у розповіді вигуками і вставочками «Так, так», «Так», «Дуже цікаво» та відповідними жестами. Насправді ми провокуємо кандидата на монолог та чекаємо, коли він розговориться. Далі обережними питаннями виводимо на тему, що нас цікавить, – і отримуємо масу інсайдерської або просто цікавої інформації;

2) пауза. У будь-якому спілкуванні є місце для пауз – вимушених чи випадкових. Створення вдалих моментів для паузи на переговорах та вміння її витримати, як правило, дорогого коштують. На співбесіді ми користуємося такою паузою. Задаємо питання претенденту, чекаємо відповіді. Отримавши

відповідь, продовжуємо мовчки доброзичливо дивитись на кандидата, ніби бажаючи почути продовження відповіді. Не всі кандидати наважуються поставити уточнююче питання щодо того, чи треба продовжувати чи ні. Ще менше тих, хто разом з нами витримує цю паузу та чекає наступного питання чи наших коментарів. Те, чим кандидат заповнює паузу, іноді буває цікавішим за попередню відповідь;

3) нерозуміння. Кандидату задається питання, на яке він дає досить повну та кваліфіковану відповідь. Однак, ми доброзичливо вказуємо на те, що ми не зрозуміли відповіді та спостерігаємо за реакцією кандидата. Погіршити останній прийом можна питанням, яке ставить під сумнів професіоналізм кандидата. Якщо після відповіді претендента ми говоримо: «Зрозуміло, Ви в цьому мало що розумієте» тим самим ми посилюємо нашу провокацію. Таке питання застосовується для обмеженого кола вакансій і зловживати ним не варто. Але якщо на роботі кандидат має спілкуватися з клієнтами саме в цьому стилі (наприклад, робота зі скаргами клієнтів), потрібно подивитися, як він на них реагує.

Стресове інтерв'ю

Кандидати під час співбесіди майже завжди мають приховані цілі. Стресове інтерв'ю дозволяє з'ясувати «слизькі» моменти або викрити приховані наміри, а також перевірити реакцію кандидата на стресові умови.

Стресове інтерв'ю – це співбесіда, на якій кандидата намагаються вивести з рівноваги, поставити в ситуацію, коли він відчує себе некомфортно або просто зробити те, до чого претендент не готовий.

Стрес–співбесіди вимагають ретельної підготовки та високого рівня професіоналізму. Необхідно розуміти не лише як занурити кандидата у стрес, а й як вивести його звідти. Рекрутеру важливо мати базові знання з психології або вдаватися до послуг сторонніх фахівців. Нерідко погана підготовка та спроби самоствердитись за рахунок свого становища сприяють втраті важливого фахівця для компанії та краху її репутації.

Стрес–інтерв'ю варто застосовувати, якщо стресостійкість є визначальною компетенцією на вакантну посаду. З іншого боку, претенденти часто свідомо терплять неадекватні питання роботодавця, тому що зараз їм потрібна робота. Можливо, в реальних ситуаціях вони не матимуть такої витримки.

Рекрутери не часто використовують стрес–інтерв'ю, а намагаються розкрити кандидата та визначити його навички за допомогою різних ситуативних питань. Багато керівників побоюються, що після стрес–співбесіди співробітник не зможе розслабитися та повноцінно виконувати обов'язки у компанії.

Таким чином, стрес-інтерв'ю – це необхідний захід для співбесід на специфічні посади, на яких на співробітника очікують подібні стресові фактори. Але проводити його слід тільки якщо це абсолютно необхідно, і ретельно готуватися, щоб не отримати неприємного для всіх результатів.

Кейсами стресового інтерв'ю можуть бути:

- 1) розмова на підвищених тонах;
- 2) швидкий темп розмови – постійні питання, щойно здобувач відповість, йому відразу ж задають наступне питання, не пов'язане з першим;
- 3) розмова на ходу;
- 4) постійні перешкоди під час інтерв'ю, присутність сторонніх людей;
- 5) очікування. Інтерв'ю призначають на конкретний час, але з настанням часу кандидата не запрошують й він вимушений чекати. Відбувається перевірка ступеню зацікавленості кандидата в цій вакансії;
- 6) співбесіда закінчилася так і не почавшись. Іноді сценарій ускладнюється тим, що кандидатів пропонують заповнити анкету або пройти тест, на що йде до півгодини, а потім кажуть: «Дякую. До побачення!»;
- 7) некомфортні умови (надто маленький офіс, яскраве світло чи незручні меблі);
- 8) добрий поліцейський, злий поліцейський. «Злими» можуть виступити відразу кілька інтерв'юерів. Їхнє завдання – зневірити кандидата у тому, що йому потрібна дана посада. Вони розповідатимуть про надзвичайно стресові ситуації, надхмарні вимоги та низькі зарплати. При цьому є ще один інтерв'юер, який стане його відмовляти, пропонуючи подумати про більш гідне місце роботи;
- 9) питання особистісного характеру. Це найпростіший спосіб вибити ґрунт з-під ніг, а тому він часто застосовується у стресових співбесідах. Питання про сім'ю, стосунки і навіть про секс. Вразливіша категорія в даному випадку – дівчата. У них можуть поцікавитися щодо планів на сім'ю та дітей;
- 10) жертвність. Пропозиція кандидату зробити щось ординарне (закричати, викинути гаманець, покрасити волосся...). Це перевірка на здатність відстоювати власну думку, гідність;
- 11) інші.

Якщо фахівець з персоналу все ж вирішує вдатися до цієї методики, йому необхідно дотримуватися певних правил.

1. Стрес-інтерв'ю не рекомендується проводити на першій співбесіді. Важливо у звичних умовах познайомитися з кандидатом, оцінити його компетенції, обговорити умови співпраці. Якщо обом сторонам все підходить, то на другій співбесіді можна глибше оцінити навички, потрібні для посади;

2. Перед проведенням стрес-інтерв'ю слід попередити кандидата про те,

що це буде нестандартний формат спілкування, в якому можуть задаватися питання у різному форматі;

3. Психологічний тиск необхідно чинити поступово, не задаючи з ходу надто провокаційні та особисті питання;

4. Після того, як провели стрес-співбесіду, необхідно вибачитись за «незручні» питання (якщо такі були). Важливо пояснити кандидату, що зараз відбувалося і чому це є суттєвим для вакантної посади.

Рекрутеру важливо відчувати межу «жорстких» та неетичних питань. Щодо професійної діяльності, дозволяється уточнювати різні аспекти роботи на попередній посаді співробітника, запитувати деталі про провальні проекти або непорозуміння з керівником. Важливо розуміти користь від кожного заданого питання, особливо якщо воно стосується особистості людини.

Не етично відзначати вроджені вади у зовнішності чи релігійні переконання, сексуальні стосунки чи інші особисті теми. Кандидат, який зацікавлений у вакансії, має поводитись стримано та ввічливо, але при цьому не дозволяти інтерв'юєру виходити за межі дозволеного.

8.3 Підсумки та виправлення помилок інтерв'ю

Після завершення інтерв'ю необхідно обробити одержану інформацію та зробити відповідні висновки. Проте, висновки, які зроблені на підставі першого враження, поспіхом, 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 спеціально розроблені оціночні форми. Відмова кандидатам має ґрунтуватись лише на результатах аналізу відповідності їхніх професійних якостей і особистісних характеристик установленим вимогам без впливу суб'єктивної думки.

У рекрутерів часто виникає ситуація, коли потрібно повернутися до діалогу з кандидатом, а з історії роботи з ним стає зрозуміло:

- кандидат був на інтерв'ю, але йому відмовили в працевлаштуванні;
- кандидат сам відмовився від оффера (запрошення на роботу);
- стосунки з кандидатом перервані з вини рекрутера.

Такі ситуації не разові. Тому важливо, під час інтерв'ю завжди робити мітки на резюме кандидата про причини відмови, особливі сторони його

характеру, проставляти маркери про хід відбору. Але раптом виявиться, що «забутий» чи «відправлений» кандидат виявиться відповідним, то потрібно бути готовим «відпрацювати» негатив, наприклад, в такі способи:

- якщо претендент «ображений» самим фактом відмови, то варто попрацювати з особистою мотивацією – ще раз позначити його професіоналізм, значущість його позиції;
- якщо людина обурена ситуацією, загалом, то потрібно детально та чесно пояснити причину такого збігу обставин. Потрібно пам'ятати, що кандидат зазнає негативу, оскільки були зачеплені його почуття, потрібно з'ясувати які. Головне зберігати ввічливість, тактовність, чесність.

Перед повторною зустріччю необхідно пригадати причини відмови, усі сильні сторони кандидата та поясніть чітко, чому повернулися до його кандидатури. Якщо людина все ще у пошуку роботи, а пропозиція про працевлаштування була справді цікавою, то претендент із задоволенням повернеться до діалогу.

Трапляється, що нещодавно найняті співробітники раптово йдуть самі. Причин таких ситуацій теж може бути багато. Починаючи від того, що людині важливо працювати поряд з будинком (наприклад, є маленька дитина або не хоче витратити час на дорогу) і як тільки на горизонті з'являється пропозиція, що відповідає цій вимозі, вона змінює своє рішення і йде з компанії або відмовляється від щойно прийнятого оффера.

Або ще приклад, під час пошуку роботи кандидата влаштували кілька вакансій, один роботодавець зробив пропозицію раніше за інші, а інший все ж таки дозрів на оффер пізніше. Щоб уникнути подібного, важливо особливу увагу приділяти мотивації кандидата. Виявивши справжню мотивацію та закривши потребу, важко буде втратити нового співробітника. Але у всіх трапляються промахи, тому після кожної такої ситуації потрібно виявити справжню причину виходу з роботи та проаналізувати помилки.

Питання для самоконтролю



1. Розкрийте зміст і структуру інтерв'ю.
2. Дайте порівняльну характеристику основним видам та формам інтерв'ю.
3. Як на Вашу думку потрібно готуватися до інтерв'ю?
4. Чому інтерв'юер повинен розповісти про компанію і вакантну посаду, перед тим як ставити запитання кандидатові?
5. Що таке метапрограма та чому її зміст розглядають при плануванні інтерв'ю.

6. Розкрийте технологію проведення поведінкового інтерв'ю. Наведіть приклади запитань.
7. Розкрийте особливості та переваги проєктивного інтерв'ю.
8. Розкрийте методичні засади проведення ситуаційного інтерв'ю.
9. Обґрунтуйте доцільність використання провокаційних запитань для визначення професійної придатності кандидатів. Чи є провокаційне інтерв'ю аналогом стресового інтерв'ю?
10. Розкрийте особливості використання методу «три плюси і три мінуси». Наведіть приклади.
11. В яких випадках може бути доцільним використання стресового інтерв'ю?
12. Розкрийте зміст правил проведення стресового інтерв'ю.
13. Які помилки допускають рекрутери в роботі з кандидатами на посаду та яким чином вони можуть повернути кандидата?

Практичні завдання

Завдання 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.

Завдання 2.

Кейси для співбесіди:

1. Ви прилетіли в незнайоме місто на вирішальну зустріч, яка відбудеться через годину в центрі міста. В аеропорту Ви виявляєте, що у Вас немає ні грошей, ні документів. Ваші дії.

2. Ви приїхали в офіс клієнта проводити важливу презентацію. За 10 хвилин до початку Ви виявляєте, що у Вас з собою не та флешка з презентацією. Ваші дії.

3. Придумайте провокації, для кандидатів на посаду продавця в магазину.

Завдання 3.

Ділова гра «Співбесіда»

Визначається вакансія та 2 претенденти на неї.

Студенти поділяються на 2–3 групи, які представляють різні компанії. Кожна група обирає сферу діяльності своєї компанії та назву.

Представники організацій формують вимоги до претендентам складають список питань для проведення співбесіди визначають осіб, які проводять співбесіду.

Претенденти на вакантну посаду розробляють свою професійну біографію та формують стратегію поведінки на співбесіді.

Мета кожного претендента – постаратися отримати посаду у ці фірми–конкуренти.

Мета кожної фірми – відібрати найбільш придатного, на них погляд, фахівця.

Наприкінці ділової гри кожна фірма має визначити, якого кандидата вона бере на роботу і чому. При цьому фірма може не взяти жодного кандидата.

Проводиться аналіз гри, розглядаються питання, що задаються на співбесіді.

50 причин відмови у роботі

(на основі огляду Ф.С. Ендикота, директора служби працевлаштування Північно–Західного університету, Бостон, США)

1. Жалюгідний зовнішній вигляд.
2. Прагнення показати свою перевагу, манери всезнайки.
3. Невміння добре говорити: слабкий голос, погана дикція, помилки в наголосі та вимові.
4. Відсутність плану кар'єри: чітких цілей та завдань.
5. Невпевненість у собі та нещирість.
6. Відсутність інтересу та ентузіазму.
7. Неможливість понаднормової роботи.
8. Зацікавленість лише у високій зарплаті.
9. Низький рівень успішності під час навчання.
10. Високий рівень домагань з посади та зарплати, небажання починати з нижчих посад.
11. Постійні самовиправдання, посилення на несприятливі фактори, уникливі відповіді.
12. Нестача такту, незнання ділового етикету.
13. Недостатня зрілість суджень.
14. Агресивність поведінки, нестача ввічливості.
15. Зневажливі відгуки про попередніх роботодавців.

16. Недостатнє вміння орієнтуватися у суспільних явищах.
17. Небажання вчитися, підвищувати свою кваліфікацію.
18. Надмірна повільність, загальмованість реакцій.
19. Уникнення дивитися у вічі консультанту.
20. Мляве рукостискання.
21. Нерішучість.
22. Прагнення задоволенням, ледарюванню.
23. Невдале сімейне життя.
24. Погані взаємини із батьками.
25. Обережність.
26. Відсутність конкретних цілей, згода будь-яку роботу.
27. Бажання отримати тимчасову роботу.
28. Мало почуття гумору.
29. Низька кваліфікація.
30. Несамостійність, дія за вказівкою батьків.
31. Відсутність інтересу до організації чи галузі.
32. Підкреслення особистих зв'язків із впливовими людьми.
33. Небажання вирушати туди, куди потрібно.
34. Цинізм.
35. Слабкий моральний рівень.
36. Лінь.
37. Нетерпимість інакомислення.
38. Вузькість інтересів.
39. Невміння цінувати час, ледарство.
40. Поганий стан фінансових справ.
41. Відсутність інтересу до діяльності.
42. Нездатність приймати критику.
43. Нерозуміння цінності досвіду.
44. Запізнення на співбесіду без поважних причин.
45. Радикальність ідей.
46. Відсутність будь-яких відомостей про організацію.
47. Невихованість, невдячність за приділену йому увагу та час.
48. Відсутність питань щодо роботи консультанту.
49. Авторитарність, прагнення чинити тиск на консультанта.
50. Невизначеність відповіді питання.

Завдання 4.

Ділова гра «Продаж» вакансії з урахуванням потреби

Основна мета вправи – навчити учасників чітко виявляти потребу (задавати правильні питання, чути співрозмовника) та робити адресну презентацію, яка закриває потребу.

Учасники діляться на перший та другий.

Завдання для учасників:

Номер два – кандидат, який перебуває на стадії пошуку роботи. Він справний продавець і вже перебував на кількох співбесідах, отримавши кілька цікавих пропозицій від різних компаній. Але поки що жодна пропозиція його повною мірою не задовольнила, тому що не реалізувала основну психологічну потребу.

Учасники під номером 1 мають швидко сформулювати питання до кандидата, яке допоможе виявити його потребу, те, що саме для нього важливо, наприклад потреба – «зручність»: «Ви погодитеся піти на роботу в цю компанію, якщо HR переконає вас, що працювати в даній компанії дійсно зручно та комфортно: відточений техпроцес, немає непотрібних нарад о 18.00, компанія працює із сучасними програмами формування замовлення тощо». Потреби/мотиви можуть бути у кандидата різними: безпека, імідж, емоційні потреби, раціональність, новизна та інші.

Використанні джерела:

1. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу : підручник. – Київ : КНЕУ, 2019. – 355 с.
2. Макота Т.В. Метапрограми у психологічній практиці. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ.* серія психологічна. 2012. Вип. 1. С. 71–79
3. Гайдученко К. Метапрограми для бізнес-практиків. Сучасні інструменти розуміння людей та впливу на них. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2013. – 192 с.

ТЕМА 9

ДОПОМІЖНІ МЕТОДИКИ ОЦІНЮВАННЯ КАНДИДАТІВ

План

9.1 Види та технології когнітивного тестування.

9.2 Графологічна експертиза.

9.3 Використання поліграфа в оцінюванні кандидата.

9.4 Фізіогномічний аналіз як метод невербального оцінювання кандидатів

Ключові слова: когнітивне тестування, випробування, опитувальники, проектні техніки, коефіцієнт інтелекту, емоційний інтелект, графологія, поліграф, фізіогноміка, фізіогномічний аналіз

9.1 Види та технології когнітивного тестування

Будь-яка компанія стикається з труднощами, коли приймає на роботу нового співробітника, оскільки ніхто, у тому числі фахівець з підбору персоналу, не може гарантувати, що отримає саме «того фахівця», якого вимагає вакантна посада. Тому виникає необхідність в ретельному впровадженні сучасних стандартів відбору кандидатів на основі когнітивного тестування кандидатів на посади, що останнім часом набирає популярності на етапі співбесіди. Кожному роботодавцю необхідні люди з великим потенціалом та високою здатністю до навчання та самонавчання. Виявити такі особисті характеристики допомагає когнітивне тестування. Окрім порушених вище аспектів, когнітивне тестування дає повну картину того, на якому рівні у кандидата перебуває здатність приймати рішення і наскільки швидко людина зможе впоратися зі складними завданнями у стресових ситуаціях або тоді, коли від нього вимагається миттєве реагування на обставини, що склалися. Також за допомогою когнітивного тестування фахівець з підбору персоналу та майбутній роботодавець дізнаються, про амбіції та мотивацію кандидата, зможуть оцінити його рівень творчих здібностей.

Як зрозуміло з усього вищесказаного, когнітивні функції людини визначають рівень відповідності особистості соціальному середовищу, якість взаємодії з навколишнім світом і позиціонування себе в ньому. Будь-яка дія людини пов'язана з пізнавальною сферою, аналізом та роботою мозку. Усі ці явища досліджує когнітивна нейронаука. Вона вивчає та виявляє залежності між фізичними структурами нервової діяльності та здібностями людини.

То що таке «когнітивні функції»? Вчені, даючи визначення інтелекту,

завжди говорять про когнітивні функції, тобто про пізнавальні здібності людини. Це означає, що протягом життя ми інтерпретуємо інформацію, що надходить через наші аналізатори, піддаємо її обробці і переводимо у знання, які потім зберігаються в пам'яті, накопичуються, стаючи згодом нашим життєвим досвідом. У процесі життя людина набуває та вдосконалює свої пізнавальні (когнітивні) здібності, які визначають рівень його інтелекту (IQ).

Слід зазначити, що IQ вважався основним показником успіху у житті тривалий час. Психологи вважали, що це дуже обмежений критерій вимірювання здібностей і у 1995 році американський вчений Деніел Гоулман у своїй роботі «Емоційний інтелект. Чому він може означати більше, ніж IQ», припустив, що існує не менш важливий показник інтелекту – EQ (емоційний інтелект). З тих пір часто можна почути суперечки про те, що важливіше: IQ або EQ, але ці показники по своєму важливі. Коефіцієнт інтелекту (IQ) визначає інтелектуальну зрілість і здатність вирішувати проблеми. Емоційний коефіцієнт (EQ) – можливість керувати, розпізнавати та розрізняти як свої, так і емоції оточуючих. На думку Деніел Гоулмана від IQ залежать шанси отримати роботу, а від EQ – успіх у кар'єрі. IQ закінчує формуватися до підліткового віку. А EQ дуже пластичний і змінюється протягом усього життя. За зміну професійного фокусу відповідає саме EQ. Звідси випливає, що успіх людини значною мірою визначається тим, наскільки ефективно та гармонійно ми можемо використовувати свій IQ та EQ. Тому, цілком виправдано, що тестування когнітивних здібностей кандидатів сприяє виявленню найкращих претендентів на вакантне місце, а отже, цей процес потребує професійних методик вимірювання.

Когнітивні випробування – це певні діагностичні програми, які оцінюють роботу когнітивних функцій претендента, таких як пам'ять, увага, мислення, логіка, сприйняття, розпізнавання образів, уява, мова, інтелект та ін. Загалом, сучасні когнітивні тести виникли завдяки роботі Джеймса Маккін Кеттела, який і ввів термін «психологічний тест»[1]. Понад те, за допомогою когнітивного тестування можна визначити провідний стиль діяльності – як практичний, так і психічний. Тобто, ми зможемо зрозуміти, яка саме стійка система прийомів, способів та методів діяльності властива конкретній людині.

Такі тестування необхідні для визначення психічних реакцій людини, з'ясування розумових здібностей в цілому, здібностей до запам'ятовування, словниковий запас, рівень логічного мислення, швидкість мови, здатність до рахунку і ще інші властивості особистості.

Різновиди тестів, що застосовуються при прийомі на роботу поділяють на такі:

1) *кваліфікаційні тести*. Вони допомагають дізнатися, чи є у

претендента знання в потрібній функціональній сфері;

2) *інтелектуальні тести* (тестування абстрактного мислення). дозволяє скласти уявлення про здібності кандидата сприймати, засвоювати та обробляти незнайому інформацію, здатність мислити індуктивно, тобто знаходити оптимальні рішення в незнайомих та нестандартних ситуаціях, а також виявляти закономірності та застосовувати їх до поставлених завдань. Тест такого типу буде корисний при підборі співробітників на стартові позиції: кваліфіковані робітники, обслуговуючий персонал та офісні співробітники, а також більш високі позиції – менеджери та фахівці;

3) *психологічні тести* дозволяють з'ясувати рівень емоційного інтелекту людини, дізнатися властивості кандидата, а також його психологічну стійкість;

4) *тестування числових здібностей* дозволяє оцінити числовий інтелект, який проявляється у здатності розуміти чисельні концепції, оперувати числовими символами, дослідити правильність застосування математичних операцій, навички читання та подання числових даних у табличних та графічних формах. Тест такого типу буде корисний при підборі співробітників на такі позиції, де числові здібності є критично важливими і на яких необхідно регулярно вирішувати числові завдання, приймати рішення на основі числової інформації: фінансисти, менеджери з продажу, фінансовий менеджер, бухгалтер, аналітики тощо;

5) *тестування вербальних здібностей* дозволяє оцінити рівень правопису, розуміння граматичних конструкцій, термінологічну грамотність та логіку кандидата. Тест такого типу буде корисний при доборі співробітників на позиції, де проявляються здібності людини володіти мовою;

б) *тестування на визначення стилю навчання* дозволяє зрозуміти, як краще розвивати майбутнього співробітника та будувати з ним комунікацію. Знання даних показників допоможе фахівцю з навчання та розвитку персоналу ефективно вибудувати траєкторію навчання.

Існують професії, для яких проходження тесту проводиться в індивідуальному порядку, з урахуванням специфіки виконуваних трудових функцій, наприклад:

1) бухгалтер. В першу чергу, при тестуванні звертається увага на те, наскільки швидко і легко кандидат зможе оперувати числами, а також наскільки він знає форми звітності та основ бухгалтерського обліку. Наприклад, при тестуванні кандидату можуть задавати різні питання, на кшталт: на яке число потрібно помножити початково, щоб отримати в результаті число, більше на десять відсотків. Крім цього особливою популярністю користуються питання по оподаткуванню і нарахуванню оплати

праці.

2) співробітник силових структур. Тест має гриф «таємно». При тестуванні окрема увага відводиться таким критеріям: пам'ять; спостережливість; кмітливість; інтелект; життєві пріоритети; схильність до брехні та лояльності до шкідливих звичок та ін.;

3) співробітник державної служби. Додатково у всіх кандидатів перевіряється знання відповідної законодавчої бази та рівень знань щодо виконання основних функціональних обов'язків;

4) інші.

Навіть в рамках однієї компанії, для різних департаментів і підрозділів проводять різні тести при прийомі на роботу. Але основними напрямками тестування є сумісність з корпоративною культурою підприємства та потенціал кандидата (здатність до навчання, креативність, кар'єрні амбіції, логіку, нестандартність і гнучкість мислення).

Інструментарій такого роду тестів дуже широкий.

Типи тестів залежно від інструментів оцінки:

- випробування;
- опитувальники;
- проектні техніки.

За метою дослідження найбільш поширені тестові методики такі:

1) для діагностики особистісних характеристик:

- 16-факторний опитувальник Кеттелла;
- особистісний опитувальник Айзенка;
- ММРІ (Міннесотський багатопрофільний особистісний опитувальник);

2) для дослідження мотивації кандидата:

- методика визначення ієрархії потреб А. Маслоу;
- методика «Ціннісні орієнтації» М. Рокіча;
- опитувальник професійних нахилів Йовайши;
- опитувальник професійних переваг Голланда та ін.

3) для діагностики інтелектуальних здібностей:

- тест інтелектуального потенціалу П. Ржичан;
- 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.

4) для діагностики емоційного інтелекту:

- тест на емоційний інтелект Мейєра–Селовея–Карузо (Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test – MSCEIT);
- опитувальник «Емоційний інтелект» Д.В. Люсіна (EmIn) (<https://psytests.org/emotional/lusin.html>)
- тест Д.Гоулмана (<https://psytests.org/emotional/goulmanF1.html>);
- тест Холла (<https://psytests.org/emotional/hall-run.html>);
- тест ТТІ;
- тест Райбака.
- проєктивні тести (<https://psytests.org/tags/projective.html>; <https://psitechology.net/psytest/tag/projective/>):
- тест–малюнок. Пропонується намалювати малюнок. Залежно від промальованих і певним чином скомпонованих деталей, психолог робить висновок про приховані проблеми, схильності та якості. Даний тест характеризується високим ступенем достовірності, але вимагає опрацювання та індивідуального підходу;
- тест Розенцвейга передбачає закінчення висловлювання одного з персонажів, зображених на картинці. На основі цього робиться висновок про потреби, мотиви людини, характер взаємин з іншими людьми;
- тест Махопера «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;
- 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;

5) усні тести. Спрямовані на з'ясування ходу думок випробуваного,

його здібностей вирішувати проблеми в змодельованих, і навіть, часом, неможливих ситуаціях. Від претендента очікують вміння мислити нестандартно.

Тести когнітивних здібностей можуть передбачити успішність професійної діяльності того чи іншого роду краще за будь-які інші здібності, властивості чи схильність до чогось, і краще за досвід роботи.

тестування кожного кандидата – повністю законна справа (ст. 22 КЗпП України). Якщо претендент на посаду категорично проти проходження даного випробування – він цілком може від нього відмовитися. Однак, відмова від проведення тестування або погані результати не можуть стати причиною для відмови йому в посаді. Роботодавцю доведеться подумати над іншою причиною для відмови в прийнятті його на роботу.

Перед початком тестування рекомендується визначити готовність кандидата до тестування, а під час вибору тестових методик треба пам'ятати, що професійним є тест, який пройшов випробування, статистичну обробку результатів і попереднє калібрування шкал. Основним показником, який характеризує точність оціночних характеристик є валідність тесту. Дієвість тесту забезпечується такими технологічними процедурами:

1) *формування* індивідуально-особистісних характеристик та навиків, які необхідні працівникові для успішного виконання функціональних обов'язків;

2) *вибір тестів*. На цьому етапі потрібно вибрати тести, які здатні оцінити інформацію про конкретного кандидата відповідно до будь-яких внутрішніх критеріїв компанії, вакантної посади, а можливо і особливостей команди, в якій доведеться працювати даному претенденту, і навіть, статі;

3) *апробація та коригування тестів*. Для апробації вибраних тестових методик можна скористатися кількома способами. Перший спосіб – перевірка тесту на співробітниках, які вже працюють в організації. Другий спосіб – перевірка тесту на кандидатах.

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 валідністю, пройшов випробування і статистичну обробку результатів, то через певний проміжок часу (а для окремих тестів це може бути до п'яти років) потрібно оновити версію тесту, провести повторне випробування, статистичну обробку результатів і калібрування шкал [5].

Крім того, необхідно пам'ятати, що розроблені іноземними фахівцями тести необхідно адаптувати до вітчизняної практики (адже тест віддзеркалює

культуру, настанови, цінності й ідеологію, у межах яких він був розроблений).

9.2 Графологічна експертиза

Крім інтерв'ю та тестування на практиці використовують і інші методи оцінювання кандидатів на вакантні посади, з-поміж яких зазначимо *графологічну експертизу*. Учені встановили, що психомоторні рухи руки під час написання тексту спрямовуються електромагнітними імпульсами головного мозку.

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. Аналіз почерку ефективний для визначення такої якості людини, як стресостійкість – уміння ефективно працювати за умов впливу несприятливих чинників. 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.
- Вимоги до проведення графологічної експертизи:
 - 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.

Предметом графологічної експертизи є: 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. Аналіз почерку має бути комплексний.

Маркерами особливостей характеру в графологічній експертизі є такі:

1) *геометрична витриманість почерку*. Йдеться про рівність ліній, рядків і полів, величину інтервалів між словами і рядками, подібності натиску.

Міра витриманості листа залежить від волі людини, запасів його внутрішньої енергії, здатності напружено працювати, урівноваженості характеру;

2) *графологічність* визначає унікальність особистості, ініціативність та визначається рівнем відхилення від каліграфічного еталону. 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 несамотійність. Правильний почерк характерний для спокійних і врівноважених людей. Нерозбірливість почерку вказує на енергійність і безтурботність людини;

3) *натиск* дає змогу дослідити емоційно-вольові якості людини. Рівномірний, витриманий за силою натиск вказує на врівноваженість і вміння людини обмірковувати свої вчинки. Нерівномірний, імпульсивний натиск може бути свідченням нервовості, вразливості й несамотійності. Сильний натиск вказує на наявність сили волі; слабкий і місцями нерівномірний – невпевненість і слабку силу волі;

4) *плавність письма* характеризує швидкість перебігу психічних, емоційних станів особистості, коли нема зовнішніх їх виявів. Великий розгін почерку є ознакою активності, допитливості, веселої вдачі його автора;

5) *напрямок написання рядків* свідчить про наявність таких якостей, як оптимістичність, упевненість, настирливість, ініціативність або, навпаки, песимістичність, невпевненість, схильність до депресивних станів. 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 людей;

6) *нахил почерку* може вказувати на наявність таких характеристик, як вміння себе опанувати, психічна витривалість, щирість, сила волі;

7) *зв'язок літер у словах* характеризує логіку, мрійливість автора. 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;

8) відстань між словами у рядку та між рядками на папері пов'язана зі швидкістю реакції на необхідність зміни робіт і завдань;

9) прикрашання літер, особливо в надрядкових і підрядкових елементах, психологічно пов'язане з демонстративністю, схильністю приділяти увагу зовнішнім формам.

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'язливості [3].

Наведемо типи 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, тим критичніше ставиться автор до втручання 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 розгонистого 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. Розбірливий підпис може вказувати на те, що його автор схильний до самопожертви й підсвідомо прагне до порозуміння з іншими.

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 здібності. Якщо графологові надати зразки почерку однієї людини, але написані в різні періоди часу, то можна простежити зміни характеру цієї людини.

9.3 Використання поліграфа в оцінюванні кандидата

На сучасному етапі нашого суспільства надійність документів (в т.ч. і рекомендацій з попередніх місць роботи), наданих кандидатом, дуже низька. Співробітникам служб безпеки компаній в своїй практичній діяльності неодноразово доводилося стикатися з явищами, коли кандидат на службу надавав документи, які характеризують його з кращого боку, в той час як він неодноразово прогулював роботу, здійснював на виробництві крадіжки, підробки документації, тощо.

Такі невідповідності найчастіше виявляють у осіб, які намагаються влаштуватися на роботу в приватні підприємства як інкасаторів, касирів, охоронців, комірників, особистої охорони, особистих водіїв та іншого обслуговуючого персоналу.

Поліграф (детектор брехні) є різновидом психофізіологічної апаратури і являє собою комплексну багатоканальну апаратну методику реєстрації змін психофізіологічних реакцій людини у відповідь на пред'явлення за спеціальною схемою певних психологічних стимулів. Аналіз цих змін, що відбуваються в процесі опитування за допомогою поліграфа, дає змогу одержати необхідну орієнтувальну інформацію та виявляти ту, яку людина приховує.

Основними фізіологічними показниками, які реєструються поліграфами, є: ритм дихання, інтенсивність потовиділення, рівень кров'яного тиску. Деякі детектори здатні порівнювати напругу голосових зв'язок, фіксувати розширення капілярів, реакцію зіниць тощо.

Сам прилад виступає тільки реєстратором об'єктивних параметрів, а їх суб'єктивну інтерпретацію здатний виконати тільки фахівець – поліграфолог,

який і проводить відповідне «інтерв'ювання» за спеціальними методиками з урахуванням обставин справи.

Критики використання поліграфа наводять чимало підтверджених фактів щодо хибності висновків поліграфолога, адже є люди, які володіють досить простими техніками зміни фонових характеристик і можуть ввести в оману навіть машину.

У зв'язку з цими недоліками використання поліграфів укр. мало закріплене в законодавстві, хоча й набуло поширення в практичній діяльності правоохоронних органів та під час приймання особи на роботу.

Нині у світі найактивніше поліграф використовується у США, де кількість кадрових перевірок перевищує 4 млн на рік. Широко використовується поліграф у Канаді, Мексиці, Ізраїлі, Японії, Південній Кореї, Польщі, Чехії, Словаччині, Туреччині та в Україні. Поліграфні перевірки проводяться більш ніж у 70 країнах світу.

В Україні використання поліграфа законом прямо не заборонено. Ліцензії на його придбання і використання не потрібно. Проведення поліграфних перевірок не суперечить чинному законодавству України і не порушує його, воно має на меті передусім захист прав фізичних і юридичних осіб у галузі безпеки бізнесу. Також не порушуються і конституційні права громадян, оскільки перевірки здійснюються лише з їх письмової згоди.

Правові норми застосування поліграфа в Україні регулюються в таких законодавчих актах:

- Стаття 36 Господарського кодексу України «Неправомірне збирання, розголошення та використання відомостей, що є комерційною таємницею», у якій визначено поняття «комерційна таємниця», даються правові основи і гарантії суб'єктам господарювання в реалізації і створенні умов для безпеки своєї діяльності;
- Статті 505–508 Цивільного кодексу України розглядають питання комерційної таємниці; майнових прав інтелектуальної власності на комерційну таємницю; охорони комерційної таємниці органами державної влади; строк чинності права інтелектуальної власності на комерційну таємницю;
- Стаття 26 КЗпП України передбачає можливість проведення випробувань при прийомі на роботу з метою перевірки відповідності працівника роботі, яка йому доручається. Умова про випробування/перевірку повинна бути зазначена в наказі про прийняття на роботу;
- Стаття 40 КЗпП України визначає, що трудовий договір із працівником може бути розірваний у разі виявлення невідповідності цього працівника посаді, яку він обіймає;

- Постанова Кабінету Міністрів України «Про впорядкування застосування контрактної форми трудового договору» від 19.03.1994 р. № 170 закріплює право роботодавця на припинення трудових відносин також і з інших причин, не передбачених трудовим законодавством, але зазначених у трудовому контракті;
- Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод від 04.11.1950 р.;
- Закони України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889–VIII, «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 р. № 2297–VI, «Про стандартизацію» від 05.06.2014 р. № 1315–VII, «Про державну таємницю» від 21.01.1994 р. № 3855–XII, «Про інформацію» від 02.10.1992 р. № 2657–XII, «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 р. № 2121–III, «Про фінансові послуги та державне регулювання ринку фінансових послуг» від 12.07.2001 р. № 2664–III, «Про оперативно-розшукову діяльність» від 18.02.1992 р. № 2135–XII;
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про перелік відомостей, котрі не становлять комерційної таємниці» від 09.08.1993 р. № 611.

Крім того, про правові норми застосування поліграфа йдеться у відомчих нормативних документах, науково-методичних посібниках тощо.

Інформація, отримана в результаті проведення психофізіологічної експертизи з використанням поліграфа, є непрямим доказом і підтверджує лише суб'єктивну значущість конкретних стимулів, які можуть вказувати на щирість відповідей на поставлені запитання.

Отже, чинна нормативна база передбачає такі умови застосування поліграфа:

- отримання письмової згоди від особи на предмет використання до неї поліграфа;
- застосування тільки сертифікованих пристроїв;
- проведення інтерв'ю та інтерпретація його результатів тільки працівником, який пройшов відповідне навчання та отримав допуск до такої роботи.

Кожний громадянин України також має право:

- на проведення перевірки досвідченим, кваліфікованим фахівцем;
- на адекватні умови її проведення;
- бути поінформованим про причину перевірки;
- на отримання інформації про принцип роботи поліграфа;
- дати свою згоду на проведення поліграфної перевірки або відмовитись від вказаної перевірки;
- не проходити дуже тривалу (більше 3 годин) процедуру опитування;
- на відсутність зневажливого ставлення, приниження гідності.

При професійному доборі поліграф використовується в комплексі з іншими методами оцінки і доповнює їх. Особливо цінний його профілактичний ефект, що спонукає кандидата бути відвертим перед HR-менеджером в питаннях, що стосуються окремих фактів біографії, мотивації, шкідливих звичок, тощо.

Робота з поліграфом передбачає свідомі відповіді кандидата. Таким чином, задаються питання, які попередньо обговорюються з кандидатом. При складанні питань поліграфологи керуються такими правилами:

- 1) зміст питання – чіткий, ясний, що виключає подвійне тлумачення;
- 2) питання містить зрозумілу для кандидата лексику;
- 3) формулювання питання коротке, що припускає однозначну відповідь («так» або «ні»);
- 4) ключові слова в питанні знаходяться в кінці («Конфіденційну інформацію конкурентам передали Ви?»);
- 5) питання не містять образ і емоційні поняття («подобається», або «любите»);
- 6) кількість тестових запитань 4–15 (не більше 20), загальна кількість – до 100;
- 7) будь-який тест пред'являється не менше 2 разів і не більше 4 разів;
- 8) всі питання перед озвучуванням на поліграфі обговорюються з кандидатом до повного їх розуміння.

Під час тесту на поліграфі задають три основних типи питань:

- нейтральні (використовуються для фіксування показників з датчиків в спокійному стані кандидата);
- контрольні (не містять інформації про явні правопорушення кандидата, але вводить його в замішання і емоційний стан);
- значущі, тобто мають зміст про можливе правопорушення (якщо кандидат скаже неправду, датчики зафіксують емоційне збудження).

Результатом проходження тесту є запис поліграфа – поліграма. Вона передається разом з поясненнями замовнику. Іншим особам результати розголошувати забороняється.

Роботодавцям, які приймають рішення про використання поліграфа при прийомі на роботу, слід розробити локальний нормативний акт, що закріплює порядок проходження перевірки на поліграфі. Також можна розробити спеціальну форму письмової згоди

Поліграф не може бути панацеєю на всі випадки життя. Але його використання в комплексі з іншими методами на порядок збільшить ефективність підбору і розстановки кадрів, значно знизить матеріальні втрати фірми, обумовлені людським фактором.

9.4 Фізіогномічний аналіз як метод невербального оцінювання кандидатів

Фізіогноміка (грец. Φύσις – природа, γνώμων – думка, здатність пізнання) – метод визначення типу особистості людини, її душевних якостей та стану здоров'я за допомоги аналізу зовнішніх рис обличчя та його виразу [6].

Фізіогномічний аналіз використовується в тих випадках, коли необхідно швидко скласти правильне враження про практично незнайомій людині (наприклад, на співбесіді або при першій зустрічі).

Головна перевага даного методу полягає в тому, що співрозмовник навіть не здогадується, що він є об'єктом вивчення. Це означає, що можна з'ясувати цінну інформацію, при цьому зберегти повну конфіденційність. Тому коректний аналіз можуть проводити фахівці – фізіогномісти.

У фізіогноміці виділяється 3 зони обличчя (зверху вниз):

- інтелектуальна (чоло, очі і брови);
- емоційна (ніс, рот, щоки і скули);
- вітальна зона особи відповідає за задоволення інстинктів (підборіддя, щелепи).

При фізіогномічному аналізі варто звернути увагу на гіпертонус і гіпотонус миміки, тобто, на стан і збудливість нервової системи кандидата на посаду.

Якщо у людини спостерігається гіпертонус миміки (натягнутість м'язів), а тим більше – здригання, то це може свідчити про наявність страхів і проблем, що турбують людину. Це може бути лише тимчасовим явищем, а в цілому такі люди товариські й енергійні, вони хороші керівники.

Гіпотонус (розслабленість м'язів обличчя), зазвичай, вказує на ледачу людину, у якої відсутнє прагнення вирішувати проблеми, вона начебто позбавлена енергії. В очах таких людей часто можна помітити апатію, рот трохи відкритий, а очі, навпаки, злегка прикриті. Отже, уважно і детально вивчивши питання фізіогноміки, можна навчитися розпізнавати характер людини. Для цього варто лише поглянути на його обличчя.

Форма брів свідчить про характер людини та її можливості. Дугоподібні брови з витонченим вигином є ідеальними та свідчать про гармонійність характеру. Короткі брови видають амбітну та незалежну особистість, прями–трудоголіка. Брови врозліт свідчать про активність та цілеспрямованість людини, а зламані – про схильність до авантюризму та геніальності у фінансових питаннях. Брови у вигляді півкола – ознака самовпевненості, винахідливості та вмінні робити великі гроші.

В ідеалі очі мають бути великими, опуклими, сяючими та свідчать про

розум, щирість і прямоту своїх власників. Маленькі очі – свідчення людини з міцними моральними засадами та твердими принципами, вірного та надійного друга. Власники глибоко посаджених очей схильні до романтизму та мрійливості, не люблять ризику та вміють заробляти великі гроші. Очі на висоті свідчать про амбітний, рішучий, ризиковий і трохи безрозсудний характер. Розкосі очі належать оптимістичним, самовпевненим, трохи безрозсудним людям, які мають схильність до авантюризму. Очі з опущеними вниз зовнішніми кінчиками вказують на людину з доброю душею, здатну завжди прийти на допомогу. Великі очі з маленькою райдужкою свідчать про неспокійний характер їхніх власників: такі люди недовірливі, хитрі, але проникливі та щедрі.

Ніс прямий свідчить про чесність, врівноваженість і підприємливість характеру людини. Вузкий ніс говорить про гордість і зарозумілість людей, тому часто його володарі самотні. Орлиний ніс – ознака підвищеної сексуальності, далекоглядності та багатства його власників. Довгий ніс свідчить про консервативність, раціональність і далекоглядність людини. Власники короткого носа комунікабельні, легко адаптуються до нової ситуації, енергійні та життєрадісні. Кирпатий ніс говорить про життєрадісний характер, а кирпатий ніс із округлим кінчиком видає фінансового генія, до якого гроші самі пливають до рук.

Великі вуха є свідченням про здібності до бізнесу, енергійності та хороше здоров'я їхніх власників. Загострена форма вух свідчить про хитрість, імпульсивність і кмітливість їх власників, які вміють отримувати собі користь з усього. Відсутність мочки вуха видає ідеаліста, здатного проте адаптуватися до обставин. Великі вуха з довгими мочками свідчать про духовність і шляхетність їхніх володарів.

Фізіогномічні характеристики щелепи:

- важка щелепа (розмір у масштабах особи) – висока генетична стресостійкість, повільність та поступальність у діях, ригідність;
- легка щелепа – рухливість психіки, ухиляння від конфліктів, страх прямого протистояння, конформізм;
- висота щелепи (вертикальна відстань від нижньої губи до кінчика підборіддя) – ударність, прямолінійність, боєвитість;
- ширина щелепи (горизонтальна відстань між жувальними м'язами по лінії рота) – схильність до нестандартних підходів, любов до маневрів, уникнення прямого зіткнення;
- щелепа, подана вперед – безкомпромісна стратегія спроб і помилок, поведінковий максималізм;
- щелепа, подана назад – події з оглядкою, перестраховка від помилок,

боягузтво.

Рот. Ідеальний рот має губи однакової повноти і говорить про хороше здоров'я, дружелюбний і відкритий характер. Люди, які мають рот у формі півмісяця з піднятими зовнішніми куточками, оптимістичні, товариські, мають приголомшливе почуття гумору. Широкий рот із тонкими губами – ознака гордої, рішучої, владної та твердої у своїх рішеннях особистості. Маленький рот свідчить про супер критичний характер. Якщо куточки рота опущені вниз, то людина має сильну волю і владний характер. Повний та круглий рот свідчить про м'яку, добру і спокійну натуру.

Крім основних рис особи, велике значення у визначенні характеру мають і другорядні риси, що дозволяють отримати повніше уявлення про особистість. При аналізі варто пам'ятати, що у фізіогноміці одні риси обличчя можуть компенсувати інші. Так, рідкі брови може компенсувати широке підборіддя. Розглянемо це на прикладах.

Імпульсивність та рефлексивність. Неврівноважена людина, яка погано контролює свої спалахи гніву, навряд чи є бажаним співробітником. Схильність до необдуманих, неконтрольованих дій можна визначити за декількома показниками: похилий лоб, горбинка на носі, тонка спинка носа. Якщо така комбінація доповнена легкою чи ударною щелепою, ймовірність запальності характеру буде ще вищою. Психологічний аналіз чинників у разі істотно відрізняється, але результат буде один – жорстка принциповість у неприципових питаннях. Імпульсивні спалахи гніву, схильність до егоїстичного самовиправдання своїх надмірно жорстких дій щодо інших людей.

Другий варіант. Високий лоб при важкій щелепі дає підвищену розсудливість і навіть повільність у прийнятті рішень. Така людина вважає за краще обмірковувати дії і перебирати варіанти, але часто забуває про необхідність приступити до самого процесу діяльності.

Тим більше йому не зрозуміло, що таке кінцевий результат. Його цікавлять самі процеси, а до продукту справи немає. Проте, за наявності широкої прямої спинки носа можна розраховувати на високу стійкість до стресу і неквапливий спокій. Така людина не переживає даремно і не квапить події. Його складно вивести з себе, а також він не буде сперечатися через дрібниці.

Мотиви та цілі. Структура мотивів має прямий взаємозв'язок із набутим життєвим досвідом, отриманим у ході соціальної взаємодії. Як правило, вона пов'язана з набутими соціальними установками, зумовленими реалізацією провідних потреб. Найчастіше, справжні мотиви підмінюються шаблонами уявної соціальної успішності. Такий феномен підміни у психології називається

зрушенням мотиву на мету. Він може призводити до зацикленості людини на незначних з погляду розвитку особистості, але заохочуваних у суспільстві процесах накопичення та псевдо успішності. Щоб оцінити, чи спрямована система внутрішньої мотивації людини на накопичення або ним рухають нематеріальні мотиви, фізіогноміка виділяє відповідні характеристики носогубної зморшки. Її виразність і напрямок вказують на наявність або відсутність у людини структури мотивів, що склалася, і зв'язку з амбіціями захоплення. Іншими словами, напрямок зморшки мотивів вказує на схильність людини до накопичення та, у поєднанні з іншими ознаками, вказує на жадібність чи альтруїзм.

Емоції та почуття. Для оцінки структури мотивів також необхідно звертати увагу на характеристики брів та зморшок чола. У людині присутні і постійно взаємодіють Я–потреби та соціальні мотиви (раціональність, успішність, фінансова спроможність, матеріальна незалежність тощо). Характеристика брів та зморшок чола визначають у фізіогноміці баланс цих двох факторів. Звичайно, в усьому хороший баланс.

Людина з домінуючими Я–потребами йде на поводу у своїх емоцій та бажань. Гнів, радість, смуток, пристрасть – все у цієї людини через край. Через низький самоконтроль можуть переважати імпульсивні або навіть агресивні дії. Людина має високий самоконтроль і холодний розум, егоцентрична і не чутлива до чужих переживань, усі її дії обумовлені системою соціальних установок, а справжні мотиви підмінені цілями досягнення соціального благополуччя.

Особливості роботи з інформацією, допитливість та інтелект. Фізіогноміка розглядає інтелект як сукупність якостей, що дозволяють працювати з інформацією. Основні показники у цій системі: допитливість; вміння працювати з більшими інформаційними обсягами; аналітичні можливості; здатність зберігати аналітичні здібності у стресовій ситуації; вміння застосовувати інформацію практично. Наприклад, цікавість можна оцінити через властивості кінчика носа. Загострений кінчик вказуватиме на схильність людини до пошуку нової інформації. Це пошанувачі інновацій, яким завжди хочеться розвитку. Вони готові вчитися та розвиватися незалежно від віку та життєвих досягнень. Ніс картоплею, навпаки, вказуватиме на людину зі сформованими традиціями. Такі люди звикли базуватися на старих схемах, що вже склалися і довели свою надійність. Новий для них – це замах на традиції. Зате таким людям властива вдумливість та системність під час роботи з інформацією. Уміння працювати з інформаційними потоками – характеристики ніздрів. Аналітичні можливості – розміри носа в масштабах особи. Аналітика у стресовій ситуації –

характеристики крил носа. Дані показники дуже важливі ситуації відбору персоналу, оскільки успішність виконання бізнес-процесів пов'язаних з аналітикою та прогнозуванням, особливо залежить від рівня виконавчих здібностей конкретного співробітника.

Комунікативні здібності. У вилицьких людей є схильність до комунікативної діяльності. Якщо у поєднанні з вираженими вилицями ми бачимо як підсилювач, наприклад, виражені губи, то комунікативність такої людини істотно зростає. Це означає не просто спілкування, а й уміння відчувати співрозмовника в контакті.

Люди зі слабовираженими вилицями, як правило, малоконтактні. Якщо така людина активно стимулює спілкування з широким колом людей, то це, швидше за все, освоєна як необхідність набута навичка.

Оцінка об'єктивної реальності та планування. Для оцінки фізіогноміки очей існують такі фізіогномічні показники:

- розріз очей (круглі, панорамні, вузькі);
- посадка очей (близько посаджені та широко посаджені);
- вії;
- верхня повіка;
- нижня повіка;
- зморшки навколо очей.

Тут розглядаються ще характеристики брів та зморшки, що знаходяться в зоні між очима.

Круглі очі – прихильність до швидких рішень. Така людина, за інших рівних, завжди вибере коротку перспективу, ніж далекосяжні плани. Це потрібно враховувати, скажімо, під час підготовки комерційної пропозиції чи презентації. Побачивши довгострокову перспективу без деталізації та проміжних результатів, вона навряд чи схвалить проект.

Вузько посаджені очі – тунельна планобудова. Людина віддає перевагу розвитку якогось одного, вузького напрямку, вважаючи розвиток суміжних областей зайвим. У ситуації необхідності розвитку, скажімо, одного вузького напрямку бізнесу – це чудова якість. Усі сили будуть зосереджені на зміцненні позицій та підкоренні нових горизонтів. А ось у разі необхідності розширення спектру діяльності, співробітник з близько посадженими очима скрізь бачитиме розпилення ресурсів та інтуїтивно шукатиме пріоритетний напрямок, на який можна зробити основну ставку. Інші проекти будуть швидко забуті.

Життєві переконання. Фізіогноміка горизонтальних зморшок чола виділяє чотири основні метастратегії: лідерство; схильність до мілітаризму та агресії; гуманістичні цінності; служіння та подвижництво.

Таким чином, фізіогноміка – це метод визначення типу особистості людини, його душевних якостей і стану здоров'я, виходячи з аналізу зовнішніх рис обличчя і його виразу. Дослідження форм спілкування фіксують, що люди на 7% передають інформацію вербально, близько 30% виражають її за допомогою голосу, і близько 60% передають невербальними каналами. Водночас, фізіогноміку слід використовувати як допоміжний метод, який дозволить підкріпити висновки традиційних методик.

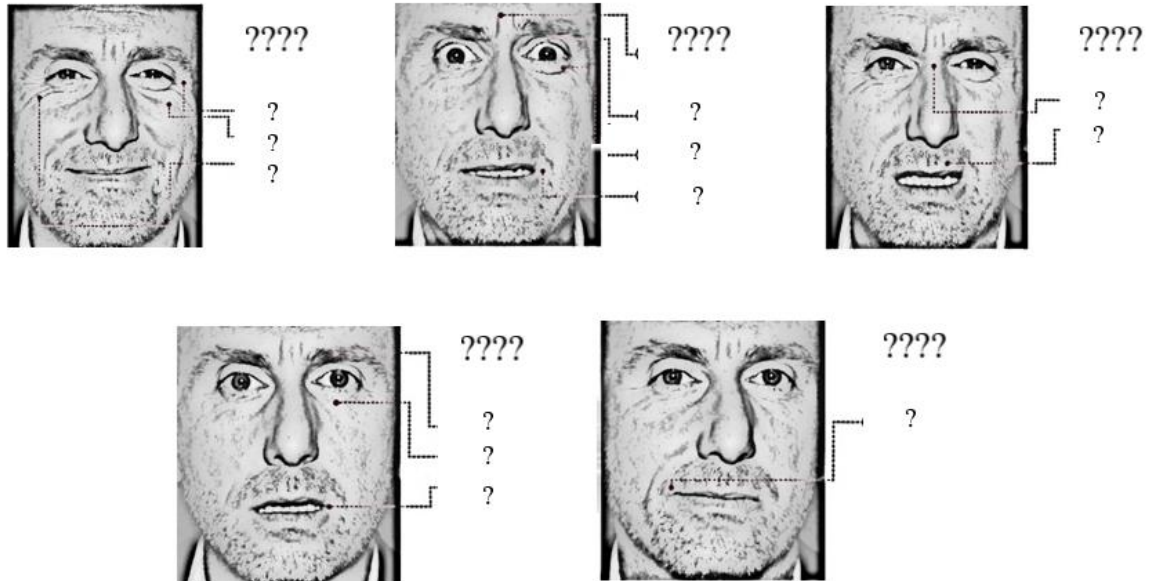
Питання для самоконтролю



1. Розкрийте зміст когнітивних функцій людини та яким чином їх рівень впливає на вибір роботодавця.
2. В чому відмінність коефіцієнту інтелекту IQ та емоційного інтелекту EQ. Який вплив вони чинять на кар'єру людини?
3. Дайте порівняльну характеристику основним видам тестів.
4. Розкрийте технологію підготовки до проведення тестування.
5. Охарактеризуйте процедуру проведення тестування.
6. Наведіть моральні зобов'язання, яких мають дотримуватися фахівці під час використання тестів та обробки результатів тестування.
7. Поясніть, чому не проходження кандидатами психологічного тестування не може бути причиною відмови у прийнятті на роботу.
8. Розкрийте зміст і призначення графологічної експертизи.
9. Наведіть правила, яких слід дотримуватися під час проведення графологічної експертизи.
10. Розкрийте призначення поліграфологічного дослідження кандидатів на вакантні посади.
11. Наведіть основні правила, яких потрібно дотримуватися під час використання поліграфа у процесі рекрутингу.
12. Нормативно-правове регулювання використання поліграфа.
13. Розкрийте сутність і призначення фізіогномічного аналізу.

Практичне завдання

Дайте назву емоціям та визначте вираження рис обличчя, які які ї утворюють.



Використанні джерела:

1. Human Intelligence. Исторические влияния, текущие споры, учебные ресурсы. URL. : <https://www.wikiwand.com>
2. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Bloomsbury. 2020. 352p.
3. Фармагей А. Графология как наука и не только. 2-е изд., доп. – Киев : Ника-Центр, 2010. – С. 50–63.
4. Goldstein, Gerald; Beers, Susan, eds. Comprehensive Handbook of Psychological Assessment: Volume I: Intellectual and Neurological Assessment. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons. 2004
5. Вікіпедія. URL.: <https://uk.wikipedia.org>
6. Wolfgang Jetter. Effiziente Personalauswahl: durch strukturierte Einstellungsgespräche die richtigen Mitarbeiter finden. Schäffer-Poeschel, 2008, 400 p
7. Асадчев Ю. Принципи та умови застосування поліграфу в Україні. URL. : <http://zib.com.ua/ua/118818-tehnicna-dovira-principi-ta-umovi-zastosuvannya-poligrafu-v>

ТЕМА 10

РЕКРУТИНГОВА АНАЛІТИКА

План

10.1 Ефективність рекрутингу та HR-аналітика.

10.2 Характеристика операційної рекрутингової аналітики.

10.3 Розширена аналітика: вартість найму, вартість каналів пошуку та вимірювання досвіду кандидата.

10.4 Прогнозна та предиктивна аналітика.

***Ключові слова:** ефективність рекрутингу, аналітика найму, операційна рекрутингова аналітика, розширена аналітика, прогнозна аналітика, час пошуку, час продуктивності, індекс споживчої лояльності (Net Promoter Score) – досвід кандидата; вартість досягнення оптимального рівня продуктивності (OPL)*

10.1 Ефективність рекрутингу та HR-аналітика

Ефективність рекрутингу персоналу характеризує результативність використання наявних в організації ресурсів для своєчасного та якісного заповнення вакансій кандидатами, які відповідають визначеним вимогам. Обумовлено це тим, що основні питання, які постають перед HR і визначають ефективність рекрутингових процесів є:

1. Перетин поколінь. У різних поколінь очікування від роботи відрізняються. Молоді фахівці звикли до технологій, вони мобільні, часто працюють на проєктній основі, цінують свободу та очікують від роботодавця високого рівня гнучкості;

2. Професійна реалізація – для сучасних співробітників важливо навчатись і зростати в кар'єрі та професійно. Якщо цього не відбувається, то найкращі фахівці змінюють роботу. Потрібно заохочувати досягнення і максимально реалізовувати потенціал кожного;

3. Поєднання цінностей. Людям важливо працювати в компанії, яка сповідує такі ж принципи і розуміє їх прагнення. На ступінь залучення працівника та його бізнесові показники впливають: турбота про добробут суспільства; захист навколишнього середовища; прозорість; сталий розвиток;

4. Досвід. В динамічних умовах економіки підприємствам необхідно інвестувати в досвід співробітників з метою досягнення кращих бізнес-результатів і конкурентної переваги.

Предметом діагностики ефективності рекрутингу є весь його процес. Пригадаймо, що процес рекрутингу може складатися з таких етапів:

- розроблення вимог до кандидатів на вакантну посаду;
- пошук і залучення кандидатів;
- аналіз резюме;
- телефонне інтерв'ю;
- інтерв'ю з фахівцем з управління персоналом;
- інтерв'ю з безпосереднім керівником;
- ухвалення рішення про заповнення вакансії.

Кожен з етапів рекрутингу має бути вимірюваним кількісними чи якісними показниками. Жиляєва І.Ю. на основі узагальнення та доповнення наукових та практичних джерел сформулила низку показників, які характеризують роботу працівників, які приймають рішення у рекрутингу персоналу на підприємстві

Таблиця 10.1 - Показники для оцінки ефективності процесу рекрутингу персоналу на підприємстві [4]

Показник	Формула	Коментар до показника
1. Фінансові показники рекрутингу кадрів		
Витрати на підбір як відсоток від витрат на персонал, %	$(\text{Витрати на підбір} \div \text{Витрати на персонал}) \times 100\%$	Відображує питому вагу витрат на підбір персоналу в загальній структурі витрат на персонал. Високе значення показника, як правило, пов'язане з великим відсотком вакансій, які заповнюються, із залученням кадрових агентств
Витрати на підбір як відсоток від ФОП	$(\text{Витрати на підбір} \div \text{ФОП}) \times 100\%$	Характеризує увагу, яка приділяється в організації функції підбору
Витрати на підбір одного співробітника, грн.	$\text{Витрати на підбір} \div \text{Середньооблікова чисельність}$	Відображує середній розмір витрат на підбір одного співробітника
Середні витрати на заповнення однієї вакансії, грн.	$\text{Витрати на підбір} \div \text{Кількість закритих вакансій}$	Дозволяє підприємству оцінити вартість заповнення вакансій різних категорій. У сукупності із значенням плинності та планом щодо зміни чисельності дозволяє підприємству спрогнозувати витрати на підбір
Вартість вакансії	$\text{Загальна сума витрат на всіх прийнятих співробітників за звітний період} \div \text{Кількість прийнятих на роботу за звітний період, чол.}$	Дозволяє оцінити окупність витрат у процесі підбору персоналу. Визначається через прямі витрати на підбір (зовнішня реклама, оплата послуг агентств) або сукупність прямих і непрямих витрат (вартість робочого часу співробітників, які задіяні у підборі, величина втрат через відсутність співробітника на робочому місці)
2. Кількісні показники рекрутингу персоналу		
Кількість відкритих вакансій на одного спеціаліста з підбору кадрів, шт.	$\text{Кількість відкритих вакансій} \div \text{Чисельність спеціалістів з підбору кадрів}$	Показник нормування діяльності спеціалістів з підбору кадрів. Необхідно враховувати специфіку самих вакансій та ранжувати їх з точки зору ресурсів, які витрачаються на закриття вакансій

Продовження табл.10.1

Показник	Формула	Коментар до показника
Кількість закритих вакансій одним спеціалістом з підбору кадрів, шт.	$\frac{\text{Кількість закритих вакансій}}{\text{Чисельність спеціалістів з підбору кадрів}}$	Характеризує продуктивність праці спеціаліста з підбору кадрів
Відсоток вакансій, які закриті внутрішніми кандидатами, %	$\frac{\text{Кількість вакансій, які закриті внутрішніми кандидатами}}{\text{Кількість закритих вакансій}} \times 100 \%$	Показники характеризують якість системи навчання в організації, ефективність якого забезпечує ротацію спеціалістів, чим може бути зумовлений високий відсоток вакансій, закритих внутрішніми кандидатами. Ці показники необхідні для аналізу витрачання бюджету на рекрутинг персоналу
Відсоток вакансій, які закриті зовнішніми кандидатами, %	$\frac{\text{Кількість вакансій, які закриті зовнішніми кандидатами}}{\text{Кількість закритих вакансій}} \times 100 \%$	
Відсоток вакансій, закритих внутрішніми (зовнішніми) спеціалістами з підбору кадрів, %	$\frac{\text{Кількість вакансій, закритих внутрішнім (зовнішнім) спеціалістом з підбору кадрів}}{\text{Кількість закритих вакансій}} \times 100 \%$	Показники характеризують ефективність роботи внутрішніх (зовнішніх) спеціалістів з підбору кадрів. Показники необхідно для аналізу витрачання бюджету на підбір персоналу
Індекс залучення	$\frac{\text{Кількість прийнятих співробітників за звітний період}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу за звітний період}} \times 100 \%$	Дозволяє оцінити інтенсивність діяльності з підбору персоналу та перевірити співвідношення між залученням нових співробітників і витратами підприємства
Індекс додаткового залучення	$\frac{\text{Кількість співробітників, прийнятих на нові вакансії за звітний період}}{\text{Кількість прийнятих на роботу за звітний період}} \times 100 \%$	Дозволяє враховувати кількість залучених співробітників на нові позиції спеціалістів
Індекс замін	$\frac{\text{Кількість працівників, які прийняті на вже існуючі вакансії за звітний період}}{\text{Кількість прийнятих на роботу за звітний період}} \times 100 \%$	Дозволяє аналізувати кількість залучених спеціалістів для заміни звільнених або тих співробітників, які вийшли на пенсію
3. Часові показники рекрутингу персоналу		
Середній час заповнення однієї вакансії внутрішніми спеціалістами, дн.	$\frac{\text{Сумарна кількість днів, які витрачено на заповнення кожної вакансії внутрішнім спеціалістом з підбору кадрів}}{\text{Кількість вакансій, які закриті внутрішнім спеціалістом з підбору кадрів}}$	Відображує ефективність підбору, дає можливість підприємству більш ефективно планувати заповнення вакансій. У сукупності із значенням плинності кадрів та планами щодо зміни чисельності дозволяє спрогнозувати трудовитрати в області підбору – необхідну чисельність спеціалістів з підбору (кількість днів на заповнення однієї вакансії розраховується від дня подачі заявки до виходу співробітника на роботу)

Продовження табл.10.2

Показник	Формула	Коментар до показника
Середній час на заповнення вакансій, дн.	Сумарна кількість днів, які витрачено на заповнення кожної вакансії ÷ Кількість вакансій, які закриті	Дозволяє об'єктивно оцінити часові витрати на закриття однієї вакансії, проте не враховує ступінь важливості та складності вакансій, що закриваються, тому даний показник слід розраховувати лише для приблизного планування часу на закриття вакансії середнього ступеня важливості
Середній час заповнення вакансії кадровими агентствами, дн.	Сумарна кількість днів, які витрачено на заповнення кожної вакансії зовнішнім спеціалістом з підбору кадрів ÷ Кількість вакансій, які закриті кадровими агентствами	Кількість днів на заповнення однієї вакансії розраховується від дня подачі заявки до виходу працівника на роботу
Час роботи над вакансією, дн. /чол.	(Час роботи над усіма вакансіями за звітний період ÷ Кількість прийнятих кандидатів за звітний період) × 100 %	Дозволяє планувати кадровий склад відділів залежно від плану за вакансіями та оцінювати роботу спеціалістів з відбору персоналу
4. Показники якості рекрутингу персоналу		
Відсоток співробітників, які отримали підвищення, %	(Кількість працівників, які отримали підвищення впродовж року ÷ Середньооблікова чисельність) × 100 %	Відображає швидкість просування співробітників підприємства. Високе значення показника говорить про широкі можливості у рамках підприємства, а також про ефективність використання внутрішніх ресурсів при підборі
Плинність кадрів	Кількість звільнених через плинність кадрів /Середньооблікова чисельність персоналу за звітний період	Дозволяє оцінити ефективність витрат на підбір та навчання, планувати заходи щодо коригування становища персоналу на підприємстві
Відсоток співробітників, які витримали випробуваний термін, %	(Кількість нових співробітників, які пройшли випробуваний термін ÷ Кількість нових працівників, яких прийнято упродовж попереднього кварталу) × 100 %	Характеризує якість закриття вакансії та відповідність кандидата профілю роботи. Дозволяє оцінити якість підбору персоналу упродовж аналізованого періоду за певний проміжок часу
Якість закриття вакансій, %	(Кількість кандидатів, які пройшли випробуваний термін ÷ Кількість прийнятих співробітників) × 100 %	Показує якість закриття вакансії з урахуванням ефективності навчання кандидатів на випробуваному терміні
Індекс прийнятих кандидатами пропозицій від підприємства щодо зайняття вакантної посади, %	(Кількість прийнятих пропозицій про роботу за звітний період ÷ Кількість зроблених пропозицій про роботу за звітний період) × 100 %	Дозволяє оцінити ефективність підбору персоналу зарахунок позиції привабливості та конкурентоспроможності підприємства на ринку

Продовження табл.10.2

Показник	Формула	Коментар до показника
Укомплектованість кадрами, %	$(\text{Потреба у персоналі} \div \text{Середньообліковучисел. за звітний період}) \times 100\%$	Дозволяє оцінити якість роботи відділу з підбору персоналу (невиконання плану щодо персоналу призводить до зниження якості підбору персоналу)
Якість підбору на етапі навчання	$(\text{Кількість працівників, які пройшли навчання} \div \text{Кількість запрошених на навчання})$	Дозволяє оцінити ефективність підбору персоналу на етапі навчання
Ефективність джерел залучення кандидатів, %	$(\text{Кількість кандидатів, які запрошені на навчання з одного джерела (внутрішнього, зовнішнього)} \div \text{Кількість кандидатів, яких прийнято на навчання з усіх джерел за звітний період}) \times 100 \%$	Відображує ефективність проведення рекламної кампанії
Коефіцієнт самостійного рекрутингу	$\text{Кількість вакансій, які закриті власними силами за звітний період} \div \text{Загальна кількість закритих вакансій за звітний період}$	Дозволяє оцінити професіоналізм спеціалістів з підбору персоналу
Коефіцієнт якості організації процесу підбору	$\text{Кількість кандидатів, запрошених на співбесіду} \div \text{Кількість кандидатів які пройшли співбесіду}$	Характеризує професіоналізм спеціалістів з підбору персоналу в ході первинного відбору кандидатів та якість проведення співбесіди
Якість підготовки рекрутера	$\text{Кількість кандидатів, які відповідають на об'яви} \div \text{Кількість кандидатів, яких запрошено на співбесіду}$	Характеризує якість проведення рекламних кампаній та професіоналізм спеціаліста з підбору персоналу на стадії первинного відбору персоналу
Якість комунікативних навичок рекрутера	$(\text{Кількість пропозицій зайняти вакантну посаду} \div \text{Кількість прийнятих пропозицій})$	Характеризує професіоналізм спеціаліста з підбору персоналу на предмет якості проведення процесу відбору кадрів на етапі кінцевого відбору кандидатів
Відповідність профілю	$(\text{Кількість кандидатів, які стали до роботи після випробуваного терміну} / \text{Кількість працівників, які залишилися працювати впродовж поточного року})$	Характеризує якість відбору кандидатів та відповідність нових співробітників своїм посадам на підприємстві

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.

Трудомісткість відбіркових процедур характеризують такі показники: кількість складених рекламних оголошень, проаналізованих резюме,

телефонних інтерв'ю, інтерв'ю з фахівцем з управління персоналом, перевірок рекомендацій протягом певного періоду часу (приміром, місяця). Крім кількісних показників, важливими є витрати часу на різні відбіркові процедури.

За умов цифровізації, розвитку хмарних HR-платформ ефективному рекрутингу сприяє рекрутингова аналітика.

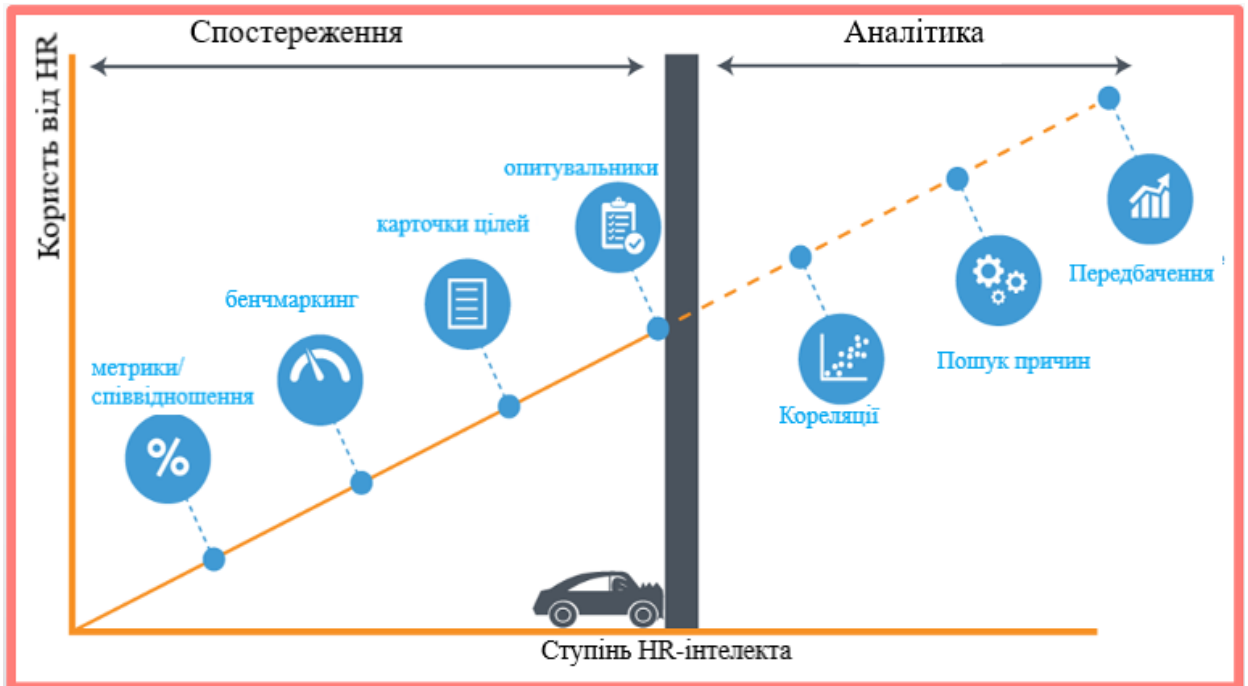


Рисунок 10.1 – Взаємозв'язок корисності HR і розвитку HR-інтелекту

Як бачимо з рисунку, з розвитком HR-інтелекту, зростає й професійність рекрутингу. Слід сказати, що штучний інтелект розвивається швидше за можливості компаній. Так, 90% світових даних в HR-аналітиці створено лише за останні 2 роки. При цьому 56% компаній перебувають на етапі операційної звітності, тобто зосереджують аналітичні можливості лише на спостереженні за динамікою показників, бенчмаркінгу, карток цілей та опитувальників. І тільки 4% – досягли рівня прогностичної аналітики. Слід зазначити, що, загалом, HR-аналітика використовує значний масив аналітичних показників в рекрутингу та навчанні персоналу. До їх числа відносять:

І в сфері рекрутингу:

1. Аудит бізнес-процесу «Рекрутинг»;
2. Аналіз проблемних вакансій;
3. Аналіз структури команди рекрутерів та їх роботи;
4. Загальний аналіз ефективності рекрутингу;
5. Аналіз сорсинг-стратегії, каналів залучення;
6. Аналіз часу та вартості найму;

7. Аналіз структури оцінювання претендентів, зв'язок між завданнями «на вході» та реальною здатністю бути ефективним;
8. Оцінка та аналіз лояльності кандидатів до компанії.

II. Продуктивність та утримання персоналу:

1. Аналіз профілів успішних співробітників та визначення маркерів, які сприяють розпізнаванню перспективних спеціалістів на ранніх етапах;
2. Аналіз залучення персоналу. Факторний Engagement Rate;
3. Аналіз зв'язку залучення персоналу з показниками роботи підприємства;
4. Аналіз зв'язку моделі компетенцій (окремих компетенцій) із результативністю персоналу;
5. Аналіз залежності цінностей підприємства (її компонентів) з показниками продуктивності, плинності;
6. Аналіз залежності продуктивності від різних характеристик співробітників (стаття, вік, сімейний стан, освіта, інше);
7. Прогнозні моделі, що попереджають про спад продуктивності, взяття незапланованих відпусток тощо;
8. Прогнозні моделі звільнення працівників;
9. Моделі планування робочої сили;
10. Аналіз та прогнозування плинності;
11. Факторний аналіз плинності;
12. Аналітика із звільнених – структура причин, % зовнішнього резерву, готовність до повернення;
13. Зв'язок частоти порушень правил внутрішнього розпорядку, охорони праці з різними характеристиками персоналу.

III. Навчання

1. Аналіз потреб у навчанні;
2. Аналіз зв'язку між навчанням та показниками продуктивності;
3. Аналіз зв'язку між показниками вихідного тестування та робочими результатами;
4. Аналіз залежності ефективності навчання різних методів подачі інформації;
5. Аналіз покриття навчальними заходами.

IV. Мотивація:

1. Ретроспективний аналіз опитувань, HR–досліджень у сфері мотивації;
2. Розрахунок та аналіз індексу eNPS;
3. Аналіз ринку заробітних плат та корпоративних пільг;
4. Аналіз відповідності зарплатних схем загальної бізнес–логіки (зокрема, переплати/недоплати);
5. Аналіз зв'язку КРІ з цілями підрозділів, підприємства;
6. Аналіз відповідності мотиваційних очікувань (виходячи із вікової структури

персоналу) з поточною політикою компанії;

7. Дослідження факторів демотивації працівників;

8. Прогнозування змін мотиваційних очікувань працівників.

Аби обробити такий великий масив інформації використовують такі автоматизовані інструменти для її аналізу як:

– дескриптивна (описова, спостережна) аналітика – використовує візуалізацію; описову статистику (статистичні показники та критерії);

– прогнозна аналітика (розширена) – використовує кореляційно-регресійний та кластерний аналіз);

– предиктивна (передбачувальна) аналітика – оперує теорією ігор, інтелектуальним аналізом даних, деревом рішень, аналізом поточних фактів та історичного досвіду (рис.10.2).

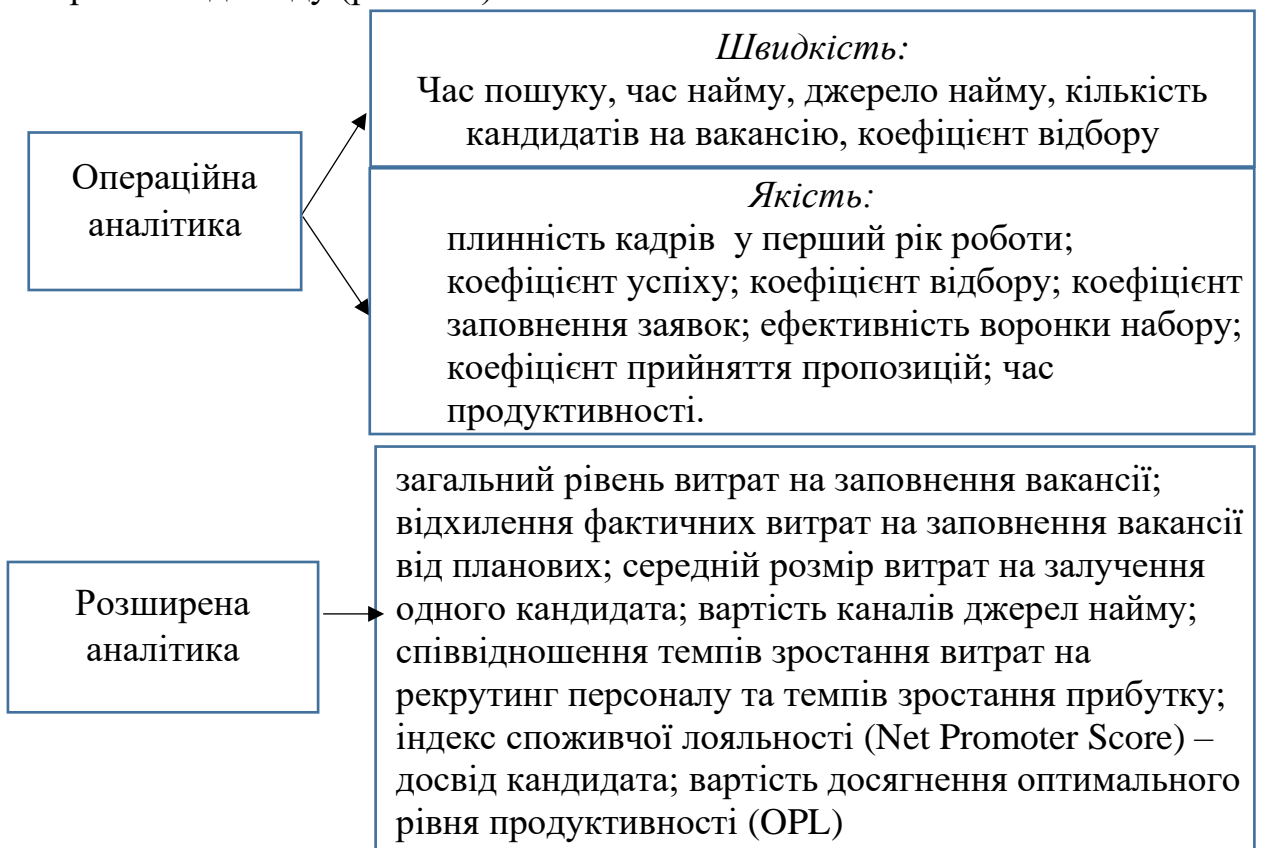


Рисунок 10.2 – Рекрутингова аналітика: види та метрики

Головна мета аналітики підбору персоналу – вивчення закономірностей та ефективності процесів у моделях, які використовуються для рекрутингу. Наприклад, якщо на певній посаді існує велика плинність кадрів (нові співробітники звільняються протягом 3 місяців), це може свідчити про невідповідність між описом вакансії і фактичної ролі співробітника.

Аналітика пошуку та залучення кандидатів на вакантну посаду дає розуміння та відповідає на такі важливі питання для HR-планування:

- яке джерело найму пропонує найкращих кандидатів?
- який обсяг видатків на наймання працівника?
- що спільного у найкращих кандидатів?
- що в роботі компанії сприяє більш швидкій плинності кадрів?

Метрики найму персоналу – це спеціальні розрахунки, які використовуються для відстеження успішності найму та оптимізації процесу рекрутингу. При правильному використанні отримані показники дозволяють оцінити процес найму кадрів і дають розуміння: наскільки ефективно закриває компанія свої потреби у трудових ресурсах і чи отримала компанія потрібних співробітників.

10.2 Характеристика операційної рекрутингової аналітики

Операційна (дескриптивна) аналітика має описовий характер та ґрунтується на методах описової статистики. Метрики, які використовуються, є загальновідомими основними показниками рекрутингу, – це час пошуку, час найму, джерело найму, кількість кандидатів на вакансію, коефіцієнт відбору, задоволеність менеджера з найму та інші. Розглянемо найважливіші.

Час пошуку. Ця метрика вимірюється кількістю днів від часу публікації вакансії до, безпосередньо, найму кандидата. На час пошуку впливає поточна ситуація на ринку вакансій (наявність попиту та пропозиції на певні робочі місця) та ефективність роботи HR-відділу.

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 сама організація процесу добору та якість окремих процедур, таких як:

- 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:

1. Час найму. Час найму вимірюється часом, який проходить між зверненням кандидата до прийняття пропозиції про роботу. Іншими словами, це час, який необхідний для найму від моменту подання заявки. На цей показник сильно впливає воронка найму.

2. Воронка рекрутингу – це інструмент рекрутера, який дозволяє не лише залучити якомога більше людей, а й контролювати статистику. Можна дізнатися, скільки людей зацікавилися вакансією та скільки пройшли до наступного етапу. Воронку важливо правильно аналізувати, аби точно знати, наскільки ефективна кампанія з відбору та підбору персоналу. Для цього необхідно:

- підготувати шаблон для аналізу;
- ідентифікувати кожен етап;
- підрахувати кількість кандидатів на початку рекрутингової компанії, і ту кількість та частку (конверсію), яка пройшла кожен її етап.

Аналізувати воронку рекомендується з етапу отримання або відбору резюме за кожним джерелом (скільки людей, які з них відповідають вимогам, з яких джерел звернулися). Важливо вказувати у воронці кількість отриманих резюме, кількість проведених співбесід (телефонних та особистих), кількість та відсоток прийнятих на роботу співробітників, а також кількість та відсоток неприйнятих. Також важливо зазначати причини відмов. На цьому етапі рекомендовано проаналізувати ринок. Якщо час найму у компанії в розрізі однієї сфери значно триваліший, потрібно переглянути воронку. Найкоротший час найму дозволяє отримувати найкращих кандидатів. В іншому випадку їх можуть переманити компанії, в яких відділ рекрутингу працює ефективніше, а час найму займає менше.

Ефективність воронки набору персоналу визначається як відношення кількості претендентів, які успішно пройшли етап до загальної кількості претендентів на етапі.

3. Джерело найму - дозволяє виміряти ефективність та конверсію різних джерел найму. Для цього порівняйте відсоток залишених заявок із відсотком показів об'яв. Ще одним якісним інструментом є Google Analytics, який дозволить відстежити, звідки саме люди прийшли на сайт компанії у пошуку вакансії.

4. Плинність у перший рік найму. Ця метрика служить «лакмусовим папірцем» успішності рекрутингу. Кандидати, які звільняються протягом 12 місяців, не приносять багато користі та найчастіше коштують дорого. Плинність кадрів у перший рік може бути як керованою, так і некерованою. Керований відтік кадрів свідчить про те, що контракт було розірвано за

ініціативою роботодавця, некерований – співробітник звільнився за власним бажанням. Перший варіант свідчить про низьку якість роботи нового співробітника в перший рік або конфлікт з іншими співробітниками. Другий демонструє наявність невикористаних очікувань.

5. Коефіцієнт успіху. Якість найму вимірюється оцінкою роботи співробітника в перший рік роботи (рівень досягнення поставлених цілей, ключових показників діяльності (KPI), виконання нормативних, планових показників, додержання встановлених термінів виконання завдань і робіт та ін.). Визначається він як відношення кількості ефективно найнятих працівників до кількості усіх найнятих претендентів за період.

6. Коефіцієнт відбору. Метрика визначає співвідношення найнятих кандидатів із їхньою загальною чисельністю. Фактично ця метрика відстежує середню кількість претендентів на одну вакансію. За великої кількості претендентів показник знижується і наближається до нуля. Коефіцієнт відбору є відмінним показником, який дозволяє оцінити ефективність поточної системи рекрутингу в компанії.

7. Коефіцієнт заповнення заявок. Ця метрика буде особливо цікавою для компаній, де використовують складні системи для онлайн-рекрутингу. Багато компаній вимагають від кандидатів заповнити форми та резюме для подання заявки на кар'єрних сайтах. Низький рівень конверсій свідчить про незручний інтерфейс, несумісність програмного забезпечення або інші проблеми технічного характеру.

8. Коефіцієнт прийняття пропозиції – дозволяє порівняти загальну кількість претендентів, яким відправили пропозицію, з кількістю, яка прийняла її. Низький показник може свідчити про невідповідний рівень заробітної плати або невідповідність бекграунду відібраних кандидатів до вакансії. Для мінімізації відмови слід ретельно виконувати сегментацію кандидатів та заздалегідь обговорювати рівень зарплати. Прикладом може бути порівняння з іншими подібними вакансіями чи проведення опитування серед кандидатів.

9. Час продуктивності – це термін, в який новачок перетворюється на ефективного співробітника. Вимірювання починається з дня прийому на роботу та днем, коли завершився онбординг і співробітник вийшов на конкретний результат. За останніми дослідженнями Oxford Economics, середній час цього показника становить 28 тижнів. Як правило, співробітники з однієї сфери набагато швидше вливаються у роботу.

10.3 Розширена аналітика: вартість найму, вартість каналів пошуку та вимірювання досвіду кандидата

Аби оцінити ефективність рекрутингу використовують метрики операційної аналітики в інтерпретації з фінансовими показниками. Наприклад, скільки коштуватиме кандидат підприємству, який був залучений з того чи іншого джерела пошуку, враховуючи воронку найму.

Вартість найму. Між ефективністю і витратами існує обернений зв'язок: що більші витрати, то менша ефективність, і навпаки, що менші витрати, то більший показник ефективності. Для вирахування цієї метрики необхідно витрати на пошук та підбір кадрів поділити на кількість нових співробітників. Даний показник формується за рахунок великої кількості статей витрат, які умовно можна поділити на внутрішні та зовнішні (табл.10.2).

Відповідно, вартісними показниками ефективності рекрутингу будуть:

- 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.

Таблиця 10.2 – Перелік витрат, які формують загальну вартість найму

<i>Зовнішня вартість</i>	<i>Внутрішня вартість</i>
Рекламний бюджет	Час витрачений рекрутером на пошук та відбір персоналу (вартість компенсаційного пакета)
Агентська комісія	Час, витрачений менеджером на навчання нового співробітника (вартість компенсаційного пакета)
Вартість розміщення реклами	Час прийому на роботу нового співробітника (вартість компенсаційного пакета)
Вартість каналів пошук	Втрати продуктивності співробітників на етапі онбординга
Витрати на придбання тестів	Організація й оснащення робочих місць фахівців з управління персоналом: комп'ютер, організаційну техніку, засоби зв'язку та ін.
Гонорар залучених до добору психологів, консультантів	
Оренда приміщень для проведення інтерв'ю та тестування	
Інші зовнішні витрати	Інші внутрішні витрати

Важливо пам'ятати, що на розмір прибутку підприємства впливає як ефективність інших процесів управління персоналом, так і низка інших зовнішніх і внутрішніх факторів. Тому оцінка ефективності рекрутингу за показником співвідношення темпів зростання витрат на рекрутинг персоналу

та темпів зростання прибутку має значну похибку.

Досвід кандидата. Вимірювання досвіду здійснюється за допомогою опитування кандидатів на основі індексу споживчої лояльності (Net Promoter Score). Даний коефіцієнт дозволяє визначити визначальні моменти досвіду претендента на посаду. Такий показник важливий для підприємств, які роблять стратегічну ставку на бренд роботодавця. Рівень репутації роботодавця можна підвищити, використовуючи відгуки кандидатів у відкритих опитуваннях. Основна мета дослідження досвіду кандидата – робота над покращенням процесу наймання на основі очікувань кандидатів з цільових груп претендентів.

Вартість каналів джерел найму. Важливим елементом розширеної рекрутингової аналітики є розрахунок вартості каналу пошуку. Вартість каналу джерела наймання персоналу визначається як відношення суми рекламних витрат на одній платформі до кількості задоволених заявок. Знання цього показника дозволить оптимізувати витрати підприємства виключивши нерентабельні джерела пошуку персоналу.

Вартість досягнення оптимального рівня продуктивності (OPL) – це загальні витрати, які пов'язані з підготовкою нового співробітника до роботи. Ця метрика включає витрати на навчання, витрати на співробітників та керівників, які беруть участь у навчанні тощо. Як правило, метрика враховує відсоток від заробітної плати співробітника, доки він не досягне показника у 100% OPL.

Вагомого 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 унеможливорює визначення профпридатності кандидата і прогнозування результативності його праці.

10.4 Прогнозна та предиктивна аналітика в рекрутингу

Поступово аналітика стає базовим інструментом управління людським капіталом і основою для стратегічних рішень. Вже важко уявити, як побудувати ефективну роботу із залучення, мотивації та утримання талановитих фахівців без збору та обробки даних.

Предиктивна аналітика відкриває можливості розвитку бізнесу. Як визначити, хто із новачків стане цінним співробітником у майбутньому? Хто із працівників вирішить звільнитися наступного року? Як зрозуміти, кого зі співробітників давно настав час відправити у відпустку, а кому запропонувати

довгоочікуване підвищення? HR вирішує легше та швидше такі завдання, спираючись на прогнози аналітичних досліджень.

Предиктивна аналітика в HR разом із штучним інтелектом покликані: досягати довгострокових результатів підприємства (отримання прибутку);

виявляти проблеми з плинністю кадрів та пропонувати способи їх вирішення;

моніторити витрати на залучення нових та збереження існуючих фахівців, знижуючи таким чином операційні витрати.

Предиктивна аналітика не гарантує стовідсотковий прогноз. Вона допомагає побачити потенційні HR-ризики компанії у майбутньому. Такі передбачення повинні стимулювати якісні зміни у корпоративній культурі, програмі мотивації, навчанні та розвитку персоналу. Для ефективної передбачуваної аналітики потрібна наявність двох умов:

Великі дані (BigData). У більшості компаній їх накопичено багато за допомогою активних і пасивних джерел інформації. Активні джерела включають зворотний зв'язок від співробітників за допомогою анкет, пульс-опитувань; пасивні – збір даних із CRM, електронної пошти, месенджерів, соцмереж тощо.

Інструмент аналізу. На допомогу HR приходять «розумні» цифрові програми, які швидко структурують дані, створюють логічні моделі і з цього роблять прогноз.

Предиктивну аналітику використовують зазвичай великі компанії, насамперед із роздрібною торгівлю та банківської сфери. Проте, розвиток хмарних рішень та аналітичних сервісів, зробив прогнозну аналітику доступною і для підприємств SMB сегменту (ринковий сегмент підприємств малого та середнього рівня).

В чому ж різниця між прогнозною та предиктивною аналітикою?

1. Ефективний рекрутинг.

Прогнозна аналітика дозволяє оцінювати ймовірність проходження кандидатом інтерв'ю, ймовірність прийняття ним пропозиції та майбутню ефективність його позиції. Найкращі прогностичні моделі для рекрутингу аналізують різні дані щодо кандидатів – результати особистісних тестів, структурованого та ситуаційного інтерв'ю, IQ-тестів, інформацію із соціальних мереж. На виході залишаються найперспективніші співробітники. Предиктивна аналітика прогнозує час закриття вакансії, допомагаючи оптимізувати воронку HR. Як наслідок, менеджер швидше знаходить співробітника на посаду та витрати на персонал скорочуються. Аналіз перевантаженості та ймовірність звільнень допомагає передбачати та

своєчасно покривати якісну та кількісну потребу в персоналі.

2. Розвиток персоналу.

Предиктивна аналітика виявить компетенції співробітників, які необхідно розвивати та підкаже, хто має змогу побудувати успішну кар'єру в компанії. За допомогою прогностичних моделей можна передбачити, наскільки ефективно співробітник справлятиметься з обов'язками. Керівництво зможе приймати зважені рішення про прийом, підвищення та переведення працівника на іншу посаду. Прикладом є компанія Cisco. За допомогою передиктивної аналітики вони передбачили, хто з нових співробітників стане найефективнішим у майбутньому. Маючи такі дані, HR вибудовує графік навчання персоналу, розробляє план індивідуального розвитку перспективних співробітників, коригує програму матеріальної та нематеріальної мотивації. За допомогою нейронної мережі HR-фахівці можуть ефективно запобігати вигоранню та планувати відпустки співробітників. Інструментом для передбачення вигорання в передиктивній аналітиці є модель вигорання. Розумна система аналізує комунікативне навантаження співробітника, інтенсивність робочого дня, історію відпусток, накопичений овертайм та іншу інформацію. HR-менеджер та співробітник заздалегідь дізнаються про можливе вигорання.

3. Утримання та залучення персоналу.

Компанія Google за допомогою передбачуваної аналітики утримує таланти. Якщо штучний інтелект сигналізує, що провідний співробітник подумує про звільнення, його підвищують або пропонують змінити локацію та спробувати себе в іншому бізнес-напрямку.

Для прогнозування плинності персоналу в передиктивній аналітиці існує низка методів. Логістична регресія – найпоширеніший із них. Вона передбачає можливість звільнення співробітника, розкриває причини звільнення і дає рекомендації щодо зниження рівня плинності. Аналіз виживання чи доживання – ще один популярний метод дослідження відтоку персоналу. Він створює аналітичну модель на основі статистичних даних про фактори, що впливають на «час життя» співробітника в організації. Метод дозволяє HR-фахівцеві визначити ризик звільнення в даний час.

Прогнозна аналітика (ПА) може сказати, які ризики чекають на організацію при звільненні співробітника. Знаючи про можливі втрати, керівництво має шанс запобігти звільненню або розвивати аналогічні компетенції в інших фахівців.

Предиктивна аналітика розрахує скільки співробітників скористаються послугами добровільного медичного страхування, спортзалом, курсами іноземної мови тощо. Виходячи з цього, компанія може коригувати

мотиваційний пакет під потреби персоналу та не платити за непотрібні опції.

Також передбачувана аналітика здатна рекомендувати розмір заробітної плати новим співробітникам відповідно до посади.

Таким чином, прогнозна аналітика на підставі очевидних залежностей та підтверджених статистичних гіпотез дозволяє «зазирнути» у найближче майбутнє за допомогою прогнозування чисельності та планування завантаження персоналу. Надає можливість сформувати профіль успішних фахівців, розробити план заходів щодо підвищення їхньої залученості, визначити норми проходження тестів.

Предиктивна (передбачувана) аналітика використовує неочевидні залежності, дані дескриптивного аналізу, прогнозної аналітики та Big Data, щоб «впливати на події віддаленого майбутнього» за допомогою штучного інтелекту

Питання для самоконтролю



1. Які фактори складають передумови ефективності рекрутингу за сучасних умов?
2. Які показники характеризують трудомісткість відбіркових процедур?
3. Назвіть кількісні та якісні показники, якими можна виміряти ефективність рекрутингу в розрізі його процесних етапів.
4. В чому полягає сутність та значення HR-аналітики?
5. В чому різниця між дескриптивною, прогнозною та предиктивною аналітикою?
6. Охарактеризуйте метрики операційної аналітики рекрутингу.
7. З якою метою використовують розширену аналітику та які метрики вона охоплює в рекрутингу?
8. В чому ж різниця між прогнозною та предиктивною аналітикою?

Практичні завдання

У друкарні зайнято на початок планового року 130 робітників і 30 інженерно-технічних працівників і службовців. Середньомісячна заробітна плата одного працівника в звітному році складала 650 у.о., а додаткові витрати 50 у.о. на місяць на одного працівника. За звітний рік було видруковано 160 млн. ф /відб. У плановому році підприємство одержало замовлення на 200 млн. ф/відб. При цьому 72 млн. л. ф/відб повинні бути виготовлені в першому півріччі планового року. Заробітна плата в плановому році залишиться на рівні базисного року, а додаткові витрати можуть бути збільшені вдвічі, якщо в другому півріччі 40 тис. у.о. отриманого прибутку буде спрямовано на

безкоштовне харчування працівників і проведення соціально-культурних заходів. Збільшення додаткових витрат на персонал викличе в другому півріччі планового року підвищення планового виробітку до 0,8 млн. ф/р/в/дб. на одного працівника за півріччя.

Продуктивність праці на початок планового року залишається без змін. Наймання одного працівника з боку обходиться в 250 у.о. (без обліку середньої заробітної плати). Прийом одного випускника поліграфічного коледжу - 100 у.о. (без обліку середньої заробітної плати). Додаткове навчання одного працівника обійдеться в 800 у.о. на людину, але після навчання працівники зможуть підвищити продуктивність праці з другого півріччя планового року до 1,24 млн. ф/р/в/дб. за півріччя. при середній заробітній платі одного працівника 750 у.о. на місяць. Терміни навчання персоналу складають 4 місяці. Працівники, спрямовані на навчання, отримують заробітну плату.

Завдання:

1. Скласти алгоритм розробки кадрового плану і розрахувати загальну потребу в кадрових ресурсах.

2. Визначити додаткові потреби в трудових ресурсах і вибрати джерела поповнення кадрів. Визначити альтернативні варіанти забезпечення підприємства трудовими ресурсами.

3. Для одного з альтернативних варіантів дати оцінку його переваг і недоліків; скласти плановий баланс персоналу (таблиця 2); розрахувати витрати на персонал (основні і додаткові). Розрахунки витрат звести до таблиці 1.

Таблиця 1 -Витрати на персонал

Період (кварт)	Потреба в кадрах	Зарплата	Додаткові витрати	Навчання	Набір
	Робітники				
	службовці				

Визначити кадрову політику фірми щодо наймання, навчання, мотивації за обраним варіантом.

Скласти план-графік робіт кадрового менеджера:

№п/п	Заходи	Терміни	Відповідальний

Використанні джерела

1. SAP SUCCESSFACTORS налаштовує HR-процеси.. Benoy. URL. : <https://benoy.com.ua/about-us/>
2. Google Searches for Staffing Answers. *The Wall Street Journal*. 2009
3. Жилиєва І.Ю. Узагальнення та класифікація показників ефективності процесу рекрутингу персоналу на підприємстві. *Проблеми матеріальної культури – Економічні науки*. 2012. С.33-38

ТЕМА 11

ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ПРО ЗАПОВНЕННЯ ВАКАНСІЇ ТА УКЛАДАННЯ ТРУДОВОГО ДОГОВОРУ

План

- 11.1 Технологія прийняття рішення про заповнення вакансії.
 - 11.2 Укладання трудового договору.
 - 11.3 Установлення строку випробування.
-
-

Ключові слова: прийняття рішення щодо заповнення вакансії, оффер, трудовий договір, колективний договір, випробувальний термін

11.1. Технологія прийняття рішення про заповнення вакансії

Вирішальним етапом рекрутингу є прийняття рішення щодо заповнення вакантної посади кандидатом, який за результатами оцінювання найбільше задовольняє потреби підприємства.

Розуміючи всі процеси рекрутингу та зміст аналізу результатів за всіма етапами оціночних процедур можна вдало закрити вакансію (рисунок 11.1)

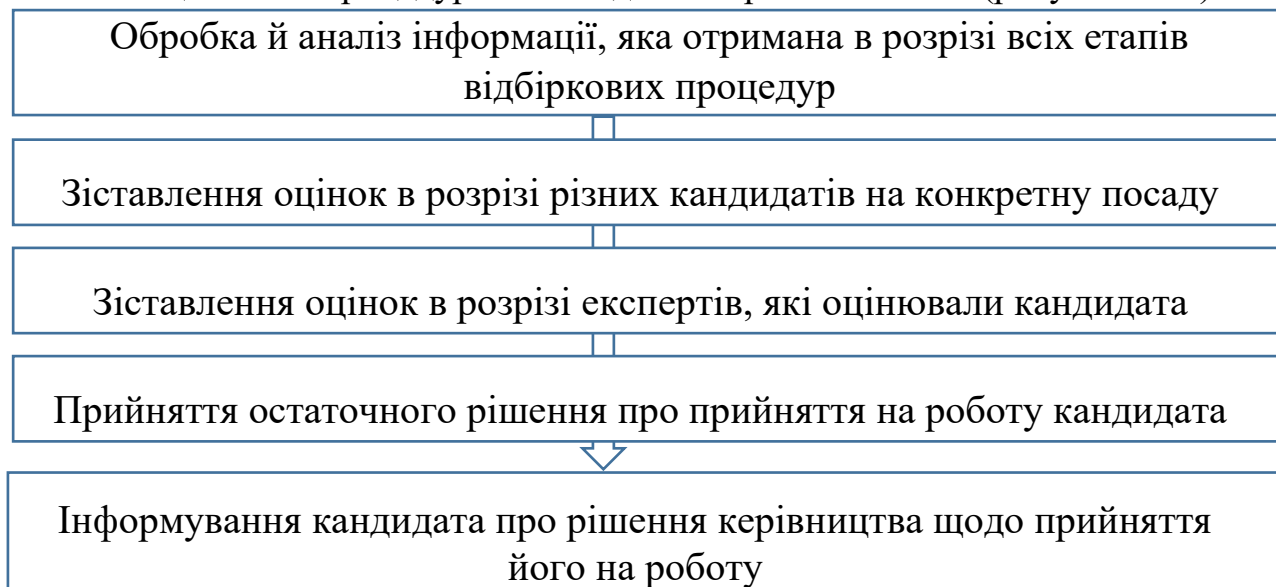


Рисунок 11.1 – Процедура прийняття остаточного рішення про заповнення вакансії [1]

Прийняття рішення щодо заповнення вакансії може відбуватися в такий спосіб:

- 1) прийматися на основі узагальненої інформації керівником підприємства;
- 2) прийматися керівником підрозділу після аналізу узагальнених відомостей та проведення підсумкового інтерв'ю з кандидатом;
- 3) прийматися спеціально створеною комісією після аналізу узагальнених

відомостей та проведення підсумкового інтерв'ю з кандидатом.

Після прийняття рішення про заповнення вакантної посади співробітники відділу кадрів мають донести цю інформацію до кандидата (під час телефонної розмови або особистої зустрічі) й належним чином оформити працівника на роботу.

Зважаючи на те, що кандидати різняться фаховістю, досвідом роботи, рівнем амбіцій, потребою в тій чи іншій посаді, то не варто починати розмову з ним відразу з пропозиції обійняти вакантну посаду, а спочатку слід переконатися, що ця робота йому дійсно потрібна і в нього не залишилося організаційних питань. Під час проведення конкурсу, залишаються кандидати, які з різних причин не відповідають запиту роботодавця. Повідомляючи їм рішення про відмову в працевлаштуванні необхідно це зробити тактовно й обґрунтовано, оскільки:

- 1) це правило етики;
- 2) не коректна відмова може зашкодити іміджу підприємства та бренду роботодавця;
- 3) керівники мають усвідомлювати, що кандидат у майбутньому може стати перспективним клієнтом компанії або ж потреба у такому фахівцеві може виникнути через певний проміжок часу.

Трапляються випадки, коли керівництву доводиться приймати рішення про наймання працівника без оголошення конкурсу. І тут в нагоді стає джоб оффер (job offer) – це запрошення на роботу, яке складається на бланку підприємства та надсилається кандидату, який був обраний для вакантної посади. Для застосування джоб офферу може бути кілька причин:

- роботодавець не зацікавлений в публічному оголошенні вакантної посади, оскільки потрібний кандидат уже обраний;
- роботодавець хоче закріпити певні умови із спеціалістом: посада, заробітна плата, наявність/відсутність випробувального терміну, трудові обов'язки;
- роботодавець хоче бути впевненим, що кандидат усвідомлює вимоги до посади;
- роботодавець хоче показати серйозність намірів запрошеному фахівцю.

Підставою для формування та відправлення джоб офферу є впевненість роботодавця у необхідності працевлаштування обраного кандидата. До job offer вносять таку інформацію:

- посада, на яку запрошується фахівець, та перелік його обов'язків;
- рівень заробітної плати, схема виплат, умови преміювання;
- дані про безпосереднього керівника;
- графік роботи; дата початку роботи;
- необхідність проходження випробувального терміну;

– інші умови роботи у організації.

Оффер складається HR спеціалістами організації спільно з керівником майбутнього співробітника. Після цього документ погоджується з обраним кандидатом та підписується кожною стороною до початку виконання ним трудових обов'язків. Якщо кандидат не погоджується з умовами співробітництва, можливе додаткове обговорення та коригування взаємної угоди. Підписаний Job offer не зобов'язує кандидата розпочати трудову діяльність, а роботодавця взяти його працювати.

Job offer немає юридичної сили в Україні, такими правами наділений трудовий договір, яким і регулюються трудові відносини. Проте він є елементом корпоративної культури підприємства та формується на бажання керівництва.

11.2 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, додержуватися 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.

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 відділу кадрів:

- 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 (табл.11.1).

Таблиця 11.1– Чек аркуш прийняття нового працівника на роботу

<p>1.Перевірка документів працівника: документ, що посвідчує особу; трудова книжка/витяг з Реєстру застрахованих осіб (електронна трудова книжка – https://www.pfu.gov.ua/content/uploads/2021/02/RObotodavets.jpg); реєстраційний номер облікової картки платника податків; документи про освіту; документи про стан здоров'я; військово-обліковий документ; документ про володіння державною мовою; документи, що підтверджують право на пільги</p>	<p>2. Перевірка заяви працівника щодо прийняття його на роботу: – чи вказано основне місце роботи/ сумісництво/ випробувальний термін; – чи зазначена посада, дата, з якої приймають на роботу, посада; – строковий трудовий договір та умови роботи (неповний робочий час, графік роботи); – прохання оформити трудову книжку</p>
<p>4. Складання наказу про прийняття на роботу – завізувати наказ (підпис роботодавця); – зареєструвати наказ в журналі реєстрації ; – ознайомити працівника із змістом наказом «під підпис»; – передати копію наказу в бухгалтерію.</p>	<p>3.Перевірка формальностей трудового договору (за потреби): – наявність підписів роботодавця та працівника на двох примірниках договору; – зареєструвати трудовий договір в журналі реєстрації та присвоїти йому номер; – вручити один екземпляр договору працівникові під підпис.</p>
<p>5. Надати інформацію в державну податкову службу інформацію про нового працівника</p>	<p>6.Ознайомлення працівника з локальними наказами: – правила внутрішнього трудового розпорядку; - колективний договір; - посадова інструкція; - положення про відрядження; положення про захист персональних даних</p>
<p>7. Оформлення кадрової документації: – особова картка (форма П-2); – особова справа; –відкриття трудової книжки (по заяві працівника); – запис у трудову книжку.</p>	

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.

11.3 Установлення строку випробування

Встановлення випробувального терміну новим працівникам – досить поширене явище. Адже, беручи на роботу нового працівника, роботодавець хоче бути впевненим, що він упорається з обов'язками. Щоправда, встановлювати випробувальний термін можна всім без винятку особам. Для деяких категорій законодавство не передбачає можливості встановлення випробувального терміну. Отже, розглянемо особливості встановлення випробувального терміну.

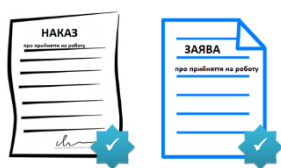
Згідно із загальним правилом, з метою перевірки відповідності працівника роботі, яка йому доручається, трудовим законодавством передбачено можливість встановлення випробувального строку. Випробувальний термін встановлюється під час укладання трудового договору за згодою сторін (ст. 26 Кодексу про працю). Встановлення роботодавцем випробувального строку в односторонньому порядку не передбачено. Фактично випробувальний термін вважатиметься законним, якщо його встановлення погоджено з працівником при прийомі його на роботу. Існує кілька варіантів цього погодження [4]:



Варіант 1

Умова про випробування внесена до письмово оформленого трудового договору та відображається в наказі про прийом на роботу.

При цьому у заяві про прийом на роботу працівник може не писати «прийняти з випробувальним терміном...».



Варіант 2.

Умова про випробування зазначена в заяві про прийом на роботу і відображається в наказі про прийом на роботу. Мається на увазі ситуація, коли не оформлюють письмового трудового договору.



Варіант 3

Умови випробувального терміну відсутні в заяві про прийом на роботу, але внесені до наказу про прийом на роботу, з яким працівник ознайомлений під розпис до початку роботи. Встановлення випробувального терміну можуть визнати неправомірним, якщо працівника не ознайомили під підпис із наказом про зарахування працювати з випробувальним терміном.



Варіант 4

Умови випробувального терміну відсутні в заяві про прийом на роботу, але внесені до наказу про прийом на роботу, з яким працівник ознайомлений після початку роботи, і при цьому він не заперечував проти внесення до наказу цієї умови.

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 невідповідності 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 продовжити чинність внесенням до нього змін і доповнень.

Встановлення випробувального терміну це право роботодавця, а не обов'язок. Якщо роботодавець упевнений, що працівник впорається зі своїми трудовими обов'язками, випробувальний термін не встановлюють.

Відповідно до статті 26 КзпП України випробувальний термін не встановлюється у разі прийняття на роботу:

- осіб, які не досягли вісімнадцяти років;
- молодих робітників після закінчення професійних навчально-виховних закладів;
- молодих спеціалістів після закінчення вищих навчальних закладів; осіб, звільнених у запас з військової чи альтернативної (невійськової) служби;

- осіб з інвалідністю, направлених на роботу відповідно до рекомендації медико–соціальної експертизи;
- осіб, обраних на посаду;
- переможців конкурсного відбору на заміщення вакантної посади;
- осіб, які пройшли стажування при прийнятті на роботу з відривом від основної роботи;
- вагітних жінок;
- одиноких матерів, які мають дитину віком до чотирнадцяти років або дитину з інвалідністю;
- осіб, з якими укладається строковий трудовий договір строком до 12 місяців;
- осіб на тимчасові та сезонні роботи;
- внутрішньо переміщених осіб.

Згідно із загальним правилом, термін випробування при прийомі на роботу не може перевищувати 3-х місяців, а в окремих випадках, за погодженням з відповідним виборним органом первинної профспілкової організації, – 6 місяців (ч. 1 ст. 27 КЗпП України). Слід зазначити, що випробувальний термін може бути продовжено за наявності обставин, коли працівник фактично не працював незалежно від причини (ч. 3 ст. 27 КЗпП).

Втім, окремих категорій працівників встановлено інші терміни випробування. Отже, наведемо у таблиці найпоширеніші випадки встановлення спеціального випробувального терміну.

Таблиця 11.2 – Тривалість випробувального терміну для окремих категорій осіб

Категорія осіб, яким встановлюється випробувальний термін	Строк випробування
Робітники	до 1 місяця. (ч. 2 ст. 27 КЗпП)
Особи, яких приймають на державну службу	до 6 місяців. (ЗУ «Про державну службу»)
Особи, які приймаються на службу в органах самоврядування	до 6 місяців . (ЗУ «Про службу в органах місцевого самоврядування»)
Особи, яких приймають на дипломатичну службу	до 6 місяців. (ЗУ «Про дипломатичну службу»)
Прийняті на військову службу за контрактом іноземці та особи без громадянства	2 місяці (ЗУ «О воинской обязанности и военной службе» від 25.03.1992)
Особи, яких приймають на службу до Державної кримінально-виконавчої служби України	до 6 місяців. (ЗУ «Про Державну кримінально–виконавчу службу України»)
Особи, яких приймають на посади начальницького складу та державної служби до Національного антикорупційного бюро	до 6 місяців (ЗУ «Про Національне антикорупційне бюро України»)
Особи, які приймаються на службу до податкових чи митних органів	до 6 місяців (Податковий кодекс України)

Насправді трапляється, що спочатку працівнику встановили випробувальний термін – 2 місяці, а кілька днів до його закінчення роботодавець запропонував продовжити його ще на місяць (не більше максимального терміну випробування). З одного боку, це можливо, якщо працівник не проти. Адже перед ним у такому разі вибір: або ще місяць пройти випробування та стати повноправним працівником компанії, або його звільнять через те, що він не пройшов випробування.

Протягом випробувального терміну роботодавець повинен прийняти рішення щодо працівника. Якщо під час випробування встановлено невідповідність працівника роботі, на яку його прийнято, роботодавець протягом цього строку має право розірвати трудовий договір (ст. 28 КЗпП України). Розірвання трудового договору з цих підстав працівник може оскаржити в порядку, встановленому для розгляду трудових спорів з питань звільнення. Будь-які спори щодо проходження чи не проходження строку випробування вирішуються як і будь-який інший трудовий спір. Згідно із ст. 221 КЗпП України, трудові спори розглядаються:

- 1) комісіями по трудових спорах;
- 2) районними, районними у місті, міськими чи міськрайонними судами.

Аби уникнути спірних питань при звільненні за ст. 28 КЗпП України, підприємство має належно оформити документи, які підтверджують невідповідність працівника посаді. Втім, у законодавстві не визначено, які саме документи мають бути у цьому разі. Тому, варто на підприємстві самостійно розробити форми документів для внутрішнього користування, які б показували, чи пройшов випробування новий працівник. Це, наприклад, може бути завдання на період випробування, з яким під підпис ознайомлюється працівник, прийнятий з випробувальним терміном, а також висновок керівника щодо результатів випробування. Якщо результати незадовільні, наприкінці випробувального строку безпосередній керівник працівника має направити керівнику підприємства відповідну заяву, додавши до неї підтверджувальні документи. Щоб уникнути суб'єктивізму з боку керівника, остаточне рішення про невідповідність працівника дорученій роботі краще ухвалювати колегіально, спеціальною комісією. Після чого видається наказ про звільнення працівника. При цьому, роботодавець зобов'язаний письмово попереджати працівників про звільнення протягом іспитового строку – не пізніше, ніж за 3 дні до дати звільнення.

У разі відсутності у роботодавця письмових доказів щодо не проходження випробувального терміну, а також порушення ним строків повідомлення, працівник має право оскаржити своє звільнення в судовому порядку. І якщо суд прийме сторону працівника, останній буде поновлено на роботі з виплатою

всіх належних компенсацій за незаконне звільнення.

Якщо строк випробування закінчився, а працівник і далі працює, він вважається таким, що витримав випробування. У такому разі розірвання трудового договору допускається лише на загальних підставах.

Строк випробування – це час, коли не лише роботодавець придивляється до нового працівника, а й сам працівник оцінює нове місце роботи. Отже, роботодавець має створити такі умови, за яких адаптація нового працівника пройде успішно, і він матиме можливість реалізувати свої професійні та особисті якості.

Після юридичного оформлення трудових відносин організовують процедуру введення працівника в посаду. В обов'язковому порядку проводять інструктаж працівника з охорони праці, виробничої санітарії, гігієни праці й протипожежної безпеки.

Питання для самоконтролю



1. Опишіть процедуру прийняття рішення про заповнення вакансії.
2. Дайте порівняльний аналіз варіантам ухвалення остаточного рішення про заповнення вакансії.
3. Розкрийте зміст чек аркушу прийняття нового працівника на роботу.
4. Наведіть правила, яких потрібно дотримуватися під час інформування кандидата про рішення щодо заповнення вакансії.
5. Поясніть значення процедури відмови кандидатам у прийнятті на роботу для формування позитивного HR-бренду.
6. Наведіть обов'язкові й додаткові умови трудового договору.
7. Поясніть особливості контрактної форми трудового договору.
8. Перелічіть документи, які подає особа до служби персоналу для оформлення трудового договору.
9. Розкрийте призначення та порядок установлення строку випробування для нових працівників.
10. Дайте характеристику варіантам відображення у трудовому договорі строку випробування.

Практичні завдання

Розв'яжіть практичні тести:

Запитання 1. Посилаючись на законодавство, встановіть правомірність прийому на роботу неповнолітніх за такими спеціальностями:

(із запропонованого переліку професій оберіть ті, на які можна приймати неповнолітніх)

варіанти відповідей

- а. водій легковика
- б. водій вантажівки
- в. шахтар
- г. вчитель
- д. лікар
- е. маляр
- ж. оператор комп'ютерного набору
- з. диспетчер прийому замовлень «страв на виніс»

Запитання 2

Громадянин В. 15–ти років вирішив найнятися на роботу у кав'ярню на період літніх канікул. Із запропонованого переліку документів оберіть ті, які слід подати роботодавцю.

варіанти відповідей

- а. свідоцтво про отримання базової середньої загальної освіти
- б. письмова згода одного з батьків
- в. медична довідка про стан здоров'я
- г. характеристика–відгук сусідів
- д. паспорт/свідоцтво про народження та довідка про ІДН
- е. довідка з місця реєстрації (проживання)
- ж. розклад уроків
- з. довідка про релігійну приналежність

Трудовий договір укладається, як правило, у письмовій формі. Із запропонованого переліку умов оберіть ті, за наявності яких письмовий трудовий договір вважатиметься дійсним.

варіанти відповідей

- а. встановлення випробувального терміну
- б. місце роботи
- в. трудова функція (трудові обов'язки, зміст роботи)
- г. оплата праці (зарплата)
- д. день початку роботи працівника
- е. тривалість відпустки
- ж. правила безпеки на робочому місці
- з. кінцева дата трудового договору

Запитання 4

Працівник М. вирішив звільнитися з роботи за власним бажанням. Друг йому пояснив, що для цього слід подати заяву роботодавцю та отримати документи про звільнення. Однак, звернувшись у відділ кадрів підприємства, М. отримав іншу відповідь.

Із запропонованого переліку тверджень оберіть ті, що відповідають нормам права і які міг би почути працівник.

варіанти відповідей

а. ви не маєте права подавати заяву про звільнення, це справа роботодавця (коли захоче, тоді звільнить)

б. ви маєте відпрацювати 14 днів і тільки після цього зможете отримати документи про звільнення

в. ви можете отримати документи про звільнення у разі пред'явлення документів, що підтверджують терміновість звільнення (призов до лав армії, терміновий переїзд та зміна місця проживання тощо) та згоди роботодавця на такі умови

г. ви можете бути звільнені тільки за розпорядженням роботодавця, який сам встановить термін звільнення, виходячи з обставин виробництва

Запитання 5

Із запропонованих правових ситуацій оберіть ті, де порушено норми трудового права

варіанти відповідей

а. При прийнятті працівника на роботу роботодавцем може встановлюватися випробувальний термін – 3 місяці

б. для 17-річного працівника встановлено випробувальний термін 3 місяці при прийомі на роботу слюсарем

в. для конструктора, прийнятого на роботу у порядку переведення з іншого підприємства, встановлено випробувальний термін 1 рік.

г. при прийомі на роботу 16-річного працівника роботодавець вимагав, окрім паспорту та медичної довідки про стан здоров'я, довідку про склад сім'ї та інформацію про статки батьків

д. сторонами трудового договору є працівник та роботодавець

е. тривалість робочого тижня для працівника у віці від 16 до 18 років становить 36 годин

Запитання 6

Вкажіть, який вид робочого часу передбачено трудовим законодавством для 16-річного працівника

варіанти відповідей

а. 24 години/тиждень

б. 36 годин/тиждень

в. 40 годин\тиждень

г. 48 годин/тиждень

Запитання 7

Із запропонованого переліку правових ситуацій оберіть ті, де дотримано

норми трудового законодавства

варіанти відповідей

а. при прийомі на роботу громадянина В. йому було відмовлено у зв'язку із тим, що він належить до соціалістичної партії

б. За годину до закінчення зміни 17-річний працівник прибрав своє робоче місце і попрямував до виходу з роботи

в. Адміністрація підприємства видала наказ про переведення 16-річного працівника на надурочні роботи на 1 місяць

г. 17-річному працівнику через 8 місяців роботи було надано відпустку терміном 31 день

Запитання 8

Розв'яжіть рівняння та з запропонованих тверджень оберіть те, що пояснює значення отриманого результату:

$$((B:A) + (D-G)) \times 2 = \dots, \text{ де,}$$

А – час, на який встановлюється випробувальний строк

Б – тривалість робочого тижня для осіб у віці від 15 до 16 років

В – тривалість відпустки для осіб віком від 16 до 18 років

Г – тривалість робочого тижня для осіб у віці від 16 до 18 років

Д – тривалість робочого тижня для працівників

варіанти відповідей

а. час відпустки для неповнолітніх

б. тривалість робочого тижня для осіб у віці від 15 до 16 років

в. тривалість робочого тижня для осіб у віці від 16 до 18 років

г. тривалість робочого тижня для працівників

Запитання 9

Розв'яжіть рівняння та з запропонованих тверджень оберіть те, що пояснює значення отриманого результату:

$$((D+G)-B):15 = \dots, \text{ де,}$$

А – час, на який встановлюється випробувальний строк

Б – тривалість робочого тижня для осіб у віці від 15 до 16 років

В – тривалість відпустки для осіб віком від 16 до 18 років

Г – тривалість робочого тижня для осіб у віці від 16 до 18 років

Д – тривалість робочого тижня для працівників

варіанти відповідей

а. час щорічної відпустки неповнолітніх

б. тривалість робочого тижня неповнолітніх осіб у віці від 16 до 18 років

в. тривалість робочого тижня неповнолітніх осіб у віці від 15 до 16 років

г. тривалість випробувального терміну

Запитання 10

Вкажіть, у яких із запропонованих ситуацій діють норми трудового права...

варіанти відповідей

- а. токарь зіпсував деталь під час своєї зміни
- б. водій таксі працює у приватній фірмі
- в. кравчиня за особливими лекалами пошила весільну сукню
- г. вчителька працює за контрактом у приватній школі

Запитання 11

Що має зробити адміністрація у першу чергу в разі необхідності перевести працівника на іншу роботу

варіанти відповідей

- а. видати письмовий наказ про переведення працівника
- б. отримати згоду працівника на переведення
- в. попередити працівника про переведення за 14 днів
- г. поставити працівника перед фактом переведення

Використані джерела

1. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу : підручник. – Київ : КНЕУ, 2019. – 355 с.
2. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 (у редакції від 11.10.2018). База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 01.02.2022).
3. Щодо звільнення працівника, який не витримав випробування. Міністерство соціальної політики України. Лист від 04.04.2012 р. N 54/06/187-12. URL. : <https://ips.ligazakon.net/document/FIN75163>
4. Про умови праці тимчасових робітників і службовців. Указ Президії Верховної Ради СРСР від 24.09.74 р. № 311. URL. : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0311400-74#Text>
5. Про умови праці робітників і службовців, зайнятих на сезонних роботах. Указ Президії Верховної ради СРСР №310-09 від 24.09.74

ТЕМА 12

СОЦІАЛІЗАЦІЯ ТА АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

План

- 12.1 Сутність соціалізації персоналу.
 - 12.2 Сутність та види профорієнтації та адаптації (онбордингу) персоналу.
 - 12.3 Організація управління адаптацією персоналу.
 - 12.4 Основні етапи процесу професійної адаптації.
 - 12.5 Положення про адаптацію персоналу в організації.
 - 12.6 Методи професійної адаптації працівників
 - 12.7 Ефективність процесу адаптації працівників.
-
-

Ключові слова: соціалізація, організаційна культура, професійна орієнтація, рольова структура колективу, онборднг, адаптація, виробнича та позавиробнича адаптація, організаційні форми адаптації, Secondment, Buddying, E-learning або blended learning, Job Shadowing.

12.1 Сутність соціалізації персоналу

Основою успішної кар'єри працівників є ефективна соціалізація, яка також є елементом системи управління персоналом в організації. Ефективна соціалізація особистості в організації означає, що новий працівник:

- адаптувався до існуючої організаційної культури організації, поділяє її цінності та норми необхідної поведінки;
- став як рівноправним і активним членом організації, так і патріотом, опанував необхідний обсяг знань і навиків; оволодів професійними та соціальними ролями;
- має високі показники результативності праці; відчуває справедливість своєї винагороди; визнає сприятливими умови реалізації свого потенціалу;
- цінує зусилля організації у вирішенні своїх проблем; усвідомлює свої обов'язки та відповідальність за вирішення організаційних проблем, пов'язує свій подальший розвиток і кар'єру з роботою в даній організації.

Соціалізація персоналу є процесом інтеріоризації (присвоєння) новим співробітником групових цінностей, властивих саме цій групі з подальшою їх екстеріоризацією (трансляванням).

Існує чотири етапи соціалізації:

1. Оцінка рівня підготовленості нового працівника;
2. Орієнтація;

3. Дійсна адаптація;

4. Функціонування.

До обов'язків кадрової служби входить: По-перше, виділення факторів, що впливають на успішну соціалізацію нових співробітників, а також вироблення критеріїв оцінки ефективності процедури соціалізації. По-друге, визначення кола заходів, необхідних, для розуміння та успішного прийняття співробітником існуючих в організації норм та правил. По-третє, визначення кола осіб, які проводитимуть та контролюватимуть ці заходи, розмежуватимуть сфери відповідальності різних підрозділів, включених до процесу.

Організаційна культура, є необхідною умовою кар'єрного просування працівника, забезпечує сприйняття його діяльності оточуючими, його ефективну соціалізацію у професійну спільноту та кар'єрне зростання.

Соціалізація як спосіб передачі культури забезпечує досягнення необхідного рівня розвитку професійних і особистісних якостей працівника, який забезпечує його визнання в колективі на основі оцінки досягнутих результатів. Така оцінка стає основним критерієм, що характеризує працівника та зумовлює його кар'єрне зростання в організації.

Процес соціалізації продовжується протягом усього періоду взаємодії особистості та організації та пов'язаний з розвитком кар'єри. Це зумовлено тим, що потреби та цілі організації та особистості змінюються, тому і працівники, і організації повинні взаємно пристосовуватися до них. Безпосередньою метою організаційної соціалізації є формування взаємовигідних відносин між особистістю та організацією на основі поєднання їх цілей у загальній для обох сторін системі цінностей, запобігання девіантній поведінці для довгострокового співробітництва та ефективної кар'єри кожного працівника організації.

Кінцевою метою соціалізації є висока мотивація та відповідальність персоналу.

Таким чином, соціалізація – засвоєння людиною самостійно і з допомогою цілеспрямованого впливу (виховання) певної системи цінностей, соціальних і зразків поведінки, необхідні становлення особистості, набуття нею соціального становища (статусу) у цьому суспільстві. Соціалізація охоплює всі процеси прилучення до культури, комунікації, з допомогою яких людина набуває здатність брати участь у соціальному житті.

При управлінні персоналом організації важливо враховувати, що процес соціалізації безпосередньо пов'язаний з профорієнтацією та трудовою адаптацією працівника до соціального та виробничо-технологічного середовища організації, входженням його до тієї чи іншої соціальної групи,

рольову структуру колективу організації.

Соціальна структура колективу включає такі показники: стать, вік, стаж роботи, освіта, соціальний стан, національність, сімейний стан, вид мотивації, рівень прогресивності, рівень життя, ставлення до власності. У таблиці 12.1 наводяться найбільш характерні творчі, комунікаційні та поведінкові ролі працівника в колективі з їхньою короткою характеристикою.

Таблиця 12.1 – Характеристика ролей працівника в колективі

Назва ролі	Зміст
1. Творчі ролі	
Генератор ідей	Висуває принципові ідеї, визначає ключові проблеми, пропонує альтернативи вирішення, визначає шляхи та засоби реалізації ідей
Компілятор ідей	Доводить фундаментальні ідеї до прикладного рішення, має здатність поєднання різних ідей, розробляє технологію використання висунутих ідей на практиці
Ерудит	Носій енциклопедичних відомостей з широкого кола проблем
Експерт	Має здатність оцінити доцільність тієї чи іншої ідеї та дати правильну пораду під час обговорення
Ентузіаст	Особистим прикладом та чарівністю заражає групу вірою в успіх спільної справи, спонукає інших працювати сумлінно
Критик	Піддає критичному аналізу хід і результати роботи групи, дає критичну і часто негативну оцінку ідей, що висуваються.
Організатор	Організує роботу групи, пов'язує у процесі «мозкового штурму» роботу окремих членів групи з позиції досягнення кінцевої мети
2. Комунікаційні ролі	
Лідер	Людина, що має в групі високий особистий і професійний авторитет, впливає на поведінку групи в цілому та окремих її членів
Діловод	Виконує важливу рутинну роботу з фіксації ідей, довідок, думок та складання підсумкового звіту групи
Зв'язковий	Зв'язує на неформальній міжособистісній основі членів групи, які іноді конфліктують між собою, забезпечує зовнішні взаємозв'язки групи
«Сторож»	Розподіляє та контролює потоки інформації, оцінюючи важливість або другорядність повідомлень, та доводить їх до лідера
Координатор	Здійснює ув'язування дій окремих членів групи з точки зору досягнення кінцевої мети у контакті з лідером
Нігіліст	Завжди не впевнений в успіху спільної справи, має критичну точку зору, найчастіше відмінну від загальноприйнятої
Конформіст	Слід загальноприйнятим нормам поведінки, пасивно погоджується з рішенням групи, представляючи «мовчазну більшість»
Догматик	Наполегливо дотримується відомих норм, стоїть до останнього у своїй думці, не погоджуючись із раціональним рішенням групи
Коментатор	Фіксує та коментує події, що відбуваються в житті людей, у світі, на роботі, у спорті та побуті
Кляузник	Збирає та сприяє поширенню чуток, часто не перевірених та хибних. У всьому бачить особисту образу і готовий писати скарги до всіх інстанцій
Борець за правду	Є носієм та виразником суспільної моралі, філософії підприємства, прав людини. Може грати як прогресивну, і консервативну роль
Суспільник	Захоплений громадською роботою, нерідко вигадує та виконує «почини» та «заходи» у робочий час. До своїх обов'язків по службі належить посередньо

Продовження табл.12.1

1	2
«Важливий птах»	Напускає на себе загадковий важливий вигляд, даючи зрозуміти, що він багато знає і має «руку».
«Вигнанець»	Шукає співчуття у оточуючих, скаржачись на своє тяжке становище та нерозуміння в колективі та серед керівництва
«Їжак»	Зазвичай перебуває у роздратованому стані, відштовхуючи від себе друзів та наживаючи ворогів, конфліктує з керівництвом та колегами
«при своєму розумі»	Займається переважно особистими справами в робочий час (читає лекції, пише дисертацію, облаштовує квартиру та дачу та ін.), при цьому використовуючи своє службове становище
Ледар	Не виявляє жодної активності у праці, займається другорядними справами (спить, читає газети, курить, ходить по відділах), веде порожні розмови
«Наполеон»	Марнославна людина зазвичай маленького зростання з манією величі, геніальності, невизнаності, що прагне зайняти керівне крісло, любить розповідати про свої успіхи та досягнення

Рольова структура колективу визначає склад та розподіл творчих, комунікаційних та поведінкових ролей між окремими працівниками та є важливим інструментом у системі роботи з персоналом. Творчі ролі властиві ентузіастам, винахідникам та організаторам і характеризують активну позицію у вирішенні проблемних ситуацій, пошуку альтернативних рішень та варіабельності мислення. Комунікаційні ролі визначають зміст та рівень участі в інформаційному процесі, взаємодія в обміні інформацією у процесі прийняття рішень. Поведінкові ролі характеризують типові моделі поведінки людей з виробництва, у побуті, відпочинку, роботі, у конфліктних ситуаціях і грають значної ролі у колективі.

Звичайно, кожній людині доводиться виконувати тією чи іншою мірою всі три види ролей, і можна говорити лише про ступінь прояву його особистості в тій чи іншій творчій, комунікаційній та поведінковій ролі. Поведінка людини має різноспрямовані тенденції як на краще, так і на гірше і залежить від зовнішнього середовища.

Основними методами визначення рольової структури є соціально-психологічні методи, тестування, спостереження, аналіз біографічних та кадрових даних, матеріали атестації персоналу, результати проведення ділових ігор.

Таким чином, організаційна культура (особливо такі елементи як групові цінності та норми) надає величезний щоденний вплив на співробітників, який безпосередньо пов'язаний з продуктивністю праці. Організований психологічний супровід нових співробітників сприяє скороченню термінів соціалізації, що у свою чергу знижує витрати організації на пошук, оренду та навчання співробітників.

Для оптимальної соціалізації нового співробітника необхідне складання програми, реалізація якої потребує участі співробітників усіх рівнів. Факторами успішності соціалізації є наявність організаційної культури, відкритого інформаційно-комунікативного простору та системи

діагностування змін, що відбуваються у відносинах працівника.

12.2 Сутність та види професійної орієнтації та адаптації (онбордингу) персоналу

Адаптація персоналу (онбординг) є процесом знайомства співробітника з діяльністю організації та самою організацією, а також зміна власної поведінки відповідно до вимог середовища.

Професійна орієнтація та онбординг виступають важливим складовим елементом системи підготовки кадрів та є регулятором зв'язку між системою освіти та виробництвом. Вони покликані сприяти покриттю потреб організації у робочій силі в необхідному якісному і кількісному відношенні підвищення їх прибутковості і конкурентоспроможності.

Професійна орієнтація є системою заходів з професійного інформування, консультування, підбору та адаптації. Розрив між професійною підготовкою та змістом трудових функцій, що виконуються працівником, знижує його інтерес до праці, працездатність, що зрештою веде до падіння продуктивності, погіршення якості продукції, до зростання професійної захворюваності та травматизму.

Професійна орієнтація – це комплекс взаємозалежних економічних, соціальних, медичних, психологічних і педагогічних заходів, вкладених у формування професійного покликання, виявлення здібностей, інтересів, придатності та інших чинників, які впливають на вибір професії чи зміну роду діяльності. Робота з професійної орієнтації має на меті надання допомоги молодим людям (в основному учням загальноосвітніх шкіл) і людям, які шукають роботу, у виборі професії, спеціальності, місця роботи або навчання з урахуванням схильностей та інтересів людей, їх психофізіологічних особливостей, а також з урахуванням кон'юнктури, що складається на ринку праці.

Зазначена вище загальна мета включає низку завдань, які мають конкретніший характер. До них можна віднести:

- інформування зацікавлених осіб для полегшення вибору виду професійної діяльності;
- створення умов для розвитку професійно значущих здібностей майбутніх працівників;
- визначення відповідності психофізіологічних та соціально–психологічних якостей, які звернулися за консультацією професійним вимогам обраного ними виду трудової діяльності.

Щоб виявити та розвинути психологічний та мотиваційний механізм вибору професії, необхідно використовувати механізм управління

профорієнтацією. Він є способом організації взаємозалежних процесів формування особистості працівника.

Якісний рівень профорієнтаційної роботи – одна з умов успішності трудової адаптації працівників. Профорієнтація (у тому числі профінформація та профконсультування) дозволяє формувати взаємозв'язки працівників та організацій ще на стадіях, що передують безпосередньої адаптації.

Профорієнтаційна робота забезпечує ще одну умову успішності майбутньої трудової адаптації працівників, – це престиж і привабливість професій. Престиж характеризує оцінку виду діяльності відповідно до прийнятої в суспільстві шкали цінностей. Привабливість визначає бажаність набуття професії чи спеціальності тим чи іншим потенційним працівником. Чим вище престиж і привабливість професії, тим більше прагнення працівника у ній закріпитися. При цьому слід враховувати, що престиж та привабливість роботи можуть бути пов'язані з авторитетом та популярністю конкретної організації.

Популярними методами професійної орієнтації з боку підприємства можуть бути такі:

1. Зближення іміджу компанії як роботодавця у співробітників і у потенційних кандидатів. В якості засобів задоволення даної мети повинні бути обрані види діяльності, що сприяють безпосередній взаємодії співробітників і потенційних кандидатів:

1.1. Залучення співробітників різного рівня до участі в рекрутингових заходах (ярмарки вакансій, дні кар'єр, виступи в університетах). На таких заходах у потенційних кандидатів буде можливість почути реальні особливості роботи в тому чи іншому департаменті, а також особисто поговорити з співробітниками різних рівнів. Для мотивації співробітників до участі в заходах може бути введений конкурс «Рекрутер року», за результатами якого будуть нагороджені найактивніші учасники кар'єрних заходів;

1.2. Створення системи Амбасадор серед співробітників першого і другого року роботи. В своїх альмаматерах вони можуть брати участь в різних заходах, використовувати промоматеріали (рекламні плакати, роздаткові матеріали). Близькість до студентів і пізнаваність співробітника в університеті буде сприяти формуванню довірчої атмосфери на заходах, підвищенню залученості студентів і співробітників.

Результат: за рахунок більш тісного спілкування співробітників і потенційних кандидатів відбудеться зближення сприйманого іміджу. Для вимірювання результатів буде проводитися анкетування кожні 2 роки, аналізуватиметься кількість заявок на відкриті вакансії з кожного вузу і

кількість прийнятих пропозицій про роботу.

2. Трансляція на зовнішню аудиторію важливості існуючих програм навчання всередині компанії, їх зв'язок з якістю виконання роботи; інформування про функціонал співробітників. Це може бути літня школа з управління для студентів 3 – 4 курсу (для конкретних спеціальностей) – Summer Academy. В ході навчання студенти зможуть отримати практичні знання в досліджуваних областях, взяти участь у вирішенні реальних проєктів і отримати пільги при відборі в компанію. Компанія за рахунок учасників школи формує кадровий резерв і може зробити кращим кандидатам пропозицію про роботу раніше, ніж інші компанії–конкуренти;

Результат: з перших кроків компанія показує наявність цілеспрямованої і постійної професійної підготовки кадрів; студентам дається можливість в реальності спробувати роботу менеджера. Студенти розуміють очікування компанії до рівня знань і мотивації, чітко розуміють, чим їм належить займатися на майбутній роботі. Ефективність заходу буде вимірюватися кількістю заявок на відкриті вакансії серед учасників школи, а також успішність проходження ними конкурсного відбору.

3. Транслювати демократичну і дружню атмосферу в компанії серед співробітників на зовнішню аудиторію. Наприклад, No ordinary Day у місті має стати великим заходом для студентів в офісі компанії з презентаціями департаментів, квестом по офісу, вечерею з співробітниками офісу різного рівня.

Результат: Трансляція внутрішньої атмосфери компанії за рахунок неформального спілкування зі співробітниками, можливість встановлення контакту з співробітниками, розуміння інтересів студентів і їх потреб. І це не вичерпний перелік способів профорієнтації як для персоналу, так і для майбутніх кандидатів, а також, підняття іміджу підприємства.

Однією з проблем роботи з персоналом в процесі залучення кадрів є управління трудовою адаптацією.

У ході взаємодії працівника та організації відбувається їх взаємне пристосування, основу якого становить поступове входження працівника у нові професійні та соціально–економічні умови праці.

Адаптація персоналу (дослівно – «пристосування») – процес, спрямований на оптимальне входження нового працівника в трудовий колектив з метою підвищення ефективності його роботи, як на етапі входження, так і в подальшому.

Коли людина починає працювати, вона входить у систему внутрішньо організаційних відносин, займаючи у ній одночасно кілька позицій. Кожній позиції відповідає сукупність вимог, норм, правил поведінки, визначальних

соціальну роль людини у колективі як працівника, колеги, підлеглого, керівника, члена колективного органу управління, громадської організації тощо. Від людини, яка займає кожен з названих позицій, очікується відповідна їй поведінка. Вступаючи на роботу в ту чи іншу організацію, людина має певні цілі, потреби, норми поведінки.

Відповідно до них співробітник пред'являє вимоги до організації, до умов праці та її мотивації.

Успішність процесу взаємного пристосування, або трудової адаптації, співробітника та організації залежить від рівня норм та цінностей колективу, усвідомлення власної соціальної ролі в колективі.

Виділяють два напрями трудової адаптації: первинну та вторинну адаптацію. У разі функціонування ринку праці зростає роль вторинної адаптації. При цьому необхідно уважно вивчати досвід зарубіжних фірм, які приділяють особливу увагу первинній адаптації молодих працівників, адже ця категорія персоналу потребує особливої роботи з боку адміністрації організацій.

Найчастіше професійна адаптація сприймається як процес залучення людини до праці у межах певної професії, включення її у виробничу діяльність, засвоєння нею умов та досягнення нормативів ефективності праці. Проте адаптацію не можна розглядати лише як оволодіння фахом. Вона передбачає також пристосування новачка до соціальних норм поведінки, що діють у колективі, встановлення таких відносин співробітництва працівника та колективу, які найбільшою мірою забезпечують ефективну працю, задоволення матеріально-побутових та духовних потреб обох сторін. Види адаптації наводяться на рис. 12.1.

Професійна адаптація характеризується додатковим освоєнням професійних можливостей (знань та навичок), а також формуванням необхідних в професії якостей особистості, позитивного ставлення до своєї роботи. Як правило, задоволеність працею настає при досягненні певних результатів, а останні приходять у міру освоєння співробітником специфіки роботи на конкретному робочому місці.

У процесі *психофізіологічної адаптації* відбувається освоєння сукупності всіх умов, що надають різний психофізіологічний вплив на працівника під час праці. До цих умов слід віднести: фізичні та психічні навантаження, рівень монотонності праці, санітарно-гігієнічні норми виробничої обстановки, ритм праці, зручність робочого місця, зовнішні фактори впливу (шум, освітленість, вібрація тощо).



Рисунок 12.1 – Види адаптації та фактори, що на неї впливають

У процесі *соціально-психологічної адаптації* відбувається включення працівника до системи взаємовідносин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями. У ході такої адаптації співробітник отримує інформацію про систему ділових та особистих взаємин у колективі та окремих формальних та неформальних групах, про соціальні позиції окремих членів групи. Цю інформацію він сприймає активно, співвідносячи її зі своїм минулим соціальним досвідом, зі своїми ціннісними орієнтаціями. При прийнятті співробітником групових норм відбувається процес ідентифікації особи з колективом загалом, або з будь-якої формальної чи неформальної групою.

У процесі *організаційно-адміністративної адаптації* працівник знайомиться з особливостями організаційного механізму управління, місцем свого підрозділу та посади у загальній системі цілей та в організаційній структурі. При цій адаптації у співробітника має сформуватися розуміння

своєї ролі у загальному виробничому процесі. Слід виділити ще одну важливу та специфічну сторону організаційної адаптації – підготовленість співробітника до сприйняття та реалізації нововведень (технічного чи організаційного характеру).

Економічна адаптація дозволяє працівнику ознайомитися з економічним механізмом управління організацією, системою економічних стимулів та мотивів, адаптуватися до нових умов оплати своєї праці та різних виплат.

У процесі *санітарно-гігієнічної адаптації* працівник освоюється із новими вимогами трудової, виробничої та технологічної дисципліни, правилами трудового розпорядку. Він звикає готувати робоче місце до трудового процесу в умовах виробництва, що склалися в організації, дотримуючись гігієнічних і санітарних норм, вимог техніки безпеки та збереження здоров'я, а також з урахуванням економічної безпеки навколишнього середовища.

Незважаючи на різницю між видами адаптації, всі вони перебувають у постійній взаємодії, тому процес управління вимагає наявності єдиної системи інструментів впливу, що забезпечують швидкість та успішність адаптації.

12.3 Організація управління адаптацією персоналу

Принципові цілі адаптації можна звести до наступного:

- зменшення стартових витрат, оскільки доки новий працівник погано знає своє робоче місце, він працює менш ефективно і вимагає додаткових витрат;
- зниження занепокоєння та невизначеності у нових працівників;
- скорочення плинності робочої сили, оскільки якщо новачки почуваються незатишно на новій роботі і відчують себе непотрібними, то вони можуть відреагувати на це звільненням;
- економія часу керівника та співробітників, оскільки робота, що проводиться за програмою, допомагає економити час кожного з них;
- розвиток позитивного ставлення до роботи, задоволеності роботою.

Слід зазначити, що у вітчизняних організаціях спостерігається невідпрацьованість механізму управління процесом адаптації. Цей механізм передбачає вирішення трьох найважливіших проблем:

- 1) структурного закріплення функцій управління адаптацією у системі управління організацією;
- 2) організацію технології процесу адаптації;
- 3) організації інформаційного забезпечення процесу адаптації.

Успішність адаптації залежить від цілого ряду умов, у тому числі:

- якісний рівень роботи з професійної орієнтації потенційних працівників;

- об'єктивність ділової оцінки персоналу (як під час відбору, і у процесі трудової адаптації працівників);
- відпрацьованість організаційного механізму управління процесом адаптації;
- престиж та привабливість професії, роботи з певної спеціальності саме у даній організації;
- особливості організації праці, що реалізують мотиваційні установки працівника;
- наявність відпрацьованої системи застосування нововведень;
- гнучкість системи навчання персоналу, що діє всередині організації;
- особливості соціально–психологічного клімату, що у колективі;
- особисті якості адаптованого співробітника, пов'язані з його психологічними рисами, віком, сімейним становищем тощо.

Особливо слід зупинитись на питанні організаційного механізму управління процесом адаптації як ключової умови її успішного здійснення. Управління трудовою адаптацією вимагає опрацювання насамперед трьох організаційних елементів:

- структурне закріплення функції управління адаптацією;
- технологія процесу керування адаптацією;
- інформаційне забезпечення цього процесу.

Інструментами структурного закріплення функцій управління адаптацією можуть бути такі:

1. Виділення відповідного підрозділу (групи, відділу) у оргструктурі системи управління персоналом. Найчастіше функції управління адаптацією входять до складу підрозділу з навчання персоналу.

2. Розподіл спеціалістів, які займаються управлінням адаптацією, за підрозділами (цехами, відділами) або групами підрозділів. У разі фахівець з персоналу стає куратором певних підрозділів. Слід зазначити, що спеціалістом з управління адаптацією може бути як співробітник одного з підрозділів системи управління персоналом, так і підготовлений до цієї ролі працівник іншого функціонального підрозділу.

3. Розвиток наставництва, яке останніми роками незаслужено забуте у вітчизняних організаціях. Зарубіжні фірми активно застосовують наставництво, розглядаючи його як форму довіри до досвідченого співробітника, а також як певний етап у його службовому просуванні. У цьому наставництво підтримується матеріальними стимулами. Як наставники можуть виступати як досвідчені працівники зі стажем, керівники, так і молоді співробітники, які пропрацювали кілька років і позитивно себе зарекомендували. Цей досвід, що бере свій початок у Японії, останніми роками

успішно розвивається у європейських фірмах.

4. Розвиток структурних взаємозв'язків системи управління персоналом (зокрема, підрозділи управління адаптацією) із службою організації управління. У багатьох зарубіжних фірмах ця служба структурно включена до системи контролінгу.

Предметом функціональних взаємозв'язків між підрозділами управління адаптацією та організації управління є головним чином питання форм та принципів організації праці, системи впровадження нововведень тощо.

Принципи організації праці, які полегшують процес адаптації працівників:

- створення цільових проблемних груп, творчих бригад, варіювання їх складу, часу та проблематики роботи;
- організація венчурів;
- визначення раціонального ступеня свободи режиму праці, широке використання акордного принципу роботи;
- гласність результатів праці (як групових, так і індивідуальних);
- участь працівників в управлінні (використання методів групового вироблення рішень, колективної участі у розробці стратегічних програм, делегування повноважень та відповідальності тощо);
- проведення нарад з раціональною періодичністю та тривалістю;
- раціональне використання референтних груп, що виникають;
- використання творчих методів вироблення рішень;
- забезпечення зворотного зв'язку з адміністрацією та колегами з питань досягнутих результатів праці та адекватності їх оцінки.

Звичайно, кожен співробітник має відмінні риси, які виражаються і в особистісних характеристиках і в наявній кваліфікації, а також досвід роботи на інших підприємствах.

Однак індивідуальний підхід можна організувати далеко не у всіх компаніях, особливо якщо штат налічує кілька тисяч людей. У подібній ситуації методика адаптації застосовується на підставі ключових напрямків, зокрема:

- доведення до відома працівників наступних даних: цілей, основних напрямів роботи, умов праці, норм, стандартів, вимог, пріоритетів, корпоративних правил, загальної інформації про компанію, керівництво та майбутніх товаришів по службі;

- надання інформації про кадрову політику компанії: стимулів, мотивації, оплати праці, умов праці та відпочинку, порядок підпорядкованості, повноважень, зобов'язань, додаткових гарантій та загального ставлення до працівників.

Проте негативною стороною у подібній ситуації може стати різниця у наданій інформації. Тобто, на початковому етапі всі кадрові працівники оголошують інформацію дозовано і тільки в позитивному ключі, у той час як у процесі роботи розкриваються такі подробиці, які можуть не тільки ускладнити процес адаптації, а й зовсім звести його нанівець. Тому на початку трудової діяльності дуже важливо надати працівникові не лише достовірну інформацію, а й шляхи пристосування до деяких ситуацій.

Також проблеми можуть виникнути за формального підходу до адаптації, особливо щодо працівників, які працевлаштовуються вперше. Адже колишні студенти ще не мають досвіду роботи, отже їм потрібно не тільки відразу ж роз'яснити їхні обов'язки, а й надати індивідуальну допомогу в психологічній адаптації в колективі, правила поведінки в якому суттєво відрізняються від неформальних студентських відносин.

12.4 Основні етапи процесу професійної адаптації

Адаптивність відноситься до soft skills і тому її можна перевірити ще на стадії співбесіди та зробити відповідні помітки в чек–аркуші опитування. Гнучкі навички можна оцінити через поведінку людини, якими є такі поведінкові індикатори адаптивності:

- використовує нові технології;
- демонструє стійкість перед труднощами;
- вміє знаходити нові рішення;
- приймає неминучість змін;
- демонструє готовність пробувати нові підходи;
- адаптує свою роботу до ситуації;
- зберігає самоконтроль перед викликами та змінами;
- передбачає зміни та завчасно до них готується;
- ефективно виконує роботу, попри зміни, складну ситуацію;
- швидко переключається між завданнями;
- проявляє бажання вивчати нові методи, технології;
- з легкістю коректує плани, якщо змінюються обставини;
- прислухається до різних думок;
- змінює власну поведінку відповідно до ситуації;
- швидко навчається при виникненні нових проблем;
- активно експериментує;
- любить складні та нові для себе завдання

Відмітивши наявні гнучкі навички нового співробітника ще під час співбесіди, можна ефективно спланувати процес його онбордингу. Загалом, новий працівник, незалежно від типу організації та сфери діяльності,

проходить послідовно три фази соціалізації в колективі:

- інформаційну фазу;
- фазу навчання професії;
- фазу особистого вкладу в підприємство.

Інформаційна фаза починається з моменту приходу нового працівника в організацію та відповідає періоду, протягом якого він ознайомився з інформацією про підприємство, посадовими обов'язками та документами свого попередника. Протягом цієї фази, новий співробітник демонструє пасивну роль, а його ефективність розглядається як низька.

Друга фаза відповідає етапу освоєння професії. Новий працівник починає реалізовувати свої функціональні обов'язки та набувати практичних навичок на посаді. Тривалість цього етапу залежить від здатності співробітника виконувати завдання самостійно, уникаючи важливих помилок.

Третя фаза – фаза «особистого внеску». Новий працівник набуває достатнього досвіду для критичного підходу до своєї роботи та починає проявляти ініціативу. Саме під час цієї третьої фази з'являється можливість констатації перших результатів та виправлення допущених помилок. Новачок усвідомлює інформацію про життя компанії, про персонал і, про комунікаційні зв'язки в компанії, розуміє стратегічні цілі та свою роль в організації. Тільки подолавши цей поріг знання, він зможе грати роль ініціатора.

На реалізацію цих цілей спрямовано поетапну адаптацію персоналу. Як правило, вона має завершитись до закінчення випробувального терміну. Тривалість етапів залежатиме від розмірів організації та структурного підрозділу, ділянки та обсягу роботи, посадових обов'язків новачка.

Вирізняють такі етапи процесу адаптації персоналу(таблиця 12.1).

Таблиця 12.1 –Етапи процесу професійної адаптації

Етап	Період часу	Основні задачі
Попередній	До початку роботи	Підготувати до виходу на роботу
Вступний	Перший день роботи	Знайомство з документацією, організацією, колективом
Ознайомчий	Перший тиждень	Знайомство із функціонуванням фірми, відділу, ділянкою роботи.
Входження в посаду	Перший місяць	Освоєння посадових обов'язків
Дієва адаптація	Перший місяць	Побудова комунікації у колективі
Функціонування	До початку випробувального терміну	Стабілізація роботи, формування стійких відносин у колективі
Завершальний	Два тижні до завершення випробувального терміну	Оцінка ефективності; прийняття рішення про подальше використання співробітника

Співробітник приходить із певним багажем знань, досвідом комунікації

та роботи, тому у процесі адаптації обов'язково потрібно враховувати його індивідуальні якості.

Послідовність етапів передбачає дотримання таких робіт:

1. До початку роботи необхідно: скласти план входження на посаду; підготувати робоче місце; призначити куратора; підготувати комплект новачка; направити співробітника на медичне обстеження, якщо вимагають умови роботи.; підготувати колектив до виходу нового працівника; якщо керівна посада – познайомити з колективом; проінформувати новачка про ті речі, які йому будуть необхідні (змінне взуття, столове приладдя); ознайомити його із режимом роботи.

2. Вступний етап. Перший день роботи найвідповідальніший і найстресовий для співробітника. Необхідно мінімізувати його стрес доброзичливим ставленням та детальною інформацією з усіх питань.

Доцільно провести такі заходи:

- оформити документи у відділі кадрів чи кадровій службі. Знайомство зі статутом підприємства, трудовим та колективним договорами, внутрішнім трудовим розпорядком, положеннями та локальними актами, необхідними для роботи;
- ознайомити його з основними моментами роботи: – техніка безпеки; оплата праці, бонуси, премії, штрафи; графік роботи, відпустка, лікарняні, відгули; заохочення та покарання; умови випробувального терміну; до кого звертатися у разі питань;
- визначити план входження на посаду;
- вручити комплект новачка; посібники для новачків, інформаційні та навчальні листівки, буклети;
- провести екскурсію підприємством, познайомити зі співробітниками;
- ознайомити із керівником, куратором;
- забезпечити доступ до інформаційних систем фірми – забезпечити логіном, паролем, електронною адресою.

3. Ознайомлення. Ознайомлення з роботою організації. Новачок вивчає історію, структуру, ієрархію, знайомиться з нормами та правилами, прийнятими у фірмі. Ознайомлення із роботою підрозділу. Співробітник налагоджує комунікацію з колегами, розуміється на завданнях та принципах роботи підрозділу, визначає, як будується внутрішня та зовнішня комунікація відділу. Куратор (наставник) повинен розповісти про взаємозв'язки у відділі та за його межами, позначити етичні моменти, розкрити основні вимоги до співробітника та критерії оцінки його професіоналізму.

4. Входження в посаду. Головними документами цього етапу є посадова інструкція працівника та план роботи на період випробувального терміну.

Співробітник повинен зрозуміти, що від нього вимагається і намагатись задовольнити очікування роботодавця. Він починає освоювати свою ділянку роботи. На цьому етапі важливий зворотний зв'язок – новачок має ставити запитання, звертатися по роз'яснення, якщо йому щось незрозуміло.

5. *Дієва адаптація.* Новий співробітник має вибудувати стосунки з колективом. Йому необхідно давати завдання так, щоб він вступав у взаємодію зі своїми колегами, брав участь у колективних справах. Добре цьому сприятимуть корпоративні заходи.

6. *Перехід до стабільної роботи (функціонування).* Новачок виходить зі стресового стану, розібравшись з основними виробничими питаннями та налагодивши відносини в колективі. Це етап стабільної роботи, яка охарактеризує його з професійного погляду. На цьому етапі необхідно:

- забезпечити ефективну взаємодію з наставником, керівником;
- організувати додаткове навчання, направити на курси, якщо потрібно;
- контролювати дотримання плану роботи.

7. *Завершення адаптації.* Завершується адаптація підбиттям підсумків перед закінченням випробувального терміну:

- за 2 тижні спільно з начальником та куратором необхідно провести оцінку діяльності працівника.
- за 3 дні обговорити результати входження на посаду та підбити підсумки.
- у разі негативної оцінки аргументувати свою позицію.
- при позитивному рішенні визначити завдання роботи на подальший період, скласти індивідуальний план розвитку співробітника.

Адаптація потрібна не тільки новачкам, вона потрібна і при переміщенні співробітника на іншу ділянку роботи всередині фірми. Від ефективності адаптації нового працівника залежатиме його подальша робота.

Процес адаптації кожної компанії протікає по-своєму. Деякі керівники не приділяють цьому питанню належної уваги та надають новачкові самому розбиратися в корпоративних нюансах.

Інші ті, що дбають про колектив, складають спеціальні програми адаптації для нових співробітників.

Процес адаптації повинен бути грамотно спланований і за часом і за змістом. За кожним його етапом має бути закріплено відповідальну особу. Досягнення цих завдань можливе завдяки спеціальній документації, що складається для регламентації необхідних заходів.

12.5 Положення про адаптацію персоналу в організації.

Програма адаптації (план адаптації чи адаптаційний лист) – документ, у якому містяться основні напрями підготовки нового співробітника ефективною

роботи у компанії.

Підготовкою програми займається лінійний керівник, він знайомить працівника з документом під розпис у перший робочий день.

Програма адаптації має таку структуру:

- завдання на час стажування (випробувального терміну);
- адаптаційні заходи;
- список заходів для виконання;
- список наставників залежно від посади та відділу;
- результат, який потрібно отримати;
- контроль виконання.

Програма адаптації розробляється з урахуванням Положення про адаптацію персоналу. У цьому документі описано кадрову політику компанії, що стосується онбордингу нових членів в колективі. Положення розробляється з метою стандартизації та затвердження процесу проходження випробувального терміну на всіх рівнях організації.

Затверджене Положення має виконувати такі завдання:

- визначення основних понять;
- визначення цілей адаптації;
- встановлення вимог щодо організації адаптаційного процесу;
- визначення форми взаємодії з членом колективу;
- визначення порядку звітності та контролю;
- визначення прав та обов'язків усіх учасників процесу.

Складанням та оформленням Положення займається відповідальний за адаптаційний процес за сприяння робочої групи, до складу якої можуть входити менеджер з підбору персоналу, психолог, керівники структурних підрозділів, юрист. У деяких компаніях Положення про адаптацію персоналу організації розробляє сам керівник. Документ повинен бути складений так, щоб справді зміг надати відчутні допомогу при вступі новачка на посаду.

Єдиного регламенту щодо розробки положення немає, проте враховувати деякі моменти при його складанні все ж таки потрібно.

Загальні вимоги до Положення про адаптацію персоналу. Оскільки уніфікована форма Положення відсутня, організації складають його у довільній формі, після чого документ затверджується керівником компанії.

При складанні фактично формується адаптаційна модель у компанії. Саме тому Положення має бути конкретним, аби не було можливостей у співробітника ухилитися від виконання обов'язків.

Зміст документа залежить від специфіки конкретної фірми, її політики у відношенні до кадрів та має чітко описувати модель й технології адаптації. Документ може містити додатки та форми документації: план роботи

працівника під час стажування, оціночний лист, адаптаційний лист та ін.

Документ може включати такі розділи, як «Загальні положення», «Порядок проведення адаптації», «Контроль та підбиття підсумків процедури введення в посаду» та ін.

Приклад розділів представлений у таблиці 12.2.

Таблиця 12.2 – Характеристика структури «Положення про адаптацію персоналу»:

Розділи	Опис
Загальні положення	Призначення Положення, пріоритетні цілі (зниження «плинності», мінімізація стартових витрат та ін.) та завдання (проведення необхідних заходів).
Опис адаптаційної моделі	Стадії, завдання кожної з них, процедури, строки. В організації використовуються різні види програм адаптації залежно від категорії персоналу (робочі, випускники ВНЗ, менеджери середньої ланки, топ менеджери тощо). Особливі методики застосовуються при адаптації співробітника, що переходить у ранг керівника.
Контроль адаптаційного процесу	Мета – виявлення та грамотне вирішення проблем, що виникають у нового співробітника. Такими заходами може стати анкетування новачка наприкінці адаптації, оцінка досягнутих результатів, характеристика, складена керівником.
Розподіл відповідальності при проведенні адаптації	У процесі беруть участь менеджер з персоналу та лінійний керівник. Можливо участь психолога. Якщо проводиться навчання, потрібен тренер або викладач навчального центру. Загальний контроль здійснює начальник кадрової служби.

Документ повинен містити інформацію про те, хто взаємодіятиме з новачком.

Рекомендується зробити таблицю та перерахувати у ній всі адаптаційні заходи, які будуть проводитись у перший тиждень, із зазначенням відповідальних осіб.

Потрібно чітко визначити зони відповідальності: за що відповідає HR-менеджер, за що – начальник. Це необхідно для того, щоб менеджери та керівники не перекладали відповідальність один на одного. Все, що відноситься до професійних питань та функціонування відділу, підпадає під компетенцію начальника. За соціальну та комунікативну адаптацію відповідає HR-менеджер.

Положення має містити план роботи нового співробітника. Форму плану оформлюють як додаток до Положення. Положення має передбачати модель

адаптації керівників-початківців. Якщо у компанії передбачено тренінги для молодих керівників, це необхідно зафіксувати. Вказується кількість тренінгів та хто їх проводить.

Важливо скласти форми звітності для підбиття підсумків. Для кожного спеціаліста, який бере участь у підготовці новачка, складається своя форма звітного документа. Для нового співробітника розробляється форма заключного звіту, де оцінюється, ступінь відповідності його вимогам підприємства.

Положення підписує начальник кадрової служби, затверджує документ керівник організації. У Положенні можуть бути візи погодження начальників відділів, що брали участь в обговоренні документації на стадії розробки.

Кадрова документація зберігається у кадровій службі чи архіві компанії. Порядок зберігання таких документів регулюється окремими положеннями трудового законодавства щодо різних типів документів. Положення може бути віднесено до документів про дисципліну праці, що зберігаються три роки. Положення має реально «працювати», інакше присутність документа в організації втрачає будь-який сенс.

12.6 Методи професійної адаптації працівників

Методи професійної адаптації персоналу – це комплекси заходів, що дозволяють співробітникам швидше стати повноцінною частиною колективу, максимально уникаючи помилок і тривоги через покладені на нього обов'язки. Подібні методи використовуються у кожній адаптивній системі будь-якої компанії.

До організаційних форм процесу управління адаптацією можна віднести такі:

- організація семінарів, курсів та подібних заходів з різних аспектів адаптації;
- проведення індивідуальних розмов керівника, наставника з новим співробітником;
- інтенсивні короткострокові курси для керівників, які вперше вступають на цю посаду;
- проведення організаційно-підготовчої роботи при введенні нововведень;
- спеціальні курси підготовки наставників;
- використання методу поступового ускладнення завдань, що виконуються новим працівником. Доцільно продумати систему додаткового заохочення співробітника успішно виконувати поставлені завдання;
- виконання разових громадських доручень задля встановлення контактів нового працівника з колективом;
- виконання разових доручень щодо організації роботи органу управління

(виробничої наради, ради директорів тощо);

- підготовка заміни кадрів при їх ротації;
- проведення в колективі спеціальних рольових ігор спрямованих на згуртування співробітників та розвитку групової динаміки.

Загалом методи адаптації можна поділити на 2 види:

- невиробничі;
- економічні.

Економічні способи, які у матеріальному стимулюванні працівника, незалежно від своїх різновиду (збільшення зарплати, аванси, премії тощо.) застосовуються всіма підприємствами повному обсязі. Пояснити це можна тим, що найбільш пріоритетною метою для працівника в ході працевлаштування є матеріальна сторона, тоді як соціальні та етичні цілі відходять на другий план.

Крім економічних, використовуються невиробничі методи професійної адаптації. І тут кожен роботодавець вибирає власну модель проведення адаптаційних заходів. У вітчизняній практиці найбільш поширені такі невиробничі методи:

- метод неформалізованого супроводу;
- метод «корпоративний PR»;
- командний тренінг;
- інструктаж у підрозділах;
- інтернет сайт;
- наставництво.

Докладніше про кожного з них.

Цей метод досить енерговитратний і вимагає часу, оскільки суть його полягає у безпосередньому супроводі співробітника. Кадровому менеджеру при цьому необхідно розпланувати тимчасовий графік реалізації методу, щоб у максимально прийнятні терміни познайомити нового працівника з його колегами, присвятити в тонкощі їхніх взаємин, при цьому фіксуючи кожен пройдений етап процесу в системі стимулювання.

Результатом таких цілеспрямованих дій є ефективна адаптація новачка до існуючої кадрової системи.

Метод «корпоративний PR». Використання цього методу передбачає під собою попередню розробку довідника з кадрових відносин, що містить у собі основні правила спілкування в колективі залежно від спрямованості діяльності організації. Це значно спростить адаптацію співробітника компанії за рахунок наданого йому зразка поведінки, якого він зможе слідувати.

Командний тренінг. Ця методика досить складна у застосуванні, тому використовується не так часто, незважаючи на ефективність. У ході її

реалізації співробітники, попередньо обмовивши правила поведінки під час тренінгу, висловлюють претензії та образи начальству і один одному. Це дозволяє як дозволити деякі непорозуміння, а й значно згуртувати колектив, дозволивши їм дізнатися багато нового друг про друга.

Інструктаж у підрозділах. Даний метод є донесенням нового працівника інформації про вимоги в кожному відділі компанії. При цьому обов'язково надання йому текстів та описів у максимально простій формі, щоб уникнути непорозуміння. У цьому випадку необхідна також допомога інших працівників для роз'яснення правил у всіх підрозділах.

Інтернет сайт. Хорошим інструментом адаптації є створення сайту компанії у мережі. На ньому можна не тільки розмістити інформацію про діяльність підприємства для потенційних клієнтів, а й основні вимоги до роботи кадрів, правила заповнення документів та багато іншого.

Наставництво. Наставництво як метод адаптації персоналу популярне і існує ще з давніх-давен. Воно славиться своєю ефективністю через найменші трудовитрати від роботодавця і зміцнення зв'язків усередині колективу. У ході її реалізації співробітники самостійно інструктують новачка, організовують його діяльність та оцінюють його працездатність.

Крім звичних вітчизняних методик компанії використовують також зарубіжний досвід адаптації співробітників.

Це такі методи:

- Secondment;
- Buddying;
- E-learning або blended learning;
- Job Shadowing.

Secondment. Цей метод є своєрідним обміном співробітниками, коли новий працівник для придбання необхідних навичок перетворюється на інший відділ і навіть організацію. У процесі застосування подібної технології співробітник набуває наступних переваг:

- освоює нові навички та підвищує працездатність та творчий підхід, вирішуючи нестандартні для нього завдання;
- підвищує адаптивність до зміни середовища та колективу.

Безперечно, цей метод досить незвичайний і вимагає враховувати безліч нюансів, але, як показує практика, ефективність адаптації в цьому випадку дуже висока.

Buddying. Найбільш соціальний метод адаптації працівників до роботи. Полягає в появі у новачка офісного «товариша», який допомагає новому співробітнику зорієнтуватися в структурі підприємства, знає відповіді на всі питання, знайомить його з колективом в офісі та представляє його колегам на

корпоративах, тим самим допомагає йому комфортно увійти в робочий процес.

E-learning або blended learning. Цей метод є навчанням, дистанційним чи змішаним. Реалізується воно за допомогою комп'ютерних технологій, які підлаштовуються під рівень та поточні можливості співробітника, та ґрунтується на розвитку практичних навичок працівників. Дуже популярна на заході технологія, до якої абсолютна більшість працівників позитивно ставиться. Так як E-learning акцентує навчання на індивідуальні навички співробітника і враховує вже наявний у нього багаж теоретичних знань, на навчання йде значно менше часу та в рази менше коштів. Як приклад можна навести компанію METRO Cash & Carry, яка щорічно проводить інвентаризацію. Спочатку для цього процесу проводилися очні тренінги від тренерів компанії, що в умовах високої плинності персоналу було незручно і постійно затримувало інвентаризацію. Введення E-learning у 2004 році вирішило проблему. Було розроблено короткий курс з інвентаризації, який скоротив навчання з кількох місяців до кількох тижнів.

Job Shadowing. Фактично цей метод полягає в тому, щоб стати тінню більш досвідченого співробітника. Сюди входить і супровід його протягом робочого дня, і обговорення з ним моментів, що найбільш хвилюють новачка.

Визначити, наскільки адаптувався новий співробітник до професійного середовища, можна за критеріями. Представленими в таблиці 12.3.

Таблиця 12.3 – Критерії професійної адаптації працівника

Успішна адаптація	Невдала адаптація
Працівник розуміє свої обов'язки та відмінно виконує поставлені перед ним завдання.	Працівник не до кінця усвідомлює, що від нього вимагається, і утруднюється у вирішенні завдань, які від нього вимагають опрацювати.
Працівник ретельно вивчив структуру підприємства, керівництво, освоївся серед колег.	Працівник плутається у призначенні відділів організації, не пам'ятає імена керівників, відсторонено тримається із колегами.
Працівник успішно користується технікою офісу.	Працівник не може при використанні офісної техніки.
Працівник дотримується правил поведінки всередині колективу.	Працівник ігнорує чи періодично порушує правила, встановлені у колективі.
Працівник показав гарний творчий підхід та можливість вигадувати нестандартні рішення до завдань.	Працівник губиться, коли від нього вимагається імпровізації чи нестандартний підхід до наявних завдань
Працівник увійшов до неформальної групи організації (однодумці, друзі, компанія за інтересами тощо).	Працівник не підтримує стосунків із колегами

В цілому, керівникам організацій та кадровим менеджерам надається величезний вибір методів професійної адаптації співробітників, які, до того ж, постійно вдосконалюються. Проте варто пам'ятати, що для кожного колективу необхідний максимально індивідуалізований підхід. Саме це забезпечить максимально ефективну професійну адаптацію кадрів до організації.

12.7 Ефективність процесу адаптації працівників.

Центр тяжіння інформаційного забезпечення процесу адаптації концентрується на збиранні та оцінюванні показників її рівня ефективності та тривалості. Ці показники умовно поділяються на об'єктивні та суб'єктивні.

До об'єктивних відносяться показники, що характеризують ефективність трудової діяльності, активність участі працівників у її різних сферах. Крім того, показники адаптації поділяються за належністю до одного з її аспектів, наприклад:

- професійного аспекту (відповідність кваліфікаційних навичок вимогам робочого місця);
- соціально–психологічного (ступінь відповідності поведінки особи нормам, що склалися в даному колективі);
- психофізіологічного (ступінь стомлюваності, рівень нервового навантаження).

Суб'єктивні показники характеризують задоволеність працівника роботою загалом чи окремими її проявами. Вони поділяються аналогічно об'єктивним за належністю до одного з аспектів адаптації та визначають власну оцінку працівником:

- ставлення до професії та кваліфікації;
- відносин із колективом співробітників, з керівництвом;
- самопочуття, умов та тяжкості праці;
- розуміння ролі індивідуальних завдань у вирішенні загальних завдань організації.

Збір та обробку інформації про рівень та тривалість адаптації доцільно проводити в рамках процедури поточного ділового оцінювання персоналу. Причому стосовно нових працівників процедура ділового оцінювання повинна мати більшу періодичність у межах терміну адаптації.

Для вітчизняних організацій головна проблема інформаційного забезпечення адаптації полягає у необхідності накопичення нормативних показників рівня та тривалості адаптації. Висновок про її успішне проведення робиться на основі порівняння фактичних та нормативних показників.

Ефективна адаптація можлива лише у разі організованого підходу на підставі комплексу заходів, спеціально розроблених для залучення нового співробітника до всіх складових трудового процесу. І з вже наявними розробленими документами слід скласти поетапний план проведення адаптації залежно від особливостей праці на підприємстві та очікуваного результату. Звичайно, наявність плану, а також етапів адаптації ще не гарантує успіху. Тому при виникненні проблем, а саме, плинності кадрів, особливо з–поміж новачків, слід оцінити ефективність прийнятої системи за такими

показниками:

- вартість найму чи підготовки наставника;
- облікову чисельність працівників, які пройшли програму адаптації;
- список співробітників, які успішно впоралися з адаптацією та продовжили співпрацю;
- загальні витрати на утримання наставника, процес навчання працівника під час адаптації.

Якщо показники за вищевказаними позиціями перевищують 75%, значить програма є ефективною, якщо результат становить менше 50% – слід замислитися про зміни не тільки самого процесу адаптації, а й загальних умов зайнятості в компанії.

Оцінити значущість витрат на адаптацію можна таким чином:

$$\text{Вадант} = \text{Вартість адаптації} / \text{Вартість набору}$$

Практично всі підприємства зацікавлені у підборі кваліфікованих працівників, які працюватимуть як згуртована команда, але досягти такого результату непросто. Саме з цією метою розробляється система адаптації, ефективність якої можна перевірити тільки з часом. А враховуючи, що причин для звільнення у працівників, навіть висококласних, може бути безліч, слід відстежувати плинність кадрів постійно, але з урахуванням підстав для звільнення.

Організаційна соціалізація й забезпечення психологічного комфорту співробітника, доброзичлива атмосфера, достатня кількість часу на адаптацію й правильне навчання – необхідні умови ефективного онбордінгу. Усі заходи з адаптації та організаційної соціалізації мають проводитися комплексно й бути інтегрованими в інші процеси управління персоналом, враховувати специфіку, забезпечувати ефективний комунікативний процес, взаємодію відділу управління персоналом, нового працівника, його безпосереднього керівника та колег. Вибудовування структурованого процесу адаптації працівників має бути одним із пріоритетних напрямів менеджменту персоналу, спрямованим на забезпечення високої продуктивності праці й залученості новоприйнятих працівників, підтримання репутації компанії як роботодавця

Питання для перевірки знань



1. Розкрийте зміст ефективної соціалізації персоналу в організації.
2. Які показники характеризують соціальну структуру персоналу організації?

3. Як рольова структура колективу на позиціонування працівника в колективі?
4. Яка роль професійної орієнтації у формуванні професійної траєкторії кандидата та його трудовій адаптації працівників?
5. Наведіть приклади популярних методів професійної орієнтації з боку підприємства.
6. Розкрийте зміст та значення адаптації персоналу.
7. Які існують напрямки адаптації персоналу?
8. Проведіть взаємозв'язок видів адаптації та факторів, які на них впливають.
9. Назвіть принципові цілі професійної адаптації.
10. Від яких факторів залежить успішність професійної адаптації?
11. Розкрийте зміст організаційного механізму управління процесом адаптації.
12. Назвіть інструменти структурного закріплення функцій управління адаптацією персоналу.
13. Які існують організаційні форми процесу управління адаптацією?
14. Назвіть принципи організації праці, які полегшують процес професійної адаптації.
15. Розкрийте зміст індивідуального підходу до процесу професійної адаптації.
16. Для чого потрібно формалізувати процес адаптації персоналу та, за допомогою яких документів це робиться?
17. Розкрийте зміст Положення про адаптацію персоналу.
18. Назвіть розповсюджені організаційні форми процесу управління адаптацією.
19. Розкрийте зміст та значення методів адаптації – економічних та не виробничих.
20. Наведіть приклади зарубіжного досвіду адаптації співробітників

Практичні завдання

Завдання 1.

Вправи на розвиток адаптивності:

1. Напишіть список тих дій, які ви виконуєте по шаблону. Тепер спробуйте придумати, як можна їх урізноманітнити, як втілити ці ідеї в життя.
2. Напишіть декілька ситуацій, до яких варто підготуватись. Далі до кожної з них напишіть план дій. Подумайте, які можуть бути альтернативні дії.
3. Візьміть будь-яке завдання/ситуацію і придумайте мінімум 10 запитань «А що буде, якщо...» і відповіді на них.

Завдання 2

Кейс «Адаптація»

Про компанію.

«Лабораторія Касперського» – міжнародна компанія, яка розробляє

системи захисту від комп'ютерних вірусів, різних кіберзагроз, таких як атаки хакерів, спам і т.д. Компанія веде свою діяльність більш ніж у 200 країнах світу.

Чому важливий онбординг

Оскільки бізнес компанії – послуги у сфері кібербезпеки, більшість співробітників – це професіонали в галузі технологій віком близько 35 років, які працюють віддалено. Працювати з віддаленою командою набагато складніше, ніж з офісною. Часто новачки почуваються відсторонено: вони не знають, що відбувається в головному офісі, не беруть активної участі в корпоративному житті компанії. Адаптація новачка в такій компанії – довгий та ресурсомісткий процес, і якщо співробітник не проходить процес онбордингу та звільняється, то компанія втрачає суму рівну від 1 до 3 місячних зарплат фахівця на цій посаді.

Усі нові фахівці та менеджери з продажу у «Лабораторії Касперського» стали учасниками «Академії продажів» – головного елемента ініціативи онбордингу 2019–го.

Навчання продажам відбувається у різних форматах: симуляції, тренінги, e-learning. Курс розрахований на 6 місяців. Технічних співробітників з бекграундом навчають специфіці розробок «Лабораторії Касперського», а менеджери з продажу отримують інформацію про вигоди продуктів на рівні користувача, переваги рішень компанії над конкурентами. Кожен співробітник працює за індивідуальним планом розвитку та по кожному відстежується персональний прогрес.

Чого не роблять у процесі адаптації у «Лабораторії Касперського»:

1. Не перевантажують новачків інформацією, незважаючи на те, що компанія працює з високими технологіями та бере досвідчених фахівців.

2. Матеріали, з якими працює новий співробітник, перед його приходом оновлюють, перевіряють усі доступи та структуру, щоб переконатися у наявності всіх необхідних даних для навчання.

Перший пробний запуск «Академії продажів» навчив 51 співробітника з 11 країн світу. Практично всі співробітники оцінили якість навчання та залишилися працювати в компанії.

Щоб успішно реалізувати другу складову онбордингу – знайомство співробітника з компанією та колективом, у «Лабораторії Касперського» запровадили вітальний мітап для новачків із різних регіонів у головному офісі компанії. На першу зустріч приїхало 19 нових співробітників із 9 країн.

Питання

Чому нові співробітники змогли так швидко адаптуватися в компанії за умов дистанційки? Який підхід до адаптації використала компанія?

Чи потрібно кожного співробітника знайомити з культурою компанії та в який спосіб це краще робити?

Які вимоги до процесу адаптації віддалених співробітників Ви можете виділити?

Використані джерела:

1. Колот А.М. Грішнова О.А., Герасименко О.О. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку: Монографія. – К.: КНЕУ, 2010. – 348 с.
2. Дмитренко Г. А. Формування культури цільового управління трудовим потенціалом сучасних організацій. *Науковий вісник УМО. Серія: Економіка та управління*. 2016. Випуск 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvumo_2016_1_5.
3. Любомудрова Н. П., Смолінська Н. В., Грибик І. І. Роль організаційної культури в забезпеченні ефективної трудової адаптації персоналу підприємства. *Проблеми економіки та управління*. 2009. № 640. С. 327–333. URL: http://vlp.com.ua/files/47_3.pdf.
4. Meyer A. M. and Bartels L. K. The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Psychology*. 2017. Vol. 17 (5). P. 10–27.
5. Calderon-Mafud J. L., and Pando-Moreno M. Role of Authentic Leadership in Organizational Socialization and Work Engagement among Workers. *Psychology*. 2018. 9. P. 46–62.

ТЕМА 13

ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ НАВЧАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

План

- 13.1 Зміст та принципи професійного навчання
 - 13.2 Організація професійного навчання персоналу підприємств
 - 13.3 Індивідуальний план розвитку (Roadmap) співробітника
 - 13.3 Системи професійного навчання державних службовців
 - 13.4 Визначення лояльності співробітника
-
-

Ключові слова: професійне навчання, формальне професійне навчання, неформальне професійне навчання, менеджерські компетенції, первинна професійна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, стажування, навчання державних службовців, ЄКТС, ефективність навчання, eNPS.

13.1 Зміст та принципи професійного навчання

Мета будь-якого професійного навчання – формувати високий рівень професіоналізму, майстерності, формувати сучасне економічне мислення, вміння працювати в нових економічних умовах і забезпечувати на цій основі високу продуктивну працю й ефективну зайнятість.

Професійне навчання – це набуття та удосконалення професійних знань, умінь та навичок особою відповідно до її покликання і здібностей, що забезпечує певний рівень професійної кваліфікації та її конкурентоспроможність на ринку праці. Питання професійного навчання працівників регулюються Законами України: «Про професійний розвиток працівників», «Про освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про вищу освіту». Але перелічені законодавчі акти не враховують усіх особливостей навчання громадян, які працюють, не передбачають механізмів стимулювання професійного розвитку працівників.

Головним завданням Закону «Про професійний розвиток працівників» є визначення правових, організаційних та методичних засад регулювання системи професійного розвитку працівників. Законом визначено мету, принципи та основні напрями державної політики у сфері професійного розвитку працівників, повноваження й основні напрями діяльності роботодавців із зазначених питань. Зокрема, для забезпечення конкурентоспроможності працівників визначено зобов'язання роботодавців щодо забезпечення підвищення кваліфікації працівників не рідше ніж один раз

на п'ять років. Враховуючи важливість соціального партнерства у сфері професійного розвитку працівників, ЗУ «Про професійний розвиток працівників» передбачено участь професійних спілок, організацій роботодавців у професійному навчанні та підтвердженні кваліфікації працівників. В статті 5 даного Закону передбачено, що професійні спілки та їх об'єднання:

- беруть участь у формуванні та реалізації державної політики у сфері професійного розвитку працівників, здійсненні заходів, передбачених колективними договорами і угодами;
- здійснюють громадський контроль за дотриманням вимог нормативно-правових актів у сфері професійного розвитку працівників;
- спільно з органами державної влади беруть участь у моніторингу ринку праці та прогнозуванні його розвитку, формуванні державного замовлення на підготовку фахівців.

Організація професійного навчання працівників здійснюється роботодавцями з урахуванням потреб власної господарської або іншої діяльності відповідно до вимог законодавства.

Законом передбачено, що роботодавці можуть здійснювати формальне та неформальне професійне навчання працівників.

Формальне професійне навчання працівників робітничим професіям включає первинну професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації робітників і може здійснюватися безпосередньо у роботодавця або організуватися на договірних умовах у професійно-технічних навчальних закладах, на підприємствах, в установах, організаціях.

А для працівників, які належать до категорій керівників, професіоналів і фахівців, – здійснюється перепідготовка, стажування, спеціалізація та підвищення кваліфікації і може організуватися на договірних умовах у вищих навчальних закладах. За результатами формального професійного навчання працівникові видається документ про освіту встановленого зразка.

Розглянемо характеристику видів формального професійного навчання:

Первинна професійна підготовка – це отримання професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робочої професії, або спеціальності іншого освітньо-кваліфікаційного рівня, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної професійної діяльності;

Перепідготовка – професійно-технічне навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією робітниками, що вже отримали первинну професійну підготовку. Перепідготовка проводиться задля навчання робітників, що вивільнюються у зв'язку з перепрофілюванням чи

реорганізацією підприємства тощо; задля розширення їх професійного профілю; якщо треба змінити професію через брак роботи, яка відповідає професії робітника, або в разі втраченої здатності виконувати роботу за попередньою професією.

Підвищення кваліфікації – професійно-технічне навчання працівників, що дозволяє розширити і поглибити раніше отримані знання, уміння і навички на рівні вимог виробництва або сфери послуг.

Підвищення кваліфікації робітників може здійснюватися за такими формами:

- виробничо-технічні курси – призначені для підвищення кваліфікації, поглиблення та розширення знань робітників, їх навиків та вмій до рівня, що відповідає вимогам виробництва за професією, якою вони вже володіють. Успішне закінчення курсів є умовою для присвоєння робітникам вищого кваліфікаційного розряду (класу, категорії, групи) та професійного зростання;
- курси цільового призначення – робітники вивчають нове обладнання, вироби, товари, матеріали, послуги, сучасні технологічні процеси, засоби механізації та автоматизації, що використовуються на виробництві, правила та вимоги їх безпечної експлуатації, технічну документацію, ефективні методи організації праці тощо.

Підвищення кваліфікації керівників та фахівців проводиться для вдосконалення знань, умій та навиків за наявною спеціальністю, оволодіння функціональними обов'язками, основами менеджменту, маркетингу, вдосконалення навиків управління сучасним виробництвом, раціональної та ефективної організації праці тощо. Підвищення кваліфікації керівників та фахівців може відбуватися в таких організаційних формах:

– *спеціалізація* (проводиться з метою отримання працівником додаткових спеціальних знань, умій та фахових навиків в межах спеціальності, якою він уже володіє. Тривалість спеціалізації становить не менше 500 год., після завершення якої працівникові видається диплом про перепідготовку);

– *довгострокове підвищення кваліфікації* (здійснюється передусім для керівників та фахівців, щойно прийнятих на роботу, або в разі їх просування по службі. Для керівників та фахівців таке навчання має проводитися залежно від виробничої потреби, але не рідше одного разу на п'ять років. Зазвичай навчання здійснюється в закладах післядипломної освіти, а його тривалість установлюється від 72 до 500 год. Довгострокове підвищення кваліфікації підтверджується відповідним свідоцтвом);

– *короткотермінове підвищення кваліфікації* (поглиблене вивчення керівними працівниками та фахівцями підприємства певного напрямку діяльності. Проводиться періодично залежно від виробничої потреби, а саме: модернізації, перепрофілювання чи структурної перебудови підприємства, значних змін у нормативно-правовій базі, яка регулює його діяльність, тощо. Тривалість навчання становить не більше 72 год. Підтвердженням такого навчання є посвідчення або довідка);

– *стажування* (проводиться на підприємствах як в Україні, так і за її межами задля того, щоб працівники засвоїли вітчизняний і зарубіжний досвід).

Принципами професійного навчання та розвитку персоналу в організації є:

оперативність і науковість – відповідність програм навчання сучасним теоріям управління персоналом підприємств і швидкому їх впровадження в освітній процес;

перспективність – при навчанні і розвитку слід враховувати можливість професійного зростання і самонавчання;

економічність – навчання і розвиток персоналу повинні бути економічно обґрунтовані;

оптимальність та достатність – відповідність запропонованих теоретичних положень і практичних навичок необхідного і обов'язкового рівня професіоналізму;

узгодженість – теоретичні та практичні питання повинні бути взаємопов'язані один з одним;

спеціалізація – при навчанні та розвитку персоналу необхідно опиратися на вже наявні знання і вміння та професійну спеціалізацію працівника підприємства;

наступності – передбачає розвиток методологічних складових навчання персоналу на основі наявних теорій і практик.

Отже, традиційні принципи навчання і принципи професійного навчання персоналу в сукупності можуть представляти єдину «систему принципів», на яку необхідно спиратися при плануванні та вдосконаленні навчання персоналу.

Законом України «Про професійний розвиток працівників» введено поняття «неформальне професійне навчання працівників» та передбачено можливість здійснення роботодавцем неформального навчання задля усунення проблем, які виникають під час організації професійного навчання працівників безпосередньо на виробництві та в сфері послуг.

Неформальне професійне навчання працівників – це професійне навчання, яке не регламентоване місцем здобуття, строками, формою навчання. Неформальне професійне навчання може організовуватися, зокрема,

на робочих місцях через учнівство, тренінги, самоосвіту тощо. До неформального професійного навчання належить також підвищення кваліфікації працівників, стажування, якщо за його результатами не передбачається видання документа державного зразка. Цілями неформального навчання є придбання гнучких навичок для формування менеджерських компетенцій.

Менеджерськими компетенціями прийнято вважати знання, вміння, навички, особистісні характеристики, які допомагають керівникам ефективно організувати роботу підлеглих та забезпечувати виконання певних завдань. Немає чітко визначеного переліку менеджерських компетенцій. В професійній літературі можна зустріти багато варіантів. Так, у книзі «Компетенції на роботі» Лайл М.Спенсер та Сайн М.Спенсер описують такі:

- розвиток інших. Цю компетенцію ще можна назвати: навчання та тренінги; забезпечення розвитку підлеглих; коучинг; забезпечення підтримки;
- командна робота та співпраця (управління командою; вирішення конфліктів; управління кліматом у колективі; мотивація інших);
- командне лідерство (управління та мотивація групи, турбота про підлеглих, керівництво).

Якщо проаналізувати п'ять функцій управління, можна визначити такі менеджерські компетенції: планування; організація своєї роботи та роботи підлеглих; прийняття рішень; вміння мотивувати підлеглих; само мотивація; вміння надавати зворотний зв'язок; організація ефективного та коректного контролю підлеглих.

Також серед вимог до кандидатів на керівні посади доволі часто можна зустріти такі характеристики:

- вміння аргументовано обґрунтувати свою точку зору;
- здатність організувати ефективну роботу в команді;
- стресостійкість;
- розуміння своїх та чужих мотивів;
- здатність аналізувати великий обсяг інформації, бачити альтернативні рішення;
- здатність витримувати велике навантаження;
- відкритість до інновацій;
- прагнення до розвитку та навчання;
- емоційний інтелект; гнучкість;
- адаптація до змін.

Вважається, що менеджерські компетенції є універсальними. Проте, не можна недооцінювати вплив стратегії та цілей компанії на формування моделі компетенцій, зокрема керівників: стратегічне мислення; здатність налагодити

емоційний контакт з працівниками на будь-якому рівні; мотивація працівників на досягнення спільної мети; емпатія та інші.

Важливим моментом в організації навчання персоналу підприємства, крім вибору видів та форм навчання, є визначення методів навчання.

Методи навчання персоналу умовно можна розподілити на три великі групи: традиційні, активні і методи навчання на робочому місці.

Традиційні методи навчання переважають при передачі і закріплення найрізноманітніших знань, що доводить їх досить високу ефективність. До них відносяться лекції, семінари, навчальні кіно- і відеофільми. Проте зростаючий потік інформації вимагає нових форм навчання, які дозволяють за досить короткий час не тільки передавати значний обсяг знань, а й закріплювати його на практиці.

Під час використання *активних методів навчання* (тренінги, комп'ютерне навчання, групові обговорення, ділові та рольові ігри, рольове моделювання, розбір практичних ситуацій, баскет-метод) велика увага приділяється саме практичному відпрацюванню знань, навичок і умінь.

Таблиця 13.1 – Методи професійного навчання на робочому місці та поза робочим місцем

Навчання на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
1	2
<i>Делегування повноважень</i> – передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень з обговорюваної кількості питань.	<i>Ділові ігри</i> – розбір навчального прикладу, в ході якого учасники гри отримують ролі та інтереси в певній діловій ігровій ситуації і розглядають наслідки прийнятих рішень.
<i>Метод ускладнюючих завдань</i> – спеціальна програма робочих дій, побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягу завдань і підвищення їх складності.	<i>Тренінг</i> – участь у групі з метою підвищення людського сприйняття і покращення взаємодії з іншими.
<i>Навчальні ситуації</i> – реальна або вигадана управлінська ситуація з питанням для аналізу.	Моделювання – відтворення реальних умов праці.
<i>Ротація</i> – працівник переміщується на нове робоче місце чи посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду.	<i>Рольові ігри</i> (моделювання рольової поведінки) – працівник ставить себе на місце іншого працівника з метою одержання практичного досвіду, підтверджує правильність своєї поведінки.
<i>Навчання методом «secondment»</i> – різновид ротації персоналу, при якій співробітника	<i>Кейс-стаді («case-study»)</i> – аналіз і групове обговорення реальної проблеми, яка існує на

Продовження табл.13.1

1	2
«відряджають» на інше місце роботи (в інший департамент, відділ або підрозділ) на час, а потім він повертається до своїх колишніх обов'язків.	підприємстві, та прийняття відповідного рішення. Тут не допускається емоційних дискусій, що вимагає високого професіоналізму керівника.
<i>Коучинг</i> – форма взаємодії керівника і підлеглого, процес передачі знань і умінь від більш досвідченого і компетентного працівника менш досвідченому, методом співбесіди, консультації, порад, рекомендацій і методом ускладнюючих завдань, спрямована на найбільш ефективне виконання поставленого завдання.	<i>Метод управлінських ігор</i> – слухачі характеризують підприємство у вигляді рівнянь, які пов'язують основні показники його роботи (ціну, собівартість, обсяг виробництва та інше).
<i>Навчання за методом «buddying»</i> – менеджера прикріплюють до співробітника, обидва знаходяться в рівному становищі, керівник дає конкретні поради та вказівки, допомагає і підтримує свого підлеглого	Метод групової динаміки – учасники (6–15 осіб) проводять кілька двогодинних занять з метою самостійного вивчення відносин у групах. Керівник виступає в ролі коментатора.
<i>Навчання дією «action learning»</i> – у цьому підході застосовується поєднання регулярного аналізу ситуації та постановка цілей, продумування кроків з їх досягнення з періодами реальних дій, здійснення запланованих кроків.	<i>Метод інцидентів</i> – проблема описується в загальних рисах, а додаткова інформація узагальнюється у відповідях керівника на питання слухачів, що удосконалює практику аналізу.
<i>Менторство</i> – індивідуальна форма розвитку та навчання, що пов'язана з передачею не тільки об'єктивних знань, а й індивідуальних методів діяльності, суб'єктивних поглядів, особистого ставлення до бізнесу.	<i>Дистанційне навчання</i> – проводиться за допомогою ресурсів мережі Інтернет: співробітники виконують на сайті навчальної організації завдання і відповідають на тести, після чого отримують офіційний документ про підвищення рівня кваліфікації.

Методи навчання на робочому місці (наставництво, стажування, робоча ротація) характеризуються тим, що навчання проводиться не в навчальних аудиторіях, а в процесі виконання професійної діяльності. Зауважимо, що цілеспрямоване професійне навчання кваліфікованих кадрів передбачає тісний зв'язок між методами професійного навчання. Окремі методи навчання, так само як і види, не розглядаються у відриві один від одного, передбачається їх тісний взаємозв'язок і координація. При цьому вибір методів навчання в значній мірі визначається не тільки цілями і спрямованістю навчання, а й засобами, які організація може на нього витратити.

13.2 Організація професійного навчання персоналу підприємств. Індивідуальний план розвитку (Roadmap) співробітника.

В сучасних організаціях професійне навчання представляє собою комплексний неперервний процес, який включає в себе кілька етапів, представлений циклічною моделлю (рис. 13.1).

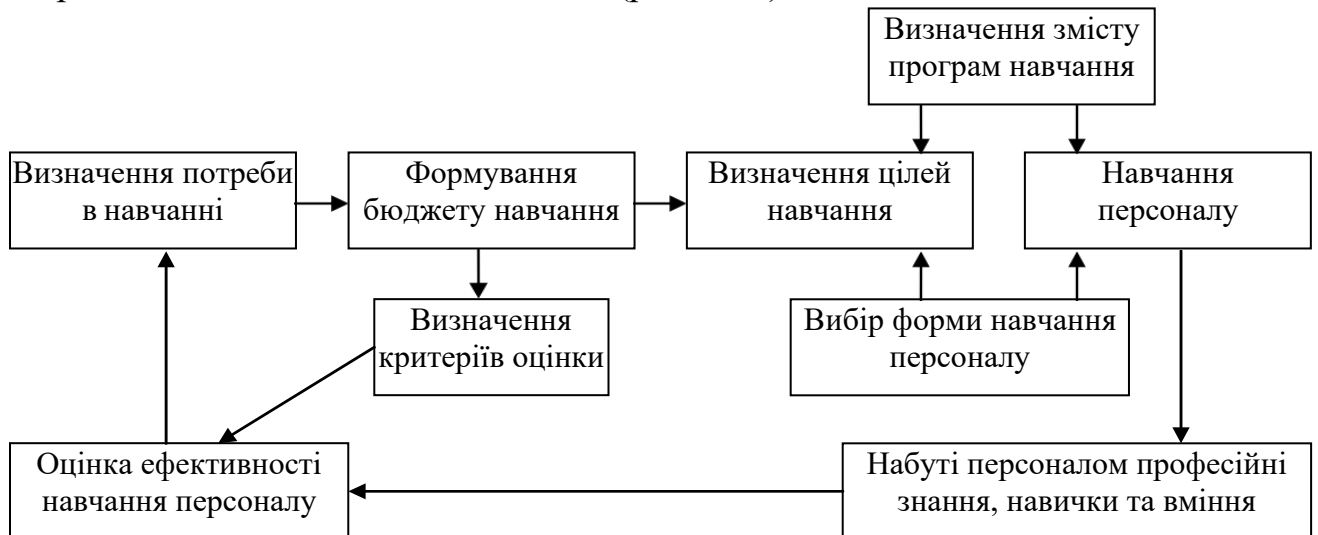


Рисунок 13.1 – Організація професійного навчання персоналу підприємств

Організація професійного навчання персоналу підприємств передбачає:

- виявлення потреби у навчанні працівників. Це відбувається шляхом зіставлення наявних знань, умінь і навичок у працівників з тими, які необхідні для досягнення цілей підприємства;
- розробку плану навчання, який включає наступні дії: складання програми навчання; вибір викладачів, тобто, з числа співробітників або запрошених зі сторони;
- обґрунтування та вибір методів і форм навчання;
- визначення термінів навчання;
- розробка критеріїв оцінки ефективності навчання;
- розподіл витрат на навчання. Підсумком планування є готовий, затверджений вищим керівництвом детальний план навчання працівників підприємства;
- реалізація плану навчання, який передбачає безпосередню підготовку, організацію і проведення навчання. Особливістю цього етапу є виявлення недоліків наявних планів, що при системній роботі дозволить уникнути проблем у майбутньому.

Основна задача оцінювання ефективності професійного навчання – зрозуміти, чи повною мірою працівники використовують знання і навички, які вони отримали в результаті навчання.

Навчання персоналу, як і будь-який інший напрям роботи з персоналом, потребує конкретизації та впорядкованості, а Положення про навчання персоналу і є тим документом, в якому:

- наводиться чіткий опис процедури організації навчання персоналу на підприємстві;
- розподіляються відповідальності під час організації навчання;
- закріплюються системи навчання персоналу на підприємстві.

Положення про навчання персоналу повинно давати відповіді на такі питання: «Кого необхідно навчати? Як здійснюватиметься навчання? Як оцінити ефективність навчання?».

Положення про навчання персоналу складає відділ кадрів у співпраці з керівниками провідних структурних підрозділів та візується керівником підприємства. Орієнтовна структура Положення про навчання персоналу наведена у таблиці 13.2.

Таблиця 13.2 – Структура Положення про навчання

Розділ	Зміст
Загальні положення	Розділ визначає цілі та принципи навчання персоналу на підприємстві. Формуються загальні цілі навчання, наприклад: <ul style="list-style-type: none"> – підвищення продуктивності та якості праці персоналу; – підвищення рівня професійної кваліфікації працівників; – підвищення рівня трудової мотивації персоналу тощо. Серед принципів навчання можна зазначити такі, як: <ul style="list-style-type: none"> – диференціація за окремими категоріями працівників (топ-менеджмент, керівники середньої ланки, персонал підрозділів тощо); – системність і безперервність навчання та інше.
Планування навчання	Розділ містить опис процедури визначення потреби у навчанні, формування та узгодження річного плану і бюджету навчання персоналу підприємства. Наприклад, план навчання може формуватися на підставі заявок керівників підрозділів. У цьому разі в Положенні про навчання персоналу слід чітко вказати терміни подачі заявок. Джерелами інформації для планування навчання можуть бути особисті плани розвитку працівників, результати ділової оцінки, матеріали атестації. Щоб витрати на навчання були враховані в бюджеті підприємства, формування плану та бюджету навчання повинно передувати затвердженню фінансового плану підприємства.
Організація навчання	У розділі формуються: <ul style="list-style-type: none"> – процедура визначення основних форм і методів навчання; – порядок узгодження навчальних програм; – порядок здійснення добору викладачів.
Оцінка ефективності навчання	У розділі описується технологія оцінки ефективності результатів навчання, що застосовується на підприємстві. Основна мета такої оцінки полягає у тому, щоб встановити, як були досягнуті цілі навчання, яку користь від навчання працівників отримує підприємство. Однак деякі програми навчання створюються не для вироблення конкретних професійних навичок, а для формування певного типу мислення або поведінки. У цьому разі виміряти ефективність навчання досить складно.

Продовження табл. 13.2

1	2
Відповідальність під час організації навчання	У розділі вказується ступінь відповідальності кадрового підрозділу, керівників структурних підрозділів і самих працівників у процесі планування та проведення навчання, а також оцінки результатів навчання.

В Положенні про навчання персоналу можуть бути наявні й інші розділи. Наприклад, якщо на підприємстві застосовується технологія наставництва, то її можна зафіксувати в даному Положенні. Також самостійним розділом Положення про навчання персоналу може бути й описання процесу бюджетування витрат на навчання працівників підприємства. Положення про навчання персоналу може містити додатки, а саме форми документів: план навчання, заявка на навчання, анкета оцінки ефективності навчання тощо.

Проекти з навчання персоналу, як і сама система навчання персоналу, повинні бути тісно пов'язані з усіма іншими напрямками роботи з персоналом та підтримувати їх.

Положення про навчання персоналу є вузькоспеціалізованим документом, який затребуваний на тих підприємствах, де розвинена система навчання персоналу. Наявність такого документа на підприємстві значно підвищує роль навчання в очах працівників. Технології, що описуються в документі, цілком і повністю залежать від кадрової політики підприємства.

Встановити рівень підвищення кваліфікації працівника по закінченню навчання означає визначити його потенційні можливості, а не результати поліпшення функціонування компанії. Проте для отримання результатів підвищення потенціалу працівника, умовою підвищення результативності бізнесу є готовність компанії до використання нових ідей, технологій, відповідного організаційного клімату, системи мотивації, спрямованої на заохочення інноваційних пропозицій з боку персоналу, та кар'єрне просування.

Досягнення стабільних системних покращень компанія може досягти за умов систематичних комплексних навчальних програм. Саме тому сьогодні більшість світових лідерів обирає шлях створення корпоративних університетів у партнерстві з бізнес школами, тренінговими центрами. Така організація внутрішньо корпоративного навчання дає можливість комплексно підходити до розвитку персоналу з урахуванням стратегічних цілей компанії, завдань підрозділів та інтересів і необхідності підвищення кваліфікації окремих співробітників. Корпоративні навчальні програми не обмежуються проведенням тренінгів і семінарів, активну роль у процесах підготовки кадрів та формування кадрового резерву відіграє інститут наставництва, навчання на

робочому місці. Наведені аргументи змушують погодитися з думкою практиків, що успішність проєктів навчання передусім залежить від якості управління в компанії, його організаційної культури, яка сприяє впровадженню нових стандартів роботи, готовності керівників діяти за новими принципами.

Якщо говорити про роботу над менеджерськими компетенціями, слід пам'ятати, що:

- навчання та розвиток – це безперервний процес;
- розвиток, як і будь-який процес, потребує планування та упорядкування;
- при навчанні слід використовувати комплексний підхід: використовувати різні форми навчання;
- розвиток неможливий без допитливості;
- зворотний зв'язок – необхідний елемент навчання.

Для підвищення мотивації та лояльності персоналу створюють індивідуальні плани розвитку, які корисні як співробітникам, так і компаніям.

Індивідуальним планом розвитку називають програму навчання, розроблену для конкретного співробітника. Вона дозволяє працівнику набувати нових компетенцій та розвивати існуючі.

По суті, індивідуальний план розвитку – нематеріальний мотиватор, який приносить користь як співробітнику, і компанії. Працівник стає більш залученим і лояльним до компанії, а організація, своєю чергою, розвиває цінного фахівця, який більш ефективно досягає цілей бізнесу. Успішна реалізація індивідуального плану співробітника може заохочуватися матеріально чи подальшим кар'єрним зростанням у межах компанії.

План особистого розвитку співробітника включає:

1. Цілі. Важливо, щоб і компанія, і співробітник зацікавлені у досягненні цих конкретних цілей;

2. Терміни. У плані обов'язково мають бути зазначені часові рамки реалізації кожного пункту плану розвитку;

3. Стратегія розвитку. У цьому пункті необхідно вказати конкретні завдання, які необхідно реалізувати працівникові. Стратегія розвитку може включати такі заходи: навчання з відривом чи без відриву від виконання основних обов'язків; робота у нових проєктах; ротація до інших відділів; робота з ментором чи наставником; самонавчання; тренінги/стажування; сертифікація та оцінка;

4. Підтримка. У плані обов'язково мають бути зазначені керівники чи помічники, які допомагають та контролюють процес;

5. Відмітки про виконання. Кожне виконане завдання слід позначити, аби правильно оцінити результат.

Розглянемо приклад індивідуального плану розвитку працівника (рис.13.2). Задача: покращити такі компетенції менеджера з продажу: обслуговування клієнтів; прийняття рішень; уміння спілкуватися; уміння переконувати.

ПІБ співробітника	Опанасенко Іван Васильвич		
Посада:	менеджер по роботі з юридичними особами		
ПІБ лінійного керівника	Копчєков Олександр Олександрович		
Посада:	керівник відділу роботи з юридичними особами		
Пріоритети розвитку:	1. Навчитися приймати самостійні рішення в роботі з клієнтами 2. Розвинути навик ведення переговорів на більш високому рівні. 3. Відпрацювати презентацію та публічні виступи		
Roadmap співробітника			
<i>Стратегія розвитку</i>	<i>Завдання</i>	<i>Строки</i>	<i>Відмітка про виконання</i>
<i>Розвиток на робочому місці</i>	1. Самостійно вирішувати всі конфліктні ситуації з клієнтами 2. Проаналізувати 5 успішних та 5 зірваних угод	01.11.2022 – 01.12.2022	
<i>Спеціальні завдання (проекти)</i>	Виступити на конференції з презентацією продукта компанії.	до 30.11.2022	
<i>Навчання за досвідом інших</i>	Пройти авторський тренінг з розглядом практичних кейсів	06.11.2022 13.11.2022 20.11.2022 27.11.2022	
<i>Зворотний зв'язок</i>	Виконати практичні завдання по курсу та проаналізувати результати з керівником.	до 30.11.2022	
<i>Коучинг</i>	1. Спільно з консультантом сформулювати опис компетенції «Навики публічного виступу». Оцінити себе в розрізі цієї компетенції. 2. Підготуватися до виступів разом з консультантом. Отримати зворотний зв'язок про сильні та слабкі сторони проведених виступів. 3. Провести спільний аналіз та сформулювати рекомендації для підвищення ефективності власних виступів	01.11.2022 – 01.12.2022	
<i>Самонавчання</i>	1. Роберт Чалдіні «Психологія впливу»; 2. Джим Кемп, «Спочатку промовте «ні»»; 3. Крис Андерсон, «TED TALKS. Слова змінюють світ: перше офіційне керівництво з публічних виступів	01.11.2022 – 01.02.2023	
<i>Тренінги та семінари</i>	Онлайн-тренінг «Продажи 6.0»	05.11.2022 – 19.12.2022	
Дата заповнення _____ Підпис співробітника _____			

Рисунок 13.2 – Приклад складання індивідуального плану розвитку працівника

Завдання Roadmap співробітника необхідно формувати за методикою SMART: конкретні, вимірні, досяжні, доречні, обмежені за часом. Важливо пам'ятати, що індивідуальний план повинен охоплювати необхідні зони розвитку співробітника, мотивувати його та покращувати професійні навички. Він може бути виконаний у будь-якому вигляді: схеми чи діаграма Ганта. У

жодному разі план розвитку не повинен бути примусовим заходом з боку компанії. У такому разі його реалізація не дасть жодного позитивного результату і, навпаки, де мотивує працівника.

Кому потрібний індивідуальний план розвитку особистості? Практично кожному керівникові та молодому спеціалісту. Індивідуальний план розвитку, по суті, є кар'єрограмою, яку, склали урахуванням характерних професійних та особистих якостей працівника. Тому всі, хто хоче розвиватися та професійно зростати, можуть підвищити рівень наявних знань та отримати необхідні навички.

HR-фахівцю необхідно контролювати не тільки процес створення, затвердження, а й реалізацію плану розвитку. Разом із співробітником необхідно виділити перелік тематичних тренінгів та семінарів, які необхідно буде пройти співробітнику, а також сформулювати список навичок, які потребують покращення.

Успішна реалізація індивідуального плану розвитку не лише дозволить виростити професіонала всередині компанії, а й підвищити показники Enps, про який йтиметься в п.13.4.

13.3 Системи професійного навчання державних службовців

Відповідно до статті 8 Закону України «Про державну службу» обов'язком державного службовця є постійне підвищення рівня своєї професійної компетентності.

Вони мають змогу підвищувати рівень своєї професійної компетентності за такими видами професійної діяльності: підготовка; підвищення кваліфікації; стажування та самоосвіта. При цьому обсяг освітніх програм, за якими навчаються державні службовці також, чітко регламентований: освітньо-професійні програми підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» – 90 кредитів ЄКТС (1 кредит = 30 годинам); загальні та спеціальні професійні (сертифікатні) програми – не менше 2 кредитів ЄКТС; загальні та спеціальні короткострокові програми підвищення кваліфікації – не менше ніж 0,2 кредити ЄКТС (6 годин) та не більше 1 кредиту ЄКТС.

Відповідно до статті 8 Закону України «Про державну службу» обов'язком державного службовця є постійне підвищення рівня своєї професійної компетентності.

Державні службовці, які вперше призначені на посади державної служби, зобов'язані пройти навчання за загальною та/або спеціальною професійною (сертифікатною) програмою підвищення кваліфікації протягом року з дня їх призначення на посаду Також, державні службовці не рідше

одного разу на три роки мають підвищувати кваліфікацію за загальними та/або спеціальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами Варто звернути увагу, що державні службовці у межах виконання індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності (індивідуальних програм професійного розвитку) мають набирати не менше одного кредиту ЄКТС протягом календарного року.

Розрізняють загальні та спеціальні програми підвищення кваліфікації.

Загальні програми – ті, які розробляються провайдерами відповідно до загальних потреб державних органів та системи державного управління в цілому. НАДС (Національне агентство України з питань державної служби) щороку:

- визначає загальні потреби у професійному навчанні державних службовців (на підставі узагальнення наданих державними органами всіх рівнів відповідних пропозицій) з урахуванням пріоритетних напрямів розвитку системи державного управління, передбачених відповідними державними, регіональними, місцевими програмами, стратегіями;
- формує перелік пріоритетних напрямів (тем) для підвищення кваліфікації державних службовців за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами, які визначають зміст загальних програм підвищення кваліфікації.

Загальні професійні (сертифікатні) та короткострокові програми підвищення кваліфікації розробляються та затверджуються відповідними провайдерами і погоджуються НАДС (до створення юридичних осіб, що проводитимуть акредитацію загальних професійних (сертифікатних) програм). Зміст загальних програм підвищення кваліфікації охоплює: загальні питання державного управління; питання запобігання корупції; зміни у законодавстві з питань державної служби; питання європейської та євроатлантичної інтеграції; питання забезпечення рівних прав та можливостей жінок та чоловіків; підвищення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи; державною мовою; інші питання, визначені відповідними державними, регіональними, місцевими програмами, стратегіями.

Спеціальні програми – ті, метою яких є підвищення рівня професійної компетентності державних службовців відповідно до їх індивідуальних потреб і спеціальних потреб державних органів.

Зміст спеціальних програм підвищення кваліфікації охоплює питання функціонування та основних напрямів діяльності, стратегічні цілі та завдання окремого державного органу. Спеціальні професійні (сертифікатні) та короткострокові програми розробляються та затверджуються провайдерами і

погоджуються їх замовниками. Міністерства, інші центральні та місцеві органи виконавчої влади в межах затверджених їм відповідних бюджетних призначень під час складання кошторисів мають передбачати кошти на підвищення кваліфікації державних службовців апарату цих органів, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників у розмірі не більше ніж 2 відсотки фонду оплати праці.

Підвищення кваліфікації за рахунок власних коштів та інших джерел, не заборонених законодавством, є правом державних службовців, а не обов'язком.

Державний службовець має право на стажування на іншій посаді державної служби в іншому державному органі з відривом від служби строком від одного до шести місяців. На строк стажування за ним зберігаються посада та заробітна плата за основним місцем роботи.

Загальні «правила» проходження державним службовцем стажування як однієї з форм підвищення кваліфікації є:

- направлення на стажування на підставі письмової заяви самого державного службовця та наказу керівника державної служби державного органу, в якому працює такий державний службовець;
- згода на проведення стажування відповідного керівника державної служби державного органу за місцем його стажування;
- оформлення наказом керівника державної служби державного органу, де проводиться стажування, допуску на стажування, строку та зміни процедури його проходження;
- призначення державному службовцю керівника стажування;
- складання державним службовцем та керівником стажування індивідуального плану стажування;
- підготовка державним службовцем звіту про результати стажування та подання його керівнику стажування;
- оформлення керівником стажування висновку про результати стажування державного службовця, що містить негативну, позитивну або відмінну оцінку виконання державним службовцем індивідуального плану стажування та її обґрунтування;
- видання державним органом, в якому проходив стажування державний службовець, довідки за результатами стажування для подання за основним місцем роботи відповідного державного службовця, яка додається до особової справи.

Самоосвітою є само організоване здобуття учасниками професійного навчання певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаною з професійною, громадською або іншою діяльністю, зокрема:

- онлайн-навчання (дистанційне навчання за онлайн–курсами на освітніх е-платформах);
- участь у заходах з обміну досвідом в Україні або за кордоном;
- участь у конференціях, науково-практичних конференціях, круглих столах, фахових семінарах, майстер-класах, тренінгах тощо;
- підготовка монографій, навчальних підручників, навчальних посібників, словників, довідників та публікація статей;
- створення та ведення особистого блогу професійного спрямування;
- навчання на робочому місці та внутрішні навчання (які не передбачають розроблення та затвердження спеціальної короткострокової програми підвищення кваліфікації) тощо.

Нарахування ЄКТС здійснюється:

- службами управління персоналом державного органу, в якому працює державний службовець;
- на підставі оригіналу відповідних підтвердних документів/матеріалів (за потреби надається їх переклад українською мовою) або (якщо документи/матеріали відсутні) інформації (у довільній формі) про проходження професійного навчання шляхом самоосвіти державного службовця;
- шляхом внесення відомостей про нараховані кредити ЄКТС до особової картки державного службовця.

Частка самоосвіти у межах виконання індивідуальної програми професійного розвитку має становити не менше 10% і не більше 20%, тобто не більше ніж 0,2 кредити ЄКТС, незалежно від кількості пройдених онлайн-курсів чи інших різновидів самоосвіти.

Індивідуальна програма підвищення рівня професійної компетентності (індивідуальна програма професійного розвитку) складається державним службовцем разом із службою управління персоналом з метою планування його професійного розвитку строком на один рік, погоджується безпосереднім керівником державного службовця (суб'єктом призначення) та затверджується керівником самостійного структурного підрозділу, в якому він працює (у разі наявності). Оригінал зберігається службою управління персоналом (окремо чи в особовій справі відповідного державного службовця), а копія надається державному службовцю та його безпосередньому керівнику (або суб'єкту призначення).

В індивідуальній програмі мають бути зазначені:

- потреби у професійному навчанні, визначені за результатами оцінювання службової діяльності державного службовця;
- завдання і ключові показники результативності, ефективності та якості

службової діяльності державного службовця на наступний звітний рік;
– вимоги щодо обов'язковості підвищення кваліфікації за загальними та/або спеціальними програмами.

У разі переведення на іншу посаду державної служби раніше складена індивідуальна програма втрачає чинність. Її виконання та складання нової програми не передбачено чинними нормативно–правовими актами.

Виконання індивідуальної програми враховується при оцінюванні результатів службової діяльності (відповідно до частини 2 статті 44 Закону України «Про державну службу»). Невиконання (або виконання не в повному обсязі) індивідуальної програми, яка на момент проведення оцінювання має бути виконаною, може бути підставою для встановлення державному службовцю нижчого балу за результатами оцінювання. Відсутність індивідуальної програми, якщо її складання не було передбачене, не впливає на оцінювання результатів службової діяльності державного службовця

Внутрішні навчання державних службовців, які проводяться за затвердженою спеціальною короткостроковою програмою, відносяться до підвищення кваліфікації. Нарахування кредитів ЄКТС здійснюється на основі відповідної інформації, зазначеної у програмі підвищення кваліфікації/документі про підвищення кваліфікації. Внутрішні навчання державних службовців, які не передбачають розроблення та затвердження спеціальної короткострокової програми, відносяться до самоосвіти. За результатами такого навчання державним службовцям службами управління персоналом нараховується 0,1 кредиту ЄКТС.

Онлайн-навчання (дистанційне навчання за онлайн-курсами на освітніх е-платформах, зокрема Prometheus, EdEra, Відкритий Університет Майдану, Coursera, edX, AcademicEarth, University of the People, Open2Study, Khan Academy, LinkedIn Learning Courses тощо) належить до самоосвіти. Також, для максимально швидкої та зручної комунікації в системі координат «державний службовець – служба управління персоналом – провайдер» створено портал «Управління знаннями» (<https://pdp.nacs.gov.ua/>). Реєстрація державних службовців на Порталі є добровільною. Вони можуть реєструватися на будь-які програми підвищення кваліфікації, представлені провайдерами на їх вебсайтах у планах-графіках підвищення кваліфікації. Право навчатись за професійними (сертифікатними) або короткостроковими програмами підвищення кваліфікації може бути реалізоване шляхом звернення безпосередньо до провайдера.

Таким чином, державні службовці – це особлива категорія працівників, навчання яких чітко регламентується законодавством і є необхідною умовою кар'єри.

13.4 Визначення ефективності навчання та лояльності (eNPS) співробітника

Аналізуючи зміст робіт за проектами «оновлення персоналу», вирізняють його типові бізнес-процеси:

- 1) ідентифікація структури та якісних характеристик персоналу компанії відповідно до стратегії розвитку;
- 2) проведення атестації працівників та визначення рівня відповідності можливостей наявного персоналу потребам компанії;
- 3) формування програми кадрового забезпечення виконання стратегічних цілей компанії;
- 4) проблеми ефективності інвестування у розвиток персоналу, оцінювання проектів розвитку персоналу розроблення системи мотивації та розвитку персоналу;
- 5) добір персоналу;
- 6) навчання.

Для обґрунтування рівня витрат на виконання певних бізнес-процесів (добір, атестація персоналу, створення корпоративного університету) при формуванні відповідних бюджетів можна скористатися розцінками на послуги кадрових агенцій, консалтингових компаній на умовах аутсорсингу. Проте, більшість витрат, пов'язаних з управлінням персоналом, лежить у площині неявних витрат компанії. Так, на вирішення проблеми скорочення витрат компанії від плинності кадрів, крім витрат на пошук, добір персоналу слід віднести втрати компанії від зниження продуктивності і, як наслідок, доходності компанії в результаті простою робочого місця, витрат на «введення» та адаптацію співробітника на робочому місці, витрат невідповідності рівня компетентності співробітника на початковому етапі «входження в роботу».

Зрозуміло, що ці витрати ранжуються залежно від посади і ролі працівника в процесі генерування вартості компанії (пріоритетність співробітників можна визначати за критерієм внеску у валові доходи компанії). На думку бізнес-аналітиків, у структурі витрат на заміну працівників найбільшу частку становлять альтернативні витрати від недоотриманого доходу компанії внаслідок простою посади (36 %), неповної відповідності продуктивності праці співробітника в період адаптації (35 %), витрати на навчання (16 %) [2]. Такі втрати слугують поясненням та обґрунтуванням бюджетних статей на підвищення соціального захисту працівників, покращення системи мотивації, підвищення лояльності компанії та зниження плинності кадрів.

За оцінками західних аналітиків, сучасні корпорації витрачають на навчання співробітників понад відсоток від обігу. Разом з тим, опитування фінансових директорів компаній, яке 2002 року здійснила консалтингова компанія Mercer Consulting, засвідчило, що лише 16 % керівників компанії мають інформацію щодо ефективності цих витрат. Серед найактуальніших питань проєктів розвитку персоналу – аспекти обґрунтування ефективності інвестування в навчання, оцінювання результативності проведення тренінгів.

Більшість тренінгових компаній та фахівців з управління персоналом для оцінювання ефективності навчальних проєктів використовують оціночні анкети учасників проєкту. У міжнародній практиці для оцінювання корпоративних тренінгів активно використовують модель Д. Кіркпатріка, сутність якої полягає в чотирирівневому принципі оцінювання ефективності навчальних програм. Він запропонував послідовно оцінювати проведене навчання за такими рівнями:

- першій – оцінювання вражень та реакцій учасників від навчання;
- другий – визначення рівня засвоєння нових знань, прийомів, технологічних принципів;
- третій – характеристика змін у поведінці учасників програми навчання;
- четвертий – оцінювання впливу результату навчання співробітника на діяльність компанії загалом.

Для ідентифікації зміни робочої поведінки персоналу, що пройшов курс навчання, можна використовувати як формальні методи (кваліфікаційний іспит, атестація, виконання контрольних завдань на робочому місці), так і неформальні (структуроване спостереження, ведення робочих щоденників). Тому, запропоноване Д. Кіркпатріком оцінювання результативності навчання видається абсолютно логічним.

На початку 90 років минулого століття відомий експерт у сфері управління персоналом Д.Філіпс запропонував методику оцінювання ефективності інвестицій у навчання персоналу на основі побудови причинно-наслідкових зв'язків між проведеним навчанням та результатами діяльності. Наведемо положення й етапи оцінювання ефективності у розвиток персоналу, які доцільно використовувати при обґрунтуванні бюджетів проєктів навчання:

1) першим кроком оцінювання ефективності програми навчання є визначення мети проведення семінарів, тренінгів. Найпоширенішим завданням короткострокових навчальних заходів є набуття навичок, спрямованих на зростання продуктивності праці, які варто описати певними показниками;

2) другим етапом оцінювання є складання переліку показників, за якими визначатимуть динаміку змін у результаті проведення програми навчання.

Позитивна динаміка цих показників має стати оцінним чинником успішності проведення навчальних курсів. Таке оцінювання має бути методично обґрунтованим. По-перше, в компанії слід визначити принципи та методiku збирання й аналізу даних. Для цього визначають, які саме показники роботи персоналу можна отримати завдяки наявній у компанії управлінській звітності, а які мають бути отримані після впровадження додаткових звітних документів (анкет, звітів), спостережень;

3) третім етапом є складання регламенту оцінювання навчальних програм, де зазначаються джерела отримання інформації, відповідальні особи, що беруть участь у формуванні й обробленні даних (учасники тренінгів, керівники підрозділів і підприємства, співробітники служби персоналу), терміни проведення оцінювання;

4) четвертий етап – безпосереднє визначення ефективності навчання на підставі отриманих результатів. Для достовірного оцінювання результативності навчальних програм необхідно виключити вплив зовнішніх чинників, які значною мірою можуть змінити оцінні показники. Так, якщо якість проєкту навчання працівників відділу продажу оцінюють на основі динаміки показника зростання обсягів продажу, слід елімінувати вплив таких чинників, як сезонні коливання попиту, зростання продажу внаслідок ефективної рекламної компанії. Для цього можна використовувати експертні оцінки впливу набутих знань і навичок на динаміку показників, або трендовий аналіз продуктивності, ґрунтований на зіставленні показників попередніх періодів та параметрів діяльності працівника, підрозділів та компанії до і після навчальної програми;

5) завершальним етапом є вартісне оцінювання підвищення кваліфікації управлінського персоналу компанії за допомогою показників додаткових доходів або зменшення кількості чи вартості управлінських помилок (втрати доходу, штрафи, перевитрати бюджету) менеджменту. При порівнянні отриманої вигоди із витратами на проведення навчання (витрати на оплату навчання, альтернативна вартість часу працівників, який вони витратили на навчання). На підставі показника приросту доходів та витрат на навчання пропонується розрахувати рентабельність інвестування в програми навчання:

$$ROI = (\text{приріст доходів} - \text{витрати на навчання}) / \text{Витрати на навчання}$$

Для ідентифікації зміни робочої поведінки персоналу, що пройшов курс навчання, можна використовувати як *формальні* методи (кваліфікаційний іспит, атестація, виконання контрольних завдань на робочому місці), так і *неформальні* (структуроване спостереження, ведення робочих щоденників). Більшість фахівців вважає, що результативність навчання має оцінюється не через застосування нових знань та навичок, а за критерієм підвищення

продуктивності праці, якості виконання виробничих завдань, прискоренні досягнення встановлених завдань, тощо.

Визначення eNPS.

eNPS (скорочено від Employee Net Promoter Score) – це метод оцінювання, який дозволяє організаціям виміряти лояльність працівників.

Спочатку NPS був інструментом для вимірювання лояльності клієнтів, але сьогодні його пристосовують до співробітників. Він оцінює ймовірність того, що співробітник захоче порекомендувати компанію як місце для роботи. Тобто, допомагає зрозуміти, що подобається і не подобається співробітникам в компанії.

Хоча eNPS і не призначений для того, щоб повноцінно виміряти залученість співробітників, проте він допоможе зрозуміти загальний стан справ у компанії. Чому лояльність працівників стає важливою для підприємства. По перше, лояльні співробітники більше дбають про компанію та працюють старанніше. По друге, зменшується плинність кадрів, з якою пов'язані багато фінансових витрат (на наймання працівників, навчання новачків, втрата продуктивності під час адаптації, вартість помилок, допущених новим працівником) та емоційних витрат на пошук нових кандидатів.

Таким чином, ми бачимо, що рівень лояльності працівників впливає на багато сфер роботи компанії. Оцінка рівня eNPS допомагає знайти причини незадоволеності співробітників та збільшити не лише показники лояльності, а й ефективність усієї компанії у перспективі.

Отже, найбільша різниця в тому, що NPS – це про клієнтів, а eNPS – про співробітників. Звернімося трохи до історії виникнення цього терміну.

Ще на початку 1990-х років Фред Райхельд, дослідник з Bain & Company, намагався знайти найефективніший спосіб вимірювання задоволеності клієнтів. Він стверджував, що традиційні методи опитування займають дуже багато часу і не дозволяють провести значних досліджень. Райхельд виявив, що компаніям у конкурентоспроможних галузях достатньо використати лише одне питання для вимірювання лояльності клієнтів: «Яка ймовірність, що ви порекомендуєте компанію другу чи колезі?» Відповідь має бути дана за шкалою від 0 до 10, де 0 – ніколи не порекомендую, а 10 – із задоволенням порекомендую. За результатами опитування відповіді розподіляються на три групи:

1. Прибічники (Promoters) – ті, хто поставив 9 або 10 балів. (Важливо зрозуміти, що змусило їх поставити таку високу оцінку та використати отриману інформацію, для найму та утримання найкращих талантів);

2. Нейтральні (Passively Satisfied) – оцінка 7 або 8. (Важливо дізнатися,

що заважає рекомендувати компанію та домогтися того, щоб у компанії було якнайбільше прихильників);

3. Критики (Detractors) дають оцінку 0 – 6. (Необхідно показати ширину турботу та вислухати їхні проблеми. Якщо співробітники відчують, що їх слухають, то це вже маленький крок до того, щоб змінити табір і стати прихильником).

Другим визначальним питанням Райхельда стало питання «чому?». По суті, всі ці питання спрямовані на те, щоб занурюватися глибше та дізнаватися, які переваги та недоліки працівники бачать у вашій компанії.

Частота проведених опитувань залежить від можливостей та бажань підприємства. Визначити рівень eNPS можна таким чином:

$$eNPS = \% \text{ прихильників} - \% \text{ критиків}$$

Якщо індекс eNPS є негативним, це означає, що критиків більше, ніж прихильників. Отже, у компанії можуть виникнути проблеми із залученням співробітників. Якщо eNPS є позитивним, це означає, що у вас більше прихильників, ніж критиків, і це здорово. Варто дізнатися, що так подобається вашим співробітникам, щоб використати це для залучення та утримання талантів.

Бали можуть змінюватись від –100 до +100, але не слід особливо фокусуватися на цифрах, важливо приділяти більше уваги відповідям, де співробітники напишуть про те, що слід змінити або поліпшити. Ось де справжня цінність цього опитування. Нормальним вважається будь-який позитивний результат. Занепокоєння варто починати, якщо індекс менше, ніж –10.

Наприклад, якщо із 100 співробітників, виявилось 40 критиків, 30 нейтральних, 30 прихильників, то рівень eNPS становитиме:

$$30\% (\text{прихильники}) - 40\% (\text{критики}) = -10\%.$$

Люди, які поставили 7 або 8, не враховані, тому що вони займають нейтральну позицію. Співробітники, які пропускають опитування eNPS, вважатимуться нейтральними. Включення пропущених відповідей у аналіз результатів дає найкраще уявлення про рівень лояльності працівників.

Шляхом покращення лояльності співробітників є ретельний аналіз відгуків працівників, аби з'ясувати, які проблеми потрібно вирішувати та як швидко. Принципами такого аналізу мають стати:

1. Своєчасність опитування. Частота проведення опитувань eNPS має вирішальне значення. Якщо проводити їх дуже часто, вони втрачають свою ефективність, але оцінка eNPS щорічно теж дає побачити реальну картину. Тому що в будь-яких організаціях є плинність кадрів, а це означає, що співробітники, які могли б надати цінний зворотний зв'язок, мабуть, уже

покинули підприємство. Однією з переваг опитування eNPS є те, що його можна швидко та легко провести. Тому необхідно оптимізувати кількість річних опитувань. eNPS може стати системою раннього попередження про критичні проблеми: чим раніше виявляються проблеми, тим швидше можна їх вирішити і продемонструвати працівникам, що керівництво дбає про ситуацію та прагне покращити робоче середовище.

2.Відкритість. Прозорість передбачає максимальне залучення співробітників до процесу, оприлюднення результатів опитування. Це не тільки допоможе покращити становище керівництва, але й допоможе співробітникам збільшити зацікавленість і почуватися більш відповідальними.

3.Поглиблений аналіз результатів з використанням фільтрування даних. Фільтрувати результати можна за такими критеріями:

- демографія (люди якого віку найчастіше ставлять ту чи іншу оцінку);
- тривалість роботи (хто поставив вищий бал: ті, хто працює давно чи недавно);
- відділ (чи є певний відділ, який незадоволений).

4.Планування змін. Після аналізу результатів опитування необхідно виділити найважливіші проблеми та скласти план, який допоможе у найкоротші терміни їх вирішити.

Більш високий бал eNPS означає підвищення продуктивності та якості роботи, оскільки співробітники більше зацікавлені у своїй роботі та піклуються про компанію та її цілі.

Більш залучений персонал готовий піти на великі зусилля, аби принести користь компанії, та радити її як своїм знайомим, так і клієнтам. Вищий eNPS також означає зниження витрат на пошук та наймання персоналу.

Навіть якщо лояльні співробітники не будуть прямо розповідати клієнтам про свою компанію, вони з більшою ймовірністю стануть «послами бренду» і передадуть свій ентузіазм через взаємодію з клієнтами, тому що вони почувуються щасливішими. Отже, лояльні працівники забезпечують підвищену якість обслуговування клієнтів. Якщо клієнти отримують якісний сервіс від ваших залучених та лояльних співробітників, вони, у свою чергу, стануть лояльними до вашої компанії.

Це працює циклічно. Хороша репутація серед клієнтів демонструватиме кандидатам, що підприємство успішне, колектив привітний та товариський.

Практика свідчить, що оцінка eNPS буде нижчою за NPS. Це пов'язано з тим, що співробітники дотримуються вищих стандартів, ніж клієнти, оскільки вкладають більше часу та енергії та виступатимуть більш суворішими критиками.

Питання для перевірки знань



1. Розкрийте зміст професійного навчання та його правові підстави
2. Які відмінності існують між формальним та неформальним професійним навчанням?
3. Наведіть характеристику видів формального професійного навчання.
4. Форми підвищення кваліфікації. В чому відмінність в підходах до навчання керівників та робітників.
5. На яких принципах має ґрунтуватися політика навчання в організаціях?
6. Розкрийте зміст методів навчання персоналу.
7. Охарактеризуйте процес організації професійного навчання персоналу підприємства.
8. Розкрийте зміст Положення про навчання персоналу.
9. З якою метою формуються індивідуальні плани розвитку співробітника? Розкрийте їх зміст.
10. За якими видами професійного навчання державні службовці мають змогу підвищувати рівень своєї професійної компетентності?
11. Яка різниця між навчанням за загальними та спеціальними програмами підвищення кваліфікації?
12. Що вважається самоосвітою державних службовців та які існують умови для нарахування кредитів ЄКТС за результатами такого навчання?
13. Як складається індивідуальна програма підвищення рівня професійної компетентності (індивідуальна програма професійного розвитку)?
14. В індивідуальній програмі мають бути зазначені лише ті потреби, які були визначені за результатами річного оцінювання?
15. Які наслідки передбачено у разі невиконання державним службовцем індивідуальної програми та набрання менше 1 кредиту ЄКТС?
16. Яким чином можна розрахувати ефективність професійного навчання співробітника?
17. Розкрийте зміст та значення eNPS.
18. Який рівень eNPS можна вважати добрим?

Практичні завдання

Розробіть програму індивідуального професійного розвитку враховуючи свій рівень освіти та досвіду

Використані джерела:

1. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2022. – 351
2. Про професійний розвиток працівників : закон України від 12.01.2012 №

4312–VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2012. № 39. Ст. 462.

3. Щодо професійного навчання: Рек. Міжнар. організації праці (МОП) № 57 від 27.06.1939. – URL.: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993_045

4. Про розвиток людських ресурсів: освіта, підготовка кадрів і безперервне навчання: Рек. МОП від 17.06.2004 № 195. – URL. : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993_532

ТЕМА 14

МЕТОДИ СПРИЯННЯ РОЗВИТКУ ТАЛАНТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

План

- 14.1 Стратегічна гнучкість – основа парадигми управління людськими капіталом та лідерства
 - 14.2 Зміст коучингу та його види
 - 14.3 Зміст наставництва. Моделі наставництва
 - 14.4 Вимоги до складання програм наставництва та коучингу
 - 14.5 Формування навиків soft-skills та способи їх розвитку
-
-

Ключові слова: VUCA-світ, VUCA-компетенції, коучинг, наставництво, ментор, гнучкість, стресостійкість, готовність до змін, креативність, фасилітація, знання, управління знаннями

14.1 Стратегічна гнучкість – основа парадигми управління людськими капіталом та лідерства

SPOD-світ (steady (стійкий), predictable (передбачуваний), ordinary (простий), definite (певний)) змінився VUCA-світом, в якому: ситуація змінюється швидко і непередбачено (volatility – нестабільність); мають місце руйнівні зміни, а ретроспектива не може бути провісником майбутнього (uncertainty – невизначеність); складні для розуміння факти (чорні лебеді), причини і фактори утворюють проблеми (complexity – складність); складно відповісти на питання «хто, що, коли і чому» (ambiguity – неоднозначність).

Протистояти викликам VUCA покликані VUCA-компетенції, які забезпечують розвиток стратегічної гнучкості та забезпечують профіль навиків та здібностей персоналу, що необхідні для їх внеску в стратегічний розвиток підприємства:

- 1) Vision (бачення): комунікація в напрямку донесення цілей; обґрунтована довіра; узгодження зусиль та чітке фокусування на потрібних сферах;
- 2) Understanding (розуміння): необхідності щоденних змін; психологічного стану співробітників та їх цінностей; «відкритого» розуму (креативність, відкритість для ідей, конструктивна критика);
- 3) Clarity (ясність): спрощення задач; системне мислення; інтуїція та досвід;
- 4) Agility (спритність): швидка адаптація до зміни наслідків і прийняття рішень; вишукування нових шляхів всупереч невдачам, свобода творчості, співробітництво [1].

Гнучка технологія управління, яка розвинута із заощадливого

виробництва, реалізувалася в програмному забезпеченні після Agile Manifesto 2001 року і з того часу поширилася на всі види управлінських завдань у всіх секторах економіки. Можливість застосування Agile для HR доводиться тим, що працівники для компанії виступають клієнтом (той ресурс, в якому компанія зацікавлена) і користувачем досвіду інших працівників. Проникнення Agile-мислення в HR сприяє формуванню нової споживчої цінності для працівника, яка полягає в отриманні задоволення від роботи, самовдосконалення та справедливому кар'єрному зростанні. Гнучкі інструменти впровадження зміни допомагають не тільки ефективно організувати роботу колективу, але і визначити які співробітники неефективні та гальмують процес досягнення цілей організації.

Яскравим прикладом систематизації результатів існуючих досліджень та практики в царині гнучких методів може бути АМО-модель управління персоналом запропонована в [12], відповідно до якої HR-система повинна включати три групи практик, спрямованих на:

1) розвиток компетенцій співробітників (ability) – охоплює практики розвитку і навчання, а також рекрутингу та відбору персоналу [13];

2) підвищення мотивації персоналу (motivation) – охоплює практики матеріального і нематеріального заохочення та кар'єрного просування співробітників [7];

3) створення можливостей для прояву здібностей персоналу (opportunity). Сюди відносять практики командної роботи, формування комунікацій, забезпечення автономії співробітників через організацію трудової діяльності.

Аналіз практик впровадження agile-методологій і відповідних HR-практик [11] показує, що значення і функції відділу кадрів в досягненні успіху впровадження agile-методологій обумовлено тим, наскільки його діяльність інтегрована із загальною стратегією управління компанією і відповідає її організаційній культурі. Відповідно, актуальними компетенціями, якими повинен володіти конкурентоспроможний фахівець з управління персоналом повинні стати: комплексне бачення вирішення проблем; критичне мислення; креативність; вміння надихати та створювати атмосферу довіри; здатність формувати платформу для співпраці; емоційний інтелект; вміння приймати і оцінювати рішення; здатність до служіння колективу (обслуговування); навички ведення переговорів; когнітивна гнучкість, цифрове мислення.

На думку Д. Ульріха, в даний час в світі відбуваються революційні зміни в сфері управління персоналом [15]. Як не парадоксально, цифровізація стимулює гуманітарну переорієнтацію управління персоналом. Це проявляється в перенесенні уваги з управління окремими талантами на

організацію команди і лідерства, перехід від компетентнісного підходу (правильні навички в правильному місці в правильний час) до фокусу на залучення (емоційна прихильність і знаходження сенсу в роботі).

Джош Берсін – аналітик в сфері талантів описав п'ять основних факторів успіху співробітників та поєднав їх в модель «Simply Irresistible» (модель досвіду співробітників, також відомої як залучення співробітників)

В моделі залучення співробітників автор зазначає, що на основі спрощення роботи (усунення адміністративні витрати на користь довіри, автономії та зосередженості на співпраці) та створенні умов для залучення співробітників можна досягти непереборності (міцності, стійкості) організації (irresistible organization) [16]. Розглянемо, які фактори успішності залучення співробітників покладені в цю модель (рис.14.1).



Рисунок 14.1 - Модель залучення співробітників (Simply Irresistible model) [16]

Перший фактор – усвідомлення значимості (сенсу) роботи для людини і він забезпечується таким складовими:

- автономія - надання людям свободи «додавати себе» до роботи, проявляти креатив в межах встановлених стандартів та стратегій.
- процес «точний відбір» робить ставки на вивчення досвіду успішних людей щоб інтегрувати драйвери їх успіху в розвиток співробітників;
- невеликі команди дозволяють наблизити ти людей між собою, що сприяє зростанню залученості, солідарності, ефективності;

- *вільний час потрібен як «додатковий час»*, щоб виправити речі, навчитися, поговорити один з одним і просто подумати про роботу, яку виконують працівники. «Перевантажені» люди стають непродуктивними, помиляються, не «прибирають» і не покращують своє робоче середовище.

Другий фактор – *підтримуючий менеджмент*. Кожній компанії потрібні менеджери. На даний момент точаться дебати щодо спрощення організацій і необхідності об'єднувати людей у команди, але навіть у командних організаціях є менеджери. У менеджерів зазвичай дві ролі: вони керують людьми та керують проектами. В організації XXI сторіччя ці ролі, ймовірно, будуть розділеними. Підтримуючий менеджмент має забезпечити:

- *чітке встановлення цілей* - менеджери повинні визначити пріоритети того, що буде зроблено. Хороший менеджер повинен мати розважливість і досвід, щоб сказати «не бійтесь над цим працювати» або «цей проект не такий важливий, як цей», даючи людям відчуття мети.
- *коучинг* - хороші тренери прислухаються до потреб персоналу, підтримують їх зусилля та дають стільки відгуків, скільки потрібно, щоб покращити свою роботу та почуватися добре. Ефективні менеджери щедрі у своїй похвалі та скупі у своїй критиці.
- *інвестиції в розвиток менеджерів* потребує наставництва, оцінювання, завдань з розвитку та цілої культури управління, встановленої зверху. Це вимагає інвестицій у мислення людей.
- *гнучке управління продуктивністю*. Обтяжливий, орієнтований на результат закінчується, його замінить процес коучингів, аналізів на основі даних. Менеджери повинні регулярно перевіряти та обговорювати цілі; вони повинні мати можливість отримати зворотній зв'язок і внесок від співробітників; люди повинні відкрито говорити про свої цілі та прагнення; і компанія повинна прийняти «мислення про зростання», щоб забезпечити розвиток, нові проекти та зростання протягом року. Менеджери повинні мати свободу і сучасні інструменти щоб чесно та прозоро оцінювати людей.

Компанії повинні думати про менеджмент як про «м'язи»: сильні менеджери допомагають компанії зростати, адаптуватися, вони створюють культуру, яка впливає на якість продуктів і послуг, конкурентну перевагу, обслуговування клієнтів і прибутковість.

Третій фактор - *позитивне (сприятливе, гнучке) робоче середовище*. Гнучкість може означати: можливість віртуальної чи віддаленої роботи; наявність робочого простору, який вміщує різні способи роботи, зокрема зосередження на продуктивності, інноваційний (творчий) простір, фізичні вправи, активність на свіжому повітрі. Цей фактор має забезпечуватися таким складовими:

- гуманістичне робоче місце. Інструменти гуманізації праці, як то харчування, медичне страхування, корпоративні свята та заходи, побутові послуги, подорожі стають все більш поширеними у багатьох галузях. Це вже не просто «пільги»; вони є важливими елементами, які допомагають інтегрувати роботу в життя співробітника;
- культура визнання є потужним інструментом залучення, який формується в певному соціальному середовищі. Культура визнання продукує ще й фізіологічні ефекти: дослідники довели, що подяка викликає у адресата окситоцин, гормон, який робить людей більш розслабленими, готовими до співпраці та щасливими [16].
- інклюзивне, різноманітне робоче середовище. Основна мета полягає в тому, щоб створити робочі місця, які використовують різноманітність мислення, адже воно є джерелом творчості. Інклюзію можна представити як систему взаємопов'язаних елементів:

1) відсутність дискримінації та базова ввічливість (відчуття справедливості та поваги);

2) зв'язок або приналежність до групи (відчуття цінності власної унікальності та автентичності)

3) безпека й відкритість (зародження різноманітності мислення)

4) впевненість та натхнення

Четвертий фактор - можливості для зростання та розвитку.

Створення можливостей для зростання є складним і системним викликом:

- повинні бути *можливості розвитку*, як формальні, так і неформальні, які дозволятимуть людям навчатися на роботі, виконувати завдання з розвитку та знаходити підтримку, коли їм потрібна допомога. Це означає розробку програм адаптації та управління переходом, розвиток культури підтримки та навчання та надання людям часу для навчання.

– *сприянням мобільності талантів*;

- *ефективність культури навчання*. Необхідно переглянути управлінську та лідерську поведінку, щоб переконатися, що навчання, розвиток і мобільність винагороджуються. Більшість лідерів отримують винагороду за те, що вони «розвиваються». Хоча це, безперечно, важливо, лідери також повинні бути винагороджені за розвиток людей, переміщення людей на найкращі ролі та підтримку високого рівня утримання.

П'ятий фактор - довіра та лідерство. Існує чотири практики лідерства, що безпосередньо впливають на залученість співробітників:

- *розвивати і передавати сильне почуття мети*. При формуванні мети необхідно визначити цінність компанії з точки зору всіх її зацікавлених сторін: працівників, інвесторів, партнерів і клієнтів. Коли пропонується

людям місія та мета, яка вище за фінансову віддачу, підприємство залучить захоплених людей, які прагнуть зробити свій внесок. І це забезпечує такий рівень відданості та залучення, якого не може створити жоден компенсаційний пакет;

- *прозорість*. Завдяки соціальним мережам та Інтернету ми всі звикли до швидкої, відкритої, прозорої комунікації;
- *інвестиції в людей*. В компаніях з високим рівнем залученості керівники витрачають кошти на навчання, регулярно зустрічаються з командами та щиро піклуються про кожного;
- *натхнення*. Керівники вищої ланки повинні постійно надихати людей через систематичні комунікації та дії. Наприклад, спільне бачення та перетворення бізнес-стратегії на значимі особисті концепції зробить лідерство одним з найважливіших рушійних сил залучення.

Як показано в нижній частині моделі, компанії з високою активністю працюють над тим, щоб зробити роботу простою. Вони усувають адміністративні витрати (процеси відповідності, формальні процеси перевірки, багатоетапні процеси) на користь довіри, автономії та зосередженості на співпраці. Майже кожна практика управління впливає на залученість співробітників, тому, зосереджуючись на продуктивності, зростанні та інноваціях, потрібно зосередитися на впливі кожної стратегії на окремих людей. По-друге, важливо налагодити неупереджений зворотний зв'язок. Щорічне опитування працівників є надто повільним і обмеженим. Сьогодні інструменти пульсового опитування, інструменти моніторингу настроїв співробітників дають їм різноманітні способи виразити свої почуття та надати прямий зворотній зв'язок керівникам і колегам.

Відсутність команд, відданих місії, захоплених роботою, бажаючих і готових працювати разом, важко досягти успіху в перспективі.

Управління знаннями.

Вагоме місце в системі управління персоналом має відводитись управлінню знаннями. Система управління знаннями має бути динамічною, постійно оновлюватись і розвиватись так само, як постійно оновлюються та розвиваються живі неформальні знання – разом із новим досвідом, помилками та знахідками. Ці трансформації дозволяють бізнесу залишатися або ставати конкурентним та ефективним, знання не йдуть з організації разом із носієм, а залишаються в компанії, інтегруються та забезпечують нові витки розвитку, збільшуючи фінансовий результат. Таким чином, обмін знанням покликаний:

1. «Видобувати» неформалізовані знання, щоб вони ставали доступними всім співробітникам організації, удосконалювати портфель знань, робити його максимально зручним і повним;

2. Організувати процеси навчання, адаптації та управління з урахуванням портфеля знань, що змінюється;

3. Знання мають капіталізуватись;

Цей процес має бути циклічним і розвиватися по спіралі (рис.14.2).



Рисунок 14.2 -Спіраль процесу управління знаннями [10]

Ноука та Такеучі запропонували модель SECI для розуміння динамічної суті знання та управління цим процесом. Вони припустили, що створення системи знань - це безперервний динамічний процес взаємодії між очевидним (формалізованим або експліцитним) і мається на увазі (тацитним) знанням. Процес складається з чотирьох етапів та розвивається по спіралі. Спіраль зростає в масштабі, проходячи через організаційні рівні та може викликати нові спіралі знання.

1-й етап - соціалізація - люди вільно спілкуються та обмінюються знаннями;

2-й етап - екстерналізація - неявні знання «витагуються» і створюється загальне об'єднане знання;

3-й етап - комбінація - формуються нові системи навчання, адаптації, управління;

4-й етап - інтерналізація - за допомогою цих створених нових продуктів знання інтегруються, стають «особистими» [10].

Далі все повторюється, починаючи з 1-го етапу і так відбувається постійно, процес рухається спіраллю, дозволяючи на кожному витку покращувати результати роботи.

Наслідуючи цю логіку, після етапу інтерналізації, починається етап наступної соціалізації, на якому все повторюється на новому рівні і так далі.

Змусити людину ділитися тими найважливішими та ефективними речами, заради яких ми і починаємо весь процес, неможливо.

Так само нерозв'язним завданням є спроба передати знання людям, які не хочуть їх брати. Тоді, необхідно створити такий позитивно заряджений простір, у якому люди захочуть обмінюватися своїми ідеями та знахідками.

Важливо розуміти значення емоційної складової. Усі знають, як живуть та працюють компанії Google, Apple, Facebook. Усі хочуть там працювати. Чому? Тому що ці компанії велику увагу приділяють формуванню позитивно зарядженого емоційного простору. Про них знімають фільми, розповідають нескінченні історії. Ці компанії створюють корпоративну ідентичність, засновану на потужному емоційному заряді, який слугує фільтром для відбору тих людей, які найкраще підходять культурі підприємства. Ці люди відразу будуть високо мотивовані на результат. Створення емоційно заряджених знань - важка, довга, комплексна робота, яка в результаті змінюватиме мотивацію і поведінку співробітників на більш ефективнеу

14.2 Зміст коучингу та його види

Коучинг став широко використовуватися в бізнес-середовищі в кінці 1970-х – на початку 1980-х років на Заході (у США). З одного боку, коучинг відображає ідеологію життя сучасної західної людини, а з іншого – показує потреби розвитку бізнесу в умовах високої конкуренції. У США практична психологія є невід'ємною частиною повсякденного життя американців, послуги психолога/психотерапевта внесені до медичного страхування і на кожні 100 мешканців працює психолог, в т. ч. «тренер із життя» (англ. Life coach).

Таким чином, можна дійти висновку, що коучинг – це спосіб створення суспільства людей з активною життєвою позицією, які беруть відповідальність на себе за своє життя за допомогою консультування та підтримки жителів щодо досягнення особистих цілей навченими фахівцями, в т. ч. соціальними працівниками, педагогами, тренерами та іншими.

Хотілося б навести думку Роберта Ділтса (розробник, автор, тренер і консультант у сфері нейролінгвістичного програмування (НЛП)) стосовно історії виникнення поняття «коучинг» в його книзі «НЛП–2: покоління Next». За його словами «коучинг полягає в тому, щоб запропонувати «засіб пересування», що дає змогу людині або групі людей перейти з поточного стану в якийсь бажаний стан найефективнішим і найкоротшим шляхом. У цій подорожі потрібно визначити та вивільнити основні ресурси, а також виявити та нейтралізувати можливі перешкоди» [5].

Отже, коучинг можна порівняти з мистецтвом, в якому дуже багато підходів. З одного боку, коучинг – стиль менеджменту, а з іншого – інструмент менеджменту.

Коучинг як стиль менеджменту – організований простір, взаємодія між керівником та його підлеглим, яка передбачає визнання унікальності кожного співробітника, довіру до його здібностей, сприяння максимальному розкриттю його потенціалу та призводить до нового рівня відповідальності працівника. У літературі можна натрапити на термін «керівництво в стилі коучинг», суть якого полягає у використанні методів коучингу в управлінні персоналу для підвищення особистої ефективності співробітників і досягнення цілей організації.

Коучинг як інструмент менеджменту – це розвиток і навчання співробітників у процесі спільної роботи. При цьому використовуються певні методи, техніки постановки питань, спільного обговорення. У процесі діяльності організації коучинг можна використовувати для вирішення таких питань: зниження плинності кадрів; підвищення ефективності роботи персоналу; формування та мотивація команди для виконання складних завдань; підготовка працівників до кар'єрного зростання; навчання тайм-менеджменту; поліпшення організаційних комунікацій і взаємин у колективі. Також коучинг можна використовувати для проведення співбесіди та вибору кращих кандидатів на посаду, діагностики корпоративного середовища, розробки бачення, місії компанії, вирішення організаційних конфліктів тощо.

Одна з цілей коучингу в управлінні співробітниками – організувати процес роботи так, щоб підлеглий підходив до керівника з можливими варіантами вирішення завдань, був ініціативний, залучений і мотивований. У зв'язку з виробничою необхідністю компанії змінюють вимоги до компетенцій співробітників, що також передбачає зміну управлінських компетенцій керівника, в т. ч. використання в роботі базових навичок коучингу. Використання коучингу як стилю менеджменту в організації пов'язано з необхідністю особистісних змін керівників, в т. ч. топ-менеджерів. Успіх його застосування в управлінні співробітниками перебуває в руках менеджера, а сам керівник повинен вірити в потенціал своїх підлеглих, давати право на помилку, розвивати безоцінне ставлення. Такі дії створюють довіру між керівником і підлеглим.

Поява коучингу як технології пов'язана, перш за все, з двома домінуючими тенденціями розвитку конкурентоспроможних економічних систем:

перша – технологізація організаційних процесів (в тому числі і процесів управління людськими ресурсами організації). Прагнення і необхідність якомога точніше передбачати, і як можна надійніше гарантувати майбутнє в мінливому середовищі;

друга – схильність людини до партнерства, діалогу або участі. З точки

зору управління, коучинг може розглядатися як самостійний вид діяльності, або як стиль управління [1].

Він може впроваджуватися у вигляді «коучинг сесій», які менеджери і члени команди відокремлюють від звичайної діяльності підприємства, або бути інтегрований в поточне (оперативне) управління команди або відділу. Сучасні менеджери ставлять за мету якісний розвиток працівників, а також формування сприятливого середовища, де співробітники зможуть працювати незалежно та якомога більше ефективно скінченного розвитку й успіху.

Коучинг поділяється на :

- коучинг кар'єри – це інтерактивний процес співпраці клієнта і коуча у сфері професійної діяльності клієнта.
- бізнес-коучинг – формування динамічної, креативної позиції в конкурентному середовищі, а також підтримка і супровід у розвитку бізнесу.
- коучинг на робочому місці – зосереджений на розвитку компетенцій під час виконання роботи.
- коучинг особистої ефективності – бажання людини підвищити професійну діяльність, поліпшити тайм-менеджмент, збалансувати різні напрямки життя для максимального розвитку бажаних сфер;
- лайф-коучинг – концентрується на плануванні життя і досягненні власних цілей (охоплюють уміння організації узгодженості між особистим і професійним життям).

За умови використання коучингу, як стратегічного інструменту управління організацією, виокремлюють три головні сегменти:

1) синергійний вплив персоналу і коуча: партнерські та командні взаємовідносини, що фокусуються на цілях та місії організації, її завданнях, аби досягти результату стратегічного управління;

2) структурна реорганізація: управлінець формує сферу відповідальності, набір дій щоб мислити масштабніше та планує програму стратегічних змін завдяки професіоналізму і відповідальності коуча;

3) забезпечення професіоналізму: допомога коуча керівникам, щодо прийняття ефективніших рішень відносно встановлення стратегічних цілей у напрямі реструктурування професійної діяльності для досягнення максимуму продуктивності та задоволеності.

За сучасних умов найбільш очевидними *варіантами застосування коучингу* в діяльності організації є:

- формування мотиваційних механізмів та шкали оцінки персоналу;
- вирішення проблем кадрового забезпечення та підвищення професіоналізму й креативного мислення;

- врегулювання взаємовідносин у колективі;
- планування показників та підвищення кадрового потенціалу;
- адаптація до змін та розвиток персоналу.

Робота з коучем надає керівникам і топ-менеджерам такі переваги:

- допомагає долати особисті обмеження, що перешкоджають розвитку відносин і досягненню стратегічних бізнес-результатів;
- розвиває впевненість і навички управління і впливу на організаційні зміни в одному з напрямів загального бачення розвитку бізнесу;
- допомагає створювати бачення розвитку бізнесу, засноване на особистих цінностях;
- розвиває навички управління основними організаційними змінами і допомагає краще усвідомлювати, як власний особистісний стиль впливає на інших людей;
- розвиває здатності впливати і розкривати потенціал інших людей;
- допомагає розвинути впевненість і навички управління конфліктами;
- розвиває здатності ставити запитання, які надихають і мотивують інших;
- надає підтримку при подоланні значних професійних і кар'єрних невдач, що впливають на мотивацію і прихильність.

Загалом, коучинг поділяють на індивідуальний та командний.

Індивідуальний коучинг часто недооцінюється через недовіру з боку керівництва та непрозорість роботи організації. Топ-менеджери, які особливо не задумуються про майбутні перспективи, не розуміють, що за допомогою коучингу можна досягти вагомих результатів тому не бачать особливих вигод від його використання, що погано впливає на загальну ефективність роботи колективу.

Командний коучинг – формат групової роботи, що дозволяє активізувати потенціал кожного співробітника; процес знаходження рішень на загальний запит команди, з метою досягнення спільного результату, сучасний спосіб взаємодії з персоналом, що дозволяє побачити і застосувати потенціал кожного співробітника і згуртувати їх в команду для досягнення цілей стратегічного управління. Командний коучинг здійснює високопрофесійний коуч, що має сертифікат відповідності. Зазвичай, це серія сесій по 4 години від 5 до 8 разів щотижнево, що дозволяє намітити та виконати необхідний обсяг завдань, сформулювати відповідні рішення, сформувати програму, враховуючи інтереси співробітників і керівників, та надаючи їм можливість бути задіяними не тільки в навчанні, але й в робочому процесі. Між сесіями команда має займатися реалізацією програми, яку вони для себе сформулювали. Потім на наступній сесії здійснюється діагностика рівня проходження командою намічених цілей. Механізм налаштовано таким

чином, щоб поступово команда дійшла до спільного бачення подолання проблем, сповідувала єдині цінності та цілі.

Алгоритм роботи застосування управлінської технології командного коучингу наведено на рисунку 14.1.

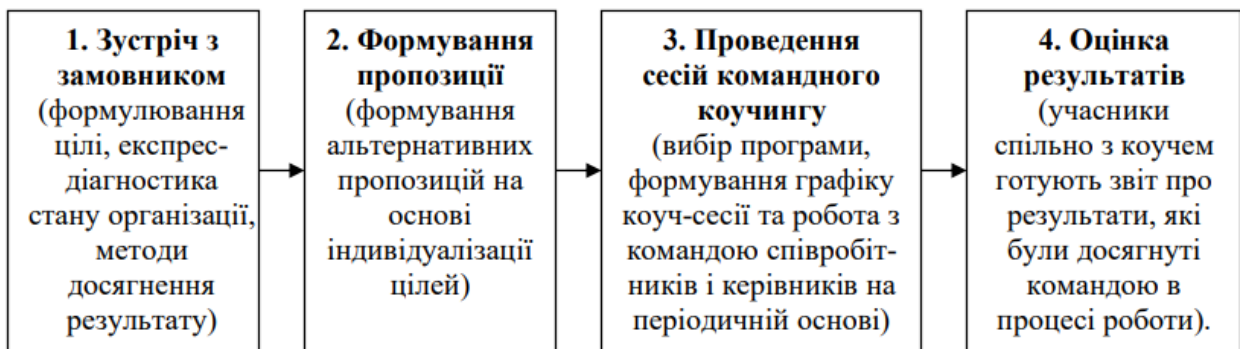


Рисунок 14.1 – Алгоритм роботи застосування командного коучингу

Професійний коуч здійснивши якісну попередню експрес–діагностику проблеми і завдань не завжди може зразу сформувати програму роботи, він має якісно і глибоко розбиратися у заданій проблематиці та точно сформулювати завдання. Досить часто під виглядом командного коучингу пропонується за фактом тренінги, що є також вдалим форматом, але вони виконують абсолютно інші цілі і завдання.

Під керівництвом коуча сформована команда професіоналів (управлінців, менеджерів вищої та середньої ланки, співробітників одного або декількох відділів, тощо.) здійснюють моніторинг наявного стану системи за параметрами ефективності. Із набору альтернатив формуються необхідні зміни, які планують до впровадження, формулюють всі необхідні дії задля досягнення максимального результату. Коуч працює виключно над цілями, які ставлять перед собою як колективом учасники, він не нав'язує, як необхідно комунікувати, уникнути конфліктів, учасники під його методологічним керівництвом самі намічають, яких цілей має бути досягнуто, які завдання вирішено та обирають способи їх досягнення.

Вся робота здійснюється за допомогою розкриття внутрішнього потенціалу співробітників, а не знань запрошеного коучера, при цьому відповідальність учасників за поставлені цілі, заплановані завдання або правила комунікації команди багаторазово підвищується.

Командний коучинг необхідний:

- для формування місії, яка буде мотивувати команду;
- розуміння спільних завдань;
- організації злагодженої роботи;
- забезпечення згуртованості та налагодження ефективної комунікації між

відділами;

- для подолання негативних наслідків конфлікту в колективі;
- для формування командного духу та мотиваційних стимулів до роботи;
- для виявлення проблем, що перешкоджають діяльності організації та формування засобів щодо їх вирішення;
- для напрацювання планів реалізації нового проекту, формулювання стратегії, цілі;
- для згуртування членів команди на загальний результат.

Процес коучингу полягає в умінні ставити «правильні, чарівні» питання. Це такий формат розмови між керівником і співробітником, який допомагає останньому зрозуміти та усвідомити свої посадові обов'язки, роль у бізнес-процесі, мету в роботі, знаходити ефективні рішення конкретних завдань, при цьому самонавчатися та розкривати свій потенціал.

Розглянемо згадане на прикладі такої ситуації: підлеглий приходить до свого керівника з такою фразою: «Я не знаю, як вирішити поставлене завдання. Будь ласка, допоможіть мені». Керівник, який використовує в управлінні коучинговий підхід, може поставити співробітнику такі запитання: «Який результат ти хочеш отримати?», «Які можливі варіанти досягнення мети (виконання завдання) ти розглядав?», «Які ще можливі варіанти існують?», «Який з варіантів принесе найкращий результат?», «Чому ти обрав саме цей варіант, чим він тебе приваблює?», «Які існують ризики?», «Що робитимеш, якщо це не призведе до бажаних результатів?», «Який у тебе запасний план?», «Що б ти зробив, якби не було обмежень?», «Які ресурси для досягнення мети (виконання завдання) тобі потрібні?», «Хто може допомогти тобі в досягненні результату?», «Що ти готовий зробити, щоб вирішити завдання?», «Які кроки ти можеш зробити вже зараз для досягнення результату?», «Коли ти готовий приступити до виконання завдання?».

Ключовим у процесі коучингу є те, що співробітник сам має знайти кращий шлях (відповідь, варіант, можливість, ресурс, рішення) для досягнення своєї мети, а керівник-коуч створює умови, які допомагають цього досягти. Одночасно, такий підхід ефективно розвиває корпоративну культуру організації.

Інструменти коучингу.

Один із способів впровадити коучинг в організації – це освоїти керівниками інструменти (техніки) та принципи коучингу для ефективного його застосування. Розглянемо далі такий інструмент коучингу, як «Чотири питання планування», який є простим і водночас глибоким, дає змогу співробітнику відшукати мотивацію всередині себе, розробити план дій і почати діяти для досягнення цілі в будь-якому проекті (рис.14.3).

Техніка «Чотири питання планування» полягає у відповідях співробітника на чотири запитання, які тісно пов'язані між собою й дають змогу підтримувати підлеглих на шляху до успіху. Тож далі про них детальніше.

1. Запитання «Чого ти хочеш?» включає кілька додаткових запитань, які можуть прояснити ситуацію й надихнути співробітника в процесі реалізації планів, а саме: «Навіщо?» або «Чому це важливо?». Відповіді на ці запитання відкривають справжнє значення цілі, що досягається, певну її цінність (чого хоче людина на глибинному рівні, підвладному її контролю), мета стає для працівника більш значущою, його судження спрямовуються в позитивний бік. Коли підлеглий має чітке уявлення про те, чого прагне, можна переходити до пошуку відповіді на друге запитання, як благополучно досягти мети.

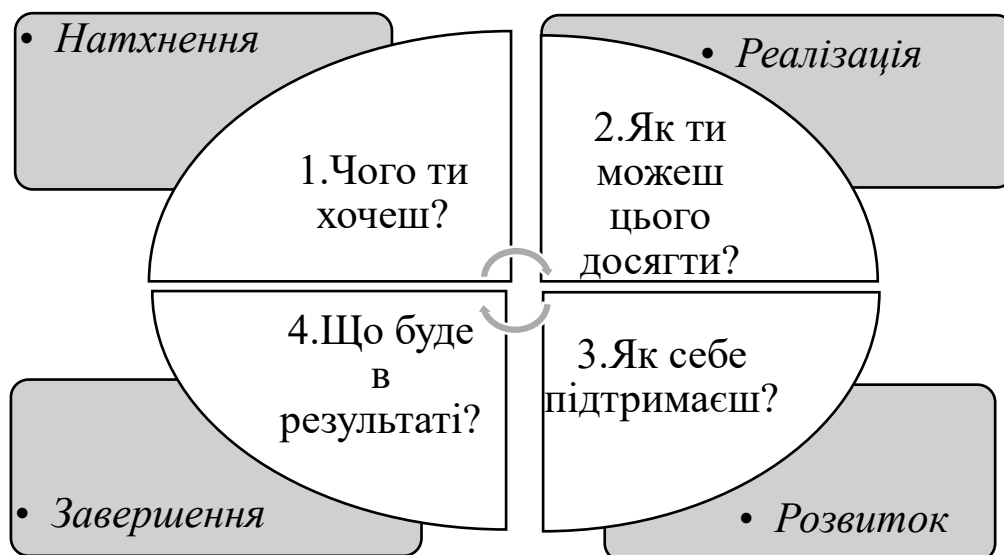


Рисунок 14.3 – Інструмент коучингу «Чотири питання планування»

2. Запитання «Як ти можеш цього досягти?» також включає кілька додаткових запитань: «Який план можна скласти, щоб легше досягти мети?», «Які кроки необхідно зробити, щоб досягти бажаного?», «Які є альтернативні шляхи для ефективного просування до мети?», «З чого можна розпочати реалізацію плану?». Деталізація дає змогу додати працівнику прагнення рухатися шляхом до бажаного. Відповіді на такі запитання мають на увазі візуалізацію часових рамок і дій, які співробітнику необхідно буде зробити для отримання результату, які навички та вміння потрібно буде розвинути, які ресурси йому потрібні та як їх використовувати.

3. Запитання «Як себе підтримаєш, якщо щось піде не так?» пов'язане з просуванням проєкту і тим, як надати йому більшої значимості, зміцнити або

розширити прихильність меті, впевненість співробітника рухатися вперед. Варіанти додаткових запитань: «Чому можна навчитися в подорожі до мети?», «Як можна просунути/рухатися ще далі?», «Що зміниться в житті, коли ця мета буде досягнута? Що буде по-іншому?». Якщо обставини зміняться, працівник буде готовий рухатися вперед до поставленої мети, маючи в наявності низку запасних шляхів. При цьому співробітник вчиться розглядати ширший спектр дій.

4. *Запитання «Що буде в результаті?»* акцентує увагу людини на вивченні візуальної картини, аналізі дій, що чиняться для досягнення фінішної межі. Уважне вивчення очевидних ознак, які доводять, що мета вже досягнута, виключає брак ясності, пов'язаний з поставленою метою. Варіанти додаткових питань: «Як зрозумієш, коли мета буде повністю досягнута?», «Які із сигналів допоможуть визначити, що мета досягнута?», «Як дізнаєшся про те, що робота завершена?». Така постановка питання змусить співробітника задуматися, які критерії продемонструють досягнення мети.

Коучинг в організаціях є соціально-управлінським інструментом розвитку персоналу, спрямованим на поліпшення кількісних і якісних характеристик діяльності, удосконалення професійних і особистісних навичок як керівників, так і звичайних працівників. Він підходить компаніям з фокусом роботи на кращий результат і хороші відносини в колективі.

14.3 Зміст та моделі наставництва

Наставництво та коучинг – це діяльність, орієнтована на людей.

Наставництво, як правило, засноване на побудові стосунків, де наставник/ментор може зосередитись на конкретних цілях для підвищення ефективності. Коучинг орієнтований на конкретне завдання. Коуч допомагає людині виконати завдання та привити навички для покращення результативності особистості чи команди.

Наставництво – це довгострокова програма розвитку. Обидві сторони потребують певного часу, аби вибудувати відносини, побудовані на довірі, щоб наставниця могла впевнено ділитися своїми почуттями. Коучинг – короткостроковий. Тренер працює над певними напрямками і після декількох сеансів може переглянути результати роботи та працювати над іншим набором навичок або підсилити та продовжувати діяльність.

Наставництво покликане допомогти розвинути та підтримати результати «учня» протягом його становлення. Коучинг ґрунтується на ефективності. Поточні навички вдосконалюються та додаються нові у міру підвищення продуктивності.

Безумовно, після ознайомлення з цим визначенням наставництва та

коучингу, можна сказати, що вони є окремими поняттями та описують різні відносини й позиції щодо формування продуктивності. Однак вони поділяють загальну мету – покращити ефективність роботи. Вони прагнуть дозволити окремим членам команди досягти власних бажань та цілей у колективі чи компанії. Відносини в групі потребують побудови атмосфери довіри та взаємоповаги. Всі вони повинні визнати індивідуальні та командні цілі та допомогти вибудувати міцні робочі стосунки.

Наставники повинні бути хорошими слухачами та мати позитивне ставлення до викликів. Вони повинні мати добротність і бути хорошими комунікаторами. Наставники повинні заохочувати та вибудовувати відносини взаємної довіри, коли вони працюють разом, пропонуючи правдиві, але обнадійливі поради. Оскільки наставництво є проектом на більш тривалий термін, воно вимагає постійної підтримки та мудрості. Наставники, як правило, досвідчені лідери у своїй галузі. Коучи потребують здорових комунікативних навичок та позитивного ставлення, але вони керуються вдосконаленням навичок та найкращим результатом роботи члена команди в короткостроковій перспективі на благо колективу, і це може бути бізнес-команда чи спортивна команда.

Практика наставництва не є новою ні в українському, ні в зарубіжному досвіді, однак з часом технології реалізації наставництва були значною мірою вдосконалені. Залежно від мети державні органи та комерційні компанії використовують різні інструменти і види наставництва. Існуючі на сьогоднішній день теоретичні підходи до організації наставництва, як і практичні приклади організації системи наставництва, широко застосовуються в різних зарубіжних державних органах, комерційних компаніях та інших організаціях.

Наставництво – одна з форм адаптації нового співробітника, а також один з видів навчання. Вважається, що наставництво – найбільш ефективний різновид і важлива ланка навчання в організації. Кінцева мета наставницької програми полягає у «створенні» ефективного співробітника для конкретної організації. Наставництво передбачає таку систему навчання персоналу, при якій передача знань відбувається безпосередньо на робочому місці в реальній робочій обстановці, коли більш досвідчений співробітник передає свої професійні знання, вміння та навички новопризначеному працівнику, що дозволяє поєднувати виконання посадових обов'язків з професійним розвитком. Навчання будується на вирішенні реальних професійних завдань, які працівник, по відношенню до якого застосовується наставництво, виконує під керівництвом висококваліфікованого фахівця, маючи можливість орієнтуватися в роботі на досвід і думку досвідченого

професіонала. Крім того, за допомогою наставництва працівник, по відношенню до якого застосовується наставництво, набуває необхідні знання та досвід практичного вирішення завдань за посадою державної служби, які неможливо отримати в рамках реалізації інших методів професійного розвитку. Іншими словами, наставництво направлено на розвиток прикладних професійних компетенцій працівника і адресовано фахівцям лінійної ланки. Воно заслуговує на особливу увагу, оскільки являє собою один з найбільш ефективних сьогодні методів навчання, перевірених часом і відпрацьованих багатьма поколіннями.

Основа системи наставництва – її інтеграція в систему навчання і розвитку персоналу в цілому. При цьому сама система розвитку і навчання є частиною організації. Витрати на створення і підтримання ефективної системи наставництва незрівнянно менше, ніж традиційні (через навчання і тренінг, особливо запрошеними фахівцями) методи розвитку персоналу. Слід враховувати, що досвід, який передається учневі наставником (ментором), може бути просто унікальним. Особа, по відношенню до якої застосовується наставництво, має можливість переймати у свого наставника досвід, обговорювати з ним конкретні потреби в області професійного розвитку, чи то планування кар'єри або розширення особистих зв'язків, отримувати від нього цінний зворотний зв'язок та ін.

Однак наставництво вигідно не тільки тому, кого навчають, а й наставнику, оскільки, завдяки участі в програмі наставництва він розвиває свої лідерські та комунікативні навички, зміцнює свій потенціал, виступає в якості гідного прикладу для наслідування тощо.

Д. Клаттербак в своїй роботі «Кожному потрібен наставник: турбота про талант у вашій організації» виділив *дві моделі наставництва (mentoring)*:

північноамериканська модель;

європейська модель [7].

Північноамериканська концепція наставництва має на меті допомогу людині, старшої за віком або більш впливової, своєму протеже. В рамках даної концепції наставником може бути прямий керівник учня. В рамках цієї моделі відбувається одностороннє навчання протеже, тобто протеже вчиться у свого наставника, переймає його досвід, дотримується його порад і настанов. Основа відносин – авторитет і вплив наставника. Його завдання – давати поради і направляти поведінку протеже. Така модель називається «Спонсорська наставництво» (Sponsoring mentoring) [7].

Європейське розуміння наставництва, навпаки, передбачає, що наставник має володіти значним досвідом в тому чи іншому питанні, ніж великим впливом. Ця модель має на увазі «забування» будь-яких значущих

відмінностей, щоб обидві сторони могли вести себе на рівних і відносини були побудовані на довірі. У даній моделі, особа, по відношенню до якої застосовується наставництво, називається не протеже, а учень (mentee). Відносини припускають двостороннє навчання, тобто і наставник, і учень навчаються один у одного, і їхні стосунки взаємовигідні. Завдання наставника в цій моделі – консультувати учня, застосовуючи коучинг і фасилітації. У європейській моделі безпосередній керівник не може бути наставником свого підлеглого, але є учасником процесу його навчання. Ця модель отримала назву «Розвиваюче наставництво» (Developmental mentoring) [7].

Успішне вирішення завдання впровадження та реалізації наставництва в державних структурах передбачає вивчення і критичне осмислення досвіду країн світової спільноти, в першу чергу, країн-лідерів в реформах державного управління, в числі яких: Великобританія, Малайзія, Сінгапур, Австралія, США. Відомо, що наставництво активно застосовується в державному секторі цих країн. Так, на державній службі Великобританії діють три основні принципи організації наставництва: добровільні засади; конфіденційний характер; наставник не може бути безпосереднім керівником свого підлеглого, повинен володіти великим досвідом в одній або більше областях роботи і бути в змозі здійснювати обмін знаннями через відносини взаємного впливу і вивчення. Наставництво у Великобританії визначається як «процес, в якому одна людина – наставник – відповідальний за здійснення нагляду за кар'єрою і розвитком іншої людини поза формальних відносин керівника і підлеглого».

Таким чином, *сутність наставництва полягає в цінності взаємного навчання*. Наставництво на практиці визнано технологією «інвестування в людей», ефективним способом особистісного зростання і розвитку персоналу організації.

Наставництво реалізується в рамках спеціальних програм: Civil Service Fast Stream і Civil Service Fast Track Apprenticeship, The Positive Action Pathway і Minority Ethnic Talent Association (META). Знайти програму можна через спеціалізовані портали: Mentor Match, Civil Service Learning (CSL) та ін., які містять базу даних не тільки наставництва, але так само коучингу.

На відміну від навчання, наставництво не передбачає здійснення жорсткого контролю з боку вчителя-наставника. Незважаючи на те, що наставник найчастіше старший і досвідченіший за свого підлеглого, відносини наставництва засновані на рівній владі і створюють певні обов'язки перед представниками обох сторін. Наставництво може бути як короткостроковими досвідом, так і довгостроковими відносинами. В обох випадках існує безліч підходів для ефективної взаємодії наставника і підлеглого. Як відомо, в державних структурах Великобританії широко використовуються сучасні

технології. В силу цього набули поширення електронне і проектне наставництво. Дані інструменти реалізації наставництва дозволяють новому співробітнику швидше пройти адаптацію, отримати необхідні знання та навички для якісного виконання службових обов'язків.

Органи державної влади в США мають досить широкі можливості щодо організації навчання власних співробітників, починаючи з 1958 року, коли відповідно до акта GETA (Government Employees Training Act) міністерствам було дозволено використовувати зовнішні тренінгові ресурси на додаток до тренінгів, що проводяться внутрішніми силами. В рамках програми розвитку керівників вищої ланки (Senior Executive Service) служба управління персоналом схвалює або разом з федеральними відомствами розробляє програми розвитку (Senior Executive Service Candidate Development Programs), одним з пріоритетних напрямів яких є організація наставництва. Крім того, службою управління персоналом забезпечується підтримка регулярної програми Federal Candidate Development Program, спрямованої на допомогу федеральним міністерствам і департаментам в ефективному кадровому плануванні. Програма включає міжвідомчу роботу, лекції та семінари, коучинг, наставництво, дистанційну освіту, ротаційну роботу тощо. Випускники програми мають можливість отримати призначення на більшість посад без конкурсу. Приватні підприємства та державні установи США при організації процесу наставництва значну увагу приділяють навчанню молодих фахівців. В даному процесі беруть участь як фахівці з управління персоналом, так і лінійні менеджери. Для програм наставництва в США характерний індивідуалізм. Особливий акцент робиться на тому як молодий фахівець самостійно зможе освоїтися на новому робочому місці, яким чином поведе себе в тій чи іншій робочій ситуації. Найбільш відомими асоціаціями США у цьому напрямку є:

1. З 1997 р в США розвивається Міжнародна асоціація наставників (ІМА). Її мета – бути основним ресурсом для розвитку людського потенціалу за допомогою наставництва. Місія – надати можливості мережевої взаємодії і поділитися практиками та дослідженнями для акредитації програм наставництва і розвитку відносин наставництва.

2. Інша асоціація – «Стандарт наставництва» (Mentoring Standard) – з 2015 р створює програми наставництва, покращує і зазначає наставництво, а також працює над створенням кращих міжнародних практик та заходів як для наставників, так і для програм наставництва.

В останні десятиріччя мало хто сумнівається, що організації державного сектора копіювали практику приватного сектора з питань впровадження програм наставництва. Організації приватного сектора в США були першим

типом організацій, які впровадили програми наставництва для розвитку навичок і компетенцій працівників та їх потенціалу, щоб зробити позитивний вплив на цільові групи. Незабаром після введення програм наставництва в приватному секторі організації державного сектора почали вводити ці програми. Деякі з ранніх програм наставництва США були спрямовані не тільки на керівників середньої ланки або вищі керівні посади.

14.4 Вимоги до складання програм наставництва та коучингу

Дієвим інструментом розвитку талантів є програми наставництва та коучингу, які дозволяють економити час, кошти, а також підвищують загальний рівень задоволеності людей. Немає єдиної ідеальної моделі, придатної всім організаціям. При проектуванні програми необхідно пам'ятати і про коучинг і про наставництво і визначити:

1. Які цілі програми, – розвивати майбутніх лідерів чи навчити працівників конкретним процедурам?

2. Бажані результати, – підвищити продуктивність зараз чи довгостроковий розвиток навичок управління?

3. Методи досягнення результатів. Для навчання певним навичкам підходить коучинг-програма завдовжки місяць. Для планування наступності, можливо, доречнішою буде програма наставництва.

4. Наскільки директивною організація хоче бути у розвитку працівників? Чи є ці програми добровільними чи ні?

5. Наскільки органічно коучинг та наставництво вписуються у культуру? Чи справді керівники в компанії доступні, щоб виступати як наставники?

6. Який бюджет виділяє організація для розвитку талантів? Чи може програма бути передана зовнішнім тренерам?

Визначення цих параметрів заздалегідь допоможе зрозуміти, який тип програм наставництва і коучингу буде працювати для організації. У багатьох програмах розвитку талантів використовуються обидва методи.

Одна компанія може працювати зі своїми високопотенційними працівниками за допомогою наставників; інші доповнюватимуть це роботою з коучем (внутрішнім або зовнішнім) або забезпечуватимуть, щоб лінійні менеджери могли надати їм надійну коучингову підтримку. Комбінації численні, і найкращий спосіб поєднати навчання та наставництво залежить від організаційного контексту, культури та прихильності до тих чи інших інструментів. Ось кілька прикладів того, як організації використовують коучинг та наставництво з метою сприяння розвитку талантів:

Проте ефективне управління цими програмами все ще може бути проблемою. Ручне управління за допомогою таблиць не є ефективним і

масштабованим. Постачальники програмного забезпечення управління талантами можуть забезпечити деяку можливість моніторингу, але не надають можливості управління робочими процесами програм коучингу і наставництва.

Деякі підприємства намагалися використовувати соціальні платформи, такі як Yammer або Jive, щоб з'єднати людей, але без формальної структури наставництва або коучинга такий підхід не є достатньою умовою для досягнення результатів.

Використовуючи програмне забезпечення, організації можуть запускати, керувати, вимірювати та ділитися результатами програм коучингу та наставництва. Такі характеристики, як інтелектуальне зіставлення та звіти в режимі реального часу, допомагають адміністраторам моніторити програми, коригувати їх та значно скорочувати час адміністрування. Так, детальні профілі користувачів можуть бути швидко імпортовані із систем управління персоналом або соціальних професійних мереж. Ці профілі можуть бути зіставлені з даними коучів або наставників на основі набору критеріїв (таких, як «інтереси», «фокус кар'єри»), що призводить до посилення симпатії між учасниками. Вбудовані в програму робочі процеси та етапи гарантують, що всі особи, які залучені до наставництва переміщуються через продуктивні сесії та мають успішні результати. Спеціалізовані програми навіть включають інтеграцію з системою управління персоналом для легкого імпорту даних і зручного експорту результатів програми в офіційний запис співробітника–учасника. Насамперед, докладні звітні показники забезпечують те, що адміністратори можуть відслідковувати та оцінювати успіх своєї програми, та ділитися результатами для всієї організації

14.5 Формування навиків soft-skills та способи їх розвитку

Hard skills приводять кандидата до дверей роботодавця, але на фініші відкриваються його гнучкі навички, які важливіші за hard skills, адже вони допомагають швидше адаптуватися до нового місця та сприяють ефективному виконанню робочих завдань.

Hard skills – це професійні компетенції, які визначають, чи людина є фахівцем у конкретній сфері. Наприклад, для програміста hard-скіл – це знання мов програмування, для digital-маркетолога – володіння інструментами аналітики, а для людини, яка працює на заводі – це операційна та технічна діяльність.

Soft skills – це навички, які показують, як людина взаємодіє з соціумом. Їх можна розвивати. Soft і hard skills важливі в рівній мірі для всіх професій і це пов'язано з тим, що робочі проблеми пов'язані не з відсутністю людини

знань, а з невмінням взаємодіяти з командою. Наприклад, в організації може бути крутий проджект-менеджер, але з ним буде важко працювати. Таким чином, досвід та професіоналізм людини просто знеціняться.

Набуття гнучких навиків (soft skills) допомагає:

1. Швидко адаптуватися у складному середовищі. Digital-революція та можливість швидкого обміну інформацією перекреслили жорсткі форми організації праці. Дослідження показують, що зростання зарплати не збільшує ефективність роботи та задоволення від неї. Так, з 2017 року для співробітників пріоритетнішими стали гнучкий графік роботи, лояльність та атмосфера довіри. Відсутність атмосфери співробітництва та жорстка ієрархія всередині компанії залишаються у минулому. Аби йти в ногу зі змінами, компаніям потрібні співробітники, які можуть вивчити непередбачувані ситуації і адаптуватися в нових реаліях.

2. Підготуватись до впровадження інструментів штучного інтелекту. Згідно з дослідженням Buegel, до 2030 року понад 47% професій у США будуть автоматизовані, а частина зовсім перестане існувати. Штучний інтелект переведе в зону ризику навіть висококваліфікованих працівників. Попит на технічні навички скоротиться, частіше шукатимуть креативних людей із прокаченими навичками комунікації, вмінням вибудовувати стосунки зі складними клієнтами та партнерами, а також людей із просунутим емоційним інтелектом. Ці якості стануть must-have для кандидатів.

3. Підвищити цінність підприємства. За прогнозами, до 2030 року компанії по всьому світу відчуватимуть брак кадрів із потрібними компетенціями. Зібрати правильних людей у правильний час стає питанням конкурентної переваги організації. Тому вже зараз важливо вибудовувати ефективний процес пошуку кандидатів та організувати розвиток soft skills у співробітників. Насамперед покращувати необхідно соціо-емоційні та поведінкові навички: комунікацію, уміння адаптуватися, управління емоціями та емпатію.

4. Підтримати конкурентоспроможність та ефективність. Окрім продуктивності співробітників, двигуном прогресу є їхня мотивація. Один із головних способів її зберігати – це вдячність. Важливо також пропонувати корпоративні програми навчання та розвивати soft skills співробітників, а керівників навчати активно слухати, надавати зворотній зв'язок та лідерству.

5. Посилення бренду роботодавця. Зміна поколінь висуває завищені вимоги щодо прозорості робочих процесів та чесності роботодавця. Репутація компанії стає визначальним критерієм при відправленні резюме.

У кожній компанії свій список софт скілів, якими повинен мати кандидат. Наведемо *top-5 гнучких навичок*, які цінують більшість організацій, які варто прокачувати фахівцям усіх посад та спеціалізацій:

1. *Комунікація.* Комунікабельність входить до трійки навичок, яких найчастіше не вистачає в кандидатах. Комунікація показує, як людина працює в команді, чи вміє простою мовою пояснювати складні речі та запобігати конфліктам. Набуттю цього навичку сприятимуть такі методи:

- «Я-повідомлення» допомагає описати свої відчуття у конкретній ситуації, не вдаючись до звинувачення оточуючих та базується на формулі: коли ти А (поведінка), я відчуваю В (почуття), тому що С (причина), і я хочу, щоб D (побажання). Згідно з технікою, людина бере відповідальність за особисті переживання, а не звинувачує співрозмовника у скоєних діях. Наприклад, замість формулювання «Ви завжди пропускаєте дедлайн і керівництво вже хоче вас звільнити» краще використовувати такий меседж: «Я турбуюся, що ви не здаєте роботу вчасно, адже ми підводимо клієнтів, а вас, кваліфікованого фахівця, можуть звільнити».

- «ефект краю» – говорити важливе на початку та наприкінці повідомлення. Думку слід висловлювати так, щоб головні думки були присутніми у вступі та висновках – так мозок співрозмовника краще запам'ятовує інформацію. Початок запам'ятовується, оскільки опонент чіпляється за першу інформацію, яка зберігається у довгостроковій пам'яті. Кінець повідомлення відкладається у голові завдяки ефекту новизни. Все, що посередині, швидко забувається.

– перефразуйте співрозмовника. Ідеальна формула комунікації – це уважне слухання без настанов і порад, а також перефразування реплік співрозмовника. Особисті переконання та цілі здаються людям реалістичнішими, якщо вони чують їх від співрозмовника в іншому формулюванні. Наприклад, колега каже: «Я звільняюся. Хочу стати художником – мріяв про це з самого дитинства. Щоправда, я боюся, що майбутня кар'єра не буде такою райдужною, як я собі зараз це уявляю». Згідно з даною методикою, у цьому випадку краще відповісти так: «Думаю, це і справді мрія твого життя. Впевнений, ти розумієш, що фінансово буде нелегко, але «не спробуєш, не впізнаєш».

– перефразування власних думок. Невірно підібрані слова викликають стрес та послаблюють імунітет. Щоб знизити напругу та уникнути розвитку конфлікту, потрібно замінити формулювання замість спроб довести свою правоту. Можна використати такі фрази: «Я неправильно сформулював думку. Дозвольте пояснити інакше» або «Вибачте, я дуже різко висловився. Я мав на увазі...».

2.*Робота в команді.* Співпраця – це вміння попросити допомоги та переходу від суперництва до колаборації для досягнення високих результатів. Небажання співпрацювати також часто пов'язують із острахом показати свої

недоліки. Для людей делегування чи прохання допомогти рівносильні визнанню «я не дуже здібний». Співробітники не хочуть показувати свою вразливість, тому вирішують, що краще ні до кого не звертатися за допомогою. Це стає на заваді співпраці. Крім того, співпраця змушує приймати думку партнерів – і приймати все, чим вони від нас відрізняються. Набуттю soft skills колаборації сприятимуть такі способи: працювати з тими, хто краще ; не боятися співробітництва зі складними партнерами; чітко продумувати цілі; затверджувати порядок роботи; висловлювати подяку тим, з ким працюєте. Топ-менеджерам та керівникам потрібно вчитися мотивувати співробітників із різних підрозділів працювати разом. Для цього необхідно оцінити можливості співробітництва, визначити бар'єри колаборації та розробити шляхи вирішення проблем, які перешкоджають успішній спільній роботі. У бізнесі метою взаємодії може бути інновації, зростання прибутку чи значна економія витрат. Серед можливих бар'єрів – небажання надавати допомогу, відсутність прагнення контакту з колегами, небажання співпрацювати з мало знайомими людьми та страх делегування.

3. Емоційний інтелект. Емоційний інтелект включає 4 компоненти:

розуміння себе: своїх емоцій та потреб; контроль за власними емоціями; добре сприйняття людей, розуміння чужих почуттів; управління емоціями інших людей. Щоб підвищити емоційний інтелект, необхідно навчитися звертати увагу на свої емоції та приймати їх. Для цього корисно буде спостерігати за власним емоційним станом, невербальною комунікацією та відстежувати реакції на події або дії оточуючих.

4. Критичне мислення. Щоб приймати важливі рішення, розпізнавати маніпуляції та пропаганду, важливо оцінювати дані та факти, відсівати зайве та робити правильні висновки. Критичне мислення у соціумі слабо розвинене, оскільки нас вчили мислити стандартно. Наприклад, твори у школі треба було писати, передаючи думку вчителя – інакше не отримаєш високий бал. Тим часом завдяки розвиненому критичному мисленню хірурги визначають, кому з пацієнтів потрібна операція, а адвокати розробляють стратегію захисту. Сьогодні варто позбавлятися помилкових суджень, аналізувати інформацію, підходити до ситуацій з різних боків і відстоювати свою позицію, не засновану на висновках інших людей. Допомогою в розвитку критичного мислення може бути знання природи ментальних пасток, серед яких такі: оманливі ілюстрації; точні цифри; середньостатистичні дані та ін.

5. Креативність. Цей навик показує, чи здатний кандидат шукати незвичайні підходи для вирішення навіть типових рутинних завдань.

Важливо також зрозуміти, яке співвідношення hard і soft skills оптимально у професії. Для цього необхідно зрозуміти:

- які особливості конкретної професії, що цінується на посаді?
- наскільки швидко змінюється професійна сфера?
- які особливості у роботи (фріланс/офіс; з людьми/з документами/з машинами)?
- які конкретні цілі навчання.

М'які навички працюють як м'язи: чим більше їх тренувати, тим сильнішими вони стають. Однак найчастіше люди не знають, які навички їм потрібно розвивати і як це робити. Вирізняють кілька способів розвитку м'яких навичок:

- – за допомогою навчання на курсах, тренінгах, під керівництвом ментора;
- – за допомогою книг та відеороликів, присвячених soft skills;
- – під керівництвом коуча;
- – розвиватися, спираючись на фідбек колег та керівників.

Сьогодні недостатньо фокусуватись лише на розвитку професійних навичок. Варто пам'ятати також про особисті якості, або soft skills.

Питання для самоконтролю



1. Які вимоги перед працівниками та HR-менеджерами висуває VUCA-світ?
2. Які VUCA-компетенції, покликані забезпечити розвиток стратегічної гнучкості та сформувати профіль навиків і здібностей персоналу, що необхідні для їх внеску в стратегічний розвиток підприємства?
3. Які практики вирішує АМО-модель управління персоналом? Наведіть приклади.
4. Розкрийте зміст коучингу та його значення в розвитку персоналу,
5. Які існують варіанти застосування коучингу персоналу в організаціях?
6. В чому полягає різниця між індивідуальним та командним коучингом?
7. Розкрийте зміст інструменту коучингу – «Чотири питання».
8. Які відмінності існують між коучингом та наставництвом?
9. Розкрийте зміст наставництва та його існуючих концепцій.
10. Чому на практиці наставництво визнано технологією «інвестування в людей», ефективним способом особистісного зростання і розвитку персоналу організації?
11. Чи можна наставництво прирівняти до навчання?
12. Порівняйте систему наставництва, яка діє в Україні з існуючими практиками за кордоном.

13. Вимоги до складання програм наставництва та коучингу
14. Чим Hard skills відрізняється від Soft skills та в чому переваги гнучких навичків в сучасних умовах господарювання?
15. Здійсніть моніторинг топ–5 гнучких навичок персоналу, які цінують більшість організацій сьогодні та визначте тренди на майбутнє.

Практичні завдання

Вправи для відпрацювання гнучких навичок

Скористайтесь додатком Ж

Використанні джерела:

1. Мартинова Л.Б., Корж Н.В. Стратегічна гнучкість – основа парадигми управління людськими капіталом та лідерства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал.* Острого : Вид-во НаУОА, вересень 2021. № 20(48). С. 161–165.
2. Нежинська О.О., Тименко В. М. Основи коучингу: навчальний посібник. Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.
3. Леонова С.В., Довба М.О. Коучинг як інструмент розвитку компетенцій сучасного менеджера з логістики. *Економіка і суспільство.* 2017. № 10. С. 298–304.
4. Кирлик Н.В. Коучинг – сучасний інструмент впливу на людський капітал працівника підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка.* 2017. Вип. 1 (47). Т. 1. С. 214–218.
5. Katzenbach J., Smith D (1992). *The Wisdom of Teams: Creating High Performance Organizations.* Boston, MA : Harvard Business Press. <http://scrum.org.ua/wp-content/uploads/ScrumAndKanbanRuFinal.pdf>
6. Beck K., Beedle M., van Bennekum A., Cockburn A., Cunningham W., Fowler M., Grenning J., Highsmith J., Hunt A., Jeffries R., Kern J., Marick B., Martin R. C., Mellor S., Schwaber K., Sutherland J., Thomas D. (2001). *Manifesto for Agile Software Development.*
7. Robert B. Dilts (2015). *Next Generation Entrepreneurs: Live Your Dreams and Create a Better World Through Your Business.* Dilts Strategy Group. 330 p.
8. Blumberg M., Pringle C. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7 (4), 560 – 569.
9. Clutterbuck D. *Everyone Needs a Mentor.* – London : *Chartered Institute of Personnel and Development*, 1991. –96 p.
10. Nonaka Ikujiro and Takeuchi Hirotaka. *The Knowledge-Creating Company.* Oxford University Press, 1995.

11. Appelbaum E., Bailey T., Berg P., Kalleberg A.(2000). Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off. *The Academy of Management Review*, 26(3), 459–462 .
12. Boxall P., Purcell J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave Macmillan.
13. Crowder J. A., Friess S. (2015). *Agile Project Management: Managing for Success*. Cham: Springer International Publishing. Crowley.
14. Alashqur A. (2016). Towards a broader adoption of agile software development methods. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 7 (12), 94 – 98.
15. Ульрих Д. Как добиться результата от HR-трансформации (1998). https://top-career.ru/hr_transformation_ulrich.
16. JOSH BERSIN. Becoming irresistible A new model for employee engagement. Deloitte Review SSUE 16. 2015. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-16/employee-engagement-strategies.html>

ТЕМА 15

ОРГАНІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО РЕКРУТИНГУ В УКРАЇНІ

План

- 15.1 Організація посередницької діяльності щодо працевлаштування громадян України за кордоном
- 15.2 Умови працевлаштування іноземних громадян та їх право на захист в Україні

Ключові слова: трудова міграція, принципи справедливого найму, Гаазька конвенція, апостиль, консульська легалізація, нострифікація дипломів

15.1 Організація посередницької діяльності щодо працевлаштування громадян України за кордоном

Трудова міграція – поширена світова практика, яка найчастіше обумовлена економічними проблемами конкретного мігранта або ж країни загалом. Інша сторона питання – нестача робочих рук в одних країнах при їх надлишку в інших. Тим не менш, більшість досі вважають трудову міграцію економічною проблемою, а не успішним вирішенням. Але чи це справді так?

Яскравим прикладом користі трудової міграції для країни-донора, в якій робочої сили більше, ніж вакантних місць, є Філіппіни. Щороку понад півтора мільйони філіппінців виїжджають на заробітки в країни Євросоюзу і Близького Сходу, у результаті чого в країну повертається більше 20 мільярдів доларів. Найпопулярнішими напрямками є Великобританія, Італія, Іспанія, Гонконг, Японія та Сингапур. Практика роботи за кордоном стала настільки успішною, що уряд Філіппін ввів регуляцію трудової міграції на законодавчому рівні. Таким чином держава захистила працюючих за кордоном філіппінців і надала додаткову підтримку їхнім сім'ям.

В Україні трудова міграція отримала нову хвилю популярності із підписанням безвізового режиму з Євросоюзом. Понад 2 млрд.дол. щорічно повертаються в країну переказами від трудових мігрантів. За останніми даними Національного банку України за результатами 2021 року цей показник може виріс на 11% у порівнянні з 2020 роком. Сьогодні перекази від українських заробітчани є одним з основних джерел відновлення економіки країни.

За даними дослідження міжнародної міграції, яке проводила ООН в 2020 році, Україна посідає 8 місце серед топ-країн за кількістю людей, які виїжджають на роботу за кордон. Проте цікаво інше: статистика ООН говорить

про 5-5,5 мільйонів трудових мігрантів, тоді як експертна спільнота всередині країни озвучує цифру в 3 мільйони. Різниця у 2,5 мільйона демонструє давно існуючу проблему: легальне працевлаштування з чітко визначеними умовами чи нелегальний виїзд і сумнівна можливість заробити більше. Проте тут важливо розуміти, що практика нелегального працевлаштування українців в країнах ЄС досі процвітає не тому, що ніхто не пропонує офіційні вакансії з прозорою та безпечною процедурою виїзду на роботу.

Проблема України в тому, що інтенсивний потік трудових мігрантів виник раніше, ніж цей ринок почав ставати цивілізованим: були прийняті регулюючі законопроекти та сертифікації, створені профільні асоціації й ліцензійні рекрутингові агентства.

Сьогодні для якісної імплементації трудової міграції в економічну систему України недостатньо «Закону про трудову міграцію» та прийнятої стратегії міграційної політики до 2025 року. Щоб повторити успіх Філіппін, уряд повинен на законодавчому рівні ввести зобов'язання щодо дотримання рекрутинговими компаніями міжнародних стандартів та сертифікацій. Обов'язковими мають стати 13 загальних принципів справедливого найму, розроблені Міжнародною організацією трудової міграції, а також принцип «Працедавець платить (Employer Pays Principle)», запроваджений Інститутом прав людини та бізнесу. При цьому враховується географічний, економічний та соціально-демографічний чинник країни, де знаходиться рекрутингова компанія. Окрім підвищення експертизи, такі сертифікації є гарантом якості роботи рекрутерів, а також відкривають додаткові можливості співробітництва та пропозиції вакансій від топових компаній зі всього світу.

Отримання українськими компаніями таких міжнародних сертифікацій стане гарантією захисту інтересів трудових мігрантів, забезпеченням їхньої безпеки та покращенням умов праці.

Нині ж ринок міжнародного працевлаштування перебуває у жахливому стані: українці звикли, що за пошук роботи доводиться платити, що неофіційне працевлаштування забезпечить їм більш високу зарплату «тут і зараз», а зароблені кошти краще передавати готівкою через нерегулярних перевізників.

Це все культивувалося роками, тому першочергове завдання – показати трудовим мігрантам, що є інша реальність, де підбір вакансії безкоштовний для претендента, де рекрутер не залишить працівника наодинці одразу після приїзду до країни призначення та допоможе уникнути шахрайства чи потрапляння до трудового рабства. Попри все, державне регулювання в Україні в цій сфері розвивається – створено та діє правове поле з питань трудової міграції, діють: Інтерактивна мапа «Правила в'їзду до інших країн в умовах війни» (<https://www.527.org.ua/>); чат-бот @SafeMigrationBot; проєкт

Добровільної реєстрації українських громадян при подорожах за кордон («ДРУГ») є ефективним інструментом попередження, за потреби – розшуку та надання допомоги.

Основні вимоги до посередництва в працевлаштуванні за кордоном викладені у Законі № 5067 «Про зайність населення» зазначено, займатися даним видом діяльності можуть юридичні особи та фізичні особи – підприємці.

У юридичних осіб у статуті повинен бути зазначений такий вид діяльності, як «Послуги з працевлаштування», а у виписці з Єдиного державного реєстру юридичних осіб і фізичних осіб – підприємців позначений один із видів діяльності під кодом 78 «Послуги щодо працевлаштування».

Діяльність суб'єктів господарювання, які надають послуги з посередництва в працевлаштуванні за кордоном, підлягає ліцензуванню. Тому перше, на що потрібно звернути увагу, чи є у суб'єкта господарювання відповідна ліцензія, оскільки без неї він працювати не може.

За відсутність ліцензії може бути накладено штраф у двадцятикратному розмірі мінімальної заробітної плати, встановленої на момент виявлення порушення. Таку ліцензію видає Державна служба зайнятості.

Засвідчена органом ліцензування копія ліцензії є документом, що підтверджує право філії або іншого відокремленого підрозділу ліцензіата на провадження певного виду господарської діяльності на підставі отриманої ліцензії. Тому у таких філій повинна бути завірена органом ліцензування копія ліцензії.

Є і встановлені вимоги до оформлення приміщення (офісу), у якому діють такі суб'єкти господарювання (ліцензіати).

Зокрема, при провадженні діяльності з посередництва у працевлаштуванні на роботу за кордоном ліцензіат повинен мати приміщення (офіс). Підтвердженням про наявність у ліцензіата приміщення є документ на право власності ліцензіата або оренди ним приміщення для провадження діяльності з посередництва у працевлаштуванні на роботу за кордоном. На вході до приміщення (офісу) ліцензіата має бути вивіска із зазначенням:

найменування ліцензіата згідно з найменуванням, яке зазначено в ліцензії (крім фізичних осіб – підприємців);

інформації про режим роботи ліцензіата.

У службовому приміщенні (офісі) ліцензіата, де проводиться приймання громадян, на доступному для них місці мають знаходитися нормативно-правові акти та документи, а саме:

- інформація про повне найменування ліцензіата, його місцезнаходження або місце проживання фізичної особи – підприємця, номери телефонів,

- прізвище, ім'я та по батькові керівника та/або власника;
- копія свідоцтва про державну реєстрацію;
 - фотокопія ліцензії на посередництво у працевлаштуванні на роботу за кордоном;
 - перелік країн, до яких відповідно до укладених зовнішньоекономічних договорів ліцензіат має право працевлаштовувати клієнтів;
 - засвідчена ліцензіатом письмова інформація про характер майбутньої роботи, загальні умови праці та проживання у країні працевлаштування;
 - номери телефонів Державної служби України з питань праці;
 - Закони України: № 1775 «Про ліцензування певних видів господарської діяльності»; №877 «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності»; витяг із ЗУ №1023 «Про захист прав споживачів» у частині надання послуг;
 - копія Ліцензійних умов (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0887-10#Text>);
 - книга відгуків та пропозицій.

Послуги з посередництва у працевлаштуванні на роботу за кордоном надаються відповідно до заявок іноземного роботодавця (його контрагента) щодо вільних робочих місць (вакансій) і лише в межах укладених іноземними суб'єктами господарювання зовнішньоекономічних договорів (контрактів) про надання посередницьких послуг у сфері працевлаштування з метою сприяння підписанню трудового договору (контракту найму).

Обов'язковим додатком до зовнішньоекономічного договору (контракту) про надання посередницьких послуг у сфері працевлаштування за кордоном є проєкт трудового договору, завірений іноземним роботодавцем.

Цей трудовий договір повинен відповідати законодавству держави працевлаштування та міжнародним договорам України, а також містити:

- основні реквізити роботодавця;
- професійні вимоги до працівника;
- відомості про характер роботи, умови праці, її оплати та проживання на території країни працевлаштування, соціального захисту (зокрема страхування);
- трок дії договору, умови продовження його дії та розірвання;
- порядок покриття транспортних витрат тощо.

Причому ці документи повинні бути перекладені, а копії (фотокопії) документів, складених іноземною мовою, і справжність підпису перекладача на їх перекладі українською мовою повинні бути нотаріально засвідчені.

Крім того, з укладанням зовнішньоекономічного договору (контракту) ліцензіат повинен отримати від іноземного суб'єкта господарської діяльності:

- копію дозволу на працевлаштування громадян України, виданого

- роботодавцю уповноваженим органом країни працевлаштування, якщо такий документ передбачено законодавством країни працевлаштування;
- копію дозволу (ліцензії) на провадження посередницької діяльності у працевлаштуванні громадян України, виданого уповноваженим органом країни працевлаштування посереднику, якщо такий документ передбачено законодавством країни працевлаштування;
 - копію документа, що підтверджує факт реєстрації іноземного суб'єкта господарювання у країні місцезнаходження;
 - копію/витяг документа іноземного суб'єкта господарювання, що визначає вид його господарської діяльності, якщо законодавством країни працевлаштування не передбачено видачу дозволів (ліцензій) на працевлаштування громадян України.

Ці документи мають бути засвідчені згідно із законодавством країни їх видачі та легалізовані в консульській установі України (можуть бути також засвідчені в посольстві відповідної держави в Україні та легалізовані в МЗС, якщо міжнародними договорами, в яких бере участь Україна, не передбачено інше).

Суб'єкт господарювання повинен мати в наявності також засвідчену копію колективного договору (угоди) між іноземним роботодавцем та профспілковою організацією чи їх профоб'єднанням, якщо такий колективний договір (угода) є в наявності, а у разі його відсутності – довідку, засвідчену іноземним роботодавцем, про те, що такий договір (угода) не укладався.

Колективний договір повинен відповідати законодавству країни працевлаштування, а також містити такі вимоги:

- права та обов'язки іноземного роботодавця, зокрема щодо розміру заробітної плати найманого працівника, її порядку виплати, підстав припинення трудових відносин, умов побуту та медичного обслуговування (страхування), умов з охорони праці, репатріації найманого працівника;
- порядок надання іноземним роботодавцем компенсації найманому працівнику за дострокове розірвання трудового договору (з ініціативи роботодавця), за втрату повної або часткової працездатності найманого працівника, у разі його смерті або у випадку роботи найманого працівника в зонах бойових дій;
- порядок надання іноземним роботодавцем компенсації найманому працівнику за транспортні витрати (авіаквитки, проживання в готелі, харчування тощо);
- права та обов'язки найманого працівника;
- умови представлення профспілковою організацією чи її профоб'єднанням інтересів найманого працівника.

Крім того, ліцензіат зобов'язаний:

- вести журнал єдиного обліку клієнтів, який має бути прошнурований, пронумерований і завірений печаткою ліцензіата;
- до укладання з клієнтом договору (контракту) про надання послуг з посередництва у працевлаштуванні на роботу за кордоном надати клієнту засвідчену ним письмову достовірну інформацію про характер майбутньої роботи, загальні умови праці та проживання у країні працевлаштування.

Надання послуг з посередництва у працевлаштуванні за кордоном здійснюється після укладення договору про надання послуг з посередництва у працевлаштуванні за кордоном між особою та агентством. Договір укладається в письмовій формі у двох примірниках: один видається клієнту, другий залишається у ліцензіата.

При цьому зазначений договір повинен містити наступні основні вимоги:

- номер, дату, місце укладання договору (контракту);
- найменування ліцензіата, номер та дату видачі ліцензії на посередництво у працевлаштуванні на роботу за кордоном, номер телефону, адресу місцезнаходження та/або місця провадження діяльності ліцензіата;
- відомості про клієнта (прізвище, ім'я та по батькові, місце проживання, номер телефону тощо);
- визначення предмета договору (контракту);
- права, обов'язки та відповідальність сторін, в тому числі фінансові зобов'язання;
- умови змін, розірвання та анулювання договору (контракту);
- порядок вирішення спірних питань;
- місце підписання трудового договору з іноземним роботодавцем;
- термін дії договору (контракту);
- визначення форс-мажорних обставин та дії сторін при їх настанні;
- перелік додаткових послуг, що можуть бути надані посередником за плату.

У договорі має бути зазначено, що суб'єкт господарювання надає саме послуги із працевлаштування за кордоном, а не, скажімо, інформаційно-консультаційні послуги. Такі послуги теж можуть бути позначені в договорі як додаткові, але основний обов'язок за договором – це саме працевлаштування.

Виконання договору (контракту) між ліцензіатом і клієнтом про надання послуг з посередництва в працевлаштуванні на роботу за кордоном оформляється актом про надання (приймання) послуг, який підписується обома сторонами.

Суб'єкт господарювання, який надає послуги з посередництва у

працевлаштуванні за кордоном, не має права отримувати від осіб, яким надані такі послуги, плату до підписання акта виконаних послуг. А нормами пп. 3.6.7 Ліцензійних умов заборонено стягувати з клієнтів будь-які види попередніх оплат за послуги з посередництва у працевлаштуванні на роботу за кордоном до отримання клієнтом завізованого іноземним роботодавцем трудового договору (контракту) та/або робочої візи (в разі наявності між Україною та країною працевлаштування візового порядку в'їзду) в посольстві (консульстві) іноземної країни.

Тому, якщо в особи вимагають передоплату за послуги із працевлаштування до отримання зазначених документів, це свідчить про порушення норм ч. 2 ст. 38 Закону № 5067. А за таке порушення передбачено штраф у десятикратному розмірі мінімальної заробітної плати, встановленої на момент виявлення порушення. Тому суб'єкти господарювання, які працюють офіційно, на такі дії не підуть.

Ще один нюанс: працевлаштування в країні з візовим порядком в'їзду може відбуватися тільки на підставі робочої (а не туристичної візи).

15.2 Умови працевлаштування іноземних громадян та їх право на захист в Україні

Роботодавці мають право на застосування праці іноземців та осіб без громадянства, які не проживають в Україні постійно, на підставі дозволу, що видається територіальними органами центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері зайнятості населення та трудової міграції. Праця іноземців та осіб без громадянства може застосовуватися на різних посадах в одного або декількох (двох і більше) роботодавців. Праця іноземних високооплачуваних професіоналів може застосовуватися без дозволу на посадах за сумісництвом, якщо строк дії трудового договору на посаді за сумісництвом не перевищує строк дії дозволу за основним місцем роботи.

Слід зауважити, що дозвіл отримує саме роботодавець, а не іноземець. Тому такий дозвіл дає право працевлаштування іноземця у конкретного роботодавця і на конкретній посаді.

Законодавством України не передбачено отримання дозволу, який би надавав іноземцю широке право на працевлаштування в Україні протягом певного часу в будь-якого роботодавця і на будь-якій посаді. З цього випливає, що оскільки дозвіл на працевлаштування іноземця в Україні видається на конкретну посаду, вказану роботодавцем при поданні заяви до центру зайнятості, то переводити працівника на іншу посаду або навіть змінювати назву посади протягом строку дії дозволу буде проблематичним. Тобто на

роботодавця покладається обов'язок повідомляти відповідний орган державної служби зайнятості про усі можливі зміни. У разі, коли роботодавець прострочить термін для подання таких даних (30 днів), дозвіл на працевлаштування може бути скасовано з підстави встановлення факту застосування праці іноземця на інших умовах, ніж ті, що визначені дозволом.

Дозвіл на застосування праці іноземця є одним із документів, необхідних для отримання таким іноземцем посвідки на тимчасове проживання в Україні, яка дозволяє іноземцю перебувати та проживати в Україні протягом усього строку дозволу. За загальним правилом, *дозвіл на роботу видається на строк дії трудового договору* (контракту), але не більше ніж на 1 рік (в окремих випадках – 3 роки). Таким чином, у законодавстві існує обмеження щодо терміну перебування іноземців в Україні.

Слід зазначити, що Закон України «Про зайнятість населення» виділяє особливі *категорії іноземців, які претендують на працевлаштування в Україні*, а саме: іноземних високооплачуваних професіоналів; засновників та/або учасників, та/або бенефіціарів (контролерів) юридичної особи, створеної в Україні; випускників університетів, що входять до першої сотні у світових рейтингах університетів; іноземних працівників творчих професій; іноземних ІТ-професіоналів. Для них передбачені особливі умови видачі дозволів на працевлаштування і посвідок на тимчасове проживання.

Законом визначено також *мінімальний розмір оплати праці іноземців*: десять мінімальних зарплат, а для тих, хто приїхав працювати у громадських об'єднаннях, благодійних організаціях та закладах освіти – п'ять мінімальних зарплат. Вимоги до мінімальної заробітної плати не застосовуються у разі отримання дозволу на застосування праці особливих категорій іноземців. Проте, 21.09.2022 ВРУ прийняла Закон «Про внесення змін до деяких законів України щодо застосування праці іноземців та осіб без громадянства в Україні» (законопроект № 5795), який:

скасовує вимогу до роботодавця сплачувати іноземному громадянину, працевлаштованому в Україні, винагороду в розмірі не менш як 10 мінімальних зарплат;

створює правове підґрунтя для застосування праці іноземців та осіб без громадянства, які навчаються в Україні;

удосконалює положення щодо переліку документів для отримання або продовження дії дозволів на застосування праці окремих категорій іноземних працівників;

спрощує доступ до цієї адмінпослуги - її можна отримати будь-яким зручним для роботодавця способом.

Водночас забезпечується держконтроль за надання дозволу на

працевлаштування.

Продовження терміну дії дозволу платне, і коштуватиме воно, як і сам дозвіл, від двох до шести прожиткових мінімумів для працездатних осіб, встановлених законом на 1 січня календарного року, в якому роботодавцем подані документи. До 2019 р. для отримання посвідки на проживання інвестору треба було спочатку отримати дозвіл на працевлаштування на своєму підприємстві, формально там працевлаштуватися, виплачувати собі зарплату і платити податки. Документи – дозвіл на роботу і дозвіл на проживання – видавали на рік. Потім їх треба було продовжувати, для чого, відповідно, потрібні були час і гроші. Станом на 2019 р., якщо іноземний засновник внесе до статутного капіталу української юридичної особи не менше 100 тис. євро, він отримає посвідку на тимчасове проживання, щоб перебувати в країні та контролювати діяльність підприємства (частина 12 ст. 4 Закону України «Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства»). Якщо інвестор захоче працевлаштуватися на своєму підприємстві, він може отримати дозвіл на працевлаштування на строк до трьох років і тимчасову посвідку на проживання на такий же термін. Але проблема полягає в тому, що, по-перше, щоб отримати такі привілеї, сума інвестиції повина бути не менше 100 тисяч євро, а отже, інвестуючи меншу суму, привілеїв інвестори мати не будуть, по-друге, незалежно від суми інвестування до певного підприємства, інвестор не має стовідсоткової гарантії, що відповідно до ст. 42-10 Закону України «Про зайнятість населення» йому не буде скасовано дозвіл на застосування праці іноземців. Це, в свою чергу, призводить до побоювання інвесторами вкладати гроші у розвиток підприємництва в Україні.

Для отримання дозволу роботодавець подає такі документи:

- заява, в якій роботодавець підтверджує, що посада, на якій застосовуватиметься праця іноземця або особи без громадянства, відповідно до законів України не пов'язана з належністю до громадянства України і не потребує надання допуску до державної таємниці;
- копії сторінок паспортного документа іноземця або особи без громадянства з особистими даними разом з перекладом на українську мову, засвідченим в установленому порядку;
- кольорова фотокартка розміром 3,5 x 4,5 сантиметра;
- копія проекту трудового договору (контракту) з іноземцем або особою без громадянства, посвідчена роботодавцем;
- інші документи, що засвідчують рівень освіти, статусу, авторські права та ін.

Всі перелічені документи, що були видані на території іншої країни,

мають бути у встановленому порядку легалізовані. Існує два види легалізації:

- 1) проставляння штампа «Апостиль», і
- 2) консульська легалізація.

З метою спрощення застосування на території однієї держави офіційних документів, що походять з території іншої держави, рядом держав була прийнята Конвенція, що скасовує вимогу легалізації іноземних офіційних документів (Гаага, 5 жовтня 1961 р. «Convention de la Haye du 5 October 1961»).

Гаазька конвенція скасовує для країн-учасниць вимогу дипломатичної або консульської легалізації офіційних документів, які направляються в ту або іншу з цих країн, і заміняє цю процедуру проставлянням апостиля. Процедура легалізації досить складна і вимагає значних витрат. Однак вона недосконала – документ, що пройшов таку трудомістку процедуру, виявляється дійсним тільки для держави, консульська служба якої його легалізувала. З метою спрощення процесу визнання іноземних документів у 1961 р. у Гаазі (Нідерланди) підписана Конвенція, що скасовує вимогу легалізації іноземних офіційних документів.

Документи призначені для представлення в офіційні органи інших країн (учасниць Гаазької конвенції), засвідчуються в особливому, спрощеному порядку: уповноважені органи України проставляють апостиль, який не потребує подальшого завірення або легалізації і визнається офіційними установами усіх країн – учасниць Конвенції. Згідно ст. 9 Гаазької конвенції кожна держава, що домовляється, вживає необхідні заходи для того, щоб його дипломатичні або консульські агенти не проводили легалізації у тих випадках, коли Конвенція передбачає звільнення від такої.

Гаазька конвенція скасовує для країн-учасниць вимогу дипломатичної або консульської легалізації офіційних документів, які направляються в ту чи іншу з цих країн, і заміняє цю процедуру проставлянням апостиля.

За змістом Гаазької конвенції під офіційними документами розуміють:

- документи, які виходять від органа або посадової особи, що підпорядковуються юрисдикції держави, включаючи документи, що виходять від прокуратури, секретаря суду або судового виконавця;
- адміністративні документи;
- нотаріальні акти;
- офіційні написи, що зроблені на документах, підписаних особами в їх приватній якості, таких, як офіційні посвідчення, що підтверджують реєстрацію документа або факту, що мав місце на певну дату, офіційне і нотаріальне завірення підписів.

Дія Гаазької конвенції поширюється на документи про освіту, громадський стан, виробничий стаж, свідоцтва про перебування в живих,

довідки, доручення, судові рішення і матеріали по цивільним, сімейним і кримінальним справам.

Апостиль

Апостиль – це спеціальний штамп, що проставляється на офіційних документах країн-учасниць Гаазької конвенції і не потребує подальшого завірення. Він засвідчує дійсність підпису, якість, у якій виступала особа, що підписала документ, і в належному випадку – дійсність печатки або штампа, яким скріплений цей документ.

Консульська легалізація

Консульська легалізація полягає у підтвердженні відповідності документів законодавству держави їх походження і являє собою засвідчення дійсності підпису посадової особи, його статусу і, у належних випадках, печатці уповноваженого державного органа на документах і актах з метою використання їх в іншій державі.

Нострифікація дипломів

У самому загальному вигляді нострифікацію можна визначити як «процедуру визнання еквівалентності іноземних дипломів та інших документів про присудження навчальних ступенів» для подальшого працевлаштування або продовження освіти на території даної держави.

Однак якщо бути більш точним, то процедура нострифікації поділяється на дві складові:

- 1) Визнання іноземних документів про освіту, тобто згода офіційних органів на визнання законної сили цих документів на території даної держави.
- 2) Встановлення еквівалентності іноземних документів про освіту, що призводить до надання їх власникам тих же академічних і професійних прав, що і дипломованим громадянам даної країни.

На підставі проведеної експертизи і встановлення справжності представлених документів про освіту видається «Свідоцтво» про визнання й еквівалентність Ваших документів на території даної країни. Воно означає, що всі пов'язані з цим права й обов'язки відповідають тим, що здобуває дипломований фахівець, який одержав освіту в цій країні.

Одержання цього «Свідоцтва» дозволяє:

- продовжувати свою освіту та пройти перепідготовку або підвищити свою кваліфікацію;
- одержати другу вищу освіту;
- продовжити навчання в аспірантурі, ординатурі, інтернатурі, ад'юнктурі;
- підтвердити свою кваліфікацію і працювати за спеціальністю.



Питання для самоконтролю

1. Причини пошуку роботи за кордоном, трудової міграції. Позитивні і негативні наслідки міграції. Статистика трудової міграції.
2. Схема процесу працевлаштування за кордоном.
3. Заходи, спрямовані на захист інтересів працюючих мігрантів.
4. Заходи, спрямовані на захист країн-експортерів робочої сили. Взаємний захист інтересів.
5. Необхідні документи для укладання зовнішньоекономічного контракту.
6. Апостиль, умови його проставлення. Консульська легалізація. Умови та вакансії працевлаштування в різних країнах.
7. Правові засади посередницької діяльності щодо працевлаштування громадян України за кордоном.
9. Права та обов'язки державних організацій, які пов'язані з міграційними процесами. Функції імміграційних служб.

Практичні завдання

Теми ессе

1. Характерні риси, масштаби, хвилі та основні напрямки сучасних міграційних процесів.
2. Вплив міжнародного рекрументу на міжнародний ринок праці.
3. Прогноз змін населення (без міграції та з міграцією).
4. Заходи впливу на міграційні процеси (для країн-донорів і країн, що приймають).
5. Заходи впливу на міграційні процеси України. Що таке «імміграційні пріоритети» для України?

Використанні джерела:

1. Про зайнятість населення. Закон України. № 5067-VI від 05.07.2012 р.
2. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності. Закон України. № 877-V від 05.04.2007 р.
3. Про захист прав споживачів. Закон України. № 1023-XII від 12.05.91 р.
4. Про ліцензування певних видів господарської діяльності. Закон України. № 1775-III. від 01.06.2000 р.
5. Про затвердження інформаційних і технологічних карток адміністративних послуг щодо ліцензування господарської діяльності, пов'язаної із посередництвом у працевлаштуванні на роботу за кордоном. Наказ від 03.07.2013 р. № 68. Державний центр зайнятості Міністерства

соціальної політики України

6. Ліцензійні умови провадження господарської діяльності з посередництва у працевлаштуванні на роботу за кордоном. Міністерство праці та соціальної політики України. Наказ № 272 від 06.09.2010 р. Офіційний вісник України, 2010. – № 3.
7. Про правила в'їзду іноземців в Україну, їх виїзду з України і транзитного проїзду через її територію: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.12.95 № 1074.
8. Про затвердження інструкції про порядок реєстрації представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності в Україні: Наказ Міністерства зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України від 18.01.69 № 30.
9. Про затвердження форм державної статистичної звітності про зовнішню трудову міграцію: Наказ Держкомстату України. 31.01.1996. № 28.
10. Бабаскін А. Ю. Трудове право України. – К.: А.С.К., 2011. – 607 с.
11. Балабанова Л. В. Управління персоналом: Навч. посіб. – К.: Професонал, 2012. – 512 с.
12. Данюк В. М. Організація праці менеджера: навч. посібник . Данюк. – К.: КНЕУ, 2011.

ДОДАТКИ

Додаток А
ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СФЕРІ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Штучний інтелект в рекрутингу

1. Чатбокси
2. Magnet.me – досліджує потенціал пошукача
3. Textio – радить, як покращити оголошення про вакансію, опис посади
4. Seedlink – дає пошукачам поведінковий тест і на основі результату вибирає або пропонує вакансію, яка найбільше підходить
5. Harver – пропонує прогнозований попередній вибір
6. 12grapes – прогностична оцінка аналізує ключові показники, щоб допомогти вибрати найбільш релевантних людей для компанії
7. Entelo – визначає, кваліфікує та взаємодіє з кандидатами, приваблює різноманітні таланти
8. Impress – бот допомагає перевіряти та залучати кандидатів
9. HiringSolved – агрегатор збирає дані з усього інтернету та фільтрує найбільш релевантну інформацію у базі даних профілю кандидата
10. Joberate – швидше підбирає найкращі та різноманітні таланти, використовуючи J-рейтинг та рейтинг релевантності
11. Mya – автоматизує процес від резюме до найму, допомагає підбирати та залучати кандидатів
12. Codility – швидше наймає сильніших розробників
13. Source – стартап з Мадриду розробляє алгоритм, що аналізує мільйони кодів розробників, щоб вибрати ті, які найкраще відповідають потребам компанії
14. Brilent – інтелектуальна система рекомендацій кандидатів
15. Олівія – ШІ-помічник із підбору персоналу, трансформує досвід кандидата та рекрутера
16. Syra – розумний ШІ-рекрутер
17. JOBO – робочий бот для пошукачів, що допомагає шукати роботу
18. JobPal – автоматизація та взаємодія кандидатів з компанією 24/7
19. XOR – помічник з підбору, залучає, попередньо перевіряє та відстежує кандидатів
20. EMOTIENT – аналізує емоційну складову за виразом обличчя
21. IBM Watson developer cloud – використовує лінгвістичну аналітику для отримання спектру когнітивних та соціальних характеристик із текстових даних, які людина створює за допомогою блогів, твітів, повідомлень на форумах тощо

22. Crystal – знає мільйони особистостей і підкаже, як краще спілкуватися з кожною з них, може бути доданий до Gmail, LinkedIn тощо

Штучний інтелект в навчанні

1. Yoonko – особистий тренер із різноманітності та інклюзивності на основі штучного інтелекту

2. Rescue Time – допомагає знайти ідеальний баланс між роботою та особистим життям, зрозуміти повсякденні звички, щоб зосередитися та працювати продуктивніше

3. Affective Signals – невербальне спілкування, використовує комбінацію розпізнавання обличчя у галузі навчання, спостерігає за поведінкою людей і дає поради

4. Butterfly – особистий тренер із менеджменту, інтелектуальний бот

5. Thync – допомагає покращити самопочуття

6. Elf Emmet – пристрій впливає на емоції, допомагає засинати, концентруватися, уникати хронічного стресу, розслабитися та підготуватися до навчання

Штучний інтелект в операційній роботі

1. Mimetic AI – особистий помічник AI, який планує дзвінки та зустрічі так, як зручно

2. X.ai – допомагає планувати зустрічі, організовує електронні листи

3. KEENKORP – поштовий помічник, читає, сортує та аналізує електронні листи, повідомляє, на що потрібно відповісти, де є проблеми чи бізнес-завдання

4. Amelia – бот, якого використовують у кадрових службах

5. Talla – автоматизує службу підтримки за допомогою ШІ, сервісний помічник, автоматично відповідає на запитання, що часто ставляться, і керує зверненнями в службу підтримки через чат

6. SATMAT – програма визначення успішної взаємодії, безперервно сканує корпоративні «великі дані» при взаємодії з голосом, чатом, відео, інтернетом, електронною поштою, щоб виявити ефективні моделі поведінки, допомагає бізнесу зрозуміти спектр психології дзвінків (для call-центрів)

7. LYREBIRD – генератор мови зі штучним інтелектом, може підробляти голос (для call-центрів)

8. Програма Entrance Control – сканує обличчя, визначає вік, стать, ідентифікаційний номер співробітника, час входу та настроїв

Штучний інтелект І в управлінні змінами

1. Hitachi Business Microscope та Humanize – відстежують поведінку, спілкування, хто складає ізольовану групу

2. Bluevision – оптимізація роботи персоналу, дозволяє роботодавцю

краще керувати командою, гарантуючи, що потрібні співробітники знаходяться у потрібному місці у потрібний час, забезпечуючи оптимальну продуктивність, інтегрується із системою контролю доступу

3. Veriato 360 – програма для моніторингу, запам'ятовує поведінку людей, а потім дає їм онлайн–поради, як покращити поведінку

4. OrgMapper – програма отримує доступ до впливових осіб (інфлюенсерів), обраних співробітниками, та їх найважливіших каналів зв'язку для управління, змін, поліпшення внутрішньої комунікації та підвищення залученості співробітників, розуміє взаємозв'язки співробітників, відділів та ієрархій для прийняття рішень та обміну знаннями

Штучний інтелект в компенсаціях та пільгах

1. PayScale – допомагає визначати вартість працівників

2. Paysa – сприяє демократизації та розподілу інформації про зарплату, посади та кар'єру в режимі реального часу

Штучний інтелект в проведенні опитувань

1. ViTA.iO – ставить співробітникам різні робочі питання, проводить дослідження

2. Workometry – фіксує регулярний зворотний зв'язок від співробітників у різних точках дотику, рішення використовують для щомісячних опитувань, щоб зрозуміти досвід співробітників на різних етапах життєвого циклу, а також самостійної оцінки команди

3. Peachy Mondays – розуміє відгуки співробітників та швидко реагує на них, інтерактивне інтелектуальне опитування нового покоління, зворотний зв'язок з анонімним двостороннім діалогом для аналізу

Додаток Б КЕЙСИ КОМПАНІЙ З УСПІШНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ ГЕЙМІФІКАЦІЇ В HR-ПРОЦЕСИ

MARRIOTT INTERNATIONAL



Мета гейміфікації: зацікавити кандидатів та зробити так, щоб вони відгукнулися на вакансію за межами США.

Рішення. Міжнародна мережа готелів Marriott створила гру My Marriott Hotel для залучення кандидатів. У грі кандидати керували своїм власним готелем, проектували ресторан,

купували інвентар, навчали співробітників та обслуговували гостей. Залежно від якості обслуговування, гравець або отримував очки, або їх втрачав. Завдяки цій грі кандидати отримували уявлення про роботу, а компанія могла одразу відсіяти фахівців, які не мають відповідних навичок. Гра була розроблена насамперед для залучення кандидатів за межами США на глобальних аренах. Технічно My Marriott Hotel - це ділова гра симулятор, яка трохи відрізняється від гейміфікації. У гейміфікації застосовуються ігрові елементи у роботі чи навчанні. А з бізнес-іграми моделюється середовище для тестування чи навчання співробітників. Але оскільки така гра – це частина великого процесу, вона цілком може бути частиною стратегії з гейміфікації.

Результат. Компанія спромоглася зацікавити кандидатів і дала їм можливість краще зрозуміти специфіку роботи. Крім того, це полегшило адаптацію новачків, оскільки зрозуміли основні завдання ще до початку роботи в компанії.

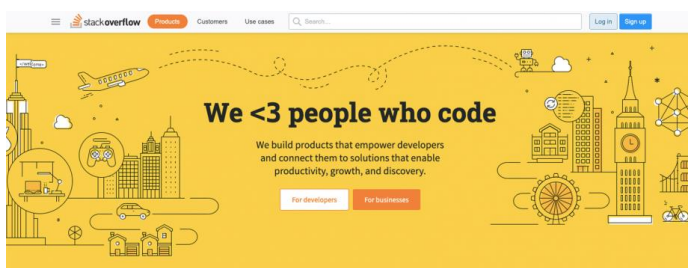
WALMART

Ціль: проведення тренінгів з безпеки для 5000 співробітників у 8 центрах компанії.

Рішення. Щоб співробітники компанії дотримувалися правил безпеки на роботі, розробила ігрову платформу «Walmart». На цій платформі вбудовано невеликі програми для навчання техніки безпеки. Крім цього, у грі можна було ще й змагатися, щоб отримувати додаткові бали. Саме цей «емоційний аспект» мав найбільший вплив на поведінку працівників.

Результат. Гейміфікація техніки безпеки знизила кількість інцидентів на 54% у 8 центрах компанії.

QUALCOMM



Ціль: підвищення залучення співробітників

Рішення. Компанія впровадила найпростіші способи гейміфікації на сайті stackoverflow.com.

У внутрішній системі питань та відповідей, співробітники могли ставити різні технічні питання і кожен із фахівців компанії міг на них відповісти. Співробітник, який дав найкращу відповідь, нагороджувався балами та підвищувався у рейтингу. Крім цього, фахівці отримували бали за свою активність та значки за виконання унікальних завдань. До них належали питання, які залишалися без відповіді 30 днів. Співробітник, який відповів на це питання, отримував значок «Археолог». Він відображався на сайті та у профілі спеціаліста.

Результат. Залишилося менше питань без відповіді та підвищилася залученість співробітників компанії.

MICROSOFT

Мета: покращення локалізації мов.

Рішення. Корпорація Майкрософт висуває велику кількість вимог до локалізації мов на своїх продуктах. Для цього керівництво компанії інтегрувало стратегію гейміфікації та розробило гру «Language Quality». Вона дозволяла співробітникам переглядати екрани користувачів для перевірки якості мови. Щоб співробітник точно звернув увагу, керівництво компанії навмисно додало неякісні переклади.

Результат. 4500 співробітників переглянули 500 000 екранів для покращення та виправлення перекладу. До речі, Microsoft Japan запланувала вихідний для всієї компанії, щоб фахівці могли пограти у цю гру.

SAP



Мета: мотивація та навчання фахівців щодо особливостей продажу лінійки продуктів.

Рішення. Найбільший виробник програмного забезпечення розробив ігровий додаток Roadwarrior. Ця гра імітувала спілкування клієнтів із

співробітниками. Якщо співробітник добре спілкувався з клієнтом, докладно пояснив йому тонкощі товару, він отримував бали чи значки, а також посідав перші місця у рейтинговій таблиці.

Результат. Програма зробила навчання фахівців більш захоплюючим, а також створила реальний сценарій спілкування з клієнтами для менеджерів з продажу. Фахівці стали більш впевненими та мотивованими, покращили свої знання та досягали кращих результатів.

Додаток В

ОПИТУВАЛЬНИЙ ЛИСТОК ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ АНАЛІЗУ РОБІТ

Прізвище, ім'я, по батькові _____
Посада _____
Структурний підрозділ _____
1. Короткий опис посадових обов'язків _____

1. **Обладнання.** Обладнання, машини, інструменти, які використовує працівник у процесі виконання обов'язків.

Вид обладнання	Кількість годин роботи на тиждень

2. **Обов'язки, які постійно виконуються.** Загальний опис посадових обов'язків, що їх регулярно виконує працівник. Виставляється також оцінка значущості обов'язків (за 5–бальною шкалою) та наводяться витрати часу на їх виконання у місяць (у %).

Посадові обов'язки	Значущість \ (оцінка: від 1 до 5 балів)	Витрати часу, у %

Що є основним результатом роботи?

Як оцінюються результати роботи?

Що є показником результативності?

4. **Планування і контроль виконання роботи.**

Чи існують плани виконання робіт? Хто планує роботу?

Чи контролюється виконання планів, робіт?

Яку відповідальність має працівник за роботу, що виконує?

Що відбувається в разі невиконання робіт у встановлені терміни чи в разі припущення помилок і порушень?

5. **Керівництво.**

Чи здійснює працівник керівництво підлеглими? (так/ні) _____

Якщо так, то якою є кількість підлеглих працівників? _____

6. **Прийняття рішень.** Опис рішень, які приймаються під час виконання посадових обов'язків.

Рішення, які приймаються	Частота прийняття	Імовірні наслідки в результаті прийняття неправильних рішень

8. **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

9. 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 консультуватись 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 увійшла до жодного з попередніх розділів, але яка могла б бути корисною для опису роботи

Підпис працівника _____ Дата _____

Підпис керівника _____ Дата _____

Додаток Г
Послідовність дій при описі посади

Критерії	Опис посади	Порядок заповнення (№ кроку)
Ціль посади	Навіщо існує посада, який результат від цих функцій отримує організація	2
Типові задачі	Перераховуються всі основні функціональні обов'язки, уточнюється самостійність при їх виконанні, розмаїтість та рівень складності розв'язуваних завдань. В описі функції застосовуються дієслова, що дозволяють відповісти на поставлені вище питання щодо сутності роботи, що виконується	1
Навики ведення переговорів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Частка робочого дня за посадою, зайнята безпосередньою участю у переговорному процесі. 2. Рівні ведення переговорів (однорівневі, підлеглий/керівник, керівник/підлеглий, зовнішній контрагент). 3. Мета ведення переговорів (інформаційна, постановка завдань, контроль, вирішення спірних питань, продажу, вирішення конфліктів тощо) 	3
Рішення, що приймаються	<ol style="list-style-type: none"> 1. Опис типових ситуацій прийняття рішень. 2. Різноманітність рішень, процедурність чи невизначеність у прийнятті рішень, самостійність/несамостійність прийняття рішень). 3. Ціна прийнятих рішень 	4
Документи, які регламентують (обмежують) діяльність / рівень повноважень	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень відповідальності (за посадою) згідно з нормативною документацією. 2. Обмеження повноважень/визначення повноважень (які нормативні документи, який рівень повноважень) 	5

Додаток Д
БЛАНК ЕКСПРЕС-ОЦІНКИ (загальний)

ІБ кандидата		Дата заповнення		Відпові-дальний	
Критерій оцінки	Показник	Оцінка	Критерій оцінки	Показник	Оцінка
Зовнішній вигляд	Охайність		Комунікабельність	Зрозуміло та лаконічно формулює відповіді	
	Неохайність			Чітко формулює питання	
	Недбалість в одязі			Відповіді аргументує	
	Акуратність в одязі			Перебиває	
	Приділяє особливу увагу своєму зовнішньому вигляду			Конфліктний	
	Бездоганний			Вислуховує до кінця	
	Манікюр			Дотримується основної теми	
	Зачіска			Вміння переконувати	
	Макіяж		Клієнторієнтованість		
			Гнучкість		
Голос	Різкий, дратівливий		Впевненість	Сором'язливий	
	Невиразний			Соромиться	
	Приємний			Зарозумілий	
	Ясний, зрозумілий			Впевнений	
	Енергійний			Самовпевнений	
	Спокійний			Спокійний	
	Впевнений			Нервовий	
	Дикція				
Загальне враження	Викликає симпатію		Інтелект	Нелогічний	
	Викликає довіру			Невизначений	
	Нейтральне враження			Повільно мислить	
	Позитивне враження			Швидка реакція	
	Негативне враження			Кмітливий	
	Викликає неприйняття			Логічний	
			Задає адекватні питання		
Фізичний стан	Нездорова зовнішність		Мотивація	Чи не амбітний	

	Пасивний, апатичний			Нейтральний, байдужий	
	Гарна фізична форма			Визначає майбутні цілі	
	Бадьорий, енергійний			Високі амбіції	
	Відмінна фізична форма			Прагнення до мети	
				Уникнення невдач	
Поведінка	Нервовий		Особистісні компетенції	Інфантильний	
	Сором'язливий			Імпульсивний	
	Напружений			Впертий	
	Спокійний			Розумний, зрілий	
	Адекватний			Відповідальний	
	Стриманий			Лідер	
	Врівноважений			Ведений	
	Тривожний			Незалежний	
	Агресивний			Адаптивний	
Досвід роботи	Не відповідає посаді		Відношення до попереднього о місця роботи	Негативне	
	Відповідає посаді			Невдоволення	
	Вище необхідного			Ухиляється від прямих відповідей	
	Завжди навчається та розвивається			Позитивне	
				Об'єктивно оцінює плюси та мінуси	
Оцінка поведінки у складних ситуаціях	Соромиться		Відповідальн ість	Дисциплінований	
	Нервує			Пунктуальний	
	Агресивний			Дотримується субординації	
	Не висловлює дискомфорту				
	Демонструє спокійну поведінку				
	Критикує співрозмовника				
	Реагує адекватно				
	Задає коректні питання				
	Поводиться впевнено				
	Виявляє помірну гнучкість				
	Виявляє здатність до компромісу				

Додаток Ж

КЛАСИЧНІ ДІЛОВІ ІГРИ, ЩО РОЗВИВАЮТЬ ГНУЧКІ НАВИЧКИ

1. Тонучий корабель

Розвиває вміння адаптуватись.

Необхідний інвентар: мотузка, ковдра або клейка стрічка, щоб позначити місце на підлозі.

Правила гри. Позначте за допомогою мотузки (ковдри, клейкої стрічки) обмежену ділянку на підлозі, і нехай ваша команда на неї встане. Поступово скорочуйте цей простір протягом 10-15 хвилин, а учасники нехай шукають спосіб утримати один одного всередині і не вивалитися за борт.

2. Башта зі спагетті та зефіру

Розвиває навички командної роботи.

Необхідний інвентар: по 20 штук сирих спагетті, одному мотку клейкої стрічки, метровому шматку мотузки та одному зефіру на кожную команду.

Правила гри. Ваша мета – збудувати найвищу вежу, здатну стояти самостійно, випередивши команди суперників. Якщо хочете ускладнити гру, поставте додаткову умову: зефір повинен знаходитися на вершині вежі та використовуватися як «купол». Ця вправа навчає активному мисленню, а також зміцнює командний дух та розвиває лідерські здібності.

3. Яйцепад

Розвиває навички командної роботи, уміння приймати рішення.

Необхідний інвентар: десяток яєць; будівельні матеріали (газети, соломинки для коктейлів, клейка стрічка, харчова плівка, повітряні кулі, гумові стрічки, палички від морозива тощо); брезент або захисна плівка, місце на автостоянці або будь-яку ділянку, де ви не боїтеся насмітити.

Правила гри. Кожна команда отримує яйця і вибирає для себе будівельні матеріали. За 20–30 хвилин учасники мають спорудити захисний контейнер, який не дозволить яйцю розбитися. Потім скидайте контейнери з яйцями з висоти (з високого столу або навіть другого поверху), і дивіться, чиє яйце не розіб'ється. Якщо вціліють кілька яєць, поступово підвищуйте висоту падіння, доки не залишиться лише один переможець.

4. Під замком

Розвиває комунікаційні навички, уміння приймати рішення.

Необхідний інвентар: офіс.

Правила гри. Уявіть, що ваша команда виявилася замкненою в офісі. Усі двері заблоковані, ламати їх чи вибивати вікна не можна. За 30 хвилин учасники команди повинні вибрати 10 звичайних предметів з вашого офісу, які необхідні їм для виживання, та розташувати їх за рівнем значущості. Мета полягає в тому, щоб за тридцять хвилин обговорити запропоновані списки та порядок предметів та дійти згоди.

Ігри, що розвивають творчий підхід до вирішення проблем

5. Лего

Розвиває комунікаційні навички.

Необхідний інвентар: набір лего.

Правила гри. Розбитися на невеликі команди із двох та більше учасників. Вибрати ведучого, який не входить до жодної з команд, який повинен за 10 хвилин побудувати з блоків Лего довільну конструкцію. Після цього команди повинні за 15 хвилин точно відтворити цю конструкцію, використовуючи блоки того ж кольору і форми. Але бачити

оригінальну конструкцію може лише один учасник кожної команди. Цьому учаснику доведеться зрозуміти та точно описати розміри, кольори та форму оригінальної конструкції. Якщо здасться, що це занадто легко, забороніть учаснику, що «бачить», торкатися конструкції, яку будує його команда. Ця гра допоможе зрозуміти всю важливість ефективного обміну інформацією.

6. Втеча

Розвиває навички командної роботи.

Необхідний інвентар: 1 мотузка, 1 ключ, замкнена кімната та 5–10 загадок або головоломок, залежно від того, скільки часу ви хочете витратити на гру.

Правила гри. Мета цієї вправи полягає в тому, щоб вибратися із замкненої кімнати за відведений час, знайшовши ключ за допомогою підготовлених підказок. Ключ і підказки мають бути заховані задалегідь. Команду замикають у кімнаті, і за 30 хвилин або одну годину гравці повинні знайти ключ за допомогою захованих тут же підказок. Для успішного проходження гри потрібно вміти діяти спільно та влаштовувати мозкові штурми, намагаючись зрозуміти, що означає та чи інша підказка.

7. Полярники

Розвиває вміння приймати рішення, вміння адаптуватись.

Необхідний інвентар: пов'язки на очі та по одній упаковці «будівельних матеріалів» (аркушів картону, зубочисток, гумових стрічок або стікерів) на кожну команду, електричний вентилятор.

Правила гри. Уявіть, що ви - відважні дослідники Арктики, що блукають крижаною пустелею. У кожній команді оберіть «начальника експедиції». Через 30 хвилин має налетіти снігова буря, і кожній команді потрібно збудувати притулок, щоб залишитися живим. На жаль, у начальника експедиції обморожені руки, так що він не може брати участь у будівництві, а в інших снігова сліпота, і вони не можуть бачити. Через 30 хвилин увімкніть вентилятор і подивіться, чий притулок уціліє.

8. Мінне поле

Розвиває комунікаційні навички.

Необхідний інвентар: порожня кімната або коридор, пов'язки на очі та набір звичайних офісних речей.

Правила гри. Розкидайте на підлозі предмети (коробки, офісні стільці, пляшки з водою тощо) випадковим чином, щоб не можна було пройти з одного кінця кімнати до іншого і ні на що не натрапити. Розділіть учасників парами і зав'яжіть очі одному з партнерів. Другий повинен провести свого напарника з одного кінця «мінного поля» до іншого так, щоб не зачепити жодної міни. При цьому він не має права торкатися напарника. Якщо хочете ускладнити завдання, запустіть на «мінне поле» всі пари одночасно, щоб гравцям доводилося уважніше дослухатися вказівок своїх «провожатих».

9. Сліпі фігури

Розвиває комунікаційні навички.

Необхідний інвентар: пов'язки на очі, мотузка.

Правила гри. Гравці одягають пов'язки та стають у коло. Кінці мотузки зв'язуються разом, і вона укладається перед учасниками також у формі кола – щоб кожен із гравців міг нахилитися та її намацати. Ведучий каже гравцям, щоб вони взяли в руки мотузку і утворили за її допомогою геометричну фігуру: квадрат, трикутник, прямокутник тощо. Гравці можуть перемовлятися, але їм не можна знімати пов'язки. Якщо у вас багато учасників, їх можна розбити на команди і дати по мотузці кожній з команд. Переможе та команда, яка швидше збудує потрібну фігуру.

Розвиток навичок вирішення проблем

10. Сліпий лад

Розвиває комунікаційні навички.

Необхідний інвентар: пов'язки на очі.

Правила гри. Учасники зав'язують очі, а потім ведучий пошепки називає кожному гравцю число, починаючи з одиниці. Потім учасники повинні вишикуватися в порядку зростання їх чисел, не перемовляючись між собою. Також можна шикуватися не за числами, а за зростанням, віком, днями народження і т.д.

11. Переверни піраміду

Розвиває вміння адаптуватись, навички командної роботи.

Необхідний інвентар: не потрібний.

Правила гри. Учасники стають так, щоб утворити піраміду, подібно до куль у більярді. Потім ведучий каже, що троє з учасників команди мають переміститися таким чином, щоб вершина та основа піраміди помінялися місцями. Найкраще робити цю вправу у великій групі, яку можна розділити на маленькі команди та подивитися, хто переверне піраміду швидше.

12. Зміна місць

Розвиває вміння адаптуватись, навички командної роботи.

Необхідний інвентар: крейда, мотузка, клейка стрічка, папір (щоб відзначити місце, де можна встати).

Правила гри. Розділіть групу гравців на дві команди і побудуйте їх у дві шеренги один до одного. Використовуючи крейду, клейку стрічку, мотузку або аркуші паперу (залежно від того, на якій підлозі ви граєте) відзначте місце, де стоїть кожен із гравців, а також одна додаткова порожня ділянка між двома шеренгами. Ціль полягає в тому, щоб шеренги помінялися місцями.

Використовуйте такі обмеження:

- Одночасно може переміщатися лише одна людина.
- Не можна змінювати місця з гравцем, який дивиться в тому ж напрямку.
- Не можна рухатись назад.
- За один хід гравець не може змінюватися місцями з більш ніж одним гравцем із другої команди.

13. Заплутана історія

Розвиває вміння адаптуватись, навички командної роботи.

Необхідний інвентар: не потрібний.

Правила гри. Всі учасники повинні стати в коло, потім кожен гравець бере за руки двох будь-яких гравців, які не стоять поруч. Після того, як усі візьмуться за руки, попросіть гравців «розплутатися» та утворити ідеальне коло, не розтискаючи рук. Для цього учасникам гри буде потрібно творче та стратегічне мислення.

14. Конкурс на недолугу ідею

Ціль: вирішення поточної проблеми.

Необхідний інвентар: не потрібний.

Правила гри. Іноді «тупі» ідеї виявляються найвдалішими. Попросіть, щоб кожен із учасників запропонував тупий варіант вирішення насущної проблеми. А потім, склавши довгий список, спробуйте знайти рішення, яке виявиться не таким тупим.

15. Що зробив X?

Ціль: вирішення поточної проблеми.

Необхідний інвентар: не потрібний.

Правила гри. Нехай кожен із учасників представить себе кимось із знаменитостей чи видатних людей, які йому подобаються. Потім запитайте кожного гравця, яку думку міг би висловити їх персонаж, якби зіткнувся з поточною проблемою? Як би він її вирішив? Це дозволить кожному з учасників задуматися про можливе рішення, яке інакше могло б не спасти їм на думку.

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ МЕНЕДЖЕРА З ПЕРСОНАЛУ ВІДДІЛУ КАДРІВ

Загальні положення

Менеджер з персоналу призначається на посаду та звільняється з неї наказом директора підприємства _____ за поданням начальника відділу.

Менеджер з персоналу підпорядкований начальнику відділу.

У своїй діяльності менеджер з персоналу керується Конституцією України, законами України, постановами Верховної Ради України, указами і розпорядженнями Президента України, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, статутом підприємства, положенням про Відділ кадрів, правилами внутрішнього трудового розпорядку і іншими нормативними актами, а також цією Інструкцією.

Завдання та обов'язки

Менеджер з персоналу:

організовує роботу із забезпечення персоналом відповідно до загальних цілей розвитку підприємства, установи, організації та конкретних напрямів кадрової політики з метою найефективнішого використання, оновлення та поповнення персоналу;

забезпечує роботу з укомплектування підприємства, установи, організації працівниками потрібних професій, спеціальностей згідно з кваліфікаційними рівнями і профілем отриманої ними підготовки та діловими якостями з урахуванням можливостей максимальної реалізації трудового потенціалу кожного працівника;

безпосередньо бере участь у розробленні бізнес-планів у частині забезпечення трудовими ресурсами з урахуванням перспектив розвитку підприємства, змін у складі працівників через впровадження нової техніки і технології;

вивчає ринок праці з метою визначення можливих джерел забезпечення потрібними кадрами;

організовує роботу з проведення досліджень, прогнозування та визначення потреби в кадрах на підставі планів економічного і соціального розвитку підприємства;

розроблює та реалізовує комплекс програм щодо роботи з персоналом із питань найму, звільнення, переводу робітників, залучення та закріплення працівників з урахуванням перспектив їх професійного захисту та розширення самостійності у сучасних економічних умовах;

інформує та консультує керівників різних рівнів з питань організації управління персоналом;

очолює роботу з організації навчання персоналу, підготовки та підвищення кваліфікації, а також мотивації ділової кар'єри працівників;

організовує роботу з проведення оцінки результатів трудової діяльності працюючих, атестацій, конкурсів на заміщення вакантних посад;

забезпечує створення нормативно-методичної бази управління персоналом та практичне впровадження методичних і нормативних розробок;

організовує розроблення та вжиття заходів щодо удосконалення управління персоналом, контролює виконання керівниками підрозділів постанов, наказів та розпоряджень з питань роботи з кадрами;

бере участь у плануванні соціального розвитку колективу, вирішенні трудових спорів та конфліктів;

контролює додержання трудового законодавства у роботі з персоналом. Забезпечує постійне вдосконалення процесів управління персоналом на основі впровадження соціально-економічних та соціально-психологічних методів управління, передових технологій кадрової роботи, створення та ведення банку даних персоналу, стандартизації та уніфікації кадрової документації, застосування засобів обчислювальної та оргтехніки,

комунікацій та зв'язку;
організує проведення табельного обліку, складання і виконання графіків відпусток;
контролює стан трудової дисципліни і дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку;
забезпечує складання встановленої звітності з обліку особистого складу та роботи з персоналом.

Права

Менеджер з персоналу має право:

представляти підприємство в інших організаціях з питань, які входять до компетенції Відділу за дорученням директора підприємства, його заступника або начальника відділу;
одержувати у встановленому порядку від працівників апарату управління підприємства інформацію, документи, необхідні для виконання покладених на Відділ обов'язків;
перевіряти роботу з кадрів у структурних підрозділах апарату управління підприємства;
вносити пропозиції начальнику відділу щодо заходів покращення роботи з кадрами.

Відповідальність

Менеджер з персоналу несе відповідальність за якісне та своєчасне виконанням покладених доручень начальника відділу; виконанням правил внутрішнього трудового розпорядку, завдань та обов'язків покладених на нього цією Інструкцією.

Повинен знати

Менеджер з персоналу повинен знати:

законодавчі та нормативно-правові акти, методичні матеріали, які регламентують діяльність підприємства, установи, організації з управління персоналом;
цілі, стратегію розвитку та бізнес-план підприємства; трудове законодавство;
основи ринкової економіки, підприємництва та ведення бізнесу; кон'юнктуру ринку праці та освітніх послуг;
методику планування і прогнозування потреби персоналу; методи аналізу кількісного та якісного складу працюючих; сучасні концепції управління персоналом;
систему стандартів з праці, трудових і соціальних нормативів;
основи технології виробництва та перспективи розвитку, структуру управління та кадровий склад;
основи соціології та психології праці; етику ділового спілкування;
передові технології кадрової роботи, стандарти та уніфіковані форми кадрової документації;
методи оброблення інформації із застосуванням сучасних технічних засобів комунікацій та зв'язку, обчислювальної техніки;
правила та норми охорони праці, пожежної безпеки та виробничої санітарії.

Кваліфікаційні вимоги

Менеджером з персоналу призначається особа, яка має повну вищу освіту напряму підготовки "Менеджмент" (магістр, спеціаліст) без вимог до стажу роботи; або повну вищу освіту (спеціаліст, магістр) і стаж роботи за фахом – не менше 2 років та післядипломну освіту за напрямом "Менеджмент".

Взаємовідносини (зв'язки) за посадою

У відділі організації праці отримує штатний розпис і зміни до нього та зміни в структурі підприємства.

Отримує від інспектора з кадрів необхідні матеріали для виконання функціональних завдань та обов'язків.

ДОДАТОК К
Положення про відділ кадрів.

1. Загальні положення.

- 1.1. Відділ персоналу є самостійним структурним підрозділом підприємства.
- 1.2. Відділ очолює начальник, який призначається і звільняється від посади наказом директора підприємства. За своїм посадовим положенням та умовами оплати праці начальник відділу кадрів прирівнюється до керівників основних адміністративних служб підприємства.
- 1.3. Відділ підпорядкований заступнику директора підприємства.
- 1.4. Структура і штат відділу затверджуються заступником директора з подання начальника відділу.
- 1.5. В своїй діяльності відділ керується діючим законодавством, наказами по підприємству, усними та письмовими розпорядженнями заступника директора й даним положенням.
- 1.6. Відділ кадрів комплектується спеціалістами які мають вищу освіту в області кадрового менеджменту та стаж роботи за профілем не менше 2 років. Спеціалісти з середньою освітою приймаються у виняткових випадках при стажі роботи не менше 5 років.
- 1.7. Спеціалісти ознайомлюються з даним положенням при прийнятті на службу і керуються ним з урахуванням вимог посадової інструкції.

2. Основні завдання відділу.

- 2.1. Здійснення ефективної кадрової політики та координація діяльності всіх структурних підрозділів.
- 2.2. Розробка ефективної системи управління персоналом, сприяння в удосконаленні діяльності цьому напрямку кожного структурного підрозділу та кожної посадової особи.
- 2.3. Дотримання вимог охорони праці і техніки безпеки та контроль за дотриманням дисципліни усіх підрозділах підприємства.
- 2.4. Підготовка пропозицій з оптимізації організаційної структури підприємства
- 2.5. Складання балансу забезпеченості необхідними кадрами.

2. Функції відділу.

Для виконання покладених задач відділ персоналу забезпечує здійснення наступних функцій:

- 3.1. Складання разом з іншими структурними підрозділами плану формування та розвитку людських ресурсів.
- 3.2. Оперативне методичне керівництво щодо забезпечення функціонування системи доборуперсоналу.
- 3.3. Організація рекламної компанії із залучення персоналу необхідної кваліфікації.
- 3.4. Координація роботи з центрами зайнятості, рекрутинговими компаніями та кадровими агенціями, державними та недержавними пенсійними фондами, страховими компаніями;
- 3.5. підготовка статистичних звітів про...
- 3.6. Участь у розробці та затвердженні колективного договору підприємства, правил внутрішнього трудового розпорядку;
- 3.7. надання методичної допомоги керівникам структурних підрозділів у розробці посадових інструкцій;
- 3.8. Підготовка проектів наказів та розпоряджень з кадрового складу та їх облік.
- 3.9. ведення трудових книжок відповідно до законодавства України; оформлення трудових правовідносин.
- 3.10. Організація роботи методичного кабінету з проведення професійної орієнтації, організації ефективної системи ротації кадрів усередині служб, а також між ними;
- 3.11. Здійснення підбору кадрів.
- 3.12. Створення й підтримування резерву з кожної посади, професії
- 3.13. Забезпечення необхідного рівня кваліфікації кадрів.
- 3.14. Розробка мотиваційної політики.
- 3.15. Профорієнтація та соціальна адаптація кадрів.

- 3.16. Підготовка та перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів;
- 3.17. оцінка та внутрішнє пересування кадрів з ціллю забезпечення максимальної віддачі від кожного робітника та максимальної якості роботи і продукції.
- 3.18. За допомогою підбору кадрів забезпечення максимальної продуктивності праці, ефективності праці, ефективних напрямків виробничої діяльності.
- 3.19. Створення умов для забезпечення соціально-економічних потреб працівників.
- 3.20. розгляд заяв і скарг працівників з питань дотримання норм трудового законодавства;
- 3.21. сприяння впровадженню у функціонування всіх служб досягнень науки і техніки, в т.ч.ергономіки;

4.Структура відділу.

- 4.1.Структура відділу визначається начальником відділу персоналу, виходячи знеобхідності виконання функцій кадрової служби.
- 4.2.Начальник відділу персоналу самостійно визначає функції робітників відділуперсоналу.

5.Права відділу.

Відділ персоналу має наступні права:

- 5.1.Об'являти набір кадрів до резерву підприємства.
- 5.2. Представляти підприємство в державних і громадських установах при розгляді трудовихспорів;
- 5.3. спільно з інженером з техніки безпеки та охорони праці перевіряти...
- 5.4. вимагати від посадових осіб усунення від роботи працівників, що не пройшли...
- 5.5. направляти керівництву підприємства подання про притягнення до дисциплінарної відповідальності працівників, що порушують трудове законодавство;
- 5.6. подавати клопотання про заохочення працівників, які...
- 5.7. Проводити співбесіду з усіма робітниками підприємства.
- 5.8. Отримувати від усіх робітників, всіх керівників усю запитувану інформацію.
- 5.9. Здійснювати перевірку виконання обов'язків всіх працюючих.
- 5.10. Постійно підвищувати кваліфікацію своїх робітників.

Спеціалісти відділу приймають участь у розробці положень, інструкцій, тестів, опитувальних листів для кадрових співробітників і потенційних здобувачів посад; роботі ради трудового колективу з питань дотримання трудового законодавства; підготовці концепцій управління персоналом; розробці комплексної програми підвищення....

6.Відповідальність відділу.

Відділ несе відповідальність за:

- 6.1.невідповідність прийнятих ними рішень вимогами трудового законодавства;
- 6.2.невиконання своїх службових обов'язків передбачених цим Положенням та ...(посадовимиінструкціями)
- 6.3. недостовірність та несвоєчасність підготовки статистичних звітів з праці.