

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

С. О. Цимбалюк

A graphic element consisting of a double-line rectangular border with small rectangular tabs at the corners, resembling a book cover or a frame.

**ТЕХНОЛОГІЇ
УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ**

Навчальний посібник

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України*

УДК 65.114.1
ББК 60.803
Ц 61

Рецензенти

М. В. Семикіна, д-р екон. наук, проф.
(Кіровоградський національний технічний університет)

Г. А. Дмитренко, д-р екон. наук, проф.
(Університет менеджменту освіти АПН України)

І. Б. Швець, д-р екон. наук, проф.
(ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»)

Редакційна колегія факультету управління персоналом та маркетингу

Голова редакційної колегії В. Я. Кардаш, канд. екон. наук, проф.

Секретар редакційної колегії О. К. Шафалюк, канд. екон. наук, доц.

Члени редакційної колегії: А. М. Колот, д-р екон. наук, проф.; В. М. Петюх, канд. екон. наук, проф.; А. В. Войчак, д-р екон. наук, проф.; Н. В. Куденко, д-р екон. наук, доц.; А. Ю. Брегеда, канд. філос. наук, доц.; Ю. М. Друзь, канд. пед. наук, доц.

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
Лист № 14/18-Т-2892 від 26.12.08*

Цимбалюк С. О.

Ц 61 Технології управління персоналом : навч. посіб. / С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2009. — 399, [1] с.
ISBN 978-966-483-243-1

У навчальному посібнику викладено технології аналізу робіт, розроблення критеріїв підбору персоналу, пошуку кандидатів на вакантні посади, проведення інтерв'ю і тестування; розкрито специфіку підбору персоналу рекрутинговими агентствами, стратегії і технології їх роботи; наведено особливості використання аутсорсингових, лізингових і аутстафінгових послуг в управлінні персоналом; висвітлено технології оцінювання персоналу: розроблення критеріїв, методичного забезпечення і процедури.

Для студентів магістерської програми «Управління персоналом». Навчальний посібник буде також корисний студентам інших магістерських програм, аспірантам, викладачам економічних вузів і факультетів, керівникам підприємств, фахівцям у галузі управління персоналом, слухачам бізнес-шкіл, центрів магістерської підготовки та підвищення кваліфікації управлінських працівників.

УДК 65.114.1
ББК 60.803

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

ISBN 978-966-483-243-1

© С. О. Цимбалюк, 2009
© КНЕУ, 2009

ПЕРЕДМОВА

Для досягнення високих результатів у функціонуванні будь-якої організації усі процеси, процедури, методи і функції управління, у тому числі й управління персоналом, мають бути побудовані на принципах технологічності.

Чому саме термін «технології» використовується стосовно управлінських процесів? Система управління персоналом має сприяти отриманню максимальної віддачі від співробітників організації, ефективному використанню їхнього потенціалу, їхніх знань, умінь, навиків, інтелектуальних здібностей. З цією метою для кожного виду робіт з персоналом необхідно установлювати чіткі цілі та завдання, правила, вимоги, процедури й методи, фіксувати їх у відповідних нормативних документах: стандартах, положеннях та інструкціях. Уся робота з персоналом має здійснюватися на підставі чіткого дотримання установлених нормативів, регламентів та регулярно оцінюватись.

Обов'язковою процедурою має бути корегування цілей, правил, вимог, процедур і методів відповідно до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі організації. При цьому важливе значення має обґрунтування економічної доцільності використання різних методичних прийомів і практичних інструментів у практиці управління персоналом.

Неодмінною ознакою технологічності управління персоналом є його інноваційна спрямованість, використання нових підходів до підбору, наймання і використання персоналу.

Отже, **технології управління персоналом** — це сукупність методичних засобів, прийомів і процедур здійснення процесів підбору, наймання та використання персоналу в організації, розроблених відповідно до поставлених цілей і завдань, економічно обґрунтованих, належно структурованих і регламентованих.

Знання основ теорії та володіння практичними навиками у галузі сучасних технологій управління персоналом є особливо цінними для студентів, які навчаються за магістерськими програма-

ми, оскільки саме вони — це майбутні професіонали та керівники. Саме від уміння грамотно використовувати сучасні методичні прийоми, інструменти і процедури підбору, наймання й використання персоналу в організації, обґрунтовувати їх доцільність за різних економічних умов залежатиме як ефективність функціонування служби управління персоналом і організації загалом, так і реалізація майбутніми професіоналами і керівниками особистого життєвого плану і програми службово-професійного зростання.

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Метою розділу є висвітлення вимог до технологічної побудови системи управління персоналом, предмета, об'єкта, основних завдань та взаємозв'язку дисципліни «Технології управління персоналом» з іншими дисциплінами.

1.1. Вимоги до технологічної побудови системи управління персоналом



Для того щоб система управління персоналом вирізнялася високою технологічністю, вона має відповідати наведеним нижче вимогам.

1. Наявність чітких цілей, розроблених відповідно до стратегії розвитку організації та корпоративних цілей.

2. Корегування процедур і методів управління персоналом відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації.

3. Заінтересованість і підтримка власників та керівництва в реалізації відповідних методів і процедур. Без підтримки і прямого замовлення з боку вищого керівництва та (чи) власників неможливо упровадити новітні технології у практику управління персоналом.

4. Наявність відповідного ресурсного забезпечення.

Ресурсне забезпечення включає:

— *організаційно-методичне та документаційне*: наявність ефективних методів і процедур, чітка регламентація їх, викладення основних положень у відповідних документах;

— *кадрове*: наявність висококваліфікованих і компетентних фахівців, високий рівень їхньої мотивації та заінтересованості у реалізації відповідних процедур і досягненні цілей;

— *інформаційне*: наявність відповідного програмного забезпечення, інформаційних систем;

— *технічне*: наявність організаційної та комп'ютерної техніки;

— *фінансове*.

5. Відстеження інновацій, обґрунтування їх економічної доцільності та впровадження на цій основі нових методичних прийомів і процедур у практику управління персоналом.

6. Оцінювання ефективності використання різних методів і процедур та прийняття рішень щодо внесення відповідних коректив у практику управління персоналом.

1.2. Предмет, об'єкт і завдання навчальної дисципліни «Технології управління персоналом»



Як і будь-яка інша навчальна дисципліна, дисципліна «Технології управління персоналом» має свої об'єкт і предмет вивчення.

Об'єктом дисципліни «Технології управління персоналом» є процес управління персоналом.

Предметом навчальної дисципліни є технології управління персоналом: методичні засоби, прийоми і процедури.

Мета дисципліни — формування у студентів системи теоретичних і прикладних знань у галузі використання сучасних персонал-технологій у практиці управління організаціями.

Завдання дисципліни полягають у формуванні у студентів відповідних компетенцій. Майбутні фахівці повинні:

1) розуміти:

✓ сутність і місце персонал-технологій в управлінні організацією;

✓ значення використання сучасних методичних підходів і процедур в управлінні персоналом;

✓ принципи технологічної побудови системи управління персоналом;

2) знати:

✓ сутність аутсорсингу та рекрутування;

✓ сутність лізингу і виведення персоналу зі штату організації;

✓ значення використання інформаційних технологій в управлінні персоналом;

- ✓ методи пошуку й залучення кандидатів на вакантні посади;
- ✓ технології збирання та аналізу інформації про кандидатів на вакантні посади;
- ✓ організаційне, методичне і документаційне забезпечення проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади;
- ✓ технології використання психологічних методів оцінювання кандидатів на вакантні посади: лінгвістичного аналізу мови, тестування, графологічної експертизи;
- ✓ види аутсорсингових послуг в управлінні персоналом;
- ✓ основні етапи розроблення й реалізації аутсорсинг-проекту;
- ✓ стратегії та технології роботи рекрутингових агенцій;
- ✓ технології взаємодії лізингодавця і лізингоотримувача щодо задоволення тимчасової потреби у персоналі;
- ✓ юридичні та організаційні аспекти виведення персоналу зі штату організації;
- ✓ технології розроблення проекту виведення персоналу зі штату організації;
- ✓ технології розроблення організаційно-технічного і методичного забезпечення оцінювання працівників;
- ✓ методичні підходи до розроблення комплексного оцінювання працівників;
- ✓ інформаційні технології в управлінні персоналом;
- ✓ показники і методи оцінювання ефективності технологій управління персоналом;

3) уміти:

- ✓ складати рекламне оголошення про вакантну посаду;
- ✓ перевіряти достовірність інформації, наданої кандидатом на вакантну посаду, для гарантування кадрової безпеки організації;
- ✓ проводити лінгвістичний аналіз мови претендента на вакантну посаду під час проведення інтерв'ю;
- ✓ формувати пакети тестових завдань залежно від вимог до кандидата на вакантну посаду;
- ✓ розробляти аутсорсинг-проекти;
- ✓ визначати економічну доцільність делегування зовнішнім організаціям повноважень щодо виконання окремих функцій управління персоналом;
- ✓ складати замовлення на пошук кандидатів на вакантну посаду для рекрутингової агенції;
- ✓ здійснювати стандартний і прямий пошук кандидатів на вакантні посади;
- ✓ оформляти договірні відносини між сторонами лізингової угоди: лізингодавцем, лізингоотримувачем і найманим працівником;

- ✓ розробляти проекти виведення персоналу зі штату організації;
- ✓ розробляти програми роботи центрів оцінювання;
- ✓ визначати доцільність використання різних інформаційних технологій в управлінні персоналом;
- ✓ оцінювати й аналізувати ефективність технологій управління персоналом;

4) володіти стійкими навиками:

- ✓ аналізу робіт і розроблення вимог до претендентів на вакантні посади;
- ✓ пошуку і залучення кандидатів на вакантні посади;
- ✓ підготовки і проведення структурованого інтерв'ю;
- ✓ розроблення плану рекрутування;
- ✓ обґрунтування економічної доцільності використання лізингових послуг в управлінні персоналом;
- ✓ обґрунтування економічної доцільності виведення персоналу зі штату організації;
- ✓ розроблення організаційно-технічного і методичного забезпечення оцінювання працівників;
- ✓ розроблення комплексної методики оцінювання працівників.

1.3. Взаємозв'язки дисципліни «Технології управління персоналом» з іншими дисциплінами



Взаємозв'язки дисципліни «Технології управління персоналом» з іншими дисциплінами подано на рис. 1.1.

Вивчення дисципліни «Технології управління персоналом» ґрунтується на положеннях таких дисциплін:

- Економічна теорія;
- Економіка підприємств;
- Фінанси;
- Статистика;
- Управління трудовим потенціалом;
- Економіка праці і соціально-трудова відносина;
- Управління персоналом;
- Фізіологія і психологія праці;
- Організація праці;
- Нормування праці;
- Ринок праці;
- Трудове право.

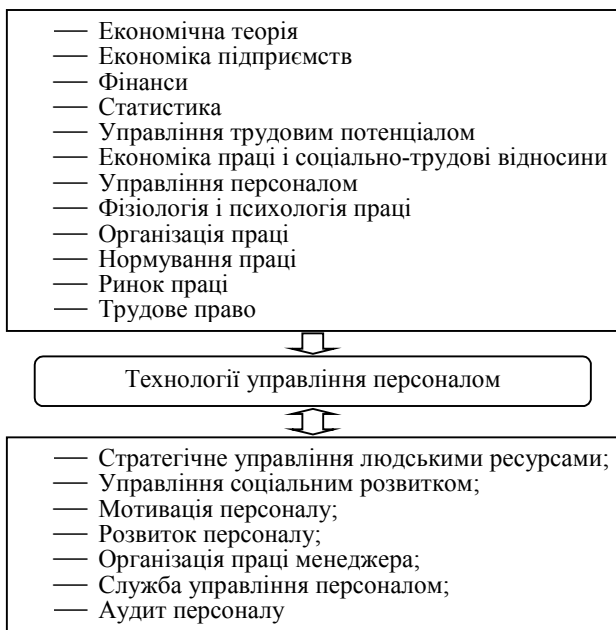


Рис. 1.1. Взаємозв'язки дисципліни «Технології управління персоналом» з іншими дисциплінами

З дисципліною «Технології управління персоналом» органічно пов'язані такі дисципліни, як:

- Стратегічне управління людськими ресурсами;
- Управління соціальним розвитком;
- Мотивація персоналу;
- Розвиток персоналу;
- Організація праці менеджера;
- Служба управління персоналом;
- Аудит персоналу.

ВИСНОВКИ

ДО РОЗДІЛУ 1

Для того щоб система управління персоналом вирізнялася високою технологічністю, вона має відповідати таким вимогам: наявність чітких цілей, розроблених відповідно до стратегії розвитку організації та корпоративних цілей; заінтересованість і підтримка власників та керівництва в реалізації відповідних методів і процедур; наявність ресурсного забезпечення; відстеження інновацій,

обґрунтування їх економічної доцільності та впровадження на цій основі нових методичних підходів і процедур у практику управління персоналом; оцінювання ефективності використання різних методів і процедур та прийняття рішень щодо внесення відповідних коректив у практику управління персоналом.

Об'єктом дисципліни «Технології управління персоналом» є процес управління персоналом, предметом — технології управління персоналом: методичні засоби, прийоми і процедури.

Метою дисципліни є формування у студентів системи теоретичних і прикладних знань у галузі використання сучасних персонал-технологій у практиці управління організаціями. Завдання дисципліни полягають у формуванні у студентів відповідних компетенцій.

Вивчення дисципліни «Технології управління персоналом» ґрунтується на положеннях таких дисциплін: Економічна теорія, Економіка підприємств, Фінанси, Статистика, Управління трудовим потенціалом, Економіка праці і соціально-трудова відносини, Управління персоналом, Фізіологія і психологія праці, Організація праці, Нормування праці, Ринок праці, Трудове право.

З дисципліною «Технології управління персоналом» органічно пов'язані такі дисципліни, як Стратегічне управління людськими ресурсами, Управління соціальним розвитком, Мотивація персоналу, Розвиток персоналу, Організація праці менеджера, Служба управління персоналом, Аудит персоналу.

ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ

ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ



1. Пояснити значення використання сучасних методичних підходів і процедур в управлінні персоналом.
2. Розкрити вимоги до технологічної побудови системи управління персоналом.
3. Пояснити значення ресурсного забезпечення у побудові системи управління персоналом на принципах технологічності.
4. Обґрунтувати необхідність використання інноваційних технологій в управлінні персоналом.
5. Пояснити значення економічної доцільності використання різних методичних підходів і процедур в управлінні персоналом.
6. Назвати об'єкт і предмет навчальної дисципліни «Технології управління персоналом».
7. Розкрити мету і завдання навчальної дисципліни «Технології управління персоналом».
8. Розкрити взаємозв'язки дисципліни «Технології управління персоналом» з іншими дисциплінами.

АНАЛІЗ РОБІТ І ФОРМУВАННЯ ВИМОГ ДО КАНДИДАТІВ НА ВАКАНТНУ ПОСАДУ

Метою розділу є висвітлення етапів і методів аналізу робіт, структури і змісту посадової інструкції, паспорту посади, професіограми, кваліфікаційної карти й карти компетенцій, а також процедури формування вимог до претендентів на вакантні посади.

2.1. Сутність і завдання аналізу робіт



Аналіз роботи є ефективним практичним інструментом, без якого не може бути вирішено більшість завдань, пов'язаних з управлінням персоналом.

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

Зміст роботи визначається набором функцій, процедур і методів. Аналіз роботи дає змогу з'ясувати характеристики працівника (знання, практичні навички, здібності, якості тощо) та особливості поведінки, необхідні для ефективного виконання професійних завдань.

Завдяки цьому інструменту фахівці у галузі управління персоналом можуть:

- розробити компетенції, якими мають володіти співробітники, та вимоги до претендентів на вакантну посаду;
- регламентувати завдання, обов'язки й відповідальність посадових осіб;
- розробити критерії оцінювання працівників;
- розробити ефективні програми навчання та підвищення кваліфікації;
- розробити ефективну систему оплати праці і стимулювання працівників та ін.

2.2. Етапи аналізу робіт



Етапи аналізу робіт подано на рис. 2.1. Дано характеристику кожному етапу.



Рис. 2.1. Етапи аналізу робіт

Етап I. Визначення мети проведення аналізу робіт

Перш ніж розпочати розроблення методичного й організаційного забезпечення проведення аналізу робіт, слід з'ясувати, з якою метою він проводитиметься, і як використовуватиметься інформація, отримана під час аналізу робіт. Чітко сформульована мета дасть змогу визначити тип інформації та джерела її отримання.

Етап II. Збирання та аналіз допоміжної інформації

На даному етапі слід зібрати та проаналізувати доступну допоміжну інформацію, таку як організаційна структура, технологічні карти, типові кваліфікаційні характеристики, внутрішньоорганізаційні документи, що регламентують права, обов'язки і відпо-

відальність працівників (посадові та робочі інструкції, описи робіт, професіограми тощо).

Організаційна структура показує місце кожного виду робіт у ній, рівень ієрархії, підпорядкованість. Аналіз організаційної структури дозволяє визначити кількість відособлених та однакових робіт.

Технологічні карти дають можливість з'ясувати порядок виконання роботи та описати взаємозв'язки робіт.

Аналіз типових кваліфікаційних характеристик і внутрішньо-організаційних документів, які регламентують діяльність працівників, можуть слугувати відправним пунктом для розроблення нового скорегованого опису робіт. На підставі цих матеріалів треба розмежувати завдання, обов'язки й відповідальність, що входять до складу кожної роботи.

Етап III. Вибір репрезентативної посади для аналізу

Для однакових робочих місць і посад слід проводити один аналіз робіт. У зв'язку з цим необхідно вибрати репрезентативну посаду, для якої проводитиметься аналіз. Для схожих посад і робочих місць також може проводитись один аналіз роботи. Після отримання його результатів доцільно провести підтверджувальні спостереження, за результатами яких скорегувати відповідні описи робіт.

Етап IV. Збирання інформації для аналізу робіт

Використовуються такі методи збирання інформації, як інтерв'ювання, анкетування, спостереження тощо, які детальніше розглядатимуться пізніше.

Етап V. Оброблення і аналіз отриманої інформації

На цьому етапі лінійні керівники та співробітники служби управління персоналом спільно обговорюють отриману інформацію й аналізують її. Для оброблення отриманих даних доцільно використовувати статистичні методи. У великих компаніях для спрощення процедури оброблення великих масивів інформації зазвичай використовуються комп'ютерні соціологічні програми.

Етап VI. Розроблення відповідної документації

За результатами аналізу робіт складаються відповідні документи. Серед цих документів слід виокремити такі:

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

- професіограма і психограма;
- профіль посади;
- кваліфікаційна карта і карта компетенцій.

2.3. Методи збирання інформації для аналізу роботи



Для збирання інформації можуть використовуватись різноманітні методи, їх застосовують відособлено один від одного або в різних комбінаціях.

Розглянемо детальніше найпоширеніші методи збирання інформації.

Інтерв'ювання співробітників є одним з найпоширеніших методів визначення обов'язків і відповідальності, що характеризують дане робоче місце чи посаду. Інтерв'ю дає можливість отримати від працівників інформацію про ті проблеми, з якими вони стикаються у процесі виконання завдань і обов'язків.

Готуючись до проведення інтерв'ю, необхідно визначити цільову групу, тобто осіб, від яких можна отримати об'єктивну інформацію про роботу. Це мають бути висококваліфіковані робітники та компетентні фахівці з досвідом роботи на даному робочому місці чи посаді не менше одного року.

Залежно від кількості осіб, яких планується залучити до участі в інтерв'ю, розрізняють такі його типи:

- *індивідуальне інтерв'ю* з кожним працівником;
- *групове інтерв'ю* з групою працівників.

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

До інтерв'ю слід залучати безпосереднього керівника працівника, котрий виконує роботу, що досліджується. Керівник зможе детальніше описати особливості роботи, не зовсім очевидні для людини, яка її виконує.

На підготовчому етапі розробляється також *перелік запитань*, що їх буде поставлено співробітникам.

Залежно від ступеня регламентації запитань інтерв'ю може бути:

- *регламентованим*, для якого характерними є попередня підготовка одноманітних для всіх працівників, котрих опитують, запитань і чітко задана їх послідовність;

— *нерегламентованим*, яке передбачає вільну бесіду відповідно до загального плану.

Нерегламентоване інтерв'ю рекомендується використовувати під час опитування невеликої групи працівників. Даний вид інтерв'ю дає змогу:

- уточнити відповіді на поставлені запитання;
- визначити запитання, на які працівникам складно відповісти;
- фіксувати зауваження працівників, які виходять за межі поставлених запитань, але викликають певний інтерес.

Запитання розробляються з урахуванням особливостей конкретного робочого місця чи посади залежно від цілей аналізу роботи і напрямів використання отриманої інформації.

Для правильного формулювання запитань необхідно врахувати таке:

- 1) кожне запитання має бути логічно завершеним та конкретним;
- 2) запитання мають бути лаконічними;
- 3) необхідно уникати малопоширених, іноземних слів і слів з подвійним значенням;
- 4) якщо запитання стосується предмета, з яким працівник не достатньо знайомий або для обґрунтованої відповіді він не має необхідного запасу спеціальних термінів, потрібно дати відповідні пояснення;
- 5) необхідно зазначити усі можливі варіанти відповіді або не давати жодного;
- 6) слід формулювати запитання таким чином, щоб уникати стереотипних, шаблонних відповідей;
- 7) необхідно уникати слів, які можуть викликати негативне ставлення у працівника.

Під час проведення інтерв'ю можуть бути використані запитання:

- У чому полягає зміст роботи, яку Ви виконуєте?
- Які Ваші посадові обов'язки? Чим конкретно Ви займаєтесь? За що Ви відповідаєте?
- Де розташоване Ваше робоче місце?
- Яке обладнання Ви використовуєте?
- Які вимоги висуваються до рівня освіти, підготовки, навиків співробітників на даній посаді? Чи потрібно мати ліцензії та сертифікати? Чи необхідне додаткове навчання?
- У вирішенні яких питань структурного підрозділу Ви бережете участь? За які результати відповідаєте?

— Чи плануєте Ви певні види діяльності? Наскільки важливо це у Вашій роботі?

— Чи заповнюєте Ви які-небудь документи? Які саме та як часто?

— Чи проводите Ви якісь розрахунки?

— Чи здійснюєте Ви економічне обґрунтування певних видів діяльності?

— Чи вимагає Ваша робота контактів зі співробітниками інших структурних підрозділів? З представниками інших організацій? З приватними особами?

— Які інструкції і нормативи регламентують Вашу роботу?

— Чи контролюєте Ви роботу інших людей? У чому це полягає?

— Як часто Вас контролюють?

— Як часто Ви контактуєте з Вашим безпосереднім керівником?

— Яким чином оцінюються результати Вашої роботи?

— У яких умовах Ви працюєте?

— Якого фізичного, емоційного та інтелектуального навантаження вимагає Ваша робота?

— Чи є якісь небезпечні умови, в яких Вам доводиться працювати?

— Чи існують випадки, коли Вам доводиться відходити від установлених правил і процедур? Наскільки часто це трапляється? Які це може мати наслідки?

— Чи відповідаєте Ви за безпеку праці інших людей? У чому полягає ця відповідальність?

Перш ніж розпочати проведення інтерв'ю, співробітник служби управління персоналом або інша посадова особа, котра проводить аналіз робіт, повинна апробувати перший варіант набору запитань на невеликій кількості працівників. Апробація проводиться з метою перевірки чіткості формулювання запитань, їх повноти, виявлення додатково упущених аспектів, уточнення послідовності запитань і форми подачі для того, аби вона не викликала негативного ставлення з боку працівників.

Для отримання інформації про ступінь важливості обов'язків співробітників можуть бути використані різні методи: бального оцінювання, ранжування, парних порівнянь та ін.

Під час проведення інтерв'ю співробітник служби управління персоналом має встановити взаєморозуміння із працівником. Для цього важливо пояснити мету проведення інтерв'ю та яким чином даний працівник був відібраний для участі у ньому.

Отриману інформацію необхідно заносити до опитувального листа (додаток А).

Анкетування й заповнення опитувальних листів — методи отримання інформації від працівників у письмовій формі. Анкети й опитувальні листи дають загальне уявлення про роботу, для з'ясування деталей можуть бути використані інші методи, наприклад аналіз критичних інцидентів.

Даний метод збирання інформації дає змогу охопити велику групу людей. Важливим питанням при цьому є визначення структури анкети чи опитувального листа та набору запитань, які мають бути включені до них. В одних випадках вони можуть бути надто структурованими і деталізованими, містити списки із сотнею різноманітних обов'язків і завдань. Інші анкети й опитувальні листи можуть містити лише відкриті запитання, і працівникові слід самостійно описати основні обов'язки, які він виконує.

Під час розроблення анкет необхідно чітко й зрозуміло формулювати запитання. Вони повинні тлумачитись однозначно усіма співробітниками, які беруть участь в анкетуванні, оскільки даний метод, на відміну від інтерв'ю, не дає змоги поставити уточнювальні запитання. Анкета має бути простою за змістом, не містити забагато технічних термінів. Рекомендується також давати пояснення, як використовуватимуться результати анкетування. Як і у разі опитування, перш ніж використати анкету, слід запропонувати заповнити її кільком працівникам, які мають дати коментар для з'ясування вірогідних упущень і неточностей.

У зарубіжних країнах широко використовуються **універсальні методики**, які дають змогу комп'ютеризувати процес аналізу роботи й отримати описи посад. Найбільш відомі методики: PAQ, CMQ, FJA, JEI, FJAS, MOSAIC, OAI, WPS, CODAP, PMPQ, Executive Checklist, O'NET та ін.

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

1. Знання.
2. Розумове навантаження.
3. Фізичне навантаження.
4. Комунікації.
5. Умови праці.
6. Інші характеристики роботи.

Методика CMQ (Common Metric Questionnaire) містить 283 пункти, які описують 80 факторів, згрупованих у 17 факторів

вищого рівня. Якщо 80 факторів дають детальну інформацію про посаду, то 17 факторів вищого рівня дають змогу, отримати загальний опис посади.

Методика ґрунтується на тому, що будь-яку працю можна описати за допомогою чотирьох основних категорій:

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

Методики PAQ і CMQ дають можливість розробляти описи посад, критерії підбору та оцінювання працівників, програми навчання, оцінювати складність робіт, ранжувати посади за значущістю.

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

Основна теза методики FJA — кожна робота має мету, вимоги і стандарти. Відповідно до даної тези опис завдань здійснюється у такому форматі:

- що потрібно зробити працівникові;
- з якою метою;
- який потрібно отримати результат.

Методика включає п'ять компонентів:

- ідентифікація цілей;
- ідентифікація і опис завдань;
- аналіз завдань;
- розроблення стандартів виконання;
- визначення змісту навчання.

Як і попередні методики, FJA може використовуватись для вирішення завдань, пов'язаних з підбором, навчанням і оцінюванням працівників.

Спостереження за робочим процесом використовується переважно у тих випадках, коли робота співробітника складається з повторюваних дій, завдання є короткими за тривалістю і за невеликий проміжок часу можна спостерігати виконання кількох завдань. Даний метод збирання інформації є неприйнятним для трудових процесів, які передбачають розумові види діяльності (наприклад, робота інженера, математика, юриста тощо).

Найчастіше спостереження застосовується в умовах промислового виробництва. За співробітником, який виконує повсяк-

денні обов'язки, ведеться спостереження, дані заносяться до спеціального бланку. Таку роботу доцільно проводити кілька разів, у різні періоди часу, щоб урахувати максимальну кількість функцій, виконуваних працівником. Подібні спостереження необхідно проводити якомога непомітніше, щоб не заважати виконанню працівником функцій у звичному темпі.

Дані, одержані під час спостереження, можуть доповнюватись інформацією, отриманою за допомогою опитування.

Ведення щоденників. Використовуючи даний метод, працівник фіксує усі свої дії протягом певного періоду часу. Записи можуть вестись наприкінці кожної робочої години чи половини робочого дня або щоразу, коли працівник переходить від одного виду робіт до іншого. Звіт може також подаватись у формі опису типового робочого дня у цілому або ж у погодинному режимі.

Дослідження критичних інцидентів — процедура збирання інформації про найважливіші та напруженіші робочі ситуації. Під критичним інцидентом розуміють успішний чи неуспішний випадок, який відповідає певним критеріям. Даний метод може застосовуватись лише до реальних робочих випадків, до робіт, які вже виконувались, і є непридатним на етапі проектування певних видів робіт.

Для того щоб аналіз критичної ситуації був коректним і за його результатами можна було зробити висновок про поведінку працівника, випадок має бути описаним. На матеріалах опису певного випадку (інциденту) визначаються дії, навиків і якості співробітника, що спричинили інцидент і вплинули на успішне чи неуспішне його завершення. За допомогою даного методу можна з'ясувати знання, уміння, навиків і якості, необхідні співробітнику для виконання завдань та обов'язків у реальній робочій ситуації.

Метод репертуарних грат. Даний метод запропонований психологом Дж. Келлі для дослідження відносин і рівня довіри між співробітниками. Метод репертуарних грат дає змогу визначити, якими критеріями керуються співробітники організації, коли оцінюють успішність чи неуспішність працівника, котрий виконує ті чи інші види робіт.

Процедура збирання інформації за допомогою даного методу така:

— керівник виписує на окремі картки імена або ініціали співробітників, якими він керує;

— групує картки за певними ознаками, наприклад визначає тих, хто добре виконує роботу, і тих, про кого не можна цього сказати;

- вибирає дві картки із «сильної» групи і одну зі «слабкої»;
- описує, чим двоє успішних співробітників схожі один на одного, і чим вони відрізняються від менш успішного.

Метод репертуарних грат дає змогу отримати структурований опис певної посади чи робочого місця з боку керівника, колег по роботі чи інших співробітників, з якими контактує особа, що працює на даному робочому місці чи обіймає дану посаду. Цей метод корисний для з'ясування таких критеріїв, як методи ухвалення рішень і розв'язання конфліктів, стилі налагодження стосунків з людьми та ін.

Для збирання інформації можуть використовуватись також **ергономічні дослідження на робочих місцях** з використанням експериментальних методів вивчення динаміки різних фізіологічних функцій та методів біомеханіки.

До таких експериментальних методів належать:

- *електроенцефалографія* — дослідження активності мозку;
- *електроміографія* — дослідження роботи м'язів, їхнього тонусу;
- *рестрація шкірогальванічної реакції* — вимірювання різності потенціалів шкіри з метою визначення емоційного стану людини;
- *електрокардіографія* — дослідження серцевої діяльності;
- *електроокулографія* — дослідження потенціалу, який виникає при повороті очного яблука та ін.

2.4. Складання опису та специфікації роботи



За результатами аналізу робіт складаються описи та специфікації робіт, які набули поширення у зарубіжній практиці.

Опис роботи — документ, у якому міститься інформація про роботу, що виконується на даному робочому місці, відповідальність та умови праці. Специфікація може бути розроблена як окремий документ або ж як частина опису роботи.

Як правило, опис роботи включає розділи:

1. *Визначення роботи*

Розділ може містити таку інформацію: назва роботи; код роботи; дата складання опису роботи; посадова особа, котра затвердила опис роботи; назва структурного підрозділу (департаменту, відділу, сектору, цеху тощо), до якого дана робота належить;

назва посади безпосереднього керівника; категорія чи рівень роботи; рівень оплати.

2. *Короткий опис роботи*

Подається загальний опис характеру роботи із визначенням основних функцій і дій.

3. *Відносини*

Описуються взаємовідносини працівника з іншими співробітниками і зовнішніми організаціями. Може міститись така інформація:

— *підзвітний*;

— *контролює*;

— *взаємодіє*;

— *зовнішні зв'язки*.

4. *Обов'язки і відповідальність*

Наводиться детальний перелік обов'язків, які відповідають робочому місцю (посаді), та межі відповідальності.

5. *Повноваження*

Визначаються межі повноважень, у тому числі обмеження щодо прийняття рішень.

6. *Стандарти виконання*

Наводиться перелік стандартів, що їх виконавець повинен досягати, виконуючи свої основні обов'язки.

7. *Умови праці*

Подається опис таких факторів, як температура, освітлення, рівень шуму, вплив шкідливих речовин на робочому місці та ін.

8. *Специфікація роботи*

Специфікація роботи містить інформацію про необхідні для виконання роботи особистісні якості, риси характеру, навички та рівень освіти.

2.5. Складання посадової інструкції та паспорта посади



На відміну від описів і специфікацій робіт, характерних для зарубіжних фірм і компаній, у вітчизняній практиці за результатами аналізу робіт розробляються посадові інструкції або паспорти посад, кваліфікаційні карти та карти компетенцій чи профілі посад.

Основні положення посадових інструкцій і паспортів посад використовуються для вирішення таких завдань:

— розроблення компетенцій, якими мають володіти співробітники, та вимог до претендентів на вакантну посаду;

- регламентація трудової діяльності;
- розроблення критеріїв оцінювання працівників;
- розроблення програм підготовки і підвищення кваліфікації персоналу та ін.

Посадові інструкції подібні до описів робіт, проте існують певні відмінності у структурі та змісті даних документів. Порівняльний аналіз структури посадової інструкції, паспорта посади та опису роботи подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ СТРУКТУРИ ПОСАДОВОЇ ІНСТРУКЦІЇ,
ПАСПОРТА ПОСАДИ ТА ОПИСУ РОБОТИ***

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

*Для порівняння розділи документів подано не у стандартній послідовності

Посадові інструкції визначають основний зміст роботи, яку має виконувати працівник, що обіймає певну посаду, основні завдання і обов'язки, функції, права, відповідальність, місце працівника у формальній структурі підрозділу й організації та кваліфікаційні вимоги до нього. Посадові інструкції дають змогу визначити систему взаємовідносин між керівниками і підлеглими, упорядкувати потоки інформації всередині організації.

Під час розроблення посадових інструкцій має бути забезпечений єдиний підхід до побудови, структури і викладу змісту розділів. Інструкції мають відображати повний перелік завдань, обов'язків, повноважень і відповідальності, у разі потреби мати необхідні пояснення. Посадові інструкції складаються для працівників усіх посад, визначених штатним розписом. Винятком можуть бути керівники, основні завдання, обов'язки, права і відповідальність яких визначено Статутом підприємства або положенням відповідного структурного підрозділу.

Посадові інструкції містять такі розділи:

- Загальні положення;
- Завдання і обов'язки;
- Права;
- Відповідальність;
- Повинен знати;
- Кваліфікаційні вимоги;
- Взаємовідносини (зв'язки) за посадою.

У правому верхньому куті першої сторінки посадової інструкції розміщується слово «Затверджено», підпис керівника про її затвердження, зазначається посада, ініціали та прізвище керівника, а також дата затвердження.

У заголовку посадової інструкції дається ***повна назва посади*** і структурного підрозділу.

Найпростішою є ситуація, коли певна посада уже має конкретну назву, зазначену в нормативних документах. У разі, коли йдеться про новий напрям професійної діяльності, його назва, з одного боку, має точно відображати зміст роботи та відповідати професійній назві, передбаченій Національним класифікатором України ДК 003:2005 «Класифікатор професій (далі — КП), з другого боку — позитивно сприйматись самим працівником та іншими співробітниками організації.

Наприклад, у структурі підприємств часто можна зустріти такі посади, як керівник відділу PR та PR-менеджер. Дані професійні назви робіт не передбачені КП, а тому їх використання не є правомірним. Натомість слід використовувати такі назви: начальник відділу зв'язків з громадськістю (код КП 1234), менеджер (управитель) із зв'язків з громадськістю (код 1475.4), фахівець із зв'язків з громадськістю та пресою (код 2419.2).

Аналогічно неправомірним є використання таких назв посад, як HR-директор чи HR-менеджер. Відповідно до КП у сфері управління персоналом можуть використовуватись такі професійні назви робіт: директор з кадрових питань та побуту, началь-

ник відділу кадрів, начальник відділу підготовки кадрів, начальник відділу соціального розвитку (спільний код 1232), менеджер (управитель) з персоналу (код 1477.1) та ін.

КП передбачено утворення похідних назв професій. Додаток В КП містить такі похідні слова до професій: віце-, головний, груповий, другий, заступник, змінний, молодший, перший, помічник, провідний, старший, учень, черговий та ін. За допомогою похідних слів можна розширювати кількість посад у штатному розписі, розмежовувати їх за категоріями, обов'язками, завданнями, повноваженнями тощо.

Застосовувати похідні назви професій можна таким чином, щоб утворені професії були відсутні у чинному КП. Наприклад, від професії «Економіст» (код 2441.2) можна утворити такі похідні назви зі збереженням коду, як «Старший економіст», «Провідний економіст». Проте не можна застосувати похідне слово «Головний», оскільки у КП є чинна професійна назва роботи «Головний економіст» з кодом 1231.

Для внутрішнього застосування можна також розширювати професійні назви робіт термінами і словами, які уточнюють місце роботи, сферу діяльності, роботи, що виконуються, за умови дотримання лаконічності викладу.

Треба згадати про ще одну типову помилку під час використання професійних назв робіт. Як зазначалося, професійні назви робіт мають точно відповідати фактично виконуваним роботам і функціям працівника. У зв'язку з цим посадові особи, які належать до професійної групи «менеджери (управителі) підприємств, установ, організацій та їх підрозділів» (код підрозділу 14 відповідно до КП), мають виконувати, крім усіх інших, функцій з організації роботи підлеглих працівників. Якщо ж посадові особи не мають підлеглих працівників, то дана професійна назва роботи не може бути використана. Натомість можуть використовуватись професійні назви робіт, які належать до інших категорій.

Наприклад, у структурі відділу реклами одна посада начальника відділу з реклами (код 1234) і три посади менеджера з реклами (код 1476.1). У такому разі усі чотири посади є керівними. Проте менеджери з реклами не мають підлеглих працівників, а тому дану професійну назву робіт для цих посад не може бути використано.

Розділ **«Загальні положення»** посадової інструкції повинен містити інформацію про посаду, сферу діяльності працівника, найменування підрозділу, порядок призначення на посаду та припинення виконання посадових обов'язків, безпосередню підпорядкованість, наявність підлеглих, перелік основних законодав-

чих актів, інших матеріалів, якими керується у роботі працівник, порядок заміщення інших працівників на період їхньої тимчасової відсутності (відпустка, хвороба, інші поважні причини), а також хто заміщує його.

Розділ **«Завдання і обов'язки»** характеризує зміст діяльності працівника. Даний розділ містить перелік видів робіт, з яких складаються завдання і обов'язки. Кожне завдання треба формулювати одним реченням. Під час опису трудової діяльності завдання слід перелічити відповідно до черговості їх вирішення або залежно від значущості. Формулювання завдань і обов'язків має бути точним, лаконічним і змістовним. Необхідно використовувати мінімальну кількість слів і уникати повторів. До переліку завдань і обов'язків не слід включати зайвих подробиць про способи та методи роботи.

Завдання і обов'язки працівника мають відповідати завданням і функціям підрозділу. Під час установалення видів робіт потрібно визначати їх за організаційно-юридичними ознаками (керує, організовує, контролює, затверджує, здійснює, розглядає, виконує, забезпечує, бере участь, готує тощо). При цьому не слід використовувати дієслова, які не мають чіткого значення, як наприклад, «має справу».

Розділ **«Права»** визначає делеговані працівникові повноваження, за допомогою яких він має виконувати покладені на нього завдання і обов'язки. Наприклад, виконувати обов'язки представництва підрозділу з певних питань, приймати певні рішення, вносити пропозиції з відповідних питань, розробляти та узгоджувати проекти документів, брати участь у зборах, нарадах, семінарах з питань, які належать до компетенції відповідного працівника, отримувати необхідну для виконання своїх завдань інформацію від відповідних посадових осіб тощо.

Розділ **«Відповідальність»** містить межі особистої відповідальності працівника за результати діяльності та виконання робіт. Результатами діяльності є якість та своєчасність виконання посадових завдань і обов'язків. Наприклад, у посадовій інструкції може бути зазначено, що працівник відповідає за належне виконання посадових завдань та обов'язків, дотримання термінів чи графіків виконання робіт, збереження закріплених за ним матеріальних цінностей, дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, норм охорони праці та правил техніки безпеки тощо. При цьому не слід формулювати складові відповідальності у негативній формі: «невиконання чи не належне виконання», «порушення термінів, графіків, правил, норм, інструкцій» тощо.

Складаючи даний розділ посадової інструкції, необхідно розмежувати пряму відповідальність за виконання працівником своїх завдань і обов'язків та відповідальність за результати праці структурного підрозділу, який очолює посадова особа.

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

Розділ *«Кваліфікаційні вимоги»* визначає мінімальні вимоги до освітнього й освітньо-кваліфікаційного рівня, післядипломної освіти та досвіду, достатніх для повного і якісного виконання роботи за посадою. Кваліфікаційні вимоги встановлюються відповідно до вимог, визначених кваліфікаційними характеристиками певних професій.

Якщо особа не відповідає кваліфікаційним вимогам, то вона не може претендувати на зайняття певної посади.

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

Серед типових помилок, які зустрічаються під час складання посадових інструкцій, виокремимо такі:

- формальний характер посадових інструкцій, відсутність зв'язку з реальними посадовими обов'язками працівників, які обіймають відповідні посади;

- завдання і обов'язки не підкріплюються відповідними правами;

- завдання і обов'язки копіюються з типових кваліфікаційних характеристик чи посадових інструкцій, розроблених для аналогічних посад в інших організаціях, без урахування специфіки організації та структурного підрозділу, галузевих і регіональних особливостей;

- не виокремлюється порядок взаємодії зі співробітниками свого та інших структурних підрозділів, хоча дані взаємовідносини є важливими для визначення змісту роботи;

- недооцінюється значення даних документів, що призводить до формалізації процедури підготовки посадових інструкцій, доручення їх підготовки самим лише виконавцям та ін.

Для якісного вирішення різних завдань управління персоналом обсяг інформації, яку містять посадові інструкції, є недостатнім. Замість посадових інструкцій доцільно розробляти **паспорти**

посад, які б доповнювались також інформацією про умови праці на робочому місці, необхідні компетенції, результати праці, компенсаційний пакет та ін. За своїм змістом і структурою паспорт посади подібний до опису роботи.

2.6. Розроблення професіограми



Якщо описи робіт, посадові інструкції і паспорти посад орієнтовані на конкретне робоче місце чи посаду, ураховують специфіку організації та умови праці, то професіограми орієнтуються на особливості певної професії. Основні сфери застосування професіограм: професійна орієнтація і консультування, професійний підбір, підготовка і перепідготовка персоналу, раціоналізація режимів праці та відпочинку.

Професіограма — опис соціально-економічних, виробничо-технічних, санітарно-гігієнічних, психологічних й інших особливостей професії та її спеціальностей.

Зміст професіограми, обсяг її окремих частин, ступінь узагальнення та деталізації певних особливостей професії, вимог, які висуваються нею до особистості, залежать від мети дослідження професії.

Важливою частиною професіограми є психограма, яка містить вимоги до психологічних якостей і психофізіологічних функцій людини. Їх ще називають професійно важливими якостями.

Основним завданням під час складання професіограм є виявлення відносно стійких професійно важливих якостей, які істотно впливають на швидке і якісне опанування певної діяльності та успішне виконання трудового процесу. У зв'язку з цим професіограма має включати:

- якості, що не можуть компенсуватись і якими повинен володіти працівник для успішної діяльності;

- бажані якості, що визначають можливість досягнення високого рівня професійної майстерності;

- небажані якості, наявність яких робить людину непридатною для даної професії.

Професій, для яких виокремлюються небажані якості, небагато. Для більшості видів трудової діяльності відсутність чи недостатній розвиток професійно важливих якостей може компенсуватись наявністю інших якостей або ж за допомогою навчання.

Під час складання професіограм об'єктами розгляду можуть бути такі параметри психічних функцій:

- висока абсолютна чутливість: зорового аналізатору, смакова, м'язова;
- швидкість і точність пізнання, порівняння;
- сприйняття форми, розмірів, швидкості, часу, відстані;
- спостережливість;
- показники уваги: обсяг, переключення, стійкість, концентрація;
- різновиди пам'яті: оперативна, довготривала, наочна, мовно-логічна, моторна, зорова, слухова;
- показники пам'яті: обсяг, швидкість, точність, тривалість, збереження інформації;
- здатність запам'ятовувати, зберігати у пам'яті й відтворювати правила, інструкції;
- різновиди мислення: наочно-діяльне, абстрактно-логічне, образне, репродуктивне, продуктивне (творче);
- здатність мислення до аналізу, синтезу, абстракції, класифікації, систематизації, конкретизації, планування, розуміння графічного чи словесного матеріалу;
- показники психомоторної діяльності: швидкість, точність, координація, стійкість, ритмічність рухів;
- орієнтація у просторі;
- швидкість реакції у стандартних і нестандартних ситуаціях;
- точність здійснення простих дій за умов дефіциту часу, монотонної діяльності, роботи з невеликою інтенсивністю;
- швидкість вироблення та перебудови рухових і розумових навиків;
- здатність працювати за наявності ризику чи небезпеки зі збереженням чи підвищенням продуктивності та ін.

2.7. Розроблення кваліфікаційної карти і карти компетенцій. Формування профілю посади



На відміну від розглянутих вище документів, кваліфікаційна карта, карта компетенцій і профіль посади містять лише вимоги до працівників, які виконують певні види робіт або обіймають певні посади.

Кваліфікаційна карта включає кваліфікаційні вимоги до освітнього та освітньо-кваліфікаційного рівня, післядипломної освіти і досвіду роботи, установлені посадовими інструкціями та кваліфікаційними характеристиками певних професій.

На відміну від кваліфікаційних характеристик, кваліфікаційна карта конкретизує вимоги до професії та спеціальності працівника.

Крім цього, у кваліфікаційній карті можуть зазначатися вимоги до спеціальних знань і навиків: знання іноземної мови, володіння комп'ютером, здатність керувати автомобілем тощо.

Кваліфікаційна карта може також містити вимоги до віку і статі. Щодо останніх, то дані вимоги мають бути обґрунтованими і зазначатись лише у виняткових випадках. Необґрунтоване висунення вимог щодо віку й статі працівника створює підстави для дискримінації окремих категорій населення та обмеження їхніх прав і свобод щодо вільного вибору місця та способу реалізації власного потенціалу.

Кваліфікаційна карта використовується для розроблення вимог до кандидатів на вакантну посаду і є інструментом полегшення процедури відбору, оскільки значно простіше встановити відповідність кандидата кваліфікаційним характеристикам на підставі певних документів, ніж визначити навички виконувати певні функції чи рівень розвитку певних якостей. Використання кваліфікаційної карти дозволяє дати структуровану оцінку кандидатам і порівняти їх між собою. Разом з тим кваліфікаційна карта містить формальні характеристики, залишаючи осторонь особистісні якості й потенціал професійного розвитку.

Цей недолік усувається за допомогою розроблення **карти компетенцій**.

Незважаючи на поширення використання терміна «компетенції», немає однозначного підходу до визначення його сутності. Наведемо окремі дефініції, які зустрічаються у літературі.

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

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

¹ *Mirabile R. J.* Everything you wanted to know about competency modeling // Training and development. — 1997. — August. — P. 73—77.

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

Компетенції — це базові характеристики індивіда, причинно пов'язані з критеріями ефективних та/чи успішних дій у професійних чи життєвих ситуаціях. «Базова характеристика» означає, що компетенція — це глибока і стійка складова особистості, за якою можна передбачити поведінку людини у досить широкому колі ситуацій, як життєвих, так і професійних. Причинний зв'язок означає, що компетенція обумовлює поведінку або дію. Зв'язок з критеріями дій означає, що за компетенціями можна визначити, хто робить щось добре чи погано, що може бути вимірне за певними критеріями чи стандартами¹.

Найбільш прийнятним для практичного використання, на наш погляд, може бути наведене нижче визначення даного терміна.

Компетенції — це знання, навички, здібності та характеристики, пов'язані з ефективним виконанням певної роботи.

Головний акцент у визначенні компетенцій слід робити на тому, що вони впливають на ефективність діяльності. Це означає, що вивчивши і сформулювавши компетенції для певної роботи, їх можна цілеспрямовано розвивати, покращуючи результати. На основі компетенцій можна не лише відбирати потенційно успішних працівників, а й побудувати ефективну систему оцінювання і розвитку персоналу.

Під час розроблення карти компетенцій слід урахувувати, що компетенції мають чітко формулюватися й однозначно тлумачитися. Не досить вдалим прикладом формулювання компетенцій є використання таких термінів, як «професіоналізм» і «харизматичність», що ускладнюють однозначне сприйняття і тлумачення.

Фахівець у галузі підбору персоналу С. Іванова до невдалих формулювань також відносить компетенцію «комунікабельність» чи «комунікативні навички», яку широко використовують на практиці під час розроблення компетенцій для керівників, професіоналів і фахівців. Зокрема, фахівець виокремлює такі складові комунікабельності:

- уміння швидко налагоджувати контакти;
- ввічливе, прихильне спілкування;
- уміння переконувати;
- уміння публічно виступати;
- постійне бажання спілкуватися з людьми;
- гарна дикція;
- грамотна мова.

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

Далі автор зазначає, які з перелічених якостей є необхідними, бажаними і непотрібними для таких посад, як представник торговельний, секретар і менеджер із зв'язків з громадськістю (табл. 2.2)¹.

Таблиця 2.2

**СКЛАДОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ «КОМУНІКАБЕЛЬНІСТЬ»
І НЕОБХІДНИЙ РІВЕНЬ ЇХ РОЗВИТКУ ДЛЯ РІЗНИХ ПОСАД**

Компетенції	Посади		
	Представник торговельний	Секретар	Менеджер із зв'язків з громадськістю
1. Уміння швидко налагоджувати контакти	Необхідно	Не потрібно	Бажано
2. Ввічливе, прихильне спілкування	Необхідно	Необхідно	Необхідно
3. Уміння переконувати	Необхідно	Бажано	Необхідно
4. Уміння публічно виступати	Не потрібно	Не потрібно	Необхідно
5. Постійне бажання спілкуватися з людьми	Необхідно	Не потрібно	Бажано
6. Гарна дикція	Необхідно	Бажано	Необхідно
7. Грамотна мова	Необхідно	Необхідно	Необхідно

Як свідчать дані табл. 2.2, для усіх трьох посад вимога до компетенції «комунікбельність» є необхідною, проте у розрізі її складових вимоги диференціюються залежно від посади починаючи від необхідного й бажаного рівня — до не потрібного.

Кожна компетенція повинна мати також свій оцінювальний інструмент, за допомогою якого можна виміряти й установити рівень розвитку компетенції.

Питання розроблення компетенцій і оцінювальних шкал детальніше розглядатимуться у наступних розділах.

Профіль посади (або портрет ідеального співробітника) містить кваліфікаційну карту і карту компетенцій.

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

2.8. Розроблення критеріїв підбору кандидатів на вакантну посаду



На підставі розглянутих вище документів розробляються критерії підбору кандидатів на вакантну посаду. Розглянемо **вимоги, що їм мають відповідати критерії підбору.**

1. *Валідність* — відповідність критеріїв змісту роботи та вимогам посади.

2. *Повнота* — охоплення критеріями усіх ключових характеристик, важливих для успішного виконання функцій і обов'язків на даній посаді чи робочому місці.

3. *Надійність* — установлені критерії мають забезпечувати точність і стійкість результатів; результати не мають бути випадковими.

4. *Необхідність і достатність* — не варто включати необов'язкові критерії, тим самим ускладнюючи відбіркові процедури.

Вимоги до претендентів включають як кваліфікаційні вимоги, так і вимоги до компетенцій.

Розрізняють мінімальні і деталізовані вимоги до претендентів. **Мінімальні вимоги** визначають формальні обмеження щодо участі у відбіркових процедурах на заповнення вакантної посади. Мінімальні вимоги можуть містити вимоги до рівня освіти із зазначенням професії чи спеціальності, додаткової освіти й підготовки (післядипломної освіти, другої вищої освіти, ученого ступеня, курсів підвищення кваліфікації тощо), стажу роботи за певною спеціальністю чи на певних посадах. Мінімальні вимоги наводяться у текстах рекламних оголошень і в умовах конкурсу на заміщення вакантної посади.

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

Деталізовані вимоги включають, крім мінімальних вимог, вимоги до компетенцій: знань, навиків, індивідуально-особисті-

сних характеристик індивіда, його ділових якостей, цінностей, мотивацій тощо.

Мінімальні вимоги містять критерії, наявність яких можна точно й безпомилково установити у кандидата на підставі поданих документів: трудової книжки, дипломів, атестатів, посвідчень, сертифікатів тощо.

Оцінити рівень розвитку компетенцій кандидатів складніше. З цією метою можуть використовуватись різні оцінювальні інструменти: інтерв'ю, професійні та особистісні тести, перевірка рекомендацій, графологічна експертиза тощо, які дають більш чи менш валідні результати. Застосування різних оцінювальних інструментів вимагає спеціальної підготовки осіб, які займаються підбором.

Для підвищення ефективності підбору можуть використовуватись комплексні діагностичні методи, які надають центри оцінювання (Assessment Center). Технологію роботи центрів оцінювання розглянемо у наступних розділах.

У ході розроблення критеріїв підбору кандидатів на вакантні посади можна скористатися підходом, запропонованим директором рекрутингової агенції «Метрополіс» (м. Москва) В. Поляковим. Автор виокремив **чотири блоки критеріїв**:

- ✓ *може*;
- ✓ *хоче*;
- ✓ *керований і сумісний*;
- ✓ *безпечний*.

Зміст критеріїв і результати визначення відповідності кандидата посаді подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

КРИТЕРІЇ ПІДБОРУ КАНДИДАТІВ НА ВАКАНТНІ ПОСАДИ¹

Критерії	Зміст критерію	Результат визначення відповідності кандидата посаді
Може (освіта, знання, навички, здібності)	Рівень освіти і теоретичної підготовки, досвід Комунікативні навички. Уміння організувати і планувати роботу. Якість лідера. Управлінські здібності й навички Здатність до навчання і розвитку Здоров'я і працездатність Особистісні обставини й чинники, що впливають на здатність виконувати відповідну роботу	Може успішно виконувати роботу Рівень освіти, знання, досвід, психологічні якості тощо відповідають вимогам посади

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

Критерії	Зміст критерію	Результат визначення відповідності кандидата посаді
Хоче (особливості мотивації, мотиваційна готовність)	Мотиви кандидата змінити місце роботи Перспективи та пріоритетні цілі кандидата Очікування кандидата. Чинники, що можуть відвернути кандидата від компанії. Чинники й умови, які привертають до даної роботи Досягнутий рівень оплати праці Наявність альтернативних пропозицій роботи	Об'єктивно й суб'єктивно кандидат зацікавлений у роботі Мотивація є зрозумілою і прогнозованою Очікування кандидата відповідають можливостям посади
Керований і сумісний (поведінкова компетентність)	Ставлення до критики, конфліктність Самокритичність і адекватність самооцінки Здатність до сприймання інформації Відповідальність і дисциплінованість Стиль керівництва, якому надається перевага і який очікується від середніх керівників Звички й очікування стосовно групових норм поведінки у компанії Досвід формування кандидатом своїх стосунків з оточенням	Кандидат добре розуміє зміст і деталі висловленого Контролює свою мову. Самокритичний, здатний визнавати свої помилки і вчитись на них. Сприймає критику Уміє володіти собою у стресових ситуаціях, не загальмовується, не стає агресивним Готовий прийняти стиль керівництва і групові норми поведінки в організації
Безпечний	Лояльність Здатність кандидата налагоджувати і зберігати добрі стосунки з колишніми керівниками і колегами Відповідність рівня життя кандидата названим доходам Відсутність схильності до пияцтва і вживання наркотиків	Не загрозить комерційній безпеці компанії (відсутність кримінального минулого і зв'язків) Чесність Лояльність до роботодавця тощо

Розробляючи компетенції, якими мають володіти кандидати на вакантні посади, слід урахувувати такі положення.

1. Етап розвитку бізнесу компанії

На етапі, наприклад, активного розвитку бізнесу компанія потребує постійних інвестицій і нових нестандартних підходів. Очевидно, що їй необхідні ініціативні, творчі люди, здатні піти на розумний ризик, які вміють швидко знаходити вихід зі складної ситуації та приймати неординарні рішення.

На етапі стабілізації, коли бізнес добре структурований, компанія потребує стабільних, організованих, відповідальних людей, схильних до дотримання установлених процедур і правил.

2. Особливості корпоративної культури

Тут важливо зважити, наскільки цінності та погляди кандидата відповідають цінностям, нормам, поглядам компанії. Під час розроблення критеріїв слід звернути увагу на прийнятні стосунки у колективі, стилі керівництва, методи прийняття рішень і розв'язання конфліктів, ставлення до командної роботи, прагнення до професійного й посадового розвитку, лояльність та ін.

Для формування критеріїв, які урахували б особливості корпоративної культури, можна використати методи опитування або анкетування серед керівників різних рівнів управління і провідних фахівців, котрі є носіями корпоративної культури. Зокрема, слід попросити співробітників виокремити із запропонованого переліку компетенції, якими обов'язково має володіти кандидат на вакантну посаду, ті, що подобаються, й ті, що не влаштовують у співробітниках. Обов'язково має надаватися можливість доповнити запропонований перелік власними компетенціями.

3. Специфіка роботи

Під час розроблення компетенцій слід обов'язково ураховувати специфіку підприємства, вид економічної діяльності, розміри організації, місце посади в організаційній структурі, умови праці та ін.

Наприклад, на підприємствах, які спеціалізуються на виданні газет, журналів та іншої друкованої продукції, специфічні особливості має рекламна діяльність. Поряд із рекламуванням власної продукції, важливим напрямом є робота з рекламодавцями, котрі розміщують рекламу у виданнях. Обов'язки даних посадових осіб пов'язані з пошуком і збиранням інформації про потенційних рекламодавців, налагодженням з ними ділових контактів, веденням переговорів, укладанням і супроводженням договорів на розміщення реклами тощо.

У табл. 2.4 подано перелік компетенцій, необхідних рекламісту (видавнича діяльність), розроблений з урахуванням специфіки роботи, виходячи з конкретних посадових обов'язків.

Під час розроблення критеріїв підбору мають бути чітко установлені пріоритети. Слід виокремлювати обов'язкові критерії. Невідповідність обов'язковим критеріям є підставою для відмови кандидату у прийнятті його на роботу чи недопущення його до

участі у подальших відбіркових процедурах. Крім обов'язкових, слід установлювати бажані критерії. Відповідність кандидатів бажаним критеріям забезпечує їм конкурентні переваги під час підбору.

Таблиця 2.4

**ПЕРЕЛІК КОМПЕТЕНЦІЙ,
НЕОБХІДНИХ РЕКЛАМІСТУ (ВИДАВНИЧА ДІЯЛЬНІСТЬ)**

Посадові обов'язки	Компетенції
<p>Комплексне дослідження внутрішнього й зовнішнього ринку товарів і послуг відповідної галузі Підготовка періодичних аналітичних оглядів про ринок товарів і послуг відповідної галузі Вивчення й аналіз ринку рекламних послуг у виданнях підприємств-конкурентів Збирання й систематизація інформації про потенційних клієнтів-рекламодавців підприємства, вивчення їхніх потреб і перспектив розвитку ділових відносин з ними Визначення доцільності розміщення рекламно-інформаційних матеріалів певних видів продукції (послуг), а також продукції (послуг) конкуруючих підприємств у виданнях</p>	<p>Знання кон'юнктури ринку рекламних послуг Знання сучасних засобів збирання і оброблення інформації Навики проведення маркетингових досліджень Креативність</p>
<p>Налагодження зв'язків з потенційними клієнтами-рекламодавцями Проведення переговорів з клієнтами-рекламодавцями, стимулювання їх до укладання комерційних договорів на розміщення рекламно-інформаційних матеріалів у виданнях Узгодження з клієнтами-рекламодавцями розміру рекламної площі, умов, термінів, порядку проведення розрахунків і вартості розміщення рекламно-інформаційних матеріалів у виданнях Укладання з клієнтами-рекламодавцями комерційних договорів на розміщення рекламно-інформаційних матеріалів</p>	<p>Знання та навички техніки продажу Уміння налагоджувати ділові контакти Навики проведення переговорів і укладання договорів Уміння викликати прихильність до себе Орієнтація на результат Настирливість</p>
<p>Визначення оптимальної рекламної площі для конкретного виду реклами Визначення розмірів знижок на розміщення рекламно-інформаційних матеріалів на підставі чинних на підприємстві правил і нормативів</p>	<p>Уміння визначати розцінки на рекламні площі у ЗМІ Знання системи знижок</p>

Посадові обов'язки	Компетенції
<p>Контроль за термінами подання клієнтами-рекламодавцями матеріалів для редакційного оброблення і підготовки до випуску</p> <p>Контроль за термінами і якістю підготовки до випуску й розміщення рекламно-інформаційних матеріалів клієнтів відповідно до укладених комерційних договорів</p> <p>Узгодження з клієнтами-рекламодавцями змісту і обсягів відредагованих і підготовлених до випуску матеріалів</p> <p>Інформування клієнтів-рекламодавців про вірогідні зміни в умовах і термінах випуску рекламно-інформаційних матеріалів у відповідних виданнях</p> <p>Контроль за виконанням клієнтами-рекламодавцями умов, термінів і розмірів оплати відповідно до укладених комерційних договорів</p>	<p>Знання стандартів, технічних умов та інших нормативних матеріалів з підготовки і випуску видань</p> <p>Схильність до дотримання правил, норм, процедур</p> <p>Уміння швидко знаходити виходи зі складних ситуацій</p> <p>Навики управління конфліктами</p> <p>Стресостійкість</p>
<p>Облік укладених договорів, підготовка звітів про стан укладання та виконання основних положень договорів</p>	<p>Навики підготовки звітів</p>
<p>Оцінювання ефективності комерційних угод за конкретними чинними договорами і контрактами</p>	<p>Аналітичні здібності</p>
<p>Аналіз причин розірвання комерційних договорів з ініціативи клієнта-рекламодавця, запровадження заходів для попередження подібних випадків</p>	<p>Аналітичні здібності</p> <p>Уміння знаходити виходи зі складних ситуацій</p>
<p>Визначення доцільності довгострокового співробітництва з певним клієнтом-рекламодавцем, за умов позитивного рішення вживання заходів щодо підтримки постійних контактів з таким клієнтом</p>	<p>Уміння викликати прихильність до себе</p> <p>Налаштування на довгострокові відносини з клієнтом</p>

Пріоритетність критеріїв підбору, і передусім компетенцій, залежить від специфіки роботи, середовища, особливостей корпоративної культури. Для одних посад пріоритетним може бути рівень розвитку навиків у разі, якщо опанування їх вимагає багато часу і зусиль (наприклад, робота перекладача, фінансового аналітика тощо), для інших — рівень розвитку індивідуально-особистісних характеристик, якщо робота пов'язана із взаємодією з іншими людьми, вимагає підвищеної контактності, стресо-

стійкості, креативності чи ініціативності тощо (керівні посади, робота з клієнтами та ін.).

ВИСНОВКИ

ДО РОЗДІЛУ 2



Аналіз роботи — це сукупність заходів, спрямованих на виявлення цілей, завдань і компонентів роботи та умов її ефективного виконання. Завдяки цьому інструменту фахівці у галузі управління персоналом можуть розробити компетенції, якими мають володіти співробітники; регламентувати завдання, обов'язки й відповідальність посадових осіб; розробити критерії оцінювання працівників та ін.

Аналіз робіт містить такі етапи: 1) визначення мети; 2) збирання та аналіз допоміжної інформації; 3) вибір репрезентативної посади для аналізу; 4) збирання інформації для аналізу; 5) оброблення і аналіз отриманої інформації; 6) розроблення відповідної документації.

Збирання інформації може здійснюватися методами: інтерв'ювання, анкетування, спостереження, ведення щоденників, дослідження критичних інцидентів, репертуарних ґрат та ін.

За результатами аналізу робіт складаються описи та специфікації робіт, які набули поширення у зарубіжній практиці. Описи робіт включають такі розділи: визначення роботи; короткий опис роботи; відносини; обов'язки й відповідальність; повноваження; стандарти виконання; умови праці; специфікація роботи, де подано інформацію про особистісні якості, риси характеру, навички, рівень освіти працівника.

У вітчизняній практиці за результатами аналізу робіт розробляються посадові інструкції, що визначають основний зміст роботи, завдання і обов'язки, функції, права, відповідальність, місце працівника у формальній структурі підрозділу й організації та кваліфікаційні вимоги до нього. Посадові інструкції дають змогу визначити систему взаємовідносин між керівниками і підлеглими, упорядкувати потоки інформації усередині організації.

Для якісного вирішення різних завдань управління персоналом обсяг інформації, яку містять посадові інструкції, не є достатнім. Замість посадових інструкцій доцільно розробляти паспорти посад, які б доповнювались також інформацією про умови

праці на робочому місці, необхідні компетенції, результати праці, компенсаційний пакет та ін.

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

На відміну від описів робіт, посадових інструкцій, паспортів посад і професіограм, кваліфікаційна карта, карта компетенцій і профіль посади містять лише вимоги до працівників. Кваліфікаційна карта включає кваліфікаційні вимоги до освітнього й освітньо-кваліфікаційного рівня, післядипломної освіти та досвіду роботи. Кваліфікаційна карта виступає інструментом, що полегшує процедуру відбору кандидатів, її використання дає змогу дати структуровану оцінку кандидатам і порівняти їх між собою. Разом з тим кваліфікаційна карта містить формальні характеристики, залишаючи осторонь особистісні якості.

Цей недолік усувається за допомогою розроблення карти компетенцій, під час якого важливо враховувати такі моменти: компетенції мають бути чітко сформульованими, однозначно тлумачитись, кожна компетенція повинна мати свій оцінювальний інструмент. Формуючи компетенції, слід ураховувати етап розвитку бізнесу компанії, особливості корпоративної культури й специфіку роботи.

Профіль посади (або портрет ідеального співробітника) містить кваліфікаційну карту і карту компетенцій.

На підставі кваліфікаційної карти, карти компетенцій і профілю посади розробляються критерії підбору кандидатів на вакантну посаду. Розрізняють мінімальні й деталізовані вимоги до претендентів. Мінімальні вимоги визначають формальні обмеження щодо можливості участі кандидатів у відбіркових процедурах на заповнення вакантної посади. Вони містять вимоги до рівня освіти, додаткової освіти й підготовки, стажу роботи. Деталізовані вимоги включають, крім мінімальних, вимоги до компетенцій: знань, навиків, індивідуально-особистісних характеристик індивіда, цінностей, мотивацій.

Мінімальні вимоги містять критерії, наявність яких можна точно і безпомилково установити у кандидата на підставі певних документів: трудової книжки, дипломів, посвідчень, сертифікатів тощо. Оцінити рівень розвитку компетенцій складніше. З цією метою можуть використовуватись різні оцінювальні інструменти: інтерв'ю, тести, перевірка рекомендацій, графологічна експертиза тощо.

ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ



1. Розкрити напрями використання результатів аналізу робіт у практиці управління персоналом.
2. Схарактеризувати етапи аналізу робіт.
3. Дати порівняльний аналіз методів збирання інформації для аналізу робіт.
4. Розкрити технологію розроблення анкет та опитувальних листів для проведення аналізу робіт.
5. Розробити анкету чи опитувальний лист для збирання інформації з метою аналізу певного виду робіт.
6. Розкрити процедуру збирання інформації методом репертуарних грат.
7. Навести приклади критичних інцидентів для певного виду трудової діяльності.
8. Схарактеризувати структуру і зміст опису роботи.
9. Дати порівняльну характеристику посадової інструкції, паспорта посади і опису роботи.
10. Розкрити призначення, структуру, зміст основних розділів і технологію розроблення посадової інструкції.
11. Розкрити призначення і зміст професіограми.
12. Дати порівняльну характеристику кваліфікаційної карти й карти компетенцій. Розкрити технології розроблення їх.
13. Розробити кваліфікаційну карту та карту компетенцій для певної посади.
14. Схарактеризувати вимоги, яким мають відповідати критерії підбору кандидатів на вакантні посади та робочі місця.
15. Пояснити доцільність розроблення мінімальних і деталізованих вимог до кандидатів на вакантні посади.
16. Розкрити основні положення, яких слід дотримуватись під час розроблення компетенцій, якими мають володіти кандидати на вакантні посади.
17. Пояснити необхідність урахування етапу розвитку бізнесу компанії та особливостей корпоративної культури у розробленні компетенцій.

ПОШУК І ЗАЛУЧЕННЯ КАНДИДАТІВ НА ВАКАНТНУ ПОСАДУ

Метою розділу є висвітлення доцільності й особливостей використання внутрішнього джерела підбору персоналу та звернення до послуг посередників у підборі персоналу на ринку праці, характеристик сильного HR-бренду, структури і змісту рекламного оголошення про вакантну посаду та способів залучення персоналу за допомогою Інтернет-ресурсів.

3.1. Джерела підбору персоналу



Для того щоб підбір на вакантні посади був ефективним, необхідно залучити достатню кількість претендентів. У зарубіжних країнах процес залучення необхідних кандидатів називають процесом вербування.

Для визначення необхідної кількості претендентів на певну кількість вакантних посад фахівці у галузі управління персоналом пропонують використовувати **піраміду залучення кандидатів** (рис. 3.1). Піраміда показує співвідношення кількості кандидатів, яких необхідно зацікавити вакансією, до необхідної кількості нових співробітників. Для різних професій і посад дане співвідношення може бути різним.

Наприклад, організації необхідно підібрати п'ять рекламних агентів. З досвіду відомо, що співвідношення між тими, кому зроблено пропозицію, і тими, хто буде прийнятий на роботу, становить 2 : 1. Співвідношення між кандидатами, які проходять інтерв'ю, та відібраними за результатами інтерв'ю також становить 2 : 1. Організація знає, що співвідношення між запрошеними на інтерв'ю кандидатами і тими, які приходять на інтерв'ю, становить 3 : 2. Крім того, з усіх зацікавлених осіб 20 % запрошують на інтерв'ю. Інакше кажучи, з п'яти осіб, які дізналися з рекламних оголошень чи інших джерел про наявну в організації вакансію, за результатами попередніх відбіркових процедур лише одну

особу запрошують на інтерв'ю. Знаючи дане співвідношення, організація може визначити, що для того щоб запросити на інтерв'ю 30 осіб, необхідно зацікавити принаймні 150 осіб. Із 30-ти запрошених на інтерв'ю — 20 осіб справді прийдуть на нього. За результатами інтерв'ю буде відібрано 10 осіб, які отримають пропозицію. З 10, які отримають пропозицію, — половина, тобто 5 осіб, її приймуть.



Рис. 3.1. Піраміда залучення кандидатів

Пошук кандидатів для заповнення вакантних посад може здійснюватись як за рахунок внутрішніх ресурсів, так і за рахунок зовнішніх джерел. Кожне джерело має свої сильні та слабкі сторони (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

ПЕРЕВАГИ Й НЕДОЛІКИ ВНУТРІШНЬОГО І ЗОВНІШНЬОГО ДЖЕРЕЛ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

	Переваги	Недоліки
Внутрішнє джерело	<ul style="list-style-type: none"> — «Прозорість» політики управління персоналом — Підвищення лояльності та відданості у співробітників, які отримали підвищення — Працівники знають специфіку організації — Менший період адаптації — Компанія краще знає сильні та слабкі сторони працівників — Менша потреба у витратах 	<ul style="list-style-type: none"> — Загроза поглиблення складних особистісних взаємовідносин у колективі — Погане ставлення до людини з боку колишніх колег, які не отримали підвищення — «Сімейність», яка може призвести до застою у впровадженні нових ідей — Необхідність підбору співробітника на іншу ділянку роботи — Успішність роботи на рядовій посаді не гарантує успішності роботи на керівній посаді

	Переваги	Недоліки
Зовнішнє джерело	<ul style="list-style-type: none"> — Внесення нових ідей і прийомів роботи в компанію — Можливість вибору з великої кількості кандидатів — Менша загроза виникнення інтриг усередині підприємства — Може виступати як своєрідна реклама для компанії — В окремих випадках може бути дешевше, ніж навчати власних співробітників — Остаточне заповнення вакансії 	<ul style="list-style-type: none"> — Ускладнення під час адаптації до корпоративної культури компанії, специфіки внутрішньоорганізаційних взаємовідносин — Процес уведення у посаду може вимагати багато часу і спричинити зниження продуктивності — Погіршення соціально-психологічного клімату через те, що працівники розуміють відсутність перспектив кар'єрного зростання — Може спричинити збільшення плинності персоналу — Кандидатів зі сторони складніше оцінити

Внутрішнє джерело — це власні співробітники організації. Підбір із внутрішніх джерел є складовою частиною політики управління персоналом організації, орієнтованою на розвиток працівників, підвищення їхньої відданості та мотивації. Використання внутрішніх джерел створює умови для професійної кар'єри і підвищення професіоналізму працівників. Така політика дає їм змогу переконатись у можливості зробити кар'єру, що підвищує віддачу в роботі та лояльність до організації.

Активізації підбору із внутрішніх джерел сприяє проведення роботи щодо організації:

- 1) ефективної системи оцінювання працівників;
- 2) системи формування і підготовки резерву на заміщення вакантних посад керівників;
- 3) планування кар'єри;
- 4) системи інформування співробітників про наявні в організації вакансії: використання внутрішньокорпоративної дошки оголошення, газети чи сайту.

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

Підбір із внутрішніх джерел дає змогу зекономити час і кошти на пошук і відбір нових працівників, керівництво краще знає здібності, особливості поведінки й потенціал власних співробітників, що підвищує ефективність підбору. З другого боку, такий працівник знає специфіку організації, внутрішньофірмових взаємо-

відносин і комунікацій, наявні правила, норми і цінності, у зв'язку з чим зменшується період професійної адаптації, а потреба у соціальній адаптації відпадає. Якщо співробітник перебував у резерві на заміщення вакантних посад керівників і цілеспрямовано готувався до зайняття даної посади, то процес заміщення попереднього керівника не має негативного впливу на результати діяльності організації.

Під час використання внутрішнього джерела слід пам'ятати, що не завжди компетентний і досвідчений професіонал чи фахівець буде успішним керівником, що обумовлено специфічними особливостями управлінської діяльності. Компетенції рядового співробітника і керівника суттєво різняться, тому, приймаючи рішення про підвищення за посадою, слід обов'язково оцінювати не лише успіхи співробітника на попередній посаді, а також його потенціал і управлінські компетенції.

Окрім фахівці з управління персоналом відносять до внутрішнього джерела ще й таких кандидатів:

- товаришів, знайомих, родичів, яких відрекомендували співробітники організації;
- колишніх співробітників (тих, які раніше працювали в організації і звільнилися);
- колишніх кандидатів (тих, які раніше звертались у пошуках роботи, але їм було відмовлено з певних причин).

Не полемізуючи з приводу того, до якого джерела (внутрішнього чи зовнішнього) належать зазначені вище кандидати, розглянемо особливості їх залучення.

Перевагами звернення до *рекомендацій співробітниками товаришів, знайомих, родичів* є те, що кандидати можуть детально ознайомитись із перевагами роботи у даній організації, її специфікою та особливостями корпоративної культури. За допомогою даного джерела можна залучити висококваліфікованих фахівців за відносно низьких витрат. Недоліками цього джерела є високий ступінь суб'єктивізму при ухваленні рішення про прийняття на роботу, ризик виникнення конфліктів за необхідності покарання чи звільнення.

Кодексом законів про працю (КЗпП) України також передбачено можливість власнику встановлювати обмеження щодо спільної роботи на одному й тому самому підприємстві осіб, які є близькими родичами чи свояками, якщо у зв'язку з виконанням трудових обов'язків вони безпосередньо підпорядковані або підконтрольні один одному. На підприємствах, в установах, організаціях

державної форми власності порядок запровадження таких обмежень установлюється законодавством (ст. 25-1).

Політика залучення колишніх співробітників також може бути ефективною з огляду на те, що кандидати не лише мають необхідний досвід роботи, а й добре обізнані зі специфікою організації. До того ж керівництво знає індивідуально-особистісні характеристики, нахили, здібності та потенціал таких кандидатів. Роботодавці можуть пропонувати колишнім співробітникам роботу або ж працівники самостійно звертаються до роботодавця у пошуках роботи. Одні роботодавці охоче приймають таких кандидатів на роботу, особливо коли це досвідчені й компетентні працівники. Інші не практикують використання даного джерела, відмовляють таким кандидатам, навіть якщо це висококваліфіковані фахівці й посада тривалий час не заповнюється (за приказкою «двічі в одне болото не стрибнеш»).

Колишні кандидати — особи, які раніше звертались до організації у пошуках роботи, але їм було відмовлено з тих чи інших причин; інформація про них зберігається у базі даних підприємства. З такими кандидатами можна швидко зв'язатися за необхідності терміново заповнити вакансію. Така практика актуальна для великих компаній, особливо з відомими на ринку брендами. Кандидати, найвірогідніше, погодяться прийняти пропозицію роботодавця — відомої компанії, навіть якщо вони вже знайшли роботу і працюють в іншій організації.

У разі використання організацією **зовнішніх джерел підбору** персоналу важливим завданням є пошук і залучення необхідних кандидатів. Фахівці, які займаються підбором персоналу, мають дати відповіді на такі запитання:

— Де можна знайти необхідних кандидатів?

— Як привернути їхню увагу для участі у відбіркових процедурах?

— Як можна зацікавити їх роботою в організації?

Для того щоб дати відповіді на ці запитання, необхідно знати ринок праці, зовнішні джерела залучення кандидатів і способи їх залучення.

Вибір способів пошуку і залучення кандидатів залежить від таких чинників:

- 1) специфіка діяльності організації;
- 2) специфіка посади, її місце в організаційній структурі;
- 3) терміновість заповнення вакансії;
- 4) фінансові ресурси, виділені на пошук і відбір кандидатів;

5) наявність на ринку праці достатньої кількості необхідних фахівців та ін.

Організація може вести *пошук кандидатів на зовнішньому ринку* двома *способами*:

- власними зусиллями;
- звертатись до послуг посередників.

Залучити необхідних фахівців власними зусиллями організація може, розмістивши оголошення про вакансії у газетах, професійних виданнях, на власній web-сторінці, на job-сайтах, здійснюючи пошук необхідних фахівців через Інтернет та ін.

Організація може звернутись до клієнтів, постачальників з проханням рекомендувати відповідних фахівців. Представників рідкісних на ринку праці професій організація може знайти у конкуруючих компаніях. У такому разі їй необхідно переманити фахівця. Проте не рекомендується займатись переманюванням самостійно, оскільки цей факт може стати очевидним, що зашкодить іміджу компанії. У такому разі слід звернутись до спеціалізованих агенцій, які використовують технології прямого пошуку кандидатів.

Посередниками на ринку праці виступають:

- школи, гімназії, професійно-технічні та, вищі навчальні заклади;
- служби зайнятості;
- ярмарки вакансій;
- рекрутингові агенції.

У професійних колах останнім часом з'явилося поняття «HR-бренду».

HR-бренд — набір характеристик, за допомогою яких можна оцінити привабливість роботодавця.

Слабкі сторони HR-бренду роботодавця значно обмежують можливості залучення до штату висококваліфікованих керівників, професіоналів і фахівців. І навпаки: сильний HR-бренд роботодавця сприяє залученню більшої кількості компетентних керівників, професіоналів і фахівців, що позитивно впливає на конкурентоспроможність організації.

До переліку характеристик, які визначають привабливість компанії як роботодавця, слід віднести такі:

- репутація і стратегія розвитку організації;
- розмір організації, наявність відомих товарних брендів;
- корпоративна культура, ставлення до персоналу;

- привабливість посади з погляду можливостей для професійного розвитку і кар'єрного зростання;
- компенсаційний пакет;
- поведінка фахівців, які займаються підбором в організації і першими контактують з кандидатами, та ін.

Слід відзначити, що HR-бренд роботодавця визначається його привабливістю не лише для потенційних кандидатів, а й для співробітників, які працюють в організації.

Для утримання компетентних фахівців важливо створювати відповідні умови:

- дотримання норм трудового законодавства;
- справедлива, адекватна трудовим зусиллям винагорода;
- прозорість політики оплати праці, забезпечення взаємозв'язку результатів праці з розміром заробітної плати і посадовим просуванням, спосіб виплати заробітної плати;
- можливість реалізувати власний потенціал;
- створення сприятливих умов праці, зручних робочих місць, оснащення їх сучасними технічними засобами;
- гарантія зайнятості;
- повага та визнання;
- доступ до якісної освіти та ін.

3.2. Рекламні оголошення у засобах масової інформації



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

На *вибір ЗМІ для розміщення оголошення про вакансію* впливає кілька чинників. Передусім це *вартість реклами*. У спеціалізованих газетах вона невисока. У фахових виданнях, також на радіо і телебаченні вартість розміщення оголошень є дуже високою.

На вибір ЗМІ для розміщення рекламного оголошення впливає його *адресність*: які газети й журнали читають, які радіостанції слухають і які телеканали переглядають потенційні кандидати. Даний чинник має бути визначальним при виборі ЗМІ. Він також впливає на широту охоплення аудиторії і, відповідно, вірогідність залучити достатню кількість кандидатів.

Для залучення висококваліфікованих професіоналів і фахівців, особливо рідкісних на ринку праці, керівників вищої ланки такі

джерела, як друковані ЗМІ, не є ефективними, оскільки ці категорії працівників рідко читають подібні видання і привернути їхню увагу майже неможливо.

Щодо *радіомовлення і телебачення*, то серед переваг даних ЗМІ можна виокремити широке охоплення аудиторії. Інформація може дійти до людей, які не читають газет і, можливо, відгукнуться на оголошення. Така реклама може себе виправдати, якщо необхідно терміново заповнити певну вакансію або потрібна велика кількість кандидатів. Серед недоліків треба відзначити великі витрати, оскільки ефірний час дуже дорого коштує, тому телевізійна реклама є найдорожчою. Щодо адресності, то, незважаючи на те, що телевізійні програми переглядає велика кількість людей, серед них може й не виявитись необхідних організації фахівців. З цього погляду реклама на місцевих телеканалах є ефективнішою, оскільки вона дешевша й географічна адресність тут набагато вища.

Реклама у друкованих ЗМІ є дешевшою і адреснішою внаслідок того, що обираючи певне видання для реклами, можна сконцентруватись на певній аудиторії читачів. За своїми можливостями й особливостями з погляду пошуку і залучення кандидатів друковані ЗМІ можна поділити на три групи:

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

Для пошуку керівників нижчої ланки, рекламних і торговельних агентів, фахівців і робітників масових професій, яких на ринку достатня кількість, можна скористатися *спеціалізованими виданнями*: «Пропоную роботу», «Робота і навчання», «Робота для жінок», «Робота в Києві» та ін. Розміщуючи оголошення у подібних виданнях, організація орієнтується на людей, котрі шукають основну або додаткову роботу. Переваги оголошень у спеціалізованих виданнях: цілеспрямованість, адресність і невелика вартість. Проте на привабливі пропозиції можуть відгукнутись кандидати, які не відповідають вимогам, висунутим організацією. Крім того, залучити за допомогою таких оголошень висококваліфікованих і рідкісних на ринку праці фахівців практично неможливо.

Щодо *загальних видань*, то реклама в них певною мірою усуває вказаний недолік, оскільки збільшується контингент читачів, і на грамотно складені оголошення, які пропонують привабливі умови праці, можуть відгукнутись і працівники, котрі до того як прочитали те чи інше оголошення не мали наміру змінити місце

роботи. Проте вірогідність того, що на оголошення відгукнуться лише кандидати, які цілком відповідають зазначеним в оголошенні вимогам, залишається низькою. У зв'язку з цим збільшуються часові й фінансові витрати на відбіркові процедури.

За допомогою **рекламних оголошень у фахових виданнях** можна привернути увагу висококваліфікованих професіоналів і фахівців, топ-менеджерів залежно від сфери діяльності організації, категорії персоналу і специфіки посади. Тому перевагами оголошень у даних виданнях є висока адресність. Проте, як зазначалось, така реклама коштує недешево.

Для удосконалення процесів пошуку персоналу фахівці з підбору мають обов'язково оцінювати ефективність тих чи інших джерел. З цією метою рекомендується до анкети кандидата включати питання щодо джерела інформації про наявну в організації вакансію. Це дасть змогу проаналізувати ефективність використання різних джерел залучення кандидатів у розрізі різних категорій і професійних груп працівників.

Ефективність реклами у ЗМІ залежить не лише від вибору конкретного ЗМІ, а й від форми і змісту рекламного оголошення. Належним чином оформлене, продумане за змістом рекламне оголошення покликане вирішувати такі завдання:

— залучення достатньої кількості кандидатів, котрі відповідають вимогам;

— виключення звернень з боку осіб, які мало підходять для наявних вакансій.

Щодо першого завдання, то воно може бути вирішене за допомогою змістовного наповнення оголошення. Зміст оголошення залежить також від формату видання, категорії персоналу, а відповідно і вимог до кандидатів, і вартості рекламної площі.

Складаючи текст рекламного оголошення, слід з'ясувати, чого очікує від співробітника компанія і передусім його безпосередній керівник. Рекламне оголошення має містити ключові вимоги до кандидата, які розробляються на підставі відповідних документів: кваліфікаційних карт, карт компетенцій, портретів чи профілів посад, кваліфікаційних характеристик, посадових інструкцій тощо.

Рекламне оголошення може включати таку інформацію:

1. **Інформацію про компанію:** повна назва компанії, сфера і напрями діяльності. Дана інформація дає змогу переконати кандидатів у щирості й відкритості компанії. Відсутність подібної інформації робить оголошення сумнівним. Таких оголошень здебільшого остерігаються кандидати.

2. *Точну назву посади*, яка має відповідати професійній назві, передбаченій Класифікатором професій.

3. *Вимоги до претендента*: кваліфікаційні вимоги (рівень освіти, досвід роботи), вимоги до знань і навиків, необхідних для ефективного виконання обов'язків.

4. *Індивідуально-особистісні характеристики*, якими повинен володіти кандидат. Слід зазначати характеристики, необхідні для виконання посадових обов'язків, і характеристики, продиктовані особливостями корпоративної культури компанії, колективу, у якому працюватиме майбутній співробітник. Останні характеристики необхідні для його швидкої соціальної адаптації.

5. *Перелік основних обов'язків*. Даний перелік необхідний для того, щоб претендент міг порівняти їх зі своїми потенційними можливостями, знаннями і досвідом.

6. *Компенсаційний пакет*: розмір посадового окладу, премій, види і розміри надбавок і доплат, види страхування, надання службового автомобіля тощо.

7. *Умови роботи*: графік роботи, місцезнаходження компанії й інші умови, важливі для даної посади.

8. *Наявність випробувального терміну* і його тривалість.

9. *Контактну інформацію* (контактна особа, електронна адреса, на яку слід надсилати резюме, номер телефону). Можна вказати URL корпоративного сайту, щоб претенденти могли ознайомитися зі специфікою компанії.

Якщо у роботодавця кілька відкритих вакансій, то у тексті рекламного оголошення слід вказати, що претенденти мають зазначити у темі листа назву вакансії, на яку вони претендують.

Роботодавці часто порушують кваліфікаційні вимоги під час підбору персоналу на ті чи інші посади. Це передусім стосується призначення на посади працівників, які не мають відповідного рівня освіти або стажу роботи, передбачених кваліфікаційними вимогами. Чинними нормами в Україні передбачено, що особи, які не мають відповідного рівня освіти, але мають достатній практичний досвід, можуть бути, як виняток, призначені на відповідні посади¹, але ці норми стосуються вже працюючого персоналу, і обов'язковою процедурою підтвердження відповідного практичного досвіду та достатніх знань є проведення атестації.

¹ Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. — Вип. 1. Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності. — Розд. 1. Професії керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців. — Краматорськ : Центр продуктивності, 2004.

Особливо ці норми порушуються у разі призначення на посади родичів, знайомих, друзів власників або керівництва, або ж за чиясь протекцією.

З другого боку, спостерігається перевищення вимог до рівня освіти й стажу роботи при підборі на ті або ті посади, що дещо ускладнює працевлаштування випускників навчальних закладів і деякою мірою є дискримінаційним чинником. Дуже часто роботодавці висувають вимоги до стажу роботи на посади, які належать до категорії «професіонали», хоча кваліфікаційними вимогами не передбачено наявність відповідного досвіду роботи, особливо нижчих категорій (без категорії, I категорії). Стосовно категорій «фахівці» і «технічні службовці», то для посад, які належать до даних категорій, характерним є перевищення установлених кваліфікаційними характеристиками вимог до рівня освіти.

Щодо розміру заробітної плати, то питання доцільності його включення до тексту рекламного оголошення не є однозначним. З одного боку, претенденти у першу чергу звертають увагу на оголошення, у яких вказано рівень заробітної плати. Проте для багатьох компаній ця інформація є конфіденційною, тому вони не можуть її зазначати в оголошенні.

Якщо рівень заробітної плати варіюється, то рекомендується зазначати «вилку» і фактори, які впливають на вибір конкретного значення у певному діапазоні.

Під час визначення розміру заробітної плати слід орієнтуватися на пропозиції інших компаній фахівцям на аналогічні посади і робочі місця. З цією метою роботодавці можуть замовити огляди заробітних плат для фахівців певних категорій. Можна скористатись оглядами заробітних плат, які публікуються у ЗМІ. Окремі сайти містять статистику заробітних плат у розрізі різних категорій персоналу (наприклад, сайти <http://www.superjob.ua>, <http://www.rabotaplus.com.ua>).

Установлюючи випробувальний термін, слід пам'ятати, що відповідно до КЗпП України його строк, якщо інше не встановлено законодавством України, не може перевищувати трьох місяців, а в окремих випадках, за погодженням з відповідним комітетом профспілки, — шести місяців. Строк випробовування при прийнятті на роботу робітників не може перевищувати одного місяця (ст. 27 КЗпП України).

Крім того, випробовування не встановлюється при прийнятті на роботу:

- осіб, які не досягли вісімнадцяти років;
- молодих робітників після закінчення професійно-технічних навчальних закладів;

- молодих фахівців після закінчення вищих навчальних закладів;
- осіб, звільнених у запас з військової чи альтернативної (невійськової) служби;
- інвалідів, направлених на роботу відповідно до рекомендації медико-соціальної експертизи, та ін. (ст. 26 КЗпП України).

3.3. Використання послуг служб зайнятості, приватних агенцій і навчальних закладів



Центри зайнятості

Для реалізації державної політики зайнятості населення, професійної орієнтації, підготовки й перепідготовки, працевлаштування та соціальної підтримки громадян, які тимчасово не працюють, в Україні створено державну службу зайнятості. Послуги, пов'язані із забезпеченням зайнятості населення, надаються державною службою безкоштовно. Відповідно до Закону України «Про зайнятість населення» Державна служба зайнятості:

- аналізує та прогнозує попит і пропозицію на робочу силу;
- інформує населення й державні органи управління про стан ринку праці;
- консулює громадян, власників підприємств, які звертаються до служби зайнятості, про можливість працевлаштування і забезпечення робочою силою, вимоги, що висуваються до професії; веде облік вільних робочих місць і громадян, які звертаються з питань працевлаштування;
- здійснює збирання і опрацювання даних, які відображають стан ринку праці та ситуацію у сфері зайнятості населення;
- надає допомогу громадянам у підборі прийнятної роботи, власникам підприємств — у підборі необхідних працівників;
- організує за потреби професійну підготовку й перепідготовку громадян у системі служби зайнятості або направляє їх до інших навчальних закладів, що ведуть підготовку й перепідготовку працівників, сприяє підприємствам у визначенні змісту курсів навчання й перепідготовки та ін.

Державна служба зайнятості разом з іншими правами має право одержувати від підприємств адміністративні дані про наявність вакантних робочих місць, характер і умови праці на них, про всіх прийнятих і звільнених працівників, а також інформацію

про вірогідні зміни в організації виробництва і праці, інші заходи, що можуть призвести до вивільнення працівників; направляти для працевлаштування на підприємства за наявності там вільних робочих місць (вакантних посад) громадян, які звертаються до служби зайнятості, відповідно до рівня їхньої освіти і професійної підготовки.

Приватні агенції

Роботодавцям доцільно звертатися до послуг рекрутингових агенцій у таких випадках:

- необхідно підібрати рідкісних на ринку праці фахівців, які, як правило, не шукають роботу, їх необхідно переконати розглянути пропозицію роботодавця;
- слід терміново підібрати відповідних фахівців;
- потрібно підібрати значну кількість фахівців чи цілу команду;
- на підприємстві відсутня служба управління персоналом чи окремі фахівці, які вирішують кадрові питання, або вони не достатньо досвідчені у питаннях пошуку і відбору висококваліфікованого персоналу;
- служба управління персоналом не достатньо поінформована про ситуацію на ринку праці;
- необхідно забезпечити конфіденційність підбору для заміни певного співробітника.

Рекомендується також звертатися до послуг рекрутингових агенцій для того, щоб захистити власний персонал від переманювання. Більшість агенцій гарантують, що не переманюватимуть співробітників підприємства-замовника протягом певного періоду, як правило одного-двох років, після роботи над останнім замовленням.

Крім додаткового джерела пошуку і залучення кандидатів, агенцію слід розглядати як аутсорсера частини функцій управління персоналом і зовнішнього консультанта, котрий може виявити окремі проблеми й дати рекомендації щодо покращання певних управлінських процедур і технологій.

Під час вибору рекрутингової агенції роботодавцям слід звертати увагу на такі критерії:

1. Стаж роботи та репутація агенції на ринку.

Фахівці у галузі підбору персоналу вважають, що трьох років достатньо для набуття необхідного досвіду на ринку рекрутингових послуг і формування власної бази даних. Крім того, чим три-

валіше агенція працює на ринку, тим більше можна отримати інформації про її ділову репутацію. Дослідити репутацію агенції можна через ознайомлення із пресою, матеріалами, розміщеними в Інтернеті, звернення до колег, партнерів, кандидатів, які мали досвід співпраці з рекрутинговими агенціями.

Перелік компаній, які є клієнтами певної рекрутингової агенції, можна знайти на сайті даної агенції. Чим довшим є даний перелік і чим відомішими на ринку є компанії, тим більшою є довіра до цієї агенції з боку інших роботодавців.

2. Спеціалізація агенції.

Звернення до агенції, яка спеціалізується на підборі співробітників необхідного профілю і рівня кваліфікації, дасть змогу зеконномити роботодавцю час, кошти й підібрати співробітника, котрий найбільше підходить.

3. Ціна послуг.

Під час вибору агенції слід зіставляти ціну та якість послуг. Так, низька ціна (менше одного окладу) має викликати підозру і може вказувати на низьку якість послуг. Разом з тим перевищені ціни за середньоринкове її значення не обов'язково гарантує стовідсоткову якість підбору, а тому фахівці у галузі підбору не рекомендують переплачувати за «бренд».

4. Кількість і рівень заповнених вакансій.

Кількість і рівень заповнених вакансій можна дослідити, вивчивши «Клієнт-лист» рекрутингової агенції.

5. Технології та алгоритм пошуку, відбору і надання кандидатів.

6. Якість, відвідування і частота оновлення web-сторінки в Інтернеті.

Не менш важливу роль під час вибору рекрутингової агенції відіграє грамотна презентація і особисте враження від спілкування з рекрутерами агенції.

Ефективність співпраці рекрутингової агенції та організації-замовника визначається не лише правильним вибором замовником агенції, а й умінням замовника грамотно поставити перед рекрутерами завдання і зробити відповідне замовлення на підбір персоналу. Структуру і зміст такого замовлення, технології підбору, що їх використовують рекрутингові агенції, розглянемо у подальших розділах.

Навчальні заклади

Дане джерело є ефективним для залучення молодих, перспективних фахівців. Звертаючись до цього джерела, слід пам'ятати, що офіційні запити до навчальних закладів не завжди принесуть

бажаний результат. Доцільно звертатись до деканатів і випускаючих кафедр з проханням порекомендувати відповідних студентів. Ефективність даного джерела підвищується у разі, якщо у структурі навчального закладу є підрозділ, який займається працевлаштуванням випускників. Проте слід пам'ятати, що не завжди високі успіхи у навчанні є гарантією успіхів у роботі. Крім того, більшість студентів починає працювати на різних умовах зайнятості на четвертому або ще на третьому курсах.

Важливим напрямом співпраці роботодавців з вищими навчальними закладами є проходження студентами практики і стажування, написання курсових і дипломних робіт на матеріалах підприємства, залучення до виконання різних проектів, у тому числі на платній основі. Така практика дає можливість компанії краще познайомитися зі студентами, з їхнім потенціалом, визначити спроможність «вписатись» у їхню корпоративну культуру. З другого боку, студенти мають можливість ознайомитися зі специфікою організації, її корпоративною культурою та перевагами роботи в ній.

Зазначимо, що в Україні відсутня належна «відкритість» вищих навчальних закладів перед роботодавцями і абітурієнтами. Бракує повноцінної бази даних про навчальні заклади, яка давала б змогу порівнювати їх між собою. Інформаційні довідники про вищі навчальні заклади містять дуже мало інформації про них. Вони обмежуються лише поданням загальної, статистичної інформації про вищі навчальні заклади й переліку спеціальностей, за якими той чи той навчальний заклад здійснює підготовку. Фактично такою інформацією обмежується також база даних вищих навчальних закладів, яка міститься на офіційному сайті Міністерства освіти і науки України¹. Необхідно також зазначити, що не всі навчальні заклади мають власні web-сторінки в Інтернеті.

Не достатньо інформації міститься й у пошуковій інформаційній базі даних навчальних закладів України, створеній за ініціативи Міністерства освіти і науки України². Подана інформація не дає змоги визначити конкурентні переваги самих навчальних закладів та їхніх випускників. До того ж не за всіма позиціями, передбаченими програмою бази даних, можна знайти інформацію стосовно різних навчальних закладів. Ретельний аналіз інформації свідчить про те, що не завжди вона своєчасно оновлюється,

¹ Див. <http://www.mon.gov.ua>

² Див. <http://education.gov.ua>

хоча перевагами електронного носія інформації порівняно з паперовим має бути гнучкість та швидке оновлення.

3.4. Використання Інтернет-технологій для підбору персоналу



Кількість користувачів мережі Інтернет постійно зростає, оскільки тут відображено багато сфер життєдіяльності людини. Підбір персоналу не є винятком. Інтернет є одним з найпотужніших інструментів пошуку кандидатів на вакантні посади. Зараз неможливо уявити роботу фахівців, які займаються підбором персоналу, без використання Інтернет-ресурсів.

Звертаючись до Інтернет-ресурсів, передусім треба з'ясувати, яких співробітників доцільно шукати через Інтернет, а пошук яких буде марним, навіть якщо у рубриках на сайтах з працевлаштування ці вакансії наявні. Серед категорій персоналу, для пошуку яких доцільно звертатись до веб-ресурсів, слід виокремити такі:

- IT та веб-фахівці;
- керівники середньої і нижчої ланок;
- фахівці у галузі фінансів, бухгалтерського обліку, маркетингу, реклами, зв'язків із громадськістю і пресою, продажу та ін.

Малоефективним є пошук за допомогою Інтернету представників робітничих спеціальностей: будівельників, вантажників, водіїв, прибиральниць та ін. Невеликі шанси також залучити за допомогою даного джерела рідкісних на ринку праці фахівців, фахівців вузького профілю і топ-менеджерів.

Будь-яке джерело пошуку кандидатів на вакантні посади має як переваги, так і недоліки. Не є винятком підбір персоналу на віртуальному ринку праці. Переваги й недоліки пошуку кандидатів за допомогою Інтернет-ресурсів подано на рис. 3.2.

Пошук фахівців на віртуальному ринку праці можна здійснювати різними способами, які умовно поділимо на дві групи:

- активні;
- пасивні.

Прикладами *активного пошуку* є регулярний пошук за ключовими словами і заданими параметрами у базі даних та розсилка вакансій. До *пасивного пошуку* належать розміщення оголошень

про вакансії, очікування відгуків на інформацію про вакансії та підписка на розсилку резюме.



Рис.3.2. Переваги й недоліки пошуку кандидатів на вакантні посади за допомогою Інтернет-ресурсів

Пошук кандидатів на вакантні посади у мережі Інтернет здійснюється за допомогою *ресурсів сайтів з працевлаштування (job-сайтів)*. Job-сайти є одним з найпоширеніших каналів пошуку кандидатів. Дані Інтернет-ресурси привабливі своєю масовістю, популярністю у кандидатів, можливістю швидко донести інформацію про вакансію до значної кількості людей.

Зазначимо, що ідея job-сайту ґрунтується на синтезі двох бізнес-моделей, які є типовими для мережі Інтернет: рекламній та інформаційній. Переваги й недоліки рекламної та інформаційної моделей подано у табл. 3.2.

Рекламна модель орієнтується на масове відвідування користувачів сайту, що привертає увагу роботодавця, відповідно забезпечує життєздатність ресурсу.

В інформаційній моделі основним товаром виступає інформація, що знаходиться на сайті: доступ до бази резюме здійснюється на платній основі. Акцент зміщується з кількості на якість. Такі сайти використовують системи модерації резюме й вакансій, і, як правило, забезпечують конфіденційність інформації користувачів.

Таблиця 3.2

**ПЕРЕВАГИ Й НЕДОЛІКИ РЕКЛАМНОЇ
ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ МОДЕЛЕЙ ЖОВ-САЙТІВ**

Модель	Переваги	Недоліки
Рекламна	—високий рівень відвідування (лідери рейтингів); —широке охоплення аудиторії; —послуги для роботодавців і претендентів безкоштовні	—неякісна база даних; —велика кількість реклами; —відсутність гарантій конфіденційності інформації
Інформаційна	—якісна база вакансій і резюме; —гарантії конфіденційності інформації; —менша кількість реклами; —високий рівень обслуговування клієнтів	платні послуги для роботодавців

Треба сказати, що більшість сучасних сайтів не можна однозначно віднести до тієї чи іншої моделі. Вони існують на континуумі між рекламною та інформаційною моделями, усвідомлюючи, що без якісних елементів не можна залучити ні тих, хто шукає роботу, ні роботодавців¹.

Активний пошук резюме кандидатів на вакантні посади у базах резюме на сайтах з працевлаштування. Для пошуку резюме кандидатів на кожному сайті передбачено спеціальну форму пошуку резюме за рубриками, регіонами, пошуковими словами (рис. 3.3). Здійснюючи пошук за ключовими словами, слід задавати слова, котрі якнайбільше враховують специфіку роботи й відповідають вакансії. З іншого боку, треба уникати формулювання, котре може зустрічатись у великій кількості резюме. Наприклад, якщо необхідно знайти менеджера, начальника депар-

¹ *Топчий Т.* Поиск персонала с помощью Интернета // Управление персоналом. — 2006. — № 9 (156). — С. 62.

таменту чи відділу, заступника директора, то слід обов'язково вказати професійне спрямування.

Пошук співробітника

Поля, відмічені *****, обов'язкові для заповнення

Категорія *	Маркетинг / реклама / PR
Підкатегорія	Директор по маркетингу
Країна	Україна
Місто	Київ
Заробітна плата до	5000 грн.
Графік роботи	постоянная в офисе
Необхідний рівень освіти	высшее
Необхідний досвід роботи	от 3 до 5 лет
Вік від	30 до 50 років
Фільтр за словами	
Слова запиту	<input checked="" type="checkbox"/> всі ("і") <input type="checkbox"/> хоча б одне ("або")
Період пошуку	за неделю
Вид результатів	расширенный

Рис. 3.3. Зразок форми для пошуку резюме

Окремі сайти з працевлаштування (наприклад, <http://job.ukr.net>, <http://rabota.ua>, <http://www.rabotaplus.com.ua>, <http://www.101.com.ua>, <http://www.srochno.ua> та ін.) передбачають розсилку резюме електронною поштою. З цією метою слід зазначити необхідні параметри, передбачені відповідними програмними продуктами. Зразок форми на замовлення розсилки резюме електронною поштою подано на рис. 3.4.

Підписка на розсилку резюме

Прізвище, ім'я, по батькові:*	<input type="text"/>
Ключові слова:*	<input type="text"/>
(через кому)	
Ваш e-mail:*	<input type="text"/>
Рубрики:	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"><p>Менеджеры среднего звена Руководство / топ-менеджмент Торговля / продажи Бухгалтерия / банк / финансы / аудит Транспорт / автосервис Медицина / фармацевция</p></div>
Місто:	<input type="text" value="Київ"/>
Мінімальна заробітна плата:	<input type="text"/>
	<input type="text" value="грн"/>
	<input type="button" value="Подписаться"/>

Рис. 3.4. Зразок форми на замовлення розсилки резюме електронною поштою

Способом пошуку кандидатів за допомогою сайтів з працевлаштування є *розміщення безкоштовних оголошень про вакансії*. Рекомендується розміщувати інформацію про вакансії на провідних job-сайтах, перевагами яких 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, тому його треба розміщувати повторно.

Обираючи сайт для розміщення оголошення, можна скористатись рейтингами українських сайтів, серед яких варто звернути увагу на Bigmir.net (<http://www.bigmir.net>) та Topping (<http://mytop-in.net>). Найбільшим авторитетним в Україні є рейтинг сайтів на порталі Bigmir.net, який формується на підставі інформації про кількість відвідувачів сайтів—учасників рейтингу.

Лідерами у рейтингу порталу Bigmir.net (розділ «Робота») є такі сайти з працевлаштування:

- ✓ <http://job.ukr.net>;
- ✓ <http://rabota.ua>;
- ✓ <http://www.superjob.ua>;

- ✓ <http://work.com.ua>;
- ✓ <http://www.jobmarket.com.ua>;
- ✓ <http://www.rabotaplus.com.ua>;
- ✓ <http://www.101.com.ua>;
- ✓ <http://hh.ua>;
- ✓ <http://www.srochno.ua>;
- ✓ <http://www.ukrjob.net>.

Перш ніж розмістити оголошення на сайті, слід проаналізувати відповіді на такі запитання:

- На яке коло фахівців розрахований Інтернет-ресурс?
- Які послуги пропонуються кандидатам і роботодавцям?
- Наскільки якісно й легко знаходити інформацію у базі резюме?
- Яка кількість людей відвідує сайт, якою є реальна база запитань і резюме?

Зазначимо, що web-ресурси постійно удосконалюються, щоб полегшити роботу тим, хто зайнятий пошуком персоналу. Окремі сайти (наприклад, <http://www.rabotaplus.com.ua>, <http://job.ukr.net>., <http://www.ukrjob.net>, <http://www.101.com.ua>, <http://job.bigmir.net>) передбачають створення персональних аккаунтів для зареєстрованих користувачів, які дають змогу редагувати, оновлювати і видаляти свої оголошення про вакансії.

Ще один дієвий спосіб пошуку фахівців за допомогою Інтернету — *перегляд спеціалізованих сайтів та професійних форумів*. Професійні співтовариства мають свої Інтернет-ресурси, на яких часто розміщують вакансії і резюме своїх фахівців. Особливо це актуально для ІТ і web-фахівців, фахівців у галузі управління персоналом, бухгалтерського обліку, реклами, маркетингу, зв'язків із громадськістю і пресою. На професійних форумах можна знайти контактну інформацію фахівців, які зацікавили роботодавців. Окремі сайти містять розділи, призначені для пошуку відповідних фахівців: «Робота», «Біржа праці», «Ринок праці», «Рекрутинг» тощо. Окремі з них наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

СПЕЦІАЛІЗОВАНІ САЙТИ

Електронна адреса	Назва сайту	Назва розділу
http://www.hr-ua.com	Управління персоналом в Україні	Вакансії для HR
http://reklamaster.com	Інтернет-портал про маркетинг та рекламу в Україні	Робота для рекламіста

Закінчення табл. 3.3

Електронна адреса	Назва сайту	Назва розділу
http://propr.com.ua	Всеукраїнський портал про PR	Біржа праці «Все про PR»
http://pr-liga.org.ua	Українська ліга зі зв'язків з громадськістю	Ринок PРаці
http://www.banker.com.ua	Український банківський портал	Робота в банку
http://uasba.org.ua	Українська асоціація сертифікованих бухгалтерів та аудиторів	Рекрутинг
http://cipa.org.ua	Екзаменаційна мережа сертифікованих міжнародних професійних бухгалтерів	Біржа праці
http://www.medportal.com.ua	Ваш медичний портал	Вакансії
http://likar.org.ua	Медичний портал «Ваш медичний помічник»	Робота
http://secretar.com.ua	Ліга секретарів України	Робота
http://uta.org.ua	Асоціація перекладачів України	Робота

Пошук необхідних кандидатів можна здійснювати за допомогою *пошукових систем*. Найбільш популярними в Україні є такі пошукові системи: Google, Meta, Yandex, Rambler, Bigmir.net. Користуючись послугами пошукових систем, варто дотримуватись певних правил. Наведемо їх.

1. Запит має бути простим і чітким.

2. Слід уникати загальних формулювань. Чим нестандартнішим є слово, за яким здійснюється пошук, тим більшою є вірогідність знайти саме ту інформацію, яка потрібна.

3. При написанні пошукових слів не потрібно користуватись великими літерами. Окремі пошукові системи застосовують великі літери для пошуку власних імен.

4. Пошук має здійснюватися за кількома словами.

5. Треба використовувати мову запитів, тобто спеціальні пошукові символи, призначені для розширення чи обмеження результатів пошуку. Наприклад, якщо потрібно знайти словосполу-

чення *пошук кандидатів*, то під час формулювання запиту його слід узяти у лапки — *«пошук кандидатів»*. Для обмеження пошуку використовується слово *NOT*. Слово *OR* використовується для пошуку документів, які містять одне із пошукових слів. Наприклад, *«премії OR бонуси»*. Символи «—» або «~» дозволяють звузити пошук. Наприклад, запит *«стимулювання~продажу»* дозволить знайти *web-сторінки*, які містять слово *стимулювання*, але не *продажу*.

Альтернативою попереднім способам пошуку кандидатів за допомогою Інтернет-ресурсів є *розміщення рекламних оголошень на платній основі*. Це може бути розміщення інформації про організацію і вакансії у списку провідних компаній, подання оголошення у переліку *VIP-вакансій* та «гарячих» вакансій, розміщення кольорових рекламних блоків.

Така форма подачі інформації про наявні вакансії привертає більше уваги кандидатів, позитивно впливає на *HR-бренд* та імідж компанії. Кожен *job-сайт* містить контактну інформацію. Звернувшись до фахівців, які займаються розміщенням рекламних оголошень, можна отримати детальну інформацію про вартість рекламних оголошень, форму їх подачі, терміни розміщення та ін. Окремі сайти містять *прайси* розміщення оголошень.

При виборі способу подачі рекламного оголошення (список провідних компаній, *VIP-вакансій*, «гарячих» вакансій, подача кольоровим рекламним блоком) слід керуватись наступними рекомендаціями. Якщо у компанії є кілька відкритих вакансій, що належать до однієї сфери (торгівля, фінанси, програмування тощо), доцільним є розміщення кольоровим блоком у відповідній рубриці. Якщо це вакансії, які належать до різних сфер діяльності, то вигідніше замовляти послуги «*Вакансії провідних компаній*» або «*VIP-вакансії*».

Для залучення необхідних фахівців можна також скористатись **власним *web-сайтом***. Серед основних переваг розміщення оголошень про наявні вакансії на корпоративному сайті слід виокремити такі:

- покращання іміджу компанії;
- відвідувачі сайту внаслідок своїх професійних інтересів можуть бути компетентними фахівцями;
- *web-сайт* дає змогу автоматизувати отримання резюме чи анкет, оцінювати кандидатів за допомогою опитувальних листів і відправляти їм відповіді електронною поштою.

Для того щоб власний web-сайт можна було використовувати як інструмент підбору, необхідно виконати низку дій:

1. Надавати відвідувачам вичерпну інформацію про компанію. Дана інформація має бути привабливою для кандидатів й описувати переваги роботи саме в цій компанії.

2. Розробити зручну навігацію. Сайт, на якому важко відшукати необхідну інформацію, залишить байдужими його відвідувачів. У зв'язку з цим посилання на розділ «Робота» має бути на головній сторінці сайту. Усі посилання на важливу для кандидата інформацію мають знаходитись на головній сторінці розділу «Робота».

3. Зробити процес подачі замовлень на вакансії простим і зручним.

Для того щоб пошук і залучення необхідних кандидатів за допомогою корпоративного сайту був ефективним, слід **автоматизувати такі операції:**

✓ *Пошук вакансій.* За допомогою даної функції кандидати зможуть провести пошук вакансії за назвою посади, заробітною платою, графіком роботи тощо. Корисною функцією є надання списку вакансій без здійснення пошуку: список усіх вакансій, список «гарячих» чи нових вакансій.

✓ *Реєстрація резюме.* Коли кандидата зацікавила певна вакансія, йому повідомляють електронну адресу, на яку він зможе надіслати резюме. Можна запропонувати заповнити анкету, до якої слід додати резюме. Кандидатам, які не мають резюме, можна запропонувати заповнити детальнішу анкету.

✓ *Підписка на вакансії.* Завдяки цій функції нові вакансії, які відповідають зазначеним запитам кандидата, надходять на його електронну адресу.

✓ *Ідентифікація кандидата.* Під час заповнення анкети кандидату можна запропонувати ввести пароль. За цим паролем можна ідентифікувати кандидата при наступних його відвідуваннях. Завдяки даній функції кандидату можна надати можливість оновлювати своє резюме, подавати замовлення на нові вакансії та ін.

Залучення кандидатів на посади за допомогою власної веб-сторінки буде ефективним, якщо сайт відвідує велика кількість людей. Тому варто постійно аналізувати статистику відвідувань. Звіти, які містять інформацію про кількість відвідувань кандидатами, кількість переглядів кожної вакансії, слова, що їх вводять кандидати під час пошуку вакансії, дають змогу визначити ефек-

тивність оголошень, оптимізувати їх опис з урахуванням інтересів кандидатів.

Для популяризації свого сайту в цілому й зокрема розділу «Робота» треба згадувати його в усіх акціях, які проводяться для залучення кандидатів, та в усіх оголошеннях. Слід зробити веб-сайт однією з ключових ланок рекрутингової стратегії.

ВИСНОВКИ

ДО РОЗДІЛУ 3



Пошук кандидатів для заповнення вакантних посад може здійснюватись як за рахунок внутрішніх ресурсів, так і за рахунок зовнішніх джерел. Внутрішнім джерелом є власні співробітники організації. Підбір із внутрішніх джерел виступає складовою політики управління персоналом організації, орієнтованою на розвиток працівників, підвищення їхньої відданості та мотивації.

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

HR-бренд — набір характеристик, за допомогою яких можна оцінити привабливість роботодавця. Сильний HR-бренд роботодавця сприяє залученню більшої кількості компетентних керівників, професіоналів і фахівців. До переліку характеристик, які визначають привабливість компанії як роботодавця, слід віднести такі: репутація та стратегія розвитку організації; розмір організації, наявність відомих товарних брендів; корпоративна культура, ставлення до персоналу; привабливість посади щодо можливостей для професійного розвитку і кар'єрного зростання; компенсаційний пакет та ін.

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

Рекламне оголошення може включати таку інформацію: інформацію про компанію, назву посади, вимоги до претендента, індивідуально-особистісні характеристики, якими повинен володіти кандидат, перелік основних обов'язків, компенсаційний пакет, умови роботи, наявність випробувального терміну та контактну інформацію.

Посередниками на ринку праці виступають школи, гімназії, професійно-технічні навчальні заклади, вищі навчальні заклади, служби зайнятості, рекрутингові агенції.

Роботодавцям доцільно звертатись до послуг рекрутингових агенцій у таких випадках: необхідно підібрати рідкісних на ринку праці фахівців, слід терміново підібрати відповідних фахівців, на підприємстві відсутня служба управління персоналом чи окремі фахівці або вони не достатньо досвідчені у питаннях пошуку й відбору висококваліфікованого персоналу та ін. Під час вибору рекрутингової агенції роботодавцям слід звертати увагу на такі критерії: стаж роботи й репутація агенції на ринку, спеціалізація, ціна послуг, кількість і рівень заповнених вакансій, технології та алгоритм пошуку, відбору й надання кандидатів та ін.

Способи пошуку кандидатів у мережі Інтернет включають активний пошук резюме кандидатів у базах резюме на сайтах з працевлаштування, розміщення безкоштовних оголошень про вакансії, перегляд спеціалізованих сайтів та професійних форумів, розміщення рекламних оголошень на платній основі. Для залучення необхідних фахівців можна також скористатися власним web-сайтом. Серед основних переваг розміщення оголошень про наявні вакансії на корпоративному сайті виокремимо такі: покращання іміджу компанії; відвідувачі сайту внаслідок своїх професійних інтересів можуть бути компетентними фахівцями; web-сайт дає змогу автоматизувати отримання резюме чи анкет, оцінювати кандидатів за допомогою опитувальних листів та відправляти їм відповіді електронною поштою.

ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ



1. Дати порівняльну характеристику внутрішнього та зовнішнього джерел підбору персоналу.
2. Схарактеризувати способи пошуку й залучення кандидатів на зовнішньому ринку праці власними зусиллями організації і чинники, що впливають на їх вибір.
3. Пояснити, яке значення для організації має позитивний HR-бренд. Схарактеризувати чинники, що його формують.
4. Дати характеристику чинникам, які впливають на вибір ЗМІ для розміщення рекламного оголошення про вакантні посади й робочі місця.
5. Дати порівняльну характеристику друкованих ЗМІ з погляду ефективності розміщення рекламних оголошення про вакантні посади й робочі місця.
6. Схарактеризувати інформацію, яка може бути включена до тексту рекламного оголошення.
7. Скласти рекламне оголошення для певної вакантної посади.
8. Розкрити особливості використання послуг служб зайнятості у пошуку і залученні необхідних кандидатів.
9. Навести випадки, коли є доцільним звертатись до послуг рекрутингових агенцій у пошуку й відборі кандидатів на вакантні посади.
10. Схарактеризувати критерії вибору рекрутингової агенції для пошуку й відбору необхідних кандидатів на вакантні посади.
11. Розкрити особливості використання послуг навчальних закладів у пошуку й відборі кандидатів на вакантні посади і робочі місця. Окреслити напрями удосконалення співпраці роботодавців і навчальних закладів.
12. Розкрити переваги й недоліки пошуку кандидатів за допомогою Інтернет-ресурсів.
13. Дати порівняльний аналіз активного й пасивного способів пошуку кандидатів на віртуальному ринку праці.
14. Дати порівняльну характеристику рекламної та інформаційної моделі job-сайтів.
15. Схарактеризувати чинники, що впливають на вибір сайту з працевлаштування для розміщення оголошення про вакансію.

16. Розкрити переваги пошуку кандидатів за допомогою спеціалізованих сайтів і професійних форумів.

17. Навести правила, яких слід дотримуватись під час використання пошукових web-систем.

18. Розкрити особливості розміщення рекламних оголошень на сайтах з працевлаштування на платній основі.

19. Назвати переваги розміщення оголошень про наявні вакансії на корпоративному сайті компанії.

ТЕХНОЛОГІЇ ЗБИРАННЯ ТА АНАЛІЗУ ІНФОРМАЦІЇ ПРО КАНДИДАТІВ НА ВАКАНТНУ ПОСАДУ

Метою розділу є висвітлення технологій вивчення резюме, супровідного листа, автобіографії, паспорта та інших документів кандидатів, змісту і процедури розроблення стандартних форм для заповнення кандидатами на вакантну посаду, технології підготовки і проведення телефонного інтерв'ю, перевірки рекомендацій з метою встановлення достовірності наданої претендентами інформації.

4.1. Вивчення резюме кандидатів на вакантну посаду



Найефективнішим методом оцінювання кандидатів є проведення з ними структурованого інтерв'ю. З огляду на трудомісткість і значні витрати часу немає можливості та й сенсу запрошувати на інтерв'ю усіх кандидатів, яких зацікавила вакансія і які відгукнулися на оголошення. Тому обов'язковим має бути попереднє збирання й аналіз інформації про кандидатів до проведення інтерв'ю.

Головною метою збирання й аналізу інформації є попереднє оцінювання і відбір за формальними характеристиками кандидатів, які не відповідають мінімальним вимогам вакантної посади, що у майбутньому дасть змогу особі, котра займається підбором, зекономити час і зусилля на підготовку та проведення інтерв'ю. Крім того, за результатами попереднього оцінювання претендентів готуються запитання для проведення розгорнутого інтерв'ю. Зокрема, слід виокремити інформацію, яка вимагає уточнення, додаткового роз'яснення чи детальнішого опису.

Першим етапом відбіркової процедури є **аналіз резюме**. Вивчення резюме є першим знайомством із претендентом. Своє ре-

зюме кандидати здебільшого надсилають електронною поштою або факсом. Окреслимо *основні моменти, на які слід звернути увагу під час вивчення резюме*.

Щодо вміння складати резюме можна виділити дві протилежні групи кандидатів:

— кандидати, котрі бездоганно складають резюме, інформація, що там міститься, може бути як правдивою, так і далекою від істинної;

— кандидати, котрі, навпаки, зовсім не володіють мистецтвом себе «продавати».

У будь-якому разі кожне резюме містить достатньо інформації для первинного оцінювання претендента.

На підставі аналізу резюме можна поділити всіх кандидатів на 3 групи:

1) кандидати, котрі мають значні конкурентні переваги порівняно з іншими кандидатами, їхні резюме є досить цікавими. Таких кандидатів слід обов'язково запросити на інтерв'ю;

2) кандидати, котрі за рівнем конкурентоспроможності значно поступаються кандидатам із першої групи. Незважаючи на це, їх також можна запросити на інтерв'ю, але в останню чергу;

3) до третьої групи потрапляють кандидати, котрі не мають достатньої кваліфікації для виконання обов'язків на тій посаді, на яку вони претендують. До цієї групи слід також віднести кандидатів, що надіслали резюме з граматичними і друкарськими помилками. Кандидатів, які потрапляють у третю групу і мають найнижчий рівень конкурентоспроможності, не варто запрошувати на інтерв'ю.

Після віднесення усіх кандидатів до однієї із трьох груп треба детальніше вивчити резюме тих, котрі потрапили до першої групи. Якщо не набереться достатня кількість кандидатів, яких варто запросити на інтерв'ю, можна ретельніше проаналізувати резюме кандидатів, що увійшли до другої групи. До резюме кандидатів, які опинились у третій групі, не варто повертатись і витратити час на повторний аналіз їхніх характеристик.

Процедуру відбору кандидатів для участі в інтерв'ю за результатами аналізу резюме подано на рис. 4.1.

Резюме може містити таку інформацію:

1) посада, на яку претендує кандидат, та його компенсаційні очікування;

2) біографічні відомості: вік, стать, місце проживання, сімейний стан та ін.

3) освіта: базова і додаткова;

- 4) місця роботи, посади, дати прийому і звільнення;
- 5) функції та обов'язки, які виконувалися на різних посадах і місяцях роботи;
- 6) досягнення;
- 7) індивідуально-особистісні характеристики: уміння налагоджувати контакти, організованість, ініціативність тощо;
- 8) особисті інтереси й захоплення;
- 9) уявлення про бажане місце роботи;
- 10) можливість надання рекомендацій;
- 11) інша інформація, що її кандидат вважає за доцільне зазначити.

З даного переліку лише перші чотири пункти містять майже всі резюме. 5—7 пункти містять близько 2/3 резюме. Решта пунктів не завжди включаються до резюме.



Рис. 4.1. Процедура відбору кандидатів для участі в інтерв'ю за результатами аналізу резюме

Резюме треба читати знизу доверху в порядку викладу кандидатом ланцюга найважливіших подій у навчанні й трудовому житті, оскільки за правилами складання резюме відомості подаються від пізнішого періоду.

Вивчаючи резюме, важливо звернути увагу на інформацію, яка стосується підготовки й підвищення кваліфікації:

- ✓ чи містить резюме дані про рівень освіти кандидата;
- ✓ чи відповідають вони висунутим вимогам;
- ✓ яка послідовність набуття освіти;
- ✓ за якою формою (очною, заочною, очно-заочною, вечірньою, дистанційною) та у якому вищому навчальному закладі навчався кандидат;
- ✓ чи відповідає обіймана посада здобутому фаху;
- ✓ наявність додаткової освіти;
- ✓ чи використовується додаткова освіта у трудовій діяльності;
- ✓ як часто підвищував кандидат кваліфікацію;
- ✓ тематика семінарів, тренінгів, курсів, відповідність її профілю основної діяльності;
- ✓ чи володіє кандидат рідкісними знаннями і навиками;
- ✓ наскільки цінним для компанії є фах претендента і чи зростатиме його цінність у майбутньому.

Відповідність тематики тренінгів, семінарів і курсів профілю основної діяльності свідчатиме про цілеспрямованість кандидата, бажання стати професіоналом у своїй галузі. Людина, орієнтована на конкретний результат, як правило, один раз на кілька років відвідує курси й семінари відповідно до своєї професійної діяльності.

Крім того, направлення кандидата на навчання може вказувати на те, що роботодавці вважали за доцільне інвестувати кошти в його навчання і розвиток.

Різноплановість тренінгів, курсів і семінарів може свідчити про бажання людини розширити власний кругозір, профіль своєї діяльності. Проте нерозбірливість, брак логіки у виборі курсів, тренінгів і семінарів вказуватиме не на здатність до навчання кандидата та його бажання стати професіоналом, а на відсутність важеного підходу до життя і професійної діяльності.

Аналізуючи трудову діяльність кандидата, слід звернути увагу на таку інформацію:

- ✓ наскільки точно описані функції та обов'язки;
- ✓ наскільки широкими або спеціалізованими є його професійні інтереси;
- ✓ у які галузі переходив кандидат у разі зміни місця роботи;

✓ чим керувався кандидат, вибираючи собі ті або інші місця роботи;

✓ чи були у житті кандидата злети й падіння.

На підставі наданої кандидатом у резюме інформації слід окреслити його життєвий шлях і відшукати важливі відомості про особистісні характеристики, професійні та ділові якості, мотиви його поведінки.

Слід звернути увагу на те, чи існують періоди, коли претендент не працював, наскільки вони тривалі, коли вони мали місце і які посади після цього обіймав претендент. Наприклад,

01.05.2008 — до теперішнього часу — начальник відділу маркетингу і реклами.

01.10.2007 — 15.03.2008 — керівник сектору із зв'язків з громадськістю.

Якщо такі пропуски мають місце, то під час інтерв'ю слід поцікавитись у кандидата, чим вони зумовлені.

Відстежуючи частоту зміни місць роботи та стрімкість просування по службі, можна зробити висновок про успішність професійної діяльності людини. Наприклад, якщо кандидат цілеспрямовано просувається вгору за кар'єрною градацією і кожна наступна посада за складністю обов'язків, рівнем відповідальності, кількістю підлеглих вища за попередню, то його можна вважати успішнішим у професійно-посадовому просуванні. Причому це може відбуватись як у межах однієї компанії, так і в різних.

З огляду на це не можна вважати успішною кар'єру кандидата, який змінив три-п'ять місць роботи, проте скрізь працював на однакових посадах. До того ж слід з'ясувати мотиви зміни місця роботи, що не передбачала просування по службі, і чи не вчинить так само кандидат в організації, де планує працювати.

Крім того, постійна зміна місць роботи може свідчити про складності в людини з адаптацією. Це питання може бути зняте у разі, коли зазначено справді поважні причини звільнення.

Інший варіант — співробітник тривалий час перебуває на одній і тій самій посаді у межах однієї організації. Окремі фахівці у галузі професійного підбору зазначають, що, аналізуючи тривалість роботи на одному місці чи посаді, слід урахувувати специфіку роботи. Якщо людина пропрацювала на посаді бухгалтера сім років у одній компанії, то це на користь кандидата; якщо рекламним чи торговельним агентом, то очевидними є проблеми з ротацією в організації або ж з потенційними здібностями самого кандидата.

Про націленість на кар'єру і розвиток свідчитиме наявність такого пункту в резюме, як «досягнення». Даний пункт є суттєвим чинником при ухваленні рішення про запрошення кандидата на інтерв'ю, особливо якщо компанія перебуває на етапі активного зростання, виходу на нові ринки, запровадження нових технологій тощо, і посада кандидата є важливою для реалізації зазначених стратегій. Проте слід розмежувати інформацію, що справді вказує на ті чи ті здобутки кандидата, й загальні формулювання на зразок: провів реорганізацію департаментів; сприяв виходу компанії на новий ринок; домігся покращання трудової і виконавчої дисципліни підлеглих працівників та ін. Подібні формулювання вимагають конкретизації наданої кандидатом інформації під час проведення інтерв'ю.

Властивість людини змінювати не просто місце роботи, а й сферу професійної діяльності може вказувати на її активність, гнучкість і адаптованість. Якщо слід підібрати кандидата на посаду, яка вимагає швидкої адаптації до умов, що постійно змінюються, швидкого оновлення знань та навиків, то навряд чи на цю посаду підійде претендент, який усе своє трудове життя виконував одні й ті самі професійні обов'язки, і не намагався оволодіти іншими знаннями й навиками.

Під час аналізу трудової діяльності та досягнень, поданих у резюме, можна також зробити висновок про орієнтацію кандидата на процеси чи на людей. Якщо у резюме переважає опис процесів, а посада вимагає командної роботи, то навряд чи така людина зможе ефективно працювати на відповідній посаді. Більше того, якщо людина претендує на керівну посаду й жодного слова не згадує про організацію, координацію, стимулювання роботи людей, то це не на користь кандидата.

Наскільки адекватною є самооцінка кандидата, можна зробити висновок з аналізу компенсаційних очікувань. Не на користь кандидата вказані завищені розміри за недостатнього досвіду, і навпаки. Окремі фахівці у галузі підбору персоналу передусім звертають увагу на компенсаційні очікування кандидата.

Непоодинокі випадки надання кандидатами неправдивих відомостей у резюме. Як уже зазначалось, існує категорія людей, котрі вміють себе «продавати», прилаштувати свої резюме під запити роботодавця і специфіку вакансії, вміють дуже добре викладати свої обов'язки і досягнення, тобто знають, як треба написати, щоб привернути до себе увагу. Крім того, у літературі та Інтернеті можна знайти чимало рекомендацій щодо складання резюме.

За оцінками американської компанії Ward Howell, яка займається пошуком і відбором персоналу, 65 % кандидатів на керівні посади подають у резюме неправдиві відомості про свій рівень освіти; 43 % претендентів указують невірні відомості про досвід роботи; 42 % завищують розміри заробітної плати на попередньому місці роботи¹.

Існує кілька способів розпізнання неправди. Насамперед, слід виокремити інформацію (показники, факти, цифри), яку можна за бажанням перевірити й уточнити. Наприклад, участь у проєктах, обсяги продажу, кількість укладених договорів тощо. Варто звернути увагу на наявність у резюме суперечливої інформації.

Крім того, можна провести лінгвістичний аналіз резюме. Якщо описуючи свою роботу, кандидат переважно використовує дієслова першої особи однини минулого часу, які вказують на те, що було зроблено: проаналізував, розробив, провів, організував, досягнув, обробив тощо, то швидше за все, інформація претендента про досвід роботи є правдивою. Якщо резюме містить, головним чином, іменники, які походять від дієслів: аналіз, розроблення, проведення, організація, досягнення, оброблення тощо, то йдеться не про конкретні результати, а певні процеси.

Крім змістовного наповнення резюме інформацією про досвід роботи, рівень освіти та іншими формальними даними, необхідно звернути увагу на форму подання інформації, логіку викладу, формулювання. Варто оцінити рівень форматування резюме. Наприклад, неупорядковане форматування тексту навряд чи свідчитиме про відмінне володіння програмою MS Word, незважаючи на те, що про це зазначено у резюме.

Доцільно звернути увагу на грамотність складання резюме. Причому вона є важливою з кількох позицій. З одного боку, є посади, для яких грамотність є обов'язковою. З другого боку, якщо кандидат безвідповідально поставився до складання резюме і «продажу» себе, то немає гарантій, що він відповідально ставитиметься до роботи незалежно від того, на яку посаду його підбирають.

В окремих випадках, особливо якщо важливою є командна робота, резюме можна розглядати у групі колег, з якими доведеться працювати претендентові у разі, якщо він успішно подолає усі відбіркові процедури. Це допоможе звести до мінімуму

¹ Морнелъ П. Технологии эффективного найма. Новая система оценки и отбора персонала. — М. : Национальный космический банк : Добрая книга, 2002. — С. 35.

ризик упущення важливої інформації. Бажана при цьому присутність лінійного керівника.

Слід узяти до уваги наявність супровідного листа та його зміст. Супровідний лист виділяє кандидата з-поміж тих, хто надіслав лише резюме. Аналізуючи зміст листа, варто звернути увагу на таке:

- чи повторюється інформація, зазначена в резюме;
- чи володіє кандидат мовою ділового спілкування: чи використовує належні обороти, уникає зайвих слів, неточних формулювань тощо;
- якими є логічність побудови, форма викладу (позитивна, зарозуміла), чи притаманні кандидатові грамотність і ввічливість.

4.2. Технологія розроблення стандартних форм для кандидатів на вакантну посаду



Резюме має типову структуру і не завжди містить достатньо інформації для попереднього оцінювання та відбору кандидатів. Крім того, чимало фахівців у галузі професійного підбору зазначають, що багато перспективних і талановитих кандидатів не хочуть витратити час на складання резюме, а набагато слабші від них кандидати можуть написати ідеальні резюме.

Для того щоб отримати детальнішу інформацію про кожного претендента та належно її структурувати, ретельніше підготуватись до інтерв'ю, організації розробляють **стандартні форми** (анкети, бланки, оцінювальні листи тощо), які кандидати можуть надсилати електронною поштою або ж заповнювати в організації. Зразок стандартної форми наведено у додатку *Б*.

Зміст стандартних форм може істотно відрізнитися залежно від специфіки організації, вакантної посади, вимог, які висувуються до кандидата, та політики організації у галузі професійного підбору. Окремі організації використовують стандартні особові листки з обліку кадрів, інші розробляють інформативніші та детальніші анкети.

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

- ґрунтуватись на аналізі роботи, яку виконуватиме кандидат;
- містити достатню кількість необхідної для попереднього оцінювання кандидатів інформації;

— надавати достовірну інформацію про претендента, яку за потреби можна перевірити;

— не суперечити чинному законодавству.

Оскільки така форма є офіційним документом, на початку слід розмістити логотип чи найменування організації.

Консультанти з кадрової безпеки припускають включення до анкети нестандартних та (чи) провокаційних запитань. Серед них слід звернути увагу на такі:

✓ дані про судимість та перебування під слідством, адміністративні стягнення, дискваліфікації;

✓ інформація про наявні фінансові залежності (кредити, позики, боргові розписки, аліменти);

✓ відомості про власність (рухоме і нерухоме майно);

✓ дані про те, чи є кандидат засновником юридичних осіб або громадських організацій;

✓ відомості про родичів (особливо слід звернути увагу на родичів, які працюють у конкуруючих компаніях);

✓ ставлення до релігії, у тому числі членство у заборонених (чи деструктивних) сектах;

✓ дані про стан здоров'я (чи перебуває на обліку у диспансерах) та ін.¹

Для того щоб застрахуватися від звинувачень щодо втручання у приватне життя під час розроблення стандартних форм, особливо якщо вони містять нестандартні та провокаційні запитання, обов'язково слід наголосити на добровільності заповнення анкети. Це може мати вигляд:

«Я, (прізвище, ім'я, по батькові), підтверджую, що мені повідомили про моє право не відповідати на будь-які запитання та не надавати даних про себе, крім тих, які передбачені законодавством».

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

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

В окремих організаціях поряд із заповненням стандартних форм кандидатам пропонують написати автобіографію. Автобіографії пишуться від руки. Для того щоб отримати максимум інформації,

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

кандидату слід дати чистий, без ліній аркуш паперу, забезпечити комфортні умови і надати достатньо часу, проте не більше однієї години.

Як і у разі аналізу стандартних форм і резюме, потрібно зіставляти інформацію, подану в автобіографії, та в наданих кандидатом документах. Під час вивчення автобіографії можна дослідити такі характеристики:

- ✓ грамотність і каліграфічність почерку;
- ✓ словниковий запас;
- ✓ довготривалість пам'яті;
- ✓ уміння виділяти ключові моменти;
- ✓ уміння дотримуватися хронологічної послідовності викладу подій і встановлювати причинно-наслідкові зв'язки та ін.

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

4.3. Проведення телефонного інтерв'ю



Фахівці, які займаються професійним підбором, часто використовують телефонне інтерв'ю на етапі попереднього (заочного) оцінювання претендентів.

Метою телефонного інтерв'ю, як і інших методів попереднього оцінювання кандидатів, є зменшення кількості кандидатів, яких запросять на структуроване інтерв'ю (очне знайомство). Телефонне інтерв'ю може тривати 10—20 хв, під час якого можна дістати попереднє загальне враження про людину та манеру її спілкування.

Підготовка до телефонного інтерв'ю має бути не менш ретельною, ніж до структурованого очного інтерв'ю. Тому перед тим, як зателефонувати претенденту, слід проаналізувати резюме чи інші стандартні форми, якщо такі передбачені в організації, і виокремити інформацію, яку потрібно з'ясувати.

Розглянемо, на що варто звернути увагу і що можна оцінити під час телефонного інтерв'ю. Для проведення такого інтерв'ю, як правило, використовують закриті запитання, які передбачають точні відповіді: «так» або «ні». Телефонне інтерв'ю дає змогу уточнити *інформацію про професійну підготовку, досвід роботи*, яка є важливою для певної посади, але не чітко викладена у резюме. Якщо, наприклад, для посади необхідним є володіння іно-

земною мовою, то рівень знань можна перевірити під час телефонної розмови, щоб у разі недостатнього їх рівня заощадити час, не витрачаючи його на проведення очного інтерв'ю. Під час телефонної розмови можна з'ясувати ступінь володіння тими чи іншими комп'ютерними програмами, уміння працювати з певними документами, складати звітність тощо.

За допомогою бесіди по телефону можна уточнити *досягнення кандидата*. Якщо в його резюме зазначено, що на останньому місці роботи (слід звернути увагу, що йдеться не про досвід п'ятирічної чи семирічної давнини) він залучив десять нових клієнтів, а під час розмови не може перелічити, навіть не усіх, а й половини, то очевидно, що кандидат надав неправдиву інформацію.

Можна також з'ясувати *причини прогалин у трудовій діяльності*, якщо останні траплялися.

Під час телефонного інтерв'ю необхідно визначити, *наскільки кандидат зацікавлений у вакансії*, якими є його критерії пошуку роботи та наміри і наскільки він готовий до інтерв'ю.

У зв'язку з цим доцільно з'ясувати *ступінь готовності кандидата змінити місце роботи та його очікування від нової роботи*. Інколи буває так, що претенденти, перебуваючи під дією негативних емоцій, що мали місце на роботі, вирішують її змінити і відразу починають відгукуватися на оголошення про вакансії. Під час телефонної розмови може виявитися, що насправді кандидата майже все влаштовує на його теперішній посаді. У разі, коли нова посада є складнішою, відповідальнішою, умови праці та графік роботи істотно відрізняються, не всі кандидати готові прийняти пропозицію.

Під час розмови треба також обговорити *компенсаційні очікування кандидата*, якщо вони не зазначені у резюме.

Якщо кандидат навчається у навчальному закладі, є вірогідність виникнення *проблем з поєднанням навчання та роботи*, що також потрібно з'ясувати під час телефонної розмови.

Слід звернути увагу, наскільки *кандидат звів до мінімуму всі відволікаючі чинники, що заважають під час розмови по телефону*. Негативне враження справляє кандидат, який під час розмови щось їсть або п'є, керує автомобілем, не вимкнув радіо чи телевізор. Забезпечивши комфортні умови для проведення телефонної розмови, кандидат демонструє, що ця бесіда для нього є важливою.

Під час інтерв'ю варто оцінити, наскільки *чітко, виважено та ясно відповідає кандидат на запитання*, наскільки логічні та обмірковані ставить запитання, чи перебиває співрозмовника в ході бесіди, чи вживає слова-паразити, чи посміхається. Незважаючи

на те, що під час телефонної розмови людину не бачиш віч-на-віч, її посмішку можна «відчутти».

Необхідно також узяти до уваги й те, чи запам'ятав кандидат ім'я інтерв'юера і найменування компанії, чи подякував у кінці розмови за телефонний дзвінок.

Існує кілька **правил, яких належить дотримуватися під час телефонного інтерв'ю**.

1. Якщо телефонуєте кандидатові на роботу, то іншим особам не варто говорити, що Ви хочете поспілкуватися з приводу працевлаштування, жодної інформації не слід залишати, а спробувати зв'язатися пізніше.

2. Слід переконатися, що Ви розмовляєте справді з тим, кого прохали запросити до телефону.

3. Необхідно відрекомендуватись і поцікавитись, чи має людина змогу зараз з Вами розмовляти. Якщо не має, треба домовитись про перенесення бесіди на інший час.

4. Дати коротку, але вичерпну інформацію про компанію та специфіку посади. Можна запропонувати кандидатові відвідати web-сторінку Вашої компанії.

5. Запрошуючи на очне інтерв'ю, необхідно попередити кандидата про документи, які слід принести із собою.

6. Обов'язково подякувати кандидату за розмову.

У людини, з якою Ви поговорили, має залишитися позитивне враження про співрозмовника, а тому і про компанію загалом.

4.4. Технології перевірки інформації, наданої кандидатами на вакантну посаду



Важливим завданням у ході підбору нових співробітників є перевірка інформації, наданої претендентами, та гарантування кадрової безпеки компанії.

Кадрова безпека є важливою з огляду на необхідність захисту компанії від проникнення осіб, котрі мають зв'язки з кримінальними структурами, схильних до крадіжок і тих, хто зловживає алкоголем та наркотиками. Неабияке значення має також захист інформації щодо продуктової, маркетингової, рекламної, інвестиційної, фінансової, кадрової політики компанії, інноваційних розробок, клієнтської бази даних тощо.

Особливо актуальними дані питання є при підборі кандидатів на ключові посади: першого керівника, його заступників, помічників, начальників департаментів, управлінь, філіалів та інших структурних ланок.

Перевіркою інформації, наданої кандидатом, займаються співробітники служби управління персоналом. У великих зарубіжних компаніях для вирішення цих питань залучаються співробітники служби безпеки, яка існує в компанії.

Вивчення документів.

Найпершим і найпростішим методом перевірки інформації є вивчення відповідних документів, таких як:

- ✓ паспорт;
- ✓ документи про освіту (диплом, атестат);
- ✓ документи про професійну підготовку і підвищення кваліфікації (довідки, свідоцтва, дипломи);
- ✓ ліцензії і сертифікати, які дають право займатись конкретними видами професійної діяльності;
- ✓ рекомендації;
- ✓ завірена копія трудової книжки;
- ✓ військовий квиток.

Перевірка документів може проводитися з метою ідентифікації особистості кандидата; зіставлення даних, які містяться у документах, з інформацією, наданою претендентом у резюме, анкеті чи автобіографії.

Крім вивчення інформації, яка міститься у документах, слід також акцентувати увагу на зовнішньому вигляді документів.

Вивчаючи документи, необхідно звернути увагу на наявність підrobлень, фальсифікацій і змін у змісті документів та невідповідність їх форми й вигляду установленим стандартам. Це можуть бути зміни у записах, нечіткі печатки, переклеєні фотокартки тощо. Під час ретельного вивчення можна виявити невідповідності у нумераціях сторінок, серіях та номерах, у розмірі та кольорі різних частин документів, наявність зайвих проколів тощо. Подібні випадки рідко трапляються на практиці, проте їх не можна ігнорувати.

Зовнішній вигляд документів може вказувати, наскільки власник їх є охайною людиною. Якщо, наприклад, паспорт має старий, потертий вигляд, то швидше за все і його власника не можна охарактеризувати як охайну людину. Крім того, багато хто використовує паспорт та його обкладинку замість кишені. Вміст такої «кишені» може багато чого сказати про її власника.

Вивчаючи паспортні дані, варто звернути увагу на таке:

— відмінності біографічних даних, які містяться у паспорті, і відомостей, зазначених в анкеті й автобіографії;

— невідповідність особистого підпису в паспорті підписам в інших документах;

— наявність фотокартки (не вклеєна вчасно фотокартка робить паспорт недійсним).

Перевірка рекомендацій.

Інформацію про кандидата можна отримати від його попередніх керівників, колег по роботі, підлеглих для осіб, котрі обіймали керівні посади. Ще одним джерелом інформації є клієнти, поставальники та інші ділові партнери, з якими контактував кандидат. Окремі дані можна отримати від членів професійних асоціацій та спілок, до складу яких входив кандидат.

Останнім часом ставлення до рекомендацій, як з боку роботодавців, так і кандидатів на вакантні посади, значно змінилося. Звільняючись, співробітники намагаються зберегти хороші стосунки з колишніми роботодавцями і колегами, щоб мати змогу отримати позитивні рекомендації. Роботодавці, які нещодавно не погоджувались давати рекомендації співробітникам, що звільняються, зараз спокійно реагують на таке прохання. Особливо це стосується співробітників, котрі «переросли» обійману посаду, і компанія не має можливостей для їх подальшого посадового просування. До того ж, підбираючи персонал із зовнішніх джерел, роботодавці самі розраховують отримати рекомендації з попередніх місць роботи, щоб переконатись у тому, що претенденти на вакантні посади володіють необхідними компетенціями.

Рекомендації можна отримати двома способами.

1. Кандидати самостійно надають рекомендаційні листи. Зразок рекомендаційного листа подано у додатку В.

2. Фахівці, котрі займаються підбором персоналу, особисто збирають рекомендації.

У разі, коли кандидати на вакантну посаду надають рекомендаційні листи, є вірогідність попередньої домовленості їх з особами — рекомендодавцями. Інформація, що міститься у рекомендаціях, найвірогідніше матиме суб'єктивний характер. Тому фахівці, котрі займаються підбором персоналу, передусім мають орієнтуватись на рекомендації, отримані самостійно. Проте, звертаючись за характеристиками до колишніх колег і керівників, не треба забувати про ризик отримання суб'єктивної і недостовірної інформації. Причому залежно від особистих симпатій чи антипатій оцінки можуть бути або завищеними, або заниженими.

Важливе значення має перевірка такої інформації:

- ✓ перелік функціональних обов'язків;
- ✓ результати праці (кількісні, якісні показники, дотримання встановлених термінів виконання робіт);

- ✓ уміння працювати у колективі;
- ✓ уміння брати на себе відповідальність;
- ✓ трудова й виконавча дисципліна;
- ✓ кількість пропущених робочих днів, у тому числі через хворобу;
- ✓ стан здоров'я працівника;
- ✓ рівень компенсації як показник реальних досягнень працівника;
- ✓ причини звільнень з попередніх місць роботи тощо.

Перевірка рекомендацій має бути наперед запланованою, структурованою, потрібно підготувати перелік запитань. Зразок форми, призначеної для збирання інформації під час отримання рекомендацій, подано у додатку Г.

Треба переконатися, що рекомендодавець мав можливість досить добре вивчити кандидата. При цьому необхідно з'ясувати лише ту інформацію про кандидата, що безпосередньо пов'язана з його професійною діяльністю, і забезпечувати її конфіденційність.

На початку бесіди необхідно запевнити рекомендодавця, що його слова зберігатимуться в таємниці. Під час бесіди належить створити сприятливі умови, які б дозволили налагодити хороші стосунки з рекомендодавцем і дали б змогу звернутись до нього ще раз. Бажано фіксувати усі відповіді, отримані під час перевірки рекомендацій.

Р. Морган і Дж. Сміт дають поради щодо перевірки рекомендацій. Наведемо їх:

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

2. Перевірка рекомендацій має бути справедливою і валідною. Якщо система перевірки рекомендацій несправедливо дискримінує певну групу чи не стосується успішності виконання роботи, необхідно змінити цю систему чи відмовитись від неї. Інакше це не лише юридично неправомірно, а й ставитиме під сумнів здатність організації відбирати компетентних працівників.

3. У ході перевірки рекомендацій необхідно використовувати об'єктивну інформацію (біографічну чи поведінкову), а не суб'єктивну (наприклад, експертне оцінювання особистісних якостей).

4. У кандидата слід брати письмовий дозвіл на контакт з рекомендодавцями. Контактуючи з особою, яка дає рекомендацію,

необхідно з'ясувати, скільки часу він (вона) знає кандидата і яку посаду він (вона) обіймає. Ці дані можуть бути корисними для оцінювання достовірності інформації, зазначеної у рекомендаційному листі цієї особи, та з'ясування її професійної компетентності, що дає законні підстави давати рекомендації.

5. Люди, котрі перевіряють рекомендації по телефону чи при особистих контактах, повинні пройти відповідне навчання з приводу того, як проводити інтерв'ю з особою, яка дала рекомендацію. Необхідна відповідна підготовка стосовно того, як правильно формулювати запитання, як фіксувати отриману інформацію, щоб підвищити її об'єктивність.

6. Уся інформація, отримана у результаті перевірки рекомендацій, має фіксуватись у письмовому вигляді.

7. Якщо кандидат надав рекомендації, але цю інформацію неможливо перевірити, слід попросити кандидата надати додаткові рекомендації. Зарахування до штату кандидата, рекомендації якого залишились неперевіреними, — справа досить ризикована.

8. Слід перевіряти всю інформацію, надану в резюме чи в анкеті. Зокрема, слід перевіряти інформацію зі школи, яку закінчив кандидат (підтвердження наявності грамот, медалей за успіхи у навчанні), навчального закладу (наявність диплома з відзнакою) та інформацію з попередніх місць роботи (правильність зазначених термінів роботи, посади, яку обіймав кандидат, посадових обов'язків, що виконував). Якщо з'ясовуються певні розбіжності, то це сигнал до підвищеної пильності.

9. Негативну інформацію слід використовувати обережно. Отримана під час перевірки рекомендацій, вона часто є підставою для відмови кандидату. До того як використовувати отриману негативну інформацію, необхідно підтвердити її достовірність через інші джерела. Крім того, рішення, що приймаються стосовно різних кандидатів, мають бути послідовними, тобто ухвалюватись на підставі порівняльної інформації¹.

Фахівці у галузі безпеки рекомендують не обмежуватись лише перевіркою інформації про претендента з попередніх місць роботи. Доцільно практикувати бесіди з іншими особами, котрі знають кандидата і можуть надати корисну інформацію про його особистісні та ділові якості. Схему перевірки кандидатів, рекомендовану фахівцями з безпеки, подано на рис. 4.2.

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

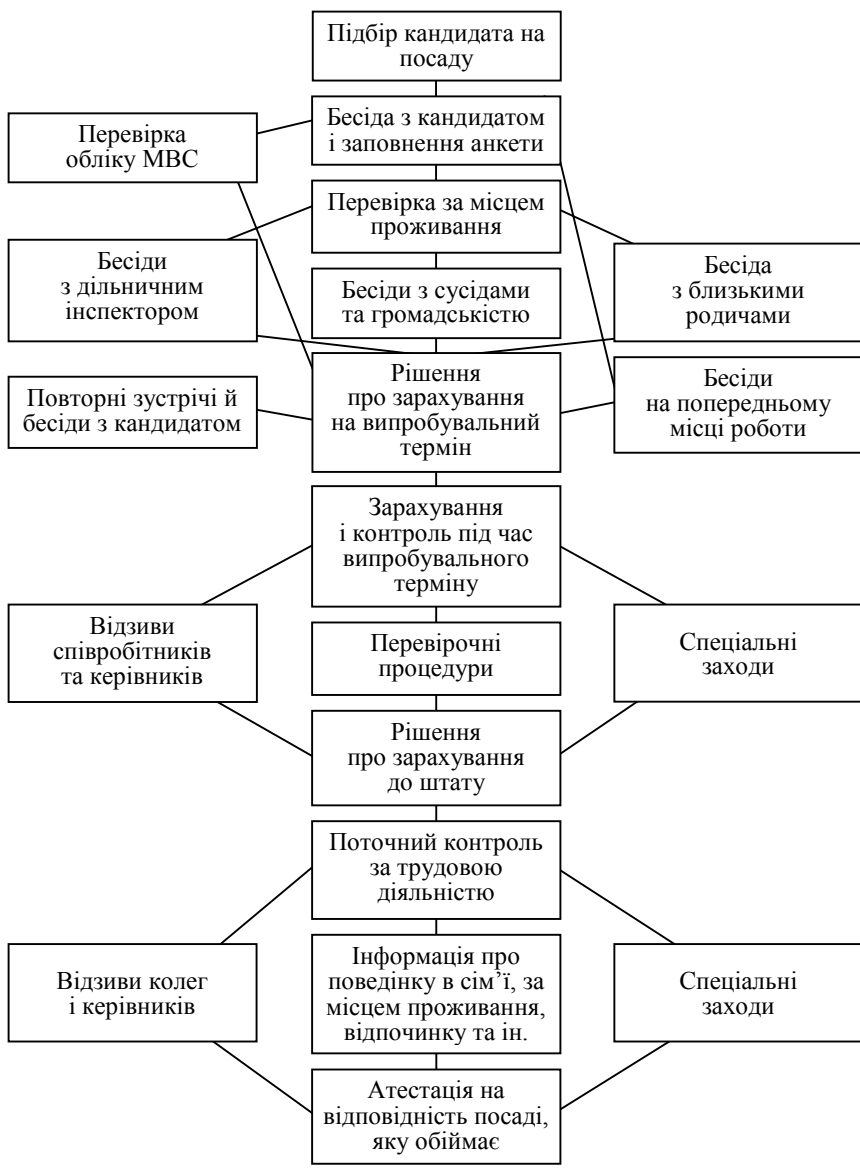


Рис.4.2. Схема перевірки надійності співробітника, рекомендована фахівцями з безпеки¹

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

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 4



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

Вивчення резюме є першим знайомством з претендентом. Резюме слід читати знизу доверху в порядку викладу кандидатом ланцюга найважливіших подій у навчанні та трудовому житті. Вивчаючи резюме, важливо звернути увагу на інформацію стосовно підготовки та підвищення кваліфікації: чи містить резюме дані про рівень освіти кандидата, чи відповідають вони висунутим вимогам, за якою формою та у якому вищому навчальному закладі навчався кандидат, як часто підвищував кваліфікацію, тематика семінарів, тренінгів, курсів та ін.

Аналізуючи професійну діяльність кандидата, слід звернути увагу на таку інформацію: наскільки точно описані функції та обов'язки, у які галузі переходив кандидат у разі зміни сфери діяльності, чим керувався, обираючи собі ті або інші місця роботи, тощо. Відстежуючи зміни місць роботи та наскільки стрімким є просування по службі, можна зробити висновок про те, наскільки людина успішна у своїй професійній діяльності. Про націленість на кар'єру і розвиток свідчитиме наявність такого пункту в резюме, як «досягнення».

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

Метою телефонного інтерв'ю є зменшення кількості кандидатів, яких запросять на очне інтерв'ю. Під час телефонного інтерв'ю можна дістати попереднє загальне враження про людину, манеру її спілкування. Телефонне інтерв'ю дає змогу уточнити інформацію про професійну підготовку, досвід роботи, досягнен-

ня кандидата, його компенсаційні очікування тощо. Під час телефонного інтерв'ю необхідно визначити, наскільки кандидат зацікавлений у вакансії, якими є його критерії пошуку роботи. Слід звернути увагу, наскільки чітко, виважено та ясно відповідає кандидат на запитання, наскільки його запитання є логічними та об'єктивними.

Важливим завданням підбору персоналу є перевірка інформації, наданої претендентами. Найпершим і найпростішим методом перевірки інформації є вивчення відповідних документів, що проводиться з метою ідентифікації особистості кандидата та зіставлення даних, які містяться у документах, з інформацією, наданою претендентом у резюме, анкеті чи автобіографії.

Інформацію про кандидата можна отримати від його попередніх керівників, колег по роботі. При цьому важливе значення має перевірка такої інформації: перелік функціональних обов'язків, результати праці, уміння працювати у колективі, брати на себе відповідальність, трудова й виконавча дисципліна, стан здоров'я, причини звільнень з попередніх місць роботи тощо. Фахівці у галузі безпеки рекомендують не обмежуватись лише перевіркою інформації про претендента з попередніх місць роботи. Доцільно практикувати бесіди з іншими особами, котрі знають кандидата і можуть надати корисну інформацію про його особистісні й ділові якості.

ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ



1. Розкрити процедуру аналізу інформації, що стосується підготовки і підвищення кваліфікації кандидата, під час вивчення його резюме.
2. Дати характеристику інформації, на яку слід звернути увагу під час аналізу трудової діяльності кандидата.
3. Визначити, які характеристики у резюме можуть свідчити про успішність кандидата у його професійній діяльності. Навести приклади.
4. Схарактеризувати інформацію, яку можна почерпнути під час вивчення такого пункту резюме, як «досягнення».
5. Пояснити мотиви розроблення фахівцями з підбору персоналу стандартних форм для заповнення кандидатами на вакантні посади.

6. Схарактеризувати структуру і зміст стандартних форм для кандидатів на вакантні посади.

7. Розкрити вимоги, яким мають відповідати стандартні форми для заповнення претендентами на посади.

8. Навести приклади нестандартних запитань, які можуть бути включені до анкет.

9. Розкрити призначення та вимоги до складання претендентами автобіографії.

10. Назвати характеристики, які можна дослідити, вивчаючи автобіографію.

11. Розкрити процедуру підготовки до проведення телефонного інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду.

12. Дати характеристику інформації, яку слід уточнити під час телефонного інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду.

13. Схарактеризувати правила, яких слід дотримуватись під час телефонного інтерв'ю.

14. Обґрунтувати необхідність перевірки інформації, наданої претендентом на вакантну посаду.

15. Розкрити мету, призначення та склад документів, які вивчають відповідні посадові особи під час професійного підбору персоналу.

16. Розкрити технологію перевірки документів кандидатів на вакантні посади.

17. Пояснити доцільність перевірки рекомендацій кандидатів на вакантні посади. Дати характеристику інформації, яка підлягає перевірці.

18. Схарактеризувати правила, яких слід дотримуватись під час перевірки рекомендацій.

ТЕХНОЛОГІЇ ПРОВЕДЕННЯ ІНТЕРВ'Ю З КАНДИДАТАМИ НА ВАКАНТНУ ПОСАДУ

Метою розділу є висвітлення місця інтерв'ю у підборі персоналу, процедури підготовки та технологій проведення, структури ефективного інтерв'ю, типів запитань, прийомів активного слухання та процедури підбиття підсумків інтерв'ю.

5.1. Місце інтерв'ю у підборі персоналу. Види інтерв'ю



У більшості організацій інтерв'ю є основним методом відбору претендентів на вакантну посаду. Результати оцінювання претендентів під час інтерв'ю мають вирішальне значення для прийняття остаточного рішення про надання переваги одному з кандидатів. Керівництво багатьох провідних компаній проводить по шість-сім інтерв'ю з кандидатами, особливо якщо це стосується ключових посад. Так, наприклад, процедура відбору претендентів на фірму американського підприємця Х. Маккея включає десять етапів, із яких сім — проведення з кандидатом різних видів інтерв'ю:

— інтерв'ю з фахівцем у галузі управління персоналом, який добре знає потреби організації і має право відразу відмовити окремим претендентам;

— інтерв'ю з адміністраторами фірми, які перевіряють здібності людини;

— 30-хвилинне інтерв'ю з керівником фірми, який розповідає про неї та стежить за реакцією претендента, його зацікавленістю;

— повторне 30-хвилинне інтерв'ю з керівником фірми, але вже по телефону, яке дає змогу перевірити вміння претендента

правильно й доступно викладати свої думки та переконувати людей;

- бесіда з претендентом у присутності членів його родини;
- спілкування з кандидатом у неформальній обстановці;
- інтерв'ю із фахівцем вищого класу в даній сфері діяльності.

Структура і зміст інтерв'ю залежать від завдань, які необхідно вирішити під час його проведення. Оцінюючи кандидатів, слід орієнтуватись на чіткі критерії, які мають урахувувати як специфіку посади, так і специфіку компанії, її корпоративну культуру, внутрішньоорганізаційні взаємовідносини, систему цінностей, норм, правил і принципів, дотримання яких дасть змогу претенденту пристосуватись до нового соціального середовища.

Процедура проведення інтерв'ю та критерії оцінювання мають бути спрямовані на отримання об'єктивної інформації про претендента. Проблема отримання об'єктивної та достовірної інформації про претендента є особливо актуальною. Це пов'язано передусім з тим, що останнім часом публікується чимало навчальних матеріалів для осіб, котрі шукають роботу. Дані матеріали містять рекомендації про те, як кандидатам якнайліпше «продати» себе під час інтерв'ю. Не достатньо досвідчений інтерв'юер може помилитись під час оцінювання добре підготовлених кандидатів. У зв'язку з цим багато організацій для проведення інтерв'ю з кандидатами запрошують досвідчених фахівців-психологів.

На практиці використовуються такі *види інтерв'ю*:

— *структуроване* (проводиться за фіксованим набором запитань);

— *слабоструктуроване* (заздалегідь готуються лише головні запитання; можуть включатися незаплановані запитання, змінюватися хід розмови; інтерв'юер повинен бути добре підготовлений, аби бачити реакцію претендента, вибрати запитання, що заслуговують на особливу увагу);

— *неструктуроване* (заздалегідь готується лише перелік тем, проводиться у довільній формі);

— *формальне інтерв'ю* (обмежується перевіркою даних, які містяться у резюме чи анкеті);

— *професійне інтерв'ю* (виявлення професійних компетенцій у кандидата);

— *особистісне інтерв'ю* (виявлення особистісних якостей, системи цінностей та мотивації кандидата);

— *стрес-інтерв'ю* (перевірка кандидата на стресостійкість в умовах спеціально змодельованої стресової ситуації);

— *бізнес-інтерв'ю* (проводиться із кандидатами на посади стратегічного рівня управління, головна мета — виявити, за рахунок чого кандидат досяг успіху в бізнесі та кар'єрі);

— *панельне* (проводиться спеціально сформованою комісією);

— *групове* (інтерв'ю з групою претендентів).

Окремі фахівці у галузі підбору персоналу зазначають, що інтерв'ю може відбуватися в одній із трьох форм: допиту, продажу і переговорів¹. Перша форма — *інтерв'ю-допит* — є небажаною та недоцільною, виходячи навіть лише з етичних міркувань. Крім того, інтерв'ю не можна розглядати як односторонній процес оцінювання, оскільки під час нього не лише інтерв'юер оцінює кандидата, а й кандидат оцінює організацію, представником інтересів якої виступає інтерв'юер. У зв'язку з цим нетактовна поведінка інтерв'юера може «відштовхнути» найбільш компетентних кандидатів.

Друга форма — *інтерв'ю-продаж* — використовується, як правило, у разі коли організація не може запропонувати кандидату належний для фахівця даного рівня компенсаційний пакет. У такій ситуації інтерв'юер намагається «продати» організацію, інтереси якої він представляє, показати найбільш привабливі сторони (зазвичай перебільшуючи їх) і не намагається належно оцінити поведінку та якості претендента.

Найефективнішою є третя форма — *інтерв'ю-переговори*, яка дає змогу обом сторонам оцінити один одного й зрозуміти, наскільки вони підходять один одному.

5.2. Підготовка до проведення інтерв'ю



Інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду має бути ретельно спланованим і підготовленим. Треба скласти єдиний перелік запитань для усіх претендентів на вакантну посаду, хоча на підставі вивчення їхніх резюме чи анкет до стандартного переліку можна внести додаткові запитання, які б підтверджували чи уточнювали інформацію, що міститься у поданих кандидатами докумен-

¹ *Іванова С. В.* Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. — 2-е изд. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. — С. 18—20.

тах. Тому на підготовчому етапі слід ретельно вивчити усі документи кандидата, звертаючи особливу увагу на освіту, досвід та напрями розвитку кар'єри. Необхідно виключити запитання, детально висвітлені у резюме чи в іншій стандартній формі, крім тих, що потребують уточнення й пояснення.

Під час підготовки до інтерв'ю треба орієнтуватись передусім на розроблені вимоги до кандидатів на вакантну посаду. Важливо установити пріоритетність компетенцій у карті компетенцій, профілі чи портреті посади, і зосередитись на тому, як саме можна з'ясувати під час інтерв'ю наявність у кандидатів цих ключових компетенцій.

Підготовлений перелік запитань слід оформити у вигляді *опитувального листа*, на підставі якого розробляються спеціальні форми для реєстрації відповідей кандидата і особистих спостережень інтерв'юера.

Формулюючи запитання, треба визначити, який тип запитань якнайкраще дасть змогу з'ясувати необхідну інформацію про кандидата. На практиці використовуються кілька *типів запитань*. Розглянемо їх.

1. *Відкриті запитання* — запитання, що передбачають розгорнуті відповіді.

Наприклад:

— Розкажіть про випадок, коли Ви не мали достатньої інформації чи даних для досягнення поставленої мети.

— Опишіть ситуацію, коли Ви змушені були взяти на себе відповідальність у конфліктній ситуації у групі (з клієнтом).

— Які з Ваших обов'язків на останньому місці роботи Вам було найскладніше виконувати?

2. *Закриті запитання* — запитання, що передбачають відповіді «так» чи «ні», або надання конкретної інформації. Наприклад:

— Скільки часу Ви пропрацювали на попередньому місці роботи?

— Скільки підлеглих безпосередньо підпорядковувалося Вам?

— Які дисципліни найбільше подобалися Вам у школі (університеті)?

— На яку тему Ви писали магістерську дипломну роботу в університеті?

— Чи брали Ви участь у конференціях? Якою була їх тематика? Чи виступали Ви з доповіддю? На яку тему?

— *Спрямовуючі запитання* — запитання, що підказують, якої відповіді очікують від кандидата. Наприклад:

— Робота на даній посаді є дуже напруженою. Чи готові Ви до такої роботи?

— Виконання даного проекту вимагає уміння працювати у команді. Чи подобається Вам працювати у команді?

— Виконання даної роботи вимагає високої відповідальності. Чи готові Ви брати на себе відповідальність?

На перший погляд відповіді на подібні запитання здаються малоінформативними, оскільки жоден кандидат, який хоче зайняти ту чи іншу посаду, не скаже, що він або не готовий, або не здатний до напруженої чи відповідальної роботи, чи до роботи у команді. Проте спрямовуючі запитання інтерв'юер може використати як своєрідну пастку для кандидата. Після отримання стверджувальної відповіді інтерв'юер може попросити кандидата обгрунтувати свою відповідь: пояснити, чим приваблює кандидата така робота, навести приклади, що підтверджували б досвід роботи в тих чи інших умовах.

4. *Уточнювальні запитання* — запитання, що дають змогу правильно зрозуміти співрозмовника та уникнути непорозумінь. Наприклад:

— Наскільки я правильно зрозумів (ла), Вам подобається самостійно приймати рішення?

— Отже, Вам подобається вирішувати складні завдання?

— У мене склалося враження, що Вам важко працювати в умовах невизначеності. Чи не так?

Під час формулювання запитань можна скористатись *методом незакінчених речень*, наприклад:

✓ Через два роки я хотів би займатись...

✓ У стосунках з колегами (діловими партнерами) я найбільше ціную...

✓ Головним критерієм вибору постачальника є...

Під час інтерв'ю можна використовувати *«амортизатори» інтерв'ю* — слова і словосполучення, що дозволяють структурувати розмову. Прикладами таких слів і словосполучень можуть бути:

— Припустимо, що...

— Як Ви вважаєте ...

— Як на Вашу думку...

— У разі, якщо...

— Чи правда, що...

Приклади запитань, які можуть бути використані під час інтерв'ю:

— Чим Вас приваблює робота у нашій компанії?

— Що Вам найбільше подобалось / не подобалось на попередньому місці роботи?

— За що Ви відповідали на попередньому місці роботі?

— Які з Ваших посадових обов'язків на попередньому місці роботи були для Вас найскладнішими?

— Які посадові обов'язки на попередньому місці роботи Ви виконували із задоволенням?

— Які обов'язки Вам не подобалось виконувати?

— Що Ви зробили на Вашому попередньому місці роботи для того, щоб Ваш відділ/компанія отримали більший прибуток (збільшили обсяги продажу, знизили витрати тощо)?

— Назвіть причини, через які Ви залишаєте попереднє місце роботи.

— Чи отримували Ви пропозиції від інших роботодавців? Чи успішно Ви пройшли інтерв'ю в інших компаніях?

— Чому Ви вважаєте, що Вам підійде робота на даній посаді?

— Що нового Ви могли б запропонувати на даній посаді?

— Коли б Ви могли почати працювати?

— Назвіть свої сильні сторони.

— За що Вас хвалили на попередньому місці роботи?

— За що Вас критикували на попередньому місці роботи?

— Опишіть кілька випадків, коли Ви домоглись успіху.

— Ви частіше погоджуєтесь чи сперечаєтесь?

— Опишіть останній конфлікт, у якому Ви брали участь.

— Розкажіть про те, які стосунки склалися з Вашим безпосереднім керівником?

— Як Ви підвищуєте свою кваліфікацію?

Для перевірки щирості кандидата можуть бути поставлені запитання, побудовані так, що жодна людина не може відповісти «ні» на усі запитання, залишившись при цьому відвертою. Наприклад:

— Чи були випадки, коли Ви запізнювались?

— Чи припускалися Ви коли-небудь помилок у роботі?

— Чи траплялись у Вашій практиці конфлікти з колегами (підлеглими, клієнтами)?

— Чи були випадки, коли Ви порушували терміни виконання завдань?

- Чи траплялось так, що Ви не досягали поставлених цілей?
- Чи доводилося Вам казати неправду?
- Чи бувало так, що Ви не дотримувалися своїх обіцянок?
- Чи завжди переходите дорогу на зелене світло?

Запитання можуть бути змодельовані з урахуванням фаху кандидата. Наприклад:

— Чи траплялось так, що Ви припускалися помилок у замовленнях?

— Чи втрачали Ви постійних клієнтів?

— Чи були випадки, коли Ви не могли переконати клієнта?

— Чи були випадки, коли Ви помилялись у підборі кандидата на вакантну посаду?

— Чи були у Вашій практиці випадки, коли підлеглі були не задоволені умовами праці (компенсаційним пакетом, організацією праці, графіком роботи тощо)?

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

Плануючи інтерв'ю, слід також *забезпечити комфортні умови для його проведення*: сприятлива атмосфера, відсутність відволікаючих моментів — телефонних дзвінків, музики та ін. Періодичне відволікання від теми, що обговорюється під час інтерв'ю, не сприяє встановленню позитивної атмосфери. У зв'язку з цим варто попросити секретаря не перемикати телефонні дзвінки й не впускати відвідувачів або ж вивісити табличку на дверях з проханням не турбувати.

5.3. Структура інтерв'ю



Домогтися взаєморозуміння між інтерв'юером і кандидатом можливо лише за умови чіткої структурованості інтерв'ю.

Структуру (етапи) інтерв'ю подано на рис. 5.1.

Дамо характеристику кожному етапу.

Етап 1. Установлення контакту.

На даному етапі важливо створити таку атмосферу, щоб у кандидата склалася позитивна думка про організацію. Кандидат має почуватися комфортно, невимушено, розслабитись, бути спокійним і готовим до конструктивної розмови. Має сенс вийти для зустрічі кандидата у приймальню й провести до кімнати, де буде проходити інтерв'ю. Якщо немає можливості зустріти кандидата,

то принаймні слід встати для привітання з ним, запропонувати йому присісти.

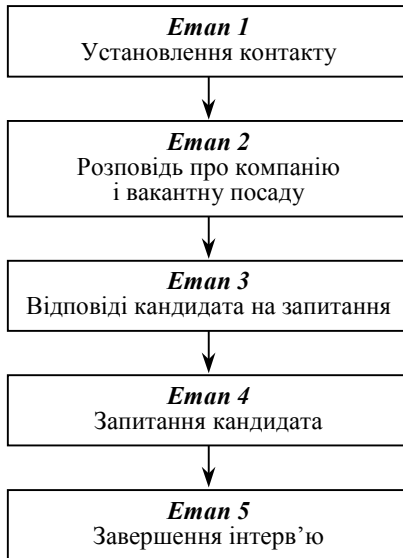


Рис. 5.1. Етапи інтерв'ю

Від самого початку контакту інтерв'юер має взяти ініціативу на себе, керуючи спілкуванням. Інтерв'юер має першим привітатись, назвати своє ім'я й посаду, яку обіймає в компанії. При цьому погляд і положення тіла мають бути спрямовані на кандидата. Доцільно запитати про найзручнішу форму звертання до кандидата: по імені чи по імені та по батькові.

На даному етапі можна ставити загальні запитання, які не стосуються вакансії та компанії. Наприклад: «Чи важко було дістатись до нас?», «Чи легко знайшли наш офіс?». Можна також запитати, скільки часу в розпорядженні кандидата.

Перш ніж приступити до інтерв'ю, слід зазначити мету та викласти план розмови. Наприклад: «Зараз ми проведемо інтерв'ю на вакантну посаду начальника відділу логістики. Спочатку я Вам розповім про компанію і вакантну посаду, потім поставлю запитання. У кінці нашої розмови Ви зможете мені поставити запитання».

Етап 2. Розповідь про компанію і вакантну посаду.

На цьому етапі слід розповісти кандидату про компанію, бізнес і його специфіку, вакансію та її специфіку, причину її вве-

дення, та роль у структурі компанії, а також про основні завдання, що їх доведеться вирішувати. Важливо зацікавити кандидата, відобразити позитивні сторони роботи у даній компанії, а за можливості — окреслити перспективи.

Етап 3. Відповіді кандидата на запитання.

Даний етап є основним і найтривалішим. У середньому він може тривати від тридцяти хвилин до години, іноді й більше, що залежить від специфіки вакантної посади і використовуваних технологій. Проте за надто великої тривалості інтерв'ю знижується його ефективність унаслідок втоми, важкості сприймання інформації і здатності сконцентрувати увагу.

На цьому етапі кандидатів пропонуються різноманітні запитання і завдання. Для підвищення ефективності інтерв'ю й отримання достовірнішої та об'єктивнішої інформації варто використовувати різні типи запитань та різні технології. Під час проведення інтерв'ю необхідно дотримуватись певного балансу між відкритими й закритими, спрямовуваними й уточнювальними запитаннями. Крім того, одні й ті самі характеристики варто перевіряти кілька разів, причому через певні проміжки часу й за допомогою різних методик.

Інтерв'ю має відбуватись у досить швидкому темпі, для того щоб кандидат не мав можливості довго обмірковувати й відповідав найбільш прийнятно у даній ситуації. Такі відповіді не дадуть змоги реально оцінити кандидата, оскільки він вказуватиме, як правильно було б діяти чи поводитись у тій чи іншій ситуації, а не як би він насправді вчинив за даних обставин, керуючись власними пріоритетами, інтересами й настановами.

Окремі фахівці у галузі підбору персоналу¹ не рекомендують також ставити багато біографічних запитань, оскільки до таких запитань кандидати заздалегідь готуються.

Під час інтерв'ю можуть виникнути певні проблеми, зумовлені небажанням чи невмінням кандидата цілком розкрити свої навички і вміння. У табл. 5.1 подано способи розв'язання таких проблем.

Для отримання об'єктивної та достовірної інформації для інтерв'юера важливо не лише вміти ставити запитання, а й вміти слухати відповіді на них. Кандидата слід заохочувати, спонукати до співробітництва, налаштувати на доброзичливий, спокійний, разом із тим діловий тон розмови, продемонструвати свою зацікавленість.

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

Таблиця 5.1

**МОЖЛИВІ ПРОБЛЕМИ ПІД ЧАС ІНТЕРВ'Ю
ТА СПОСОБИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ¹**

Проблеми	Способи розв'язання
Кандидат наводить забагато деталей	Слід попросити кандидата виділити основні моменти, щоб потім можна було перейти до деталей
Інтерв'юер ставить надто складні запитання або має проблеми з формулюванням належних запитань	Необхідно ставити прості запитання, наприклад: «Як?», «Коли?», «Що було потім?», «Що Ви зробили?»
Важко зрозуміти ключові моменти ситуації	Має сенс запитати: «Що у цій ситуації було для Вас найбільш значущим?» чи «Розкажіть мені про одну із бесід або про нараду, яка Вам особливо запам'яталась»
Кандидат надто швидко видає дуже багато інформації чи надає неточну інформацію	Варто зазначити: «Якщо можна, говоріть повільніше. Не могли б Ви повернутись до...?» або «Я не впевнений (на), що з'ясував (ла) послідовність. Давайте повернемось до ...»
Кандидат почуває себе некомфортно	Слід заохочувати кандидата кожного разу, коли він надає необхідну інформацію. Можна використати фрази: «Чудово, це саме те, що мені потрібно», «Дякую», «Добре»
Кандидат більше говорить про філософію роботи, розмірковує абстрактно чи наводить гіпотетичні ситуації	Необхідно попросити навести конкретні приклади: «А що Ви насправді йому сказали?», «Що він Вам відповів?», «Що Ви сказали потім?», «Розкажіть про Ваш стандартний робочий день. Чим Ви займаєтесь, прийшовши на роботу? А потім?» тощо
Кандидат ухиляється від відповідей або не відповідає на запитання, тому що не хоче розголошувати конфіденційну інформацію про себе чи про інших людей	Можна сказати: «Мені не потрібні імена. Розкажіть лише про самі події» або «Добре, що Ви не згадуєте імена й суть справи, мені потрібно розповісти лише про ситуацію і Вашу роль у ній»
Кандидат ухиляється від теми	Варто сказати: «Я б з радістю поговорив (ла) про це, але мені потрібна конкретна ситуація» або «Це дуже цікаво, але у нас з Вами ще стільки роботи! Давайте повернемось до того випадку...»

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

Серед помилок, які заважають почути і зрозуміти співрозмовника під час інтерв'ю, слід звернути увагу на такі: інтерв'юер постійно відволікається, перебиває кандидата без особливих на те причин, заперечує, якщо з чимось не згоден, поспішає з висновками.

Для підвищення ефективності інтерв'ю доцільно використовувати різні прийоми активного слухання:¹

— 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...», «За Вашими словами виходить, що...»), «Отже, Ви маєте значний досвід роботи у даній галузі.» тощо);

— висунення гіпотез, які дають змогу уточнити, наскільки правильно зрозуміли слова співрозмовника («Якщо виходить з того, що Ви сказали...», «Ви хочете сказати, що...» тощо);

— підбиття підсумків («Таким чином, можна зробити висновок про те, що...», «Отже, підсумовуючи сказане...» тощо).

Прийоми активного слухання дають змогу кандидату усвідомити свою позицію і власні проблеми, інтерв'юєру — перевірити правильність розуміння думки й точки зору співрозмовника, спрямувати хід інтерв'ю та підбити підсумки, а тому підвищити достовірність наданої інформації.

Отриману від кандидата інформацію слід обов'язково зафіксувати. При цьому можна використати кілька підходів: робити записи під час інтерв'ю або ж відтворити отриману інформацію після його завершення.

Записана інформація під час інтерв'ю сприяє запам'ятовуванню і є важливим інструментом для оцінювання компетенцій кандидатів. Запис інформації має здійснюватись так, щоб кандидат не зміг її прочитати. Записи мають бути якомога повнішими й точнішими. Проте не слід надто детально записувати, оскільки це відволікатиме і триматиме у напрузі кандидата, а фіксувати лише ключові слова і фрази. Необхідно уникати оцінювальних висновків під час інтерв'ю. Записи мають фіксувати, що саме кандидат сказав чи як поведився під час інтерв'ю. Робити висновки про рівень розвитку у кандидата окремих компетенцій варто лише після завершення інтерв'ю.

¹ Магура М. И. Поиск и отбор персонала: Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : ООО «Журнал “Управление персоналом”», 2003. — С. 132.

Етап 4. Запитання кандидата.

Після того, як кандидат відповів на усі запитання, йому пропонують поставити свої запитання, що дасть змогу виявити інтереси кандидата. Найбільш прийнятною є ситуація, коли кандидат ставить невелику кількість запитань щодо специфіки бізнесу і майбутньої роботи, обов'язків і відповідальності, взаємовідносин у трудовому колективі тощо.

Інтерв'юер має бути готовим відповісти на такі запитання:

- Чому дану роботу залишив попередній співробітник?
- Яким буде мій робочий день?
- Чи є можливості кар'єрного зростання і навчання?
- Які додаткові завдання, крім тих, що належать до моїх основних посадових обов'язків, мені доведеться вирішувати?

Етап 5. Завершення інтерв'ю.

Для завершення інтерв'ю можна використати такі фрази:

— Якщо у Вас немає більше запитань, дякуємо Вам, що відгукнулись на наше запрошення.

— Наш час вичерпано. Приємно було з Вами познайомитись.

— Дозвольте подякувати Вам за зустріч. Оскільки конкурс триває, то нам потрібен час для прийняття остаточного рішення.

На даному етапі слід домовитись також, як і коли кандидатів повідомлять про результати інтерв'ю. На практиці може виникнути ситуація, коли кандидату обіцяють зателефонувати, й не телефонують у разі, коли вирішують, що він не підходить на дану посаду. Така поведінка негативно впливає на репутацію компанії, її HR-бренд. У зв'язку з цим інтерв'юеру краще зазначити, що кандидату зателефонують орієнтовно через певну кількість днів (чи на певну дату) у разі позитивного рішення. Можна також залишити ініціативу дзвінка за кандидатом, повідомивши йому орієнтовні терміни прийняття остаточного рішення.

5.4. Технології проведення інтерв'ю



5.4.1. Аналіз метапрограм

Для підвищення достовірності та об'єктивності інформації, визначення придатності кандидата для роботи на певній посаді, у певній організації і у певному колективі інтерв'юери використовують різні технології, методики та прийоми. Серед них чіль-

не місце у практиці проведення структурованого інтерв'ю посідає **технологія аналізу метапрограм**, яка ґрунтується на теорії нейролінгвістичного програмування. Ця теорія оперує структурою суб'єктивного досвіду людини й виходить з того, що кожній людині притаманна власна система відчуття, бачення, аналізу, фільтрації та оброблення інформації, що надходить із зовнішнього світу.

Метапрограми є внутрішніми характеристиками, способами мислення людини, що лежать в основі її поведінки. Вони виступають неусвідомленими свосередними фільтрами сприймання, що відповідають за інформацію із зовнішнього середовища, яка потрапить у свідомість. Метапрограми дають змогу виокремити значущу для людини інформацію. За допомогою метапрограм інформація, що не відповідає поведінковим настановам людини, не потрапляє до її свідомості.

Аналіз метапрограм кандидата дає змогу визначити особливості його мислення, прийняття рішень, мотивації та надання переваг у взаємовідносинах із членами трудового колективу.

Кожна метапрограма будується за принципом полярності й являє собою дві протилежні моделі поведінки. Насправді модель поведінки людини здебільшого не відповідає жодному з полюсів метапрограми й перебуває у певному проміжному положенні.

У нейролінгвістичному програмуванні вирізняють близько 20 метапрограм, частина з яких впливає на успішність потенційного співробітника в організації та колективі, в якому доведеться працювати. Зупинимось на окремих з них.

Прагнення до досягнень — уникнення невдач.

Важливою психологічною характеристикою, яку можна визначити під час інтерв'ю, є переважання тих чи інших мотиваційних тенденцій — прагнення до досягнень чи уникнення невдач.

Люди з мотиваційною тенденцією «прагнення до досягнень» знають, яких результатів вони хочуть досягти. Такі люди ставлять перед собою цілі, які можуть бути дещо завищеними, і прагнуть до їх досягнення. Люди з прагненням до досягнень схильні до ризику, не бояться перемін і нововведень, продукують нові ідеї. Проте такі люди не схильні помічати прихованих загроз та невидимих проблем.

Люди з мотиваційною тенденцією «уникнення невдач» знають, яких результатів вони не хочуть досягти. Такі люди здатні передбачати вірогідні перешкоди й проблеми, вони ретельно усе

перевіряють, використовують лише виважені й перевірені прийоми та методи. Люди з даною мотиваційною тенденцією не схильні до ризику і нововведень. Для них неприйнятною є робота в умовах, які постійно змінюються, вимагають творчого підходу, вміння швидко адаптуватись, приймати нестандартні рішення. Проте вони успішні у контролювальних видах діяльності, аналітичній роботі.

Приклади запитань, що їх можна використати для визначення мотиваційних тенденцій у кандидата:

— Який керівник (підлеглий, колега, клієнт тощо) для Вас є оптимальним?

— Які умови праці є для Вас оптимальними?

— Опишіть ідеальні взаємовідносини у колективі.

Відповіді на такі запитання передбачають опис оптимального чи ідеального для кандидата варіанта. Позитивне формулювання відповідей свідчатиме про наявність у людини прагнення до досягнень, вираження нейтральної позиції («нормально», «прийнятно») або заперечення (з префіксом «не») — наявність уникнення невдач.

Внутрішня — зовнішня референція.

Тип референції показує співвідношення врахування власної думки та думки інших людей у прийнятті рішень. Орієнтація на власну думку, позицію, настанови, бачення і пріоритети характерна для людей із внутрішнім типом референції. Люди із зовнішнім типом референції орієнтуються на думку інших людей (керівників, колег, клієнтів, знайомих та ін.) чи певні обставини (результати, норми, графіки, терміни, звіти тощо). Слід зазначити, що жоден тип референції не є виключно хорошим чи поганим. Людина з тим чи іншим типом референції може підходити чи не підходити для роботи на певній посаді.

Основні характеристики внутрішньої та зовнішньої референції подано у табл. 5.2.

Таблиця 5.2

ХАРАКТЕРИСТИКИ ВНУТРІШНЬОЇ ТА ЗОВНІШНЬОЇ РЕФЕРЕНЦІЇ

Характеристика	Внутрішня референція	Зовнішня референція
Сильні сторони	Відстоювання власного погляду, здатність чинити опір тиску і маніпуляціям	Здатність іти на компроміс, легка керованість з боку інших
Слабкі сторони	Недостатня гнучкість у переговорах, ігнорування думки інших	Надто схильні до зовнішнього впливу, невпевнені у собі

Закінчення табл. 5.2

Характеристика	Внутрішня референція	Зовнішня референція
Найприйнятніші посади	Виконання контрольно-ревізійних функцій: юрист, фінансовий контролер, слідчий, аудитор, податковий інспектор та ін.	Виконавчі посади, робота з клієнтами: кореспондент, диджей, торговельний, страховий агент, офіціант, адміністратор готелю тощо
Неприйнятні посади	Робота на нижній ланці організаційної структури, робота з клієнтами	Робота, пов'язана з прийняттям самостійних рішень і відстоюванням власного погляду

Поміж крайніми полюсами внутрішньої та зовнішньої референції перебувають змішані її типи. Причому тип референції може бути або збалансованим, або переважати тяжіння до зовнішньої чи внутрішньої.

Визначити тип референції можна за допомогою відкритих запитань: Чому Ви так вважаєте? Що вплинуло на прийняття даного рішення? Наприклад:

— Яким чином Ви визначаєте, що робота виконана добре (проект є успішним)?

— Чи легко Ви адаптуєтесь до нових умов роботи? Чому Ви так вважаєте?

— Як Ви визначаєте, що переговори (збори, нарада, зустріч, розмова тощо) пройшли успішно?

— Ви надійний партнер у роботі? Чому Ви так вважаєте?

— Ви хороший керівник (продавець, бухгалтер, секретар тощо)? Чому Ви так думаєте?

Відповіді на такі запитання передбачають обґрунтування ситуації, що склалася (переважно успішної).

Приклади відповідей на запитання, що визначають, який тип референції переважає у людини, подано у табл. 5.3.

Орієнтація на процес — результат.

Успішність роботи кандидата на тій чи тій посаді також залежить від його орієнтованості на процес чи результат. Це пояснюється тим, що в окремих випадках результати праці можна кількісно виразити та оцінити, в інших випадках — немає такої можливості.

Результати праці бухгалтера, аудитора, менеджера з персоналу, фахівця-аналітика з дослідження товарного ринку, юрисконсульта, бібліотекаря, референта, секретаря важко кількісно виміряти й оцінити. Для таких посад підійдуть люди, орієнтовані на

стабільність і дотримання численних процедур, процесів, інструкцій, технологій.

Таблиця 5.3

**ПРИКЛАДИ ВІДПОВІДЕЙ НА ЗАПИТАННЯ
ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ТИПУ РЕФЕРЕНЦІЇ**

Тип референції		
Внутрішній	Змішаний	Зовнішній
Посилання на власну думку, відчуття, рішення. Наприклад: «Я знаю це», «Це внутрішнє відчуття», «Мені самому подобається», «Я бачу», «Я сам вирішую», «Мені так здається»	← →	Посилання на об'єктивний результат, на думку інших людей, загальноприйняті норми. Наприклад: «Інші кажуть», «Порівнюючи свій результат з результатами інших», «На це вказують об'єктивні дані (відгуки клієнтів, оцінка керівника, результати продажу, динаміка прибутку тощо)», «Так заведено»

Результати праці менеджера (економіста, організатора) зі збуту, програміста, редактора, коректора, торговельного, комерційного й страхового агентів можна кількісно виміряти та оцінити. Для даних посад підійдуть люди, орієнтовані на результати й в основі поведінки яких лежать мотиви швидкого досягнення їх.

Приклади запитань, які дають змогу визначити орієнтацію кандидата на процес чи результат:

- Коротко опишіть свій досвід роботи на тій чи іншій посаді.
- Що Вам найбільше подобається у даній трудовій діяльності?
- Розкажіть про свій найуспішніший проект.

Відповіді на такі запитання передбачають опис трудової діяльності, за яким можна визначити орієнтацію кандидата на процес чи результат. Якщо у відповіді кандидата переважають дієслова, які вказують на те, що було зроблено (досягнув, дослідив, перевиконав, отримав, навчив тощо), а також є посилання на певні показники (досягнення цілей, порівняння з показниками попередніх періодів роботи, запланованими показниками, середніми показниками у галузі чи в регіоні тощо), то такий кандидат орієнтований на результат. Якщо у відповіді кандидата відсутні посилання на певні критерії оцінювання результатів праці й у мові переважають дієслова, які вказують на те, що робилось, а не було зроблено (виконував, отримував, визначав, вивчав, досліджував тощо), то такий кандидат орієнтований на процес.

Процедури — можливості.

Люди можливостей орієнтовані на пошук нових рішень, використання різних підходів до розв'язання типових завдань. Люди процедур віддають перевагу відпрацьованим способам і методам виконання робіт.

Для різних професій і спеціальностей пріоритетною може бути схильність кандидата до процедур чи можливостей. За необхідності чіткого дотримання законодавчих норм, технологій, високого ступеня стандартизації продукту чи послуги, яка має бути отримана на виході, перевагу слід надавати кандидатам, схильним до процедур. Інноваційна праця, робота, що вимагає нестандартних, творчих підходів до вирішення завдань, більше підійде кандидатам, схильним до можливостей.

Крім характеру роботи, на вибір кандидатів, орієнтованих на процедури чи можливості, впливає також етап розвитку бізнесу. Організація, що перебуває на етапі «зірки» відповідно до Бостонської портфельної матриці, потребує людей, орієнтованих на можливості; організація, що перебуває на етапі «дійної корови» — людей зі збалансованими орієнтаціями на можливості і процедури, або ж людей, у яких орієнтація на процедури переважає.

Приклади запитань, які дають змогу визначити орієнтацію кандидата на процедури чи можливості:

— Вам потрібно провести важливі переговори (інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду, семінар, виступити з доповіддю, презентацією тощо). Як Ви готуватиметесь до них?

— наскільки Ваша поведінка на переговорах (під час інтерв'ю, на семінарі, конференції, нараді тощо) відповідатиме розробленому Вами сценарію (плану, програмі тощо)?

Аналізуючи відповіді на дані запитання, слід звернути увагу на таке:

— як готуватиметься кандидат до переговорів: чи повністю прописуватиме усю процедуру і текст своєї промови, виступу, доповіді, перелік питань (*кандидат орієнтований на процедури*); лише окреслюватиме основні моменти, схему, план, тези (*процедури і можливості є збалансованими*); визначатиме основні моменти, не фіксує їх (*переважають можливості*) чи взагалі віддасть перевагу експромту (*кандидат орієнтований на можливості*);

— чи змінюватиме кандидат свою поведінку за зміни ситуації на переговорах (під час інтерв'ю, на семінарі, конференції, нараді тощо) або ж, незважаючи ні на що, чітко дотримуватиметься розробленої ним процедури.

Визначити орієнтацію кандидата на процедури чи можливості можна також за допомогою таких запитань:

— Що Ви вважаєте найбільшим своїм досягненням?

— Що Вам найбільше подобалось на попередньому місці роботи?

Аналізуючи відповіді кандидата, слід зважити на таке:

— чи оцінює кандидат позитивно стабільність, постійність (*кандидат орієнтований на процедури*);

— чи зазначає кандидат можливості, що у нього були, чи згадує зміни, інновації, творчий підхід (*кандидат орієнтований на можливості*).

Позиціонування себе у робочих відносинах.

Важливою психологічною характеристикою, яку можна визначити під час інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду, є позиціонування себе у робочих відносинах. За даною характеристикою можна вирізнити людей «одинаків», «менеджерів» і «командних гравців».

«Одинак» найефективніше працює самотійно, де є власна ділянка роботи, чіткі межі відповідальності. Якщо результат чи винагорода такої людини пов'язані з діями оточуючих, то мотивація й відповідно результативність роботи можуть знизитись. Можливі також конфлікти, пов'язані з розподілом зони відповідальності.

«Командний гравець» налагоджує ефективні взаємовідносини з членами трудового колективу, зацікавлений у досягненні колективних результатів праці, створює сприятливий соціально-психологічний клімат. Така людина завжди потребує поради й підтримки інших, а тому не може результативно працювати самотійно. «Командні гравці» також схильні до перекладання відповідальності на інших.

«Менеджер» здатний брати на себе відповідальність за результати колективної праці, ідентифікує успіхи колективу з власними успіхами. Така людина є лідером, а тому за відсутності підлеглих значно знижується мотивація, що може спричинити пошук нового місця роботи, або ж за таких обставин людина-«менеджер» може стати неформальним лідером.

Визначити позиціонування у робочих відносинах можна за допомогою запитань, які передбачають опис попередньої трудової діяльності та здобутих досягнень. Залежно від того, яку роль відводить собі кандидат стосовно до інших людей, можна визначити, чи є він «одинаком», «командним гравцем» або «менеджером».

Якщо у відповіді кандидата основна увага зосереджена на особистих досягненнях, у мові переважають слова «я» або «мій», то даний кандидат є «одинаком». Якщо у відповіді дії та рішення сприймаються людиною як результат дії команди, у мові переважають слова «ми» або «наші», то така людина є «командним гравцем». Якщо кандидат позиціонує себе як генератор ідей для всієї команди, переконує її членів, у мові переважають слова «мій відділ», «моя команда», то така людина є «менеджером» за складом характеру.

5.4.2. Поведінкове інтерв'ю

Поведінкове інтерв'ю дає змогу окреслити лінію поведінки кандидата у майбутньому. З цією метою кандидату ставлять запитання щодо попередніх місць роботи. Особлива увага приділяється тим аспектам, що стосуються вакантної посади. Запитання формулюються таким чином, що кандидату необхідно наводити конкретні приклади: «Опишіть ситуацію, коли...», «Наведіть приклади того, як...», «Опишіть Вашу роль у...» тощо.

Приклади запитань:

- Розкажіть про Вашу останню (теперішню) роботу.
- Опишіть стандартні завдання, які Вам доводилось вирішувати протягом робочого дня на попередньому (теперішньому) місці роботи? Які завдання Вам подобалось/ не подобалось виконувати?
- Назвіть Ваші основні успіхи у роботі.
- Пригадайте ситуацію, коли Ви відмовлялись виконувати поставлені перед Вами завдання.
- Розкажіть про найскладніший випадок спілкування з клієнтом.
- Розкажіть, якою мірою зміни, що відбулися за час Вашої роботи в організації, залежали від Вас.
- Опишіть найцікавіший (найуспішніший) проект, у якому Ви брали участь.
- Розкажіть про випадок, коли Ви не досягли поставлених цілей. Що перешкоджало їх досягненню?
- Пригадайте ситуацію, коли для досягнення поставленої мети Вам довелося діяти в умовах невизначеності та ризику.
- Опишіть ситуацію, коли Вам доводилось приймати рішення під значним тиском.
- Розкажіть про випадок, коли Ви знайшли нестандартне розв'язання проблеми.

- Опишіть ситуацію, коли Вам доводилось обирати між двома терміновими завданнями. Якими були критерії Вашого вибору?
 - Опишіть ситуацію, коли Ви прийняли неправильне рішення.
 - Опишіть який-небудь конфлікт на роботі і як Ви його вирішили.
 - Опишіть ситуацію, коли Ви не погоджувалися з думкою інших. Що Ви робили для того, щоб дійти спільної згоди?
 - Наведіть приклад того, коли Ви давали можливість колегам працювати самостійно.
 - Наведіть приклад успішного професійного зростання співробітника, у якого Ви були наставником.
 - Наведіть приклади планування роботи на день / тиждень.
- Запитуючи кандидата, інтерв'юер повинен домогтися інформації, що справді мала місце у минулому. Критерії оцінювання поведінкових прикладів подано на рис. 5.2.

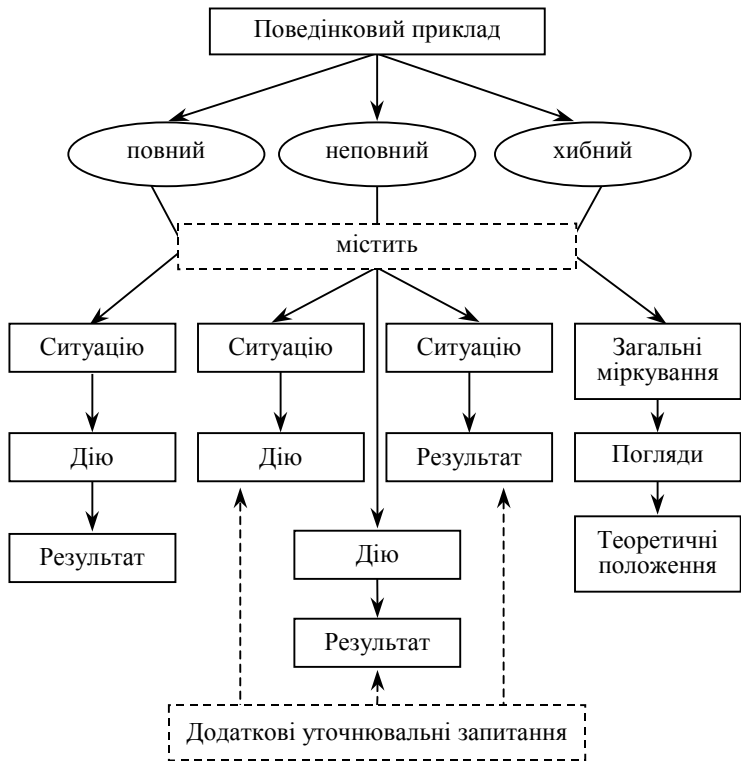


Рис. 5.2. Критерії оцінювання поведінкових прикладів кандидата під час інтерв'ю

5.4.3. Проективне інтерв'ю

Проективні методики ґрунтуються на схильності людини проєкувати свій життєвий досвід і уявлення на дії інших людей для того, щоб їх пояснити.

Використання проєктивних методик є корисним під час проведення інтерв'ю за рахунок зменшення вірогідності соціально-бажаних відповідей. Відповідаючи на проєктивні запитання під час інтерв'ю, людина пояснює поведінку, дії, мотиви інших людей, причому з урахуванням власного досвіду, бачення і позицій.

Для отримання високовалідного результату оцінювання кандидата під час проведення проєктивного інтерв'ю необхідно дотримуватись певних правил. Наведемо їх.

1. Запитання слід ставити у швидкому темпі, кандидат має дати першу відповідь, яка спаде на думку, або кілька варіантів відповіді. Перше, що спадає на думку кандидата, є найбільш значущим для нього чинником.

2. Запитання мають бути спрямовані на оцінювання інших людей чи їхні дії, що робить кандидата розкутим і дає змогу уникнути соціально-бажаних чи неправдивих відповідей, які кандидат дає для того, щоб справити позитивне враження.

3. Форма запитання має бути відкритою: запитання починається із запитального слова і передбачає розгорнуту відповідь чи пояснення.

4. Не слід ставити запитання одне за одним тематичними блоками, оскільки це дасть змогу кандидату зрозуміти принцип інтерв'ю і дати соціально-бажану відповідь.

5. Бажаною є наявність змістовного зв'язку проєктивних запитань із попереднім контекстом, оскільки у такому разі вони звучать природніше і не привертають надмірної уваги кандидата. Якщо запитання привертає увагу кандидата, то це завжди знижує достовірність інформації та підвищує вірогідність отримання соціально-бажаних відповідей¹.

За допомогою проєктивних запитань можна визначити життєві цінності людини, її мотивацію, взаємовідносини з членами трудового колективу, керівником (підлеглими), клієнтами, поведінку в конфліктній ситуації.

Приклади проєктивних запитань наведено у табл. 5.4.

¹ *Іванова С. В.* Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. — 2-е изд. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. — С. 80—81.

Таблиця 5.4

ПРИКЛАДИ ПРОЕКТИВНИХ ЗАПИТАНЬ

Критерії оцінювання	Запитання
Чесність, лояльність	У яких випадках можна сказати неправду? Наскільки людина має бути лояльною до компанії, де вона працює?
Мотивація	Чим люди керуються, обираючи місце роботи? Задля чого люди працюють? Чому люди прагнуть зробити кар'єру? Чому одні люди отримують задоволення від роботи, а інші ні? Що спонукає людей до високопродуктивної праці? Що краще для людини: стабільна робота з не досить високою заробітною платою чи робота в умовах невизначеності та ризику з високою оплатою праці?
Взаємовідносини «керівник—підлеглий»	Яким має бути хороший керівник (підлеглий, співробітник)? Які взаємовідносини між керівником і підлеглим є найоптимальнішими?
Взаємовідносини у трудовому колективі	У якому колективі людині комфортно працювати? Які взаємовідносини у колективі є найоптимальнішими? Що таке хороша команда?
Взаємовідносини з клієнтом	Які взаємовідносини з клієнтами є найоптимальнішими? Які риси характеру сприяють налагодженню ефективних взаємовідносин із клієнтами? З яким клієнтом найважче налагодити контакт?
Поведінка у конфліктній ситуації	Назвіть типові причини конфлікту в колективі. Хто і як має їх вирішувати? З яких причин найчастіше виникають конфлікти з клієнтами?

5.4.4. Ситуаційне інтерв'ю

Дана технологія ґрунтується на використанні певних ситуацій під час інтерв'ю. Кандидату потрібно вибрати один із запропонованих варіантів або ж описати модель вирішення ситуації, яка склалась. Обираючи ту чи іншу модель поведінки, кандидат демонструє найбільш прийнятний (бажаний, оптимальний) для себе варіант. Інтерв'юер може визначити, наскільки обрана кандидатом модель поведінки збігається з прийнятними в організації моделями поведінки. За допомогою ситуаційних запитань інтерв'юер може також установити, наскільки цілі, норми й цін-

ності кандидата відповідають корпоративній політиці організації. Ситуаційне інтерв'ю можна використовувати і для виявлення у кандидата навиків, необхідних для виконання певних видів робіт.

Наведемо приклади таких ситуацій.

1. Вам потрібно терміново оформити необхідні для Вашого клієнта документи. Водночас керівник дає Вам завдання підготувати для нього інформацію, з якою він має виступити через кілька годин на засіданні Ради директорів. Своєчасно виконати обидва завдання Ви не в змозі. Що Ви робитимете у подібній ситуації?

2. Ви вважаєте, що для досягнення мети краще діяти за одним планом, а керівник пропонує Вам інший план. Якими будуть Ваші дії у такій ситуації?

3. Ви випадково дізналися, що співробітник компанії, де Ви працюєте, нечесно поводить з клієнтом Вашої компанії. Як би Ви вчинили у такій ситуації?

4. Ви підбираєте кандидата на посаду менеджера з реклами. Знайшовши кандидата, обіцяєте взяти його на роботу. Він повідомив керівництво на попередньому місці роботи про своє звільнення. Тим часом до Вас звертається інший кандидат, професійно-кваліфікаційний рівень якого є набагато вищим, ніж у першого кандидата. Ви розумієте, що другий кандидат більше підходить на вакантну посаду. Якими будуть Ваші дії у такій ситуації?

5. Ви харизматична людина, котра легко може впливати на рішення інших людей. У Вас є клієнт, якого Ви без зусиль можете переконати купити непотрібний йому товар. Ваші дії?

6. Вам потрібно повідомити клієнту про те, що з наступного року Ваша компанія підвищує ціни на товари. Як би Ви вчинили?

7. Вам потрібно організувати зустріч VIP-клієнтів із-за кордону. Опишіть Ваші дії.

5.5. Підбиття підсумків інтерв'ю



Після завершення інтерв'ю потрібно підбити його підсумки, обробивши отриману інформацію. Найтипівішою помилкою є поспішність висновків, коли інтерв'юер приймає рішення протягом перших хвилин інтерв'ю на підставі першого враження, яке справив на нього кандидат. Дана помилка може негативно позначитись на ефективності підбору. Неприйнятним варіантом є відмова кандидату відразу після інтерв'ю.

Для підвищення об'єктивності рішення про надання переваги тому чи тому кандидату після завершення інтерв'ю слід оцінити кандидата на підставі зроблених записів і відтвореної інформації.

З метою уникнення однобічного розгляду кандидатів без урахування усіх важливих для певної посади характеристик треба використовувати спеціально розроблені оцінювальні форми, куди заносяться необхідні для конкретної посади компетенції. Для оцінювання рівня прояву у кандидата різних компетенцій слід розробити оцінювальну шкалу. Найоптимальнішим варіантом є використання балової шкали оцінювання, яка дає змогу підсумувати набрані кандидатом бали з кожної компетенції, й порівняти загальну оцінку з оцінками, отриманими іншими кандидатами.

Вірогідні варіанти рішень за підсумками інтерв'ю та форми подальшої взаємодії з кандидатом подано на рис. 5.3.

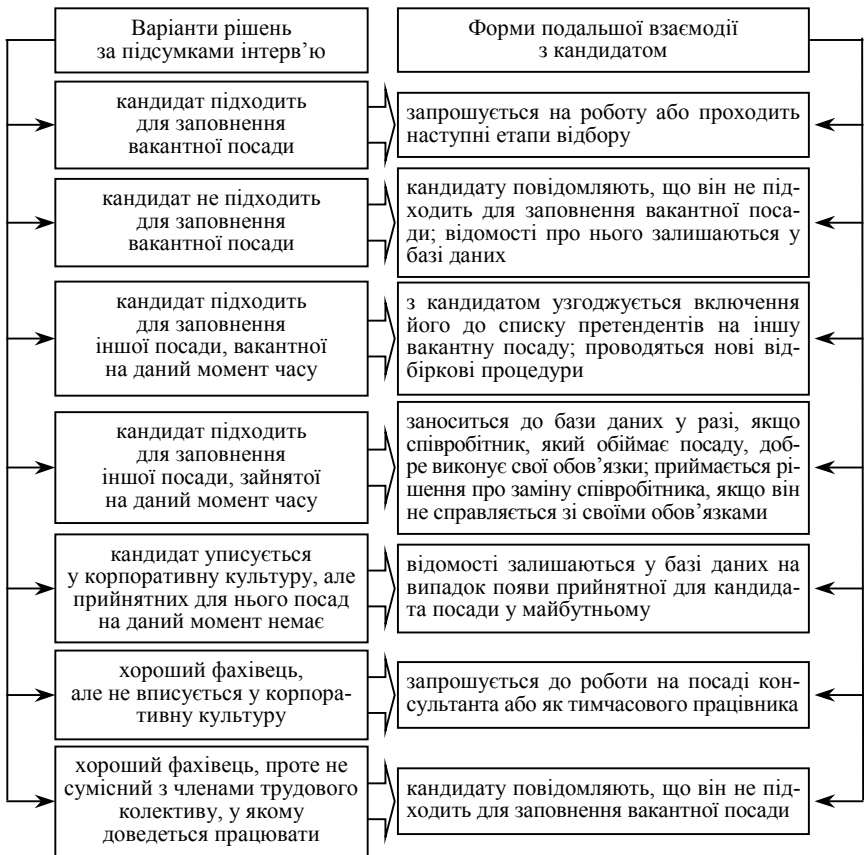


Рис. 5.3. Вірогідні варіанти рішень за підсумками інтерв'ю та форми подальшої взаємодії з кандидатом

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

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 5

Результати оцінювання претендентів на вакантну посаду під час інтерв'ю мають вирішальне значення для прийняття остаточного рішення про надання переваги одному з кандидатів. Структура і зміст інтерв'ю залежать від завдань, що їх необхідно вирішити під час його проведення.

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

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

Інтерв'ю має включати такі етапи: установлення контакту; розповідь про компанію та вакантну посаду; відповіді кандидата на запитання; запитання кандидата; завершення інтерв'ю.

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

Для підвищення достовірності та об'єктивності інформації, визначення придатності кандидата для роботи на певній посаді та у певній організації інтерв'юери використовують різні технології, методики і прийоми. Серед них чільне місце посідає технологія аналізу метапрограм. Аналіз метапрограм кандидата дає змогу

визначити особливості його мислення, прийняття рішень, мотивації та надання переваг у взаємовідносинах із членами трудового колективу.

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

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

Ситуаційне інтерв'ю ґрунтується на використанні певних ситуацій. Кандидату потрібно обрати один із запропонованих варіантів або ж описати модель вирішення ситуації, яка склалась. Обираючи ту чи іншу модель поведінки, кандидат демонструє найприйнятніший для себе варіант. Інтерв'юер може визначити, наскільки обрана кандидатом модель поведінки збігається з прийнятними в організації моделями поведінки. За допомогою ситуаційних запитань можна також установити, наскільки цілі, норми й життєві цінності кандидата відповідають корпоративній політиці організації. Ситуаційне інтерв'ю можна використовувати і для виявлення у кандидата навиків, необхідних для виконання певних видів робіт.

Після завершення інтерв'ю треба підбити його підсумки, обробивши отриману інформацію. Для підвищення об'єктивності рішення про надання переваги тому чи тому кандидату після завершення інтерв'ю слід оцінити кандидата на підставі зроблених записів і відтвореної інформації. Відмова кандидатам має ґрунтуватись лише на аналізі відповідності їхніх компетенцій установленим вимогам, без впливу суб'єктивної думки.

ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ



1. Розкрити місце інтерв'ю у системі підбору персоналу.
2. Схарактеризувати основні чинники, від яких залежать структура, зміст і тривалість інтерв'ю.

3. Дати порівняльну характеристику основним видам інтерв'ю.
4. Дати порівняльну характеристику основним формам проведення інтерв'ю.
5. Схарактеризувати процедуру підготовки до проведення інтерв'ю.
6. Дати порівняльну характеристику різних типів запитань, які можуть використовуватись під час інтерв'ю. Навести приклади.
7. Розкрити структуру інтерв'ю. Дати характеристику етапам проведення інтерв'ю.
8. Розкрити значення етапу «установлення контакту» для забезпечення ефективності проведення інтерв'ю.
9. Пояснити, чому інтерв'юеру слід розповісти про компанію і вакантну посаду перед тим, як запитувати кандидата.
10. Розкрити вірогідні проблеми, що можуть виникнути під час інтерв'ю, та визначити способи їх розв'язання.
11. Розкрити помилки, яких припускаються інтерв'юери під час інтерв'ю і які заважають почути і зрозуміти співрозмовника.
12. Схарактеризувати прийоми активного слухання, що їх слід використовувати інтерв'юерам для підвищення ефективності інтерв'ю.
13. Розкрити процедуру фіксації отриманої під час інтерв'ю інформації.
14. Розкрити значення етапу «запитання кандидата» під час проведення інтерв'ю.
15. Схарактеризувати процедуру завершення інтерв'ю.
16. Дати порівняльну характеристику мотиваційних тенденцій «прагнення до досягнень» та «уникнення невдач».
17. Обґрунтувати значення мотиваційних тенденцій для встановлення професійної придатності кандидата. Розкрити технологію їх визначення під час інтерв'ю.
18. Навести приклади запитань, які можна використати для визначення мотиваційних тенденцій у кандидата. Дати вірогідні варіанти відповідей кандидатів на запитання й висновки щодо переважання у них тих чи інших мотиваційних тенденцій.
19. Обґрунтувати значення орієнтації на процес чи результат (процедури чи можливості) для встановлення професійної придатності кандидата. Розкрити технологію їх визначення під час інтерв'ю.
20. Навести приклади запитань, які можна поставити кандидатам для визначення їхньої орієнтації на процес чи результат (процедури чи можливості). Дати вірогідні варіанти відповідей кандидатів на запитання.

21. Дати порівняльну характеристику внутрішньому і зовнішньому типам референції.

22. Обґрунтувати значення типу референції для встановлення професійної придатності кандидата. Розкрити технологію її визначення під час інтерв'ю.

23. Навести приклади запитань, які можна використати для визначення типу референції у кандидата. Дати вірогідні варіанти відповідей кандидатів на запитання й висновки щодо переважання у них того чи іншого типу референції.

24. Дати порівняльну характеристику різних типів людей залежно від їхнього позиціонування у робочих відносинах.

25. Обґрунтувати значення позиціонування кандидата у робочих відносинах для встановлення його професійної придатності. Розкрити технологію визначення даної характеристики під час інтерв'ю.

26. Навести приклади запитань, які можна поставити кандидатам для визначення їхнього позиціонування у робочих відносинах. Дати вірогідні варіанти відповідей кандидатів на запитання.

27. Розкрити технологію проведення поведінкового інтерв'ю. Навести приклади запитань.

28. Розкрити сутність і технологію проведення проєктивного інтерв'ю. Навести приклади запитань.

29. Розкрити сутність і технологію проведення ситуаційного інтерв'ю. Навести приклади ситуацій, які використовуються під час його проведення, та компетенції, що визначаються за їх допомогою.

30. Схарактеризувати процедуру підбиття підсумків інтерв'ю.

31. Схарактеризувати вірогідні варіанти рішень за підсумками інтерв'ю і форми подальшої взаємодії з кандидатами.

ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ КАНДИДАТІВ НА ВАКАНТНУ ПОСАДУ. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ПРО ЗАПОВНЕННЯ ВАКАНСІЇ

Метою розділу є висвітлення технології підготовки і проведення тестування, графологічної експертизи, практики використання нетрадиційних методів оцінювання кандидатів, процедури ухвалення остаточного рішення про заповнення вакансії і показників ефективності професійного підбору.

6.1. Технології проведення тестування



Поряд з інтерв'ю тестування є одним із найпоширеніших методів оцінювання кандидатів на вакантну посаду.

Тест (від англ. «test» — досвід, випробовування) — стандартизований, обмежений у часі метод дослідження, призначений для з'ясування певних кількісних і якісних характеристик особистості за допомогою запитань, завдань, ситуацій тощо.

Головною **метою тестування** є отримання інформації про індивідуальні характеристики людини, які можуть суттєво вплинути на її трудову діяльність і поведінку в колективі. Тривалість процедури тестування рекомендується до однієї години. Якщо тестів кілька — до двох годин. Тест здебільшого складається з набору окремих завдань, за результатами виконання яких набирається певна кількість балів. Для інтерпретації результатів розробляється шкала, що поділяється на певні відрізки. Перевагою тестування порівняно з іншими методами оцінювання є змога порівняти потенційні можливості, здібності, нахили, рівень розвитку індивідуально-особистісних характеристик різних претендентів між собою.

Дамо характеристику видам тестів, які використовуються у практиці професійного підбору.

Тести на професійну придатність проводяться з метою оцінювання психофізіологічних якостей кандидата і вмій виконувати певні види робіт. До тестів на професійну придатність належать імітаційні тести і тести на перевірку професійних знань претендента.

Під час *імітаційних тестів* претендентові пропонується виконати конкретне завдання, яке входить до кола його професійних обов'язків. За результатами можна зробити висновок про вміння виконувати певні види робіт. Дані тести вирізняються високою надійністю й валідністю з усіх видів тестів, оскільки спрямовані на з'ясування конкретних навиків, пов'язаних з професійною діяльністю претендента. До імітаційних тестів можна віднести: комп'ютерне програмування для програміста, редагування статті для редактора, переклад тексту для перекладача, набір тексту для секретаря тощо.

До даної групи належать також *тести на перевірку рівня професійних знань претендента*. На кожне запитання пропонується кілька варіантів відповідей, з яких кандидат має вибрати правильні. За підсумками тестування можна отримати показник у відсотках чи у балах, що відображає рівень професійних знань претендента.

Тести на професійну придатність набули поширення серед фахівців у галузі комп'ютерних технологій. Багато компаній, які займаються розробленням програмного забезпечення (наприклад, Microsoft, Oracle, Novell та ін.), відзначають спеціальними сертифікатами фахівців, котрі успішно склали їхні тести. Системи сертифікації також використовуються у галузі бухгалтерського обліку і фінансів (наприклад, CPA (Certified Public Accountant), ACCA (The Association of Chartered Certified Accountants)) та фондового ринку (тест ICMQ (International Capital Markets Qualification)).

Тести загальних здібностей передбачають оцінювання рівня розвитку й окремих особливостей мислення, пам'яті, уваги, здатності до навчання.

У практиці професійного підбору використовуються такі методики діагностики пізнавальних процесів:

- ✓ тест інтелектуального потенціалу П. Ржичан;
- ✓ тест на з'ясування типу мислення;
- ✓ тест структури інтелекту Амтхауера;
- ✓ прогресивні матриці Равена;

- ✓ методика «Інтелектуальна лабільність»;
- ✓ методика «Оперативна пам'ять»;
- ✓ методика «Пам'ять на числа»;
- ✓ методика Мюнстенберга;
- ✓ методика коректурної проби та ін.

До тестів загальних здібностей належать *інтелектуальні тести*, призначені для з'ясування рівня інтелекту кандидата. За результатами тестування можна розрахувати кількісний показник рівня розвитку інтелекту — *коефіцієнт пізнавального інтелекту IQ* (від англ. *Intelligence Quotient*). У багатьох країнах Заходу коефіцієнт інтелекту широко використовується для оцінювання рівня інтелектуального розвитку кандидатів на керівні посади.

Можуть використовуватись як тести загального інтелекту, так і спеціальні, спрямовані на різні складові інтелекту: вербальний інтелект, аналітичні здібності, просторовий інтелект, тип мислення. Наприклад, високий рівень вербального інтелекту важливий для журналістів, кореспондентів, учителів, викладачів, політиків та ін.

Багатофакторне оцінювання інтелекту передбачає дослідження таких інтелектуальних здібностей:

- *вербальної компетентності*, яка оцінюється за допомогою тестів на розуміння, словниковий запас, закінчення речень, антоніми і синоніми;

- *навиків мови (оперування словами)*, які виявляються за допомогою тестів на рими, придумування слів, що починаються з певної літери, з певним префіксом чи суфіксом;

- *пам'яті* з використанням тестів на перевірку здатності до запам'ятовування;

- *швидкості і точності виконання відносно простих розрахункових завдань*;

- *просторового мислення* за допомогою завдань, які передбачають уявну маніпуляцію об'єктами на площині чи в просторі;

- *виявлення причинних зв'язків* із застосуванням тестів, які вимагають установлення правил чи принципів.

Незважаючи на складність, тести на дослідження рівня інтелекту є простими в обробленні результатів, яке зводиться до підрахунку балів. Залежно від кількості набраних балів людина належить до тієї або іншої категорії. Таке тестування не обов'язково повинен проводити спеціально підготовлений фахівець.

Разом із дослідженням рівня розвитку пізнавального інтелекту IQ у практиці управління персоналом останнім часом дедалі більше уваги приділяється дослідженню *емоційного інтелекту EQ*.

IQ відображає здібності лівої півкулі мозку, яка відповідає за логіку й раціональне мислення, EQ — правої півкулі, яка визначає інтуїтивне мислення й емоційність.

Серед якостей, що характеризують емоційний інтелект, слід виокремити такі: високий рівень розуміння себе, здатність чути й розуміти інших людей, передбачати їхню поведінку, вміння контролювати свої емоції та емоції інших людей, вміння ухвалювати правильне рішення, здатність формувати й мотивувати команду на досягнення мети та ін.

За результатами окремих досліджень, IQ визначає лише від 4 до 25 % життєвого успіху людини. Решта залежить від EQ людини, тобто від вміння спілкуватися і адекватно поводитися.

Окремі якості, що характеризують емоційний інтелект, можна виміряти за допомогою *особистісних тестів*. Ці тести дають змогу дослідити такі якості, як комунікабельність, схильність до ризику, лідерства, тривожність, конфліктність та ін.

Дані тести спрямовані на виявлення сторін особистості за допомогою аналізу і групування відповідей людини на запитання чи твердження. Відповіді є суб'єктивними, оскільки ґрунтуються на самооцінці людини. На відповіді може впливати емоційний стан людини, досвід роботи з тестами.

У практиці діагностування особистісних характеристик використовуються такі тестові методики:

1. *16-факторний опитувальник Кеттелла*. Містить 187 запитань і дає змогу отримати особистісний профіль за 16-ма первинними і 4-ма вторинними факторами. Опитувальник дає змогу визначити рівень товарищескості, особистої зрілості, емоційного контролю, схильності до оперування абстрактними поняттями та ін. Результати тестування можуть використовуватись для прогнозу майбутньої професійної успішності кандидатів на вакантні посади.

2. *Особистісний опитувальник Айзенка*. Призначений для діагностики нейротизму, екстраверсії — інтроверсії та психотизму.

Нейротизм є емоційною нестійкістю. Для нейротичної особистості характерними є неадекватно сильні реакції на певні стимули.

Екстраверт, за Айзенком, є товариською людиною, яка має широке коло знайомих, імпульсивна, оптимістична, слабо контролює емоції та почуття. Інтроверт є спокійною, сором'язливою людиною, схильною до самоаналізу, має вузьке коло спілкуван-

ня. Людина-інтроверт завчасно планує свої дії, внутрішньо впорядкована, добре контролює свої емоції.

Високі показники психотизму вказують на схильність людини до психотичних відхилень. Айзенк характеризує психотичну особистість як егоцентричну, егоїстичну та неконтактну.

3. *ММРІ (Міннесотський багатпрофільний особистісний опитувальник)*. Дає змогу визначити наявність чи відсутність у людей психічних відхилень або проблем у сфері міжособистісних стосунків. Для з'ясування достовірності відповідей опитувальник містить шкалу правдивості.

Хоча даний тест використовується у процесі підбору персоналу, спочатку він був розроблений для клінічних цілей: виявлення людей з психічними відхиленнями. У зв'язку з цим використання ММРІ при підборі персоналу вимагає участі професійного психолога, який має досвід роботи саме з даним інструментом дослідження особистості.

На відміну від 16-факторного опитувальника Кеттелла, результати якого можуть використовуватись для прогнозу майбутньої професійної успішності кандидатів на вакантні посади, ММРІ скоріше може бути корисним для прогнозування професійної неуспішності, оскільки дає змогу визначити особистісні характеристики, що можуть суттєво ускладнити досягнення високих професійних результатів.

Як окрему групу слід виокремити тести, призначені для *дослідження мотиваційної сфери кандидата*. Серед них необхідно звернути увагу на такі:

- ✓ методика визначення ієрархії потреб А. Маслоу;
- ✓ методика «Ціннісні орієнтації» М. Рокіча;
- ✓ опитувальник професійних нахилів Йовайші;
- ✓ опитувальник професійних переваг Голланда та ін.

Опитувальник професійних нахилів Йовайші подано у додатку Д.

На практиці також використовуються *проективні тести*. Наприклад, претендентові пропонують намалювати щось або проінтерпретувати картинку чи фотографію. Психолог, аналізуючи результати, робить висновок про мотиваційні настанови, індивідуально-особистісні характеристики й нахили людини. Такі тести ґрунтуються на тому, що потреби і процеси, які перебувають у підсвідомості людини, проєктуються на зовнішній світ, виявляються в особливостях поведінки, діях індивіда. Для того щоб отримати зовнішню проєкцію підсвідомого, людині пропонується спонтанно, природно відреагувати на певні ситуації.

Наведемо найпоширеніші на практиці проєктивні тестові методики:

1. *Тест Роршаха*. Людині потрібно дати інтерпретацію картинкам з абстрактними зображеннями — плямами різної конфігурації та кольору, які нагадують чорнильні плями. На підставі того, що побачить людина у цих плямах, діагностуються її приховані настанови, мотиви, риси характеру.

2. *Тест Люшера*. За суб'єктивними перевагами людини у виборі кольорів досліджується її спрямованість на певну діяльність, настрій, функціональний стан, стійкі особистісні характеристики. При інтерпретації результатів тестування береться до уваги порядок вибору кольорів: перші обрані кольори відображають явні цілі діяльності людини та способи їх досягнення, останні — пригнічені, витіснені прагнення.

3. *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 й очікування.

4. *Тест Майнера «Незакінчене речення»* дає змогу прогнозувати управлінський і творчий потенціал працівників. Тест містить 40 незакінчених речень, які людина повинна дописати самотійно.

5. *Тест Розенцвейга* передбачає закінчення висловлювання однієї з дійових осіб, зображених на малюнку. На підставі закінчення речень роблять висновок про потреби, мотиви людини, характер взаємовідносин з іншими людьми.

6. *Тест Маховера «Намалюй людину»*. Перед особою, котра тестується, стоїть завдання намалювати на папері людину. Після завершення малюнка їй пропонують намалювати людину протилежної статі. Під час виконання завдань психолог фіксує репліки, послідовність малювання різних частин тіла та інші деталі. Після завершення роботи над малюнками можуть запропонувати придумати розповідь про кожного з намальованих людей неначе вони є персонажами п'єси чи роману. Психолог запитує про вік, рівень освіти, професію, сімейний стан та інші факти з життя персонажів.

Щодо доцільності використання й валідності проєктивних тестів, то серед фахівців, які займаються підбором персоналу, склалось дві діаметрально протилежні думки. Одні фахівці вважають, що такі тести дають надійну інформацію про претендента на по-

саду за умов грамотної інтерпретації результатів та досвідченості психолога. Інші фахівці застерігають від надмірного захоплення проєктивними методиками, вказуючи на їх низьку валідність.

У будь-якому разі треба пам'ятати, що тести є лише одним з інструментів професійного підбору, і за необхідності фахівці з управління персоналом повинні уміти його використовувати. Важливим питанням є правильний підбір адекватних цілям діагностики тестів і грамотне їх використання.

Щодо **технології проведення тестування**, то фахівець з підбору персоналу має пояснити кандидатам на вакантні посади його цілі та напрями використання результатів.

Підготовка до проведення тестування передбачає створення комфортних умов: відсутність, як і у разі проведення інтерв'ю, відволікаючих чинників, нормальна температура та достатнє освітлення приміщення. На результати тестування можуть вплинути емоційний стан людини, її самопочуття та настрої. Тому фахівець має зробити все від нього залежне, щоб знизити напруженість і схвильованість кандидатів. Насамперед — це доброзичливість і спокійний тон розмови. Після завершення тестування слід обговорити з кандидатом, коли і в якій формі його буде поінформовано про результати.

Перед початком тестування рекомендується визначити готовність кандидата до тестування. Методику визначення готовності кандидата до тестування подано у додатку Е.

Процедуру тестування наведено на рис. 6.1.

Л. Джуелл вирізняє **моральні зобов'язання фахівців, які використовують тести під час підбору кандидатів на вакантну посаду**¹:

I. Професійні зобов'язання і зобов'язання перед колегами:

- постійно стежити за останніми науковими досягненнями у своїй галузі;
- повідомляти про випадки порушення етичних норм;
- проводити роз'яснювальну роботу з питань етики.

II. Зобов'язання перед тестованими:

- не допускати порушень прав на таємницю приватного життя;
- забезпечувати збереження обіцяної конфіденційності;
- пояснювати призначення тестування та мету використання отриманої у його результаті інформації;

¹ Джуелл Л. Индустриально-организационная психология. — СПб. : Питер, 2001. — С. 158.

- установлювати часові обмеження на використання організаціями даних тестування;
 - ставитись до усіх тестованих з повагою.
- III. Зобов'язання перед організацією:*
- надавати точну інформацію про вірогідні витрати на програму тестування та очікувану віддачу;
 - збирати якомога повнішу й точнішу інформацію, незважаючи на обмеження, зумовлені ситуацією тестування;
 - спостерігати за використанням тестів в організації й за потреби вносити відповідні корективи;
 - визнавати права власності організації на методи і процедури, розроблення яких фінансувала організація.

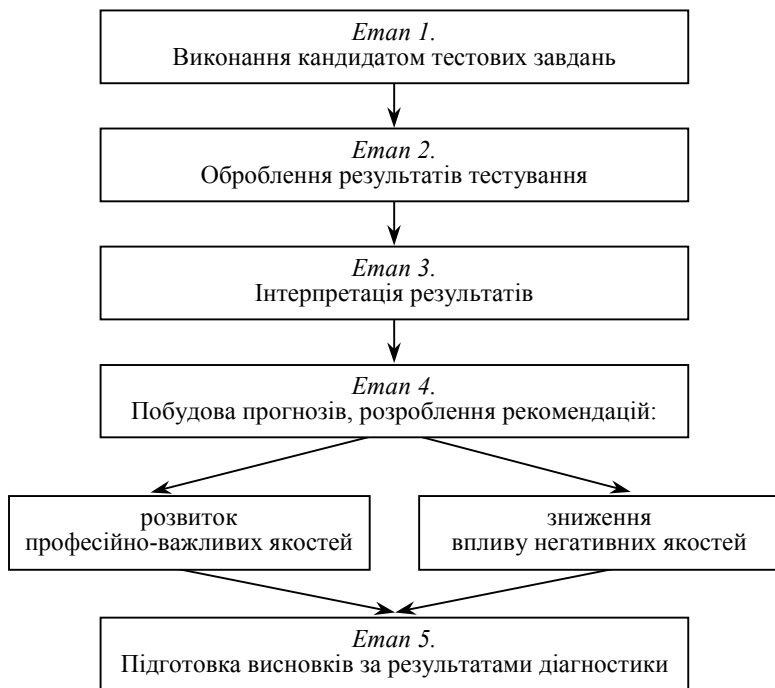


Рис. 6.1. Процедура тестування

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

дійність і дієвість. *Види надійності тестових процедур* подано у табл. 6.1.

Таблиця 6.1

НАДІЙНІСТЬ ТЕСТОВИХ ПРОЦЕДУР¹

Надійність	Характеристика	Джерела помилок	Статистичний показник
Внутрішня надійність (єдність конструкції тесту)	Чи всі запитання тесту оцінюють одну й ту саму характеристику?	Непоследовність, не всі запитання тесту оцінюють один і той же конструкт	Інтеркореляція відповідей на запитання тесту
Стабільність (ретестова надійність)	Чи є стабільними отримані результати, якщо повторне тестування проводиться через певний проміжок часу?	Ігнорування ситуаційних змінних: — змін у психологічному стані індивіда (зміни настрою, уваги, здоров'я); — зміни в умовах проведення тестування (освітлення, шум тощо); — зміни в організації проведення (інструкції, час, відведений на виконання тесту)	Кореляція тестових оцінок, отриманих однією й тією самою людиною у різний час (через день, тиждень, місяць, рік)
Надійність за альтернативними варіантами представлення (формами) тесту	Чи оцінюють різні форми тесту одну й ту саму характеристику?	Різне розуміння одного й того самого запитання у різних варіантах тесту (форма А і форма Б)	Кореляція результатів, отриманих за допомогою різних варіантів тесту
Надійність результатів, отриманих від різних фахівців, які проводять тестування	Чи отримують фахівці, які проводять тестування, один і той же результат	Психологічні відмінності тих, хто оцінює (в увазі, рівні інтелекту тощо), відмінності у розумінні критеріїв підбору і вимог професії (посади)	Кореляція оцінок, виставлених різними фахівцями одному й тому самому кандидату

¹ Магура М. И. Поиск и отбор персонала: Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров. — 3-е изд. — М. : ООО «Журнал “Управление персоналом”», 2003. — С. 103—104.

Дієвість тесту означає, що його результати дають уявлення про здатність людини виконувати певну роботу.

Процедура оцінювання дієвості тесту містить такі етапи:

1. **Аналіз робіт**, за результатами якого слід визначити компетенції, необхідні працівникові для успішного виконання даної роботи.

2. **Вибір тестів**.

На цьому етапі потрібно вибрати тести, які найвірогідніше зможуть оцінити виділені найважливіші компетенції. Даний вибір здебільшого ґрунтується на досвіді, результатах попередніх відбіркових процедур та інтуїції. При цьому не варто обмежуватися лише одним тестом. Доцільно відразу використовувати кілька, комбінуючи їх.

3. **Апробація тестів**.

Для апробації обраних тестових методик можна скористатись кількома способами. Перший спосіб — перевірка тесту на співробітниках, які вже працюють в організації. Після тестування слід порівняти його результати з реальними результатами праці співробітників. Проте їх не можна вважати репрезентативною групою нових кандидатів, для яких апробуються обрані тестові методики.

Другий спосіб — перевірка тесту на кандидатах. При цьому поряд із новими тестовими методиками використовують раніше апробовані методики. Це можуть бути й інші методи оцінювання кандидатів, не обов'язково тести. Остаточне рішення має ґрунтуватися виключно на результатах оцінювання кандидатів перевіреними на практиці методами. Результати тестування за методиками, дієвість яких перевіряється, не враховуються. Після того, як прийняті на роботу нові співробітники пропрацюють певний період часу, слід порівняти результати їхньої діяльності з результатами тестування. Якщо дані тестування і показники трудової діяльності корелюють між собою, то обрані тести можна вважати дієвими.

Для встановлення щільності зв'язку між балами, отриманими під час тестування, і результатами праці можна скористатись методами кореляційного аналізу, який показує ступінь статистичної залежності.

Слід звернути також увагу на таке поняття, як **життєвий цикл тесту**. Інструкції до застосування тесту мають містити дані про «терміни його придатності». Психологи зауважують, що навіть, якщо тест вирізняється високою надійністю і валідністю, пройшов випробовування і статистичне оброблення результатів, все

одно через певний проміжок часу (а для окремих тестів це може бути п'ять років) потрібно розробляти нову версію тесту, проводити повторне випробовування, статистичне оброблення результатів і калібрування шкал.

Крім того, варто пам'ятати, що для використання у вітчизняній практиці *тестів, розроблених зарубіжними фахівцями*, не достатньо перекласти їх українською чи російською мовою. Річ у тім, що фактично кожен тест віддзеркалює у собі культуру, настанови, цінності та ідеологію, у межах якої він був розроблений. Такі тести мають бути адаптованими, що вимагає напрацювання нових норм. Тому перед застосуванням тестів, розроблених зарубіжними фахівцями, слід поцікавитись, чи був він адаптований для використання в україномовному середовищі. У зв'язку з цим не варто використовувати неавторські переклади чи Інтернет-версії.

Щодо *правових аспектів проведення психологічного тестування*, то тут треба звернути увагу на таке. Відносини між роботодавцем і найманим працівником, у тому числі й потенційним, регламентуються законами України: Конституцією України, Кодексом законів про працю України та ін. Ці закони не містять норм щодо дозволу чи заборони використання тестування у процесі підбору персоналу. Тому не передбачено й відповідальності за проведення цієї процедури, не визначений порядок збереження і використання отриманої інформації. Якщо керуватись правилом — «дозволено те, що не заборонено законом», то психологічні тести використовувати можна. Що ж до збереження, оброблення і захисту інформації, отриманої у результаті тестування, то корпоративними документами організацій мають бути передбачені відповідні норми.

Слід пам'ятати, що трудовим законодавством України забороняється необґрунтована відмова у прийнятті на роботу. У ст. 22 КЗпП України зазначається, що будь-яке пряме або непряме обмеження прав чи встановлення прямих або непрямих переваг при укладенні, зміні та припиненні трудового договору залежно від походження, соціального і майнового стану, расової та національної приналежності, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, членства у професійній спілці чи іншому об'єднанні громадян, роду і характеру занять, місця проживання не допускається.

Отже, необґрунтованою є відмова з причин, не пов'язаних з професійними якостями. Тому посилення на результати психологічних тестів мають підкріплюватись очевидним доказом того,

що професійні, а не особистісні, якості кандидата не дозволяють йому претендувати на вакантну посаду. Необґрунтована відмова у прийнятті на роботу може бути оскаржена у судовому порядку. Визнавши відмову необґрунтованою, суд виносить рішення, яке зобов'язує роботодавця укласти з позивачем трудовий договір.

У зв'язку з цим роботодавці не мають відмовляти кандидатам у прийнятті на роботу з причин непроходження психологічного тестування чи отримання ними незадовільних (небажаних) результатів.

6.2. Використання графологічної експертизи



Крім інтерв'ю і тестування, на практиці також використовуються й інші методи оцінювання претендентів на вакантні посади. Серед них слід звернути увагу на *графологічну експертизу*.

Графологія (з грец. *grapho* — пишу, *logos* — наука) — наука про почерк людини і його взаємозв'язок з особистісними характеристиками індивіда. Графологія дозволяє визначити за почерком людини її розум, силу волі, самооцінку, емоційність, працездатність, надійність, агресивність тощо.

Графологія успішно використовується у бізнесі, медицині, спорті, педагогіці, криміналістиці та інших галузях. Учені встановили, що психомоторні рухи руки під час написання тексту спрямовуються електромагнітними імпульсами головного мозку. Зигзаги літер нагадують графік на стрічці електроенцефалографа.

Порівняно з психологічним тестуванням аналіз почерку людини має такі переваги:

— виключення можливості обману з боку претендента, тоді як використання більшості тестових методик цілком не виключає вірогідності надання кандидатом соціально-бажаних відповідей;

— графологічну експертизу можна проводити, не повідомляючи кандидата про це.

Проведення графологічної експертизи передбачає дотримання певних **правил**.

1. Зразок почерку має бути написаний на аркуші білого паперу формату А4.

2. Аркуш паперу має бути нерозлінієним і без полів.

3. Для написання використовується кулькова або чорнильна ручка.

4. Швидкість написання має бути сталою.

5. Обсяг текстового зразка — не менше 15 рядків.

6. Для того щоб почерк був природнішим, слід самостійно написати будь-який текст, а не переписати з книги чи газети.

7. Після написання тексту потрібно поставити власний підпис, який вивчається разом із почерком.

Якщо для аналізу почерку обирається текстовий зразок, що складається з кількох сторінок, то особливу увагу необхідно звернути на останню сторінку, оскільки закінчуючи писати, людина не дбає про особливу каліграфічність почерку, і він буде максимально природним.

На почерк не впливають такі характеристики людини:

— стать;

— для дорослої людини — вік (сам по собі біологічний вік не впливає на почерк, останній може змінюватися з часом під впливом змін в індивідуально-особистісних характеристиках, нахилах, здібностях його власника);

— сімейний стан та ін.

Треба пам'ятати, що графологічний аналіз має бути комплексним. Індивідуально-особистісні характеристики людини, виявлені під час аналізу почерку, мають підтверджуватися різними даними. Не варто за одиничними показниками робити узагальнювальні висновки.

Характеристики почерку подано на рис. 6.2.



Рис. 6.2. Характеристики почерку

За допомогою вивчення *гармонійності поєднання елементів* можна визначити ступінь обдарованості, інтелектуальний рівень, ступінь внутрішньої культури особистості.

Геометрична витриманість почерку визначається рівномірністю ліній рядків та полів, інтервалів між рядками й словами. Ступінь геометричної витриманості характеризує рівень вольового розвитку, запас нервово-психічної енергії, працездатність людини, стан нервової системи.

Графологічність характеризується ступенем відхилення від каліграфічного зразка й визначає унікальність особистості та її ініціативність.

Вивчення *натиску* дає змогу дослідити емоційно-вольові якості людини.

Плавність письма характеризує швидкість протікання психічних, емоційних станів особистості за відсутності їх зовнішніх проявів.

Напрямок написання рядків є показником оптимістичності, впевненості, настирливості, ініціативності чи, навпаки, песимістичності, невпевненості, схильності до депресивних станів. Нахил почерку може свідчити про наявність чи відсутність таких якостей, як психічна витривалість, відкритість, сила волі.

Зв'язок літер у словах характеризує логіку, мрійливість автора.

Відстань між словами у рядку та між рядками на папері пов'язана зі швидкістю реакції на необхідність переходу до наступного етапу справи після завершення попереднього.

Прикрашання літер, особливо у надрядкових і підрядкових елементах, психологічно пов'язане з демонстративністю, схильністю надавати перевагу зовнішнім формам¹.

Розглянемо кілька ***характерних ознак почерку, які дають змогу зробити висновки про особистісні якості людини.***

За розміром почерку можна зробити висновок про товаришність людини. Великі літери свідчать про те, що власник почерку може легко знайти спільну мову з різними людьми і має багато друзів. Заокругленість літер характерна для людей добрих і чуйних. Дрібний почерк свідчить про замкнутість та скритність людини. Незграбні літери вказують на егоїзм людини.

Каліграфічний почерк свідчить про обов'язковість і охайність людини, проте може вказувати на відсутність самостійності. Пра-

¹ Фармагей А. Использование графологии при тестировании кандидатов на должность // Справочник кадровика. — 2005. — № 7. — С. 84—87.

вильний почерк характерний для спокійних та врівноважених людей. Нерозбірливість почерку свідчить про енергійність і безтурботність людини. Великий розмах почерку є ознакою активності, допитливості, веселої вдачі його власника.

Рівномірний, витриманий за силою натиск указує на врівноваженість та вміння людини обмірковувати свої вчинки. Нерівномірний, імпульсивний натиск може бути свідченням нервовості, вразливості та несамоствійності. Сильний натиск указує на наявність сили волі, слабкий і місцями нерівномірний — невпевненість і слабку силу волі.

Суцільний зв'язок літер у словах є свідченням хорошого логічного мислення. Відсутність зв'язку літер у словах характерна для людей з розвинутою фантазією, мрійливістю і слабкою логікою.

Центробіжні рядки (піднімаються вгору) вказують на енергійність, піднесеність людини на момент написання та значний запас нервово-психічної енергії. Рядки опускаються донизу характерні для песимістичних людей, людей зі слабким запасом психічної енергії. Прямі та рівні рядки свідчать про врівноваженість, стриманість та послідовність людини. Нерівні, хвилясті рядки вказують на дипломатичність і гнучкість мислення. Параболічні рядки (випуклі над лінією письма) свідчать про запальність, імпульсивність і самовпевненість людини.

Характерні ознаки нахилу почерку та розміру літер і відповідні їм індивідуально-особистісні характеристики людини подано у табл. 6.2 і 6.3.

Таблиця 6.2

ХАРАКТЕРНІ ОЗНАКИ НАХИЛУ ПОЧЕРКУ

Нахил почерку	Висновки
Рівномірний нахил	Стриманість, психічна витривалість
Нерівномірний нахил	Нездатність продуктивно виконувати роботу в умовах значного навантаження
Невеликий нахил управо (менше 30—45°), його відсутність	Психічна витривалість, замкненість
Нахил уліво	Невідповідність природних нахилів реальним умовам життя, норовистість, недовірливість

Нахил почерку	Висновки
Сильний нахил уліво (більше ніж на 45 ⁰)	Схильність до сильного стримання почуттів, можливість емоційних зривів, прояви егоїзму
Різнотипність нахилу	Нестриманість, неврівноваженість, загострена нервова чутливість

Таблиця 6.3

ХАРАКТЕРИСТИКИ РОЗМІРУ ЛІТЕР

Розмір літер	Висновки
Великі літери (7 мм і більше)	Розвинуте почуття власної гідності, схильність до широкого розмаху, інколи непрактичність
Дрібні літери (2—4 мм)	Дріб'язковість, прискіпливість, стриманість, холонокровність
Нерівномірне за розміром письмо	Нестійкість поведінки автора
Приблизно однакові за розміром літери	Відсутність у поведінці надмірної імпульсивності
Перебільшений розмір великих літер	Честолюбство, самовпевненість, настирливість

Про окремі характеристики людини можна дізнатись, аналізуючи її підпис. Стандартний підпис є свідченням упевненості у собі й сміливості людини. Використання петель може вказувати на хитрість і спостережливість власника підпису. Закреслений підпис характерний для імпульсивних і енергійних людей, а підкреслений — для підприємлих.

Якщо людина обводить підпис або кілька його літер у 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.

Зазначимо, що почерк людини може змінюватися залежно від ситуації, настрою та інших чинників, а також з плином часу. Так, коли людина відчуває сильні емоції, вона пише з більшим натиском, ніж зазвичай. Якщо людина кожного разу пише різним по-

черком, то це може вказувати на її чутливість і творчі здібності. Якщо графологові нададуть зразки почерку однієї й тієї самої людини, але різних років, то можна простежити динаміку зміни характеру цієї людини.

6.3. Нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантну посаду



До нетрадиційних методів оцінювання кандидатів на вакантну посаду, які застосовуються у зарубіжній і вітчизняній практиці, належать такі: поліграф (детектор брехні), алкогольні й наркотичні тести, фізіономічний аналіз.

Поліграф — прилад, який вимірює та реєструє фізіологічні зрушення в організмі людини: зміну кров'яного тиску, пульсу, частоти дихання, потовиділення тощо під час відповіді на ті чи інші запитання.

Перевірка на поліграфі може застосовуватись у ході підбору кандидатів на вакантну посаду та періодичних перевірок персоналу. У першому випадку поліграф використовується з метою виявлення чинників ризику серед кандидатів, у другому — своєчасного виявлення вірогідної нелояльності уже працюючих в організації співробітників.

Детектор брехні дає змогу виявити окремі факти, які можуть приховувати кандидати на посаду або співробітники організації. До таких фактів слід віднести:

- перекручування біографічних даних;
- справжні мотиви отримання посади в організації;
- робота на конкурентів і кримінальні структури;
- надійність, лояльність та конфліктність;
- пристрасть до азартних ігор;
- наявність наркотичної чи алкогольної залежності;
- наявність психічних чи інших захворювань і відхилень;
- випадки хабарництва і крадіжок, у тому числі розкрадання інформації;
- знання інформації про факти заподіяння шкоди компанії іншими особами та планування заподіяння шкоди компанії у майбутньому тощо.

Використовуючи поліграф, треба пам'ятати, що немає однозначно зв'язку між фізіологічними показниками і правдивіс-

тю людини. Детектор брехні реєструє ступінь хвилювання і напруження особи, і лише досвідчений і компетентний поліграфолог може визначити справжню причину змін, що фіксуються приладом, та зробити правильні висновки.

Щодо зарубіжного досвіду використання поліграфа, то у США у 80-х роках ХХ ст. даний прилад широко застосовувався роботодавцями у відбіркових процедурах. Проте скарги на пониження даною процедурою людської гідності, а також сумніви щодо валідності цього методу спричинили прийняття Акту про захист працівників від застосування детектора брехні, якому президент Р. Рейган 27.07.1988 р. надав статус закону. Даним законом забороняється, за окремими винятками, приватним підприємцям використовувати детектор під час підбору кандидатів і перевірки співробітників. Забороняється також використання будь-яких механічних чи електричних пристроїв для оцінювання правдивості, включаючи аналізатори психологічного стресу та аналізатори стресу за голосом. Федеральні закони не забороняють письмове, а також хімічне (на вживання наркотиків) тестування. Відповідно до федерального закону державні службовці можуть використовувати детектор, проте закони окремих штатів обмежують таку можливість. Детектор можна використовувати на оборонних підприємствах, у службах безпеки, на окремих підприємствах ядерної енергетики, на підприємствах та службах, які мають доступ до інформації надзвичайної таємності, у ФБР та Департаменті Юстиції. Допускається використання детектора на приватних підприємствах, які наймають персонал у приватні служби безпеки та для роботи з ліками й наркотиками, проводять поточне розслідування економічних чи фізичних збитків, завданих підприємству, наприклад у разі крадіжок¹.

Серед нетрадиційних методів оцінювання претендентів на вакантні посади слід виокремити проведення фізіономічного аналізу.

Фізіономіка є вченням про прояви на обличчі людини властивостей її характеру і настрою. Відповідно до даної науки обличчя людини є віддзеркаленням життєвого досвіду, переживань, почуттів, вражень від спілкування з іншими людьми тощо.

Обличчя людини умовно ділиться горизонтальними лініями на три зони: верхню, середню і нижню. Верхня зона — це лобова частина, яка віддзеркалює період життя від 15 до 30 років, а також глибоку старість. Ідеальний лоб, його правильна форма

¹ Десслер Г. Управление персоналом. — М. : Бинум, 1997. — С. 114.

і здоровий колір шкіри є свідченням чудового стану тіла й душі. Середня зона — від брів до кінчика носа — відображає роки життя від 35 до 50 років. Гармонійна збалансованість даної зони свідчить про упорядкованість психіки. Нижня зона (верхня губа, щелепа, рот, підборіддя) дає інформацію про період від 51 до 77 років, а також похилий вік. Правильні форми даної зони є свідченням урівноваженості характеру.

Існує кілька шкіл дослідження обличчя, кожна з яких ґрунтується на власній системі позицій, яких налічується від 99 до 130¹. Тлумачення змісту даних позицій, а особливо їх комбінування, є складною процедурою. Висновок про характер та особистісні якості людини робиться на підставі дослідження всіх позицій. Крім того, вивчається стан п'яти рис обличчя: брів, очей, носа, рота та вух.

Наведемо окремі характеристики рис обличчя.

Брови. Ідеальними вважаються широкі, довгі брови. Пропорційність брів (форма, колір, густота) указує на збалансованість емоцій, розуму і характеру. Жорсткі, щетинисті брови є свідченням протилежного. На думку фізіономістів, брови віддзеркалюють взаємовідносини з найближчим оточенням. Приємна форма брів указує, що їх володар ладнає з оточуючими. Коли густі брови зовнішніми кінцями піднімаються вгору, то це є ознакою щедрості й мужності.

Очі. У дослідженні характеру людей очі відіграють провідну роль. Вивчення обличчя має починатися саме з очей. Вважається, що людина з красивими і привабливими очима володіє здоров'ям, волею, розумом і темпераментом. Такі очі, на думку фізіономістів, мають відповідні характеристики: вони випромінюють світло і тепло, добре захищені повіками, мають виразну райдужну оболонку. Відхилення є свідченням дефектів у характері та інтелекті. Великі очі, як правило, вказують на чутливість душі, нерідко — на мужність і навіть прагнення до лідерства. Малі очі зазвичай належать замкненим, іноді самовдоволеним і впертим людям. Велика райдужна оболонка є ознакою м'якості та спокою, мала — свідченням незбалансованості внутрішніх процесів, що несприятливо впливає на взаємовідносини з оточуючими. Потрібно мати на увазі, що найвірогіднішу інформацію можна отримати, досліджуючи очі людини, котрій виповнилося 30 років, тобто коли всі ознаки набули стійкого характеру.

¹ Орлова Л. Искусство подбора персонала. Как правильно оценить человека за час. — Минск : Харвест, 2008. — С. 142.

Ніс. Згідно з концепцією східних фізіологів, ніс також є показником особливостей духовного життя людини. Форма носа стабілізується після 40 років. Вважається, що ідеальний ніс повинен мати округлий кінчик і оформлені крила. Власник такого носа відрізняється мужністю і наполегливістю. Довгий ніс, добре збалансований з очима, ротом і підборіддям, свідчить про сильну натуру. Короткий ніс указує на «відкритість душі» та оптимізм. Кістлявий довгий ніс є показником гордості та зарозумілості. Темні плями на носі вказують на фізичне неблагополуччя.

Рот. За розміром і формою даної риси обличчя визначають силу внутрішньої енергії людини. Тонка лінія закритих губ свідчить про педантичність характеру. Людина з великим ротом і спадаючими куточками губ має сильну волю, на неї важко вплинути. Великі випуклі губи є свідченням успіху. Невеликий за розміром рот у формі дуги (куточки губ спрямовані вниз) належить чутливій натурі. Симетричне відкриття рота вказує на збалансованість емоцій. Рот з одною опущеною стороною, як правило, належить упертій людині.

Вуха. Надто великі вуха майже завжди свідчать про особистісні вади, надто малі також є ознакою неблагополуччя. Якщо верхня зона вух знаходиться вище рівня брів, то це вказує на високий інтелект, якщо на рівні очей — інтелект вище середнього рівня, нижче рівня очей — середній і навіть низький інтелект. Вуха без добре оформленої мочки свідчить про незбалансованість особистості. Внутрішній ободок вуха є показником емоційних переживань. Втягнутий ободок указує на стриманість. Перевага віддається рожевому кольору вух, жовтий і блакитний відтінки є ознакою нездужання¹.

6.4. Прийняття рішення про заповнення вакансії



Прийняття рішення про заповнення вакансії є остаточним етапом процесу підбору персоналу. Дане рішення має ґрунтуватись на об'єктивних оцінках. Цьому сприяє чітко відпрацьована схема аналізу результатів, отриманих на всіх етапах відбіркових процедур.

¹ Орлова Л. Искусство подбора персонала. Как правильно оценить человека за час. — Минск : Харвест, 2008. — С. 144—150.

Процедуру прийняття остаточного рішення про заповнення вакансії подано на рис. 6.3.

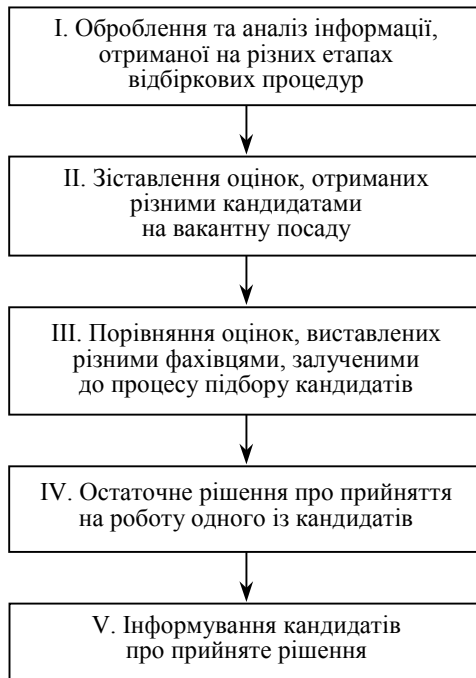


Рис. 6.3. Процедура прийняття остаточного рішення про заповнення вакансії

Оброблення інформації, отриманої на різних етапах професійного підбору, за ключовими критеріями може здійснюватися з використанням різних методів оцінювання: балових методів, ранжування, парних порівнянь, коефіцієнтних методів. Під час оброблення результатів оцінювання можуть урахувуватись коефіцієнти вагомості різних критеріїв. Процедура оброблення інформації про кандидатів на вакантні посади подібна до процедури оброблення інформації, зібраної під час періодичного чи підсумкового оцінювання (атестації) співробітників організації, яку розглянемо у наступних розділах.

Фахівці у галузі професійного підбору розглядають кілька **вірогідних варіантів процедури ухвалення остаточного рішення про прийняття на роботу одного з претендентів.**

1 варіант. Фахівці у галузі професійного підбору проводять усі відбіркові процедури до прийняття остаточного рішення щодо відповідності кандидатів вакантним посадам. Керівникові підрозділу чи невеликої організації надається список із 3—5 найбільш компетентних кандидатів. Остаточне рішення про прийняття на роботу керівник приймає на підставі інформації, наданої фахівцями, які займаються професійним підбором, без проведення підсумкового інтерв'ю.

2 варіант. Фахівці з професійного підбору персоналу здійснюють попередній відбір кандидатів. Підсумкове інтерв'ю проводить керівник підрозділу чи організації, котрий приймає остаточне рішення про прийняття на роботу одного з кандидатів.

3 варіант. Фахівці з професійного підбору персоналу здійснюють попередній відбір кандидатів. Відібрані кандидати проходять інтерв'ю зі спеціально створеною комісією. Остаточне рішення приймається колегіально з урахуванням думки усіх членів комісії.

Перший і другий варіанти є найприйнятнішими для підбору робітників, технічних службовців, фахівців і професіоналів, третій варіант — керівників різних рівнів.

Після рішення про прийняття кандидата на роботу співробітники служби управління персоналом мають **повідомити це кандидату і юридично оформити його на роботу.**

Повідомити кандидату про те, що компанія саме на ньому зупинила свій вибір, можна по телефону чи в особистій бесіді. Якщо телефонуйте кандидату на роботу, то слід пам'ятати, що не завжди йому зручно обговорювати дані питання. На початку розмови обов'язково треба запитати, чи є у розпорядженні кандидата достатньо часу для бесіди і чи зручно йому розмовляти.

Якщо зателефонуйте і відразу скажете кандидату, що пропонуєте йому обійняти вакантну посаду, то цілком вірогідно, що у відповідь почуєте стандартну подяку і прохання відкласти рішення на певний час для того, щоб обдумати пропозицію. У кандидата можуть бути різні причини для цього. Наприклад, він чекає відповіді з іншої компанії, пропозиція якої є привабливішою для нього, або ж «набиває собі ціну». У будь-якому разі таке завершення розмови не є вигідним для вашої компанії.

Розмову краще розпочати із запитання, чи зацікавлений кандидат у посаді, яку пропонує ваша компанія. Після позитивної відповіді кандидата треба уточнити, чи не виникли у нього за цей

період часу які-небудь запитання. Якщо виникли, то їх обговорення можна відкласти до особистої зустрічі, під час якої розглядатимуться основні положення трудового договору чи контракту. Після цього слід зробити пропозицію кандидату. У такий спосіб розмова цілком логічно завершиться позитивною відповіддю кандидата.

Прийняття кандидата на роботу має бути оформлене наказом. З найманим працівником організація має укласти трудовий договір чи контракт, належним чином оформити кадрову документацію.

Кандидатам, які не пройшли процедуру відбору, слід відмовити у прийнятті на роботу. Причому форма відмови має бути такою, щоб це негативно не позначилось на HR-бренді організації та не зашкодило її іміджу. Найбільш неприйнятним варіантом є ситуація, коли кандидатів зовсім не повідомляють про прийняте рішення. Звісно, що така поведінка керівників і фахівців з підбору персоналу негативно впливає на імідж їхньої компанії. Крім цього, керівники мають усвідомлювати, що відхилений кандидат у майбутньому може стати перспективним клієнтом компанії, або ж потреба у такому кандидатові виникне через певний період.

Який же варіант повідомлення про відмову кандидатові у прийнятті на роботу можна вважати найприйнятнішим? Таке повідомлення може бути зроблене електронною поштою, листом, по телефону або в особистій бесіді. Незалежно від форми відмови, зробити це потрібно максимально ввічливо, тактовно підтримати почуття самоповаги у кандидата й подякувати за час, витрачений на відбіркові процедури.

Наприклад, у закордонних компаніях часто використовується така форма листа з відмовою після вивчення резюме:

«Шановний, _____,

Ми ознайомилися з Вашим резюме на вакантну посаду _____ . Ми отримали багато цікавих пропозицій, і заповнення вакансії було непростим завданням.

Після ретельного вивчення Вашого резюме ми дійшли висновку, що ця посада вимагає більшого досвіду _____ (зазначаються посадові обов'язки), ніж той, який Ви маєте на даний момент. Тому ми, на жаль, змушені зупинити свій вибір на іншому кандидатові. Ми сподіваємося, що у майбутньому Ваш

досвід і кваліфікація дадуть змогу повторно надіслати до нас резюме у разі виникнення підходящої вакансії.

Бажаємо успіхів у майбутній кар'єрі.

З повагою _____.»

Лист з відмовою після інтерв'ю може мати такий вигляд:

«Шановний, _____,

Щиро вдячні за інтерес, який Ви виявили до нашої організації, відвідавши нас _____ (дата). Я отримав велике задоволення від зустрічі з Вами, оскільки під час нашої бесіди були розглянуті деякі цікаві питання. Особливо цінними я вважаю Ваші думки щодо _____ (прикладу).

Як Ви знаєте, ми отримали багато заяв на вакантну посаду, і вибір був одним з непростих завдань. Ви маєте цінний досвід роботи у галузі _____, але для даної посади цього недостатньо.

Мені шкода, що ми не в змозі запропонувати Вам прийнятну посаду, проте хотілося б іще раз подякувати Вам за інтерес до нашої компанії.

З повагою _____.»¹

6.5. Ефективність підбору персоналу



Професійний підбір співробітників організації є однією з основних функцій управління персоналом. Від якості підбору залежить ефективність функціонування організації загалом. Помилки у підборі персоналу можуть дорого коштувати для неї.

Можна виокремити три основні показники, що характеризують **ефективність професійного підбору**: швидкість, вартість і якість підбору (рис. 6.4).

Перший показник — швидкість підбору — визначається тривалістю заповнення вакансії. З метою визначення швидкості заповнення вакансій потрібно фіксувати дату відкриття певної вакансії та дату її заповнення.

¹ Магура М. И. Поиск и отбор персонала: Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ООО «Журнал “Управление персоналом”», 2003. — С. 160—161.

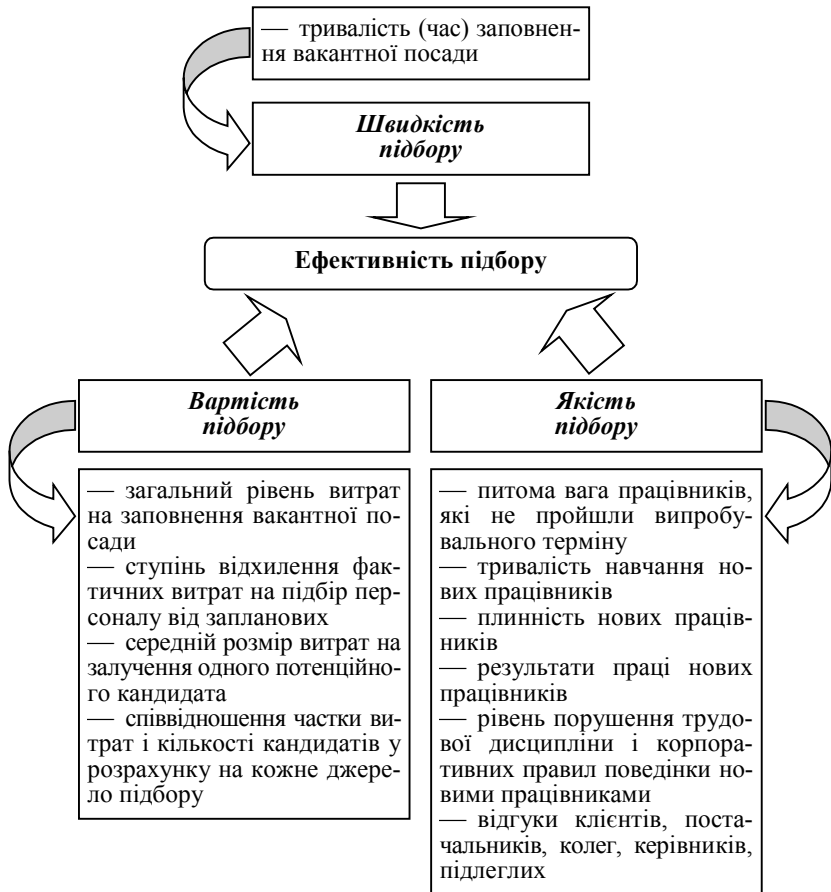


Рис. 6.4. Показники ефективності професійного підбору

У ситуаціях, коли вакансія не заповнюється у заплановані терміни або на пошук і відбір кандидатів витрачається багато часу, слід відповісти на запитання:

1) *Наскільки реалістичні цілі, поставлені перед фахівцями з підбору персоналу, і терміни заповнення вакантної посади?*

Пошук і відбір представників наймасовіших на ринку праці професій може вимагати небагато часу. Наприклад, якщо у компанії є база резюме кандидатів, на це може вистачити від кількох днів до двох тижнів. Підбір на посади вищої ланки управління чи вузькоспеціалізованих фахівців (скажімо, на посаду шеф-редактора для спеціалізованого видання) потребує набагато більше часу.

2) *Чи існує у фахівців з підбору персоналу чіткий перелік вимог до кандидатів на вакантні посади?*

Пошук і відбір лише за кваліфікаційними вимогами до кандидатів на вакантну посаду не сприятиме швидкому й якісному підбору. Фахівець, який займається підбором, повинен мати чіткий перелік вимог до знань, навиків та індивідуально-особистісних характеристик претендентів на вакантну посаду. Тому має бути грамотно складений профіль посади чи карта компетенцій.

Обов'язковою є тісна співпраця фахівців служби управління персоналом із лінійними керівниками. Останнім належить провідна роль у підборі персоналу, тоді як фахівці служби управління персоналом виступають у ролі експертів, які володіють відповідними технологіями пошуку й відбору персоналу.

3) *Чи реальними є вимоги до кандидатів?*

Завищення вимог до рівня освіти, досвіду роботи, знань, навиків, особливо за недостатньо конкурентоспроможного компенсаційного пакета, ускладнює процедуру пошуку і відбору необхідних фахівців.

Другий показник ефективності підбору — його вартість. Вартість підбору характеризують такі показники:

- ✓ загальний рівень витрат на заповнення вакантної посади;
- ✓ ступінь відхилення фактичних витрат на підбір персоналу від запланованих;
- ✓ середній розмір витрат на залучення одного потенційного кандидата;
- ✓ співвідношення частки витрат і кількості кандидатів у розрахунку на кожне джерело підбору.

Загальні витрати на заповнення вакантної посади включають витрати на:

- рекламні оголошення у ЗМІ;
- оплату рекрутингових послуг, гонорар залучених до професійного підбору консультантів;
- оренду приміщень для проведення інтерв'ю і тестування;
- компенсаційні пакети працівників організації, залучених до процедури підбору персоналу: співробітників служби управління персоналом, керівників та ін.;
- організацію і оснащення робочих місць фахівців, які займаються професійним підбором: ПК, організаційна техніка, засоби зв'язку та ін.

Розглядаючи питання взаємозв'язку витрат та ефективності підбору, слід зробити певні зауваження. Між ефективністю й ви-

тратами існує обернений зв'язок: чим більшими є витрати, тим меншим є показник ефективності, і, навпаки, чим меншими є витрати, тим більшим є показник ефективності. Так, для підбору фахівців тих професій і спеціальностей, яких є достатня кількість на ринку праці, нелогічно використовувати дорогі джерела підбору. Проте економія коштів на підборі рідкісних на ринку праці фахівців та керівників вищої ланки управління може негативно позначитись на його результатах. З одного боку, вірогідність залучення таких фахівців, наприклад за допомогою рекламних оголошень у спеціалізованих ЗМІ та в Інтернеті (саме ці способи залучення кандидатів із зовнішніх джерел є дешевшими порівняно з іншими), є майже нульовою. Відповідно це подовжує тривалість заповнення вакансії. З другого боку, економія коштів може негативно позначитись на якості професійного підбору: залучені не зовсім компетентних фахівців, ускладненні відбіркових процедур унаслідок звернення великої кількості кандидатів, які відгукнулись на привабливі пропозиції.

Третій показник ефективності підбору — якість. Якість підбору персоналу можна оцінити за критеріями:

- ✓ питома вага працівників, які не пройшли випробувального терміну, від загальної кількості прийнятих на роботу;
- ✓ тривалість навчання нових працівників;
- ✓ результати праці нових працівників;
- ✓ рівень порушення трудової дисципліни і корпоративних правил поведінки новими працівниками;
- ✓ відгуки клієнтів, постачальників, колег, керівників, підлеглих;
- ✓ плинність нових працівників та ін.

Якщо новий співробітник не проходить випробувального терміну, його навчання вимагає багато часу і коштів, він демонструє низькі результати праці тощо, це є свідченням того, що методики, процедури й технології, використовувані фахівцями з підбору персоналу, мають низьку валідність і надійність, не дають змогу виявити професійну придатність кандидата, спрогнозувати майбутню його результативність.

Плинність нових працівників — кількість звільнень серед нових співробітників за власним бажанням, за прогули та інші порушення трудової дисципліни.

Наприклад, протягом одного місяця в різні відділи компанії прийнято десять нових співробітників. Через три тижні один з них звільнився, ще через кілька днів звільнився другий співробіт-

ник. Отже, через місяць з десяти залишилося вісім нових співробітників. Показник плинності становить $\frac{2}{10} \cdot 100 \% = 20 \%$.

Показники плинності необхідно аналізувати у динаміці, щоб простежити тенденції та виключити вплив ситуаційних чинників. Важливо відстежувати динаміку зміни показників не лише в організації загалом, а й у різних структурних ланках: філіалах, департаментах, відділах тощо. При цьому слід брати до уваги, за чиєю ініціативою звільнилися фахівці: роботодавця чи самих співробітників.

Звільнення нових працівників можуть зумовлюватися певними проблемами, пов'язаними з професійним підбором. Розглянемо деякі з них.

1. Новий співробітник *не адаптувався до соціального середовища*.

Така ситуація може виникнути внаслідок відсутності переліку корпоративних компетенцій і компетенцій, що враховували б особливості колективу, в якому доведеться працювати кандидату. У такому разі співробітник з досить високим рівнем професійних компетенцій, за своїми цінностями, поглядами, настановами, нормами може не підходити організації, для нього може бути неприйнятним тип взаємовідносин, який склався у колективі та в організації загалом.

Співробітники служби управління персоналом мають визначати, чи зможе кандидат вписатися у корпоративну культуру організації. Фахівець з підбору персоналу повинен «відчувати», який кандидат підійде на певну посаду. Неабияке значення має залучення до підбору персоналу лінійних керівників, оскільки саме безпосередні керівники знають специфіку відносин, що склалися у колективі, й людей, з якими кандидату доведеться працювати.

2. Безпосередній керівник відразу ж після прийняття нового працівника скаржиться на те, що він *не володіє всіма необхідними знаннями і навиками*.

У таких випадках необхідно провести аналіз процедур і методів підбору. Особливо слід звернути увагу на запитання і завдання, за допомогою яких оцінюються знання й навички кандидатів.

3. У перші кілька тижнів роботи збільшується невдоволеність співробітника у зв'язку з тим, що *завдання і обов'язки, умови оплати праці відрізняються від тих, що були обіцяні кандидатові під час підбору*.

Така ситуація може виникнути, коли кандидатові надали неправдиві дані або не достатньо чітко поінформували його. Це може стосуватися режимів праці й відпочинку, службових взаємовідносин, компенсаційного пакета, перспектив навчання, кар'єрного зростання та ін. У разі, коли очікування нового співробітника не збігаються з реальністю, у нього з'являється відчуття невдоволення і це не сприяє його закріпленню у даній організації.

Неповна, неточна чи викривлена інформація, надана кандидатові, є ознакою неякісного професійного підбору. Іноді це може бути наслідком того, що сам фахівець з підбору не володіє інформацією, яку необхідно надати кандидатові на етапі відбору.

4. Причиною звільнення нового співробітника може бути *некомпетентність у питаннях професійного підбору лінійного керівника*, який брав участь у розробленні вимог та оцінюванні кандидатів.

Для усунення даних проблем необхідно формувати компетенції у лінійних керівників у галузі професійного підбору з використанням різних форм і методів навчання.

Причиною звільнень нових працівників через півроку чи рік можуть бути *проблеми з вивченням мотивації кандидатів на етапі підбору*. Наприклад, якщо під час інтерв'ю людина зазначила, що причиною зміни місця роботи є низький рівень заробітної плати, то при новій нагоді отримувати більше, ніж у даній організації, такий працівник найвірогідніше знову змінить місце роботи. Якщо кандидат очікував на кар'єрне зростання, проте компанія не може йому цього надати, людина продовжуватиме шукати можливість працювати на вищій посаді. Отже, якщо організація не зможе надати кандидатові того, на що він очікує на новому місці роботи, не потрібно зараховувати такого кандидата на вакантну посаду. Під час підбору персоналу обов'язково слід вивчати мотивацію претендентів.

ВИСНОВКИ

ДО РОЗДІЛУ 6

Тестування є одним із найпоширеніших методів оцінювання кандидатів на вакантну посаду поряд з інтерв'ю. Головною метою тестування є отримання інформації про індивідуальні характеристики людини, що можуть істотно вплинути на її трудову ді-

яльність і поведінку в колективі. На практиці використовують такі види тестів: тести на професійну придатність, тести загальних здібностей, особистісні тести та ін.

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

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

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

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

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

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

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

Прийняття рішення про заповнення вакансії є остаточним етапом процесу підбору персоналу. Дане рішення має ґрунтуватись на об'єктивних оцінках. Цьому сприяє чітко відпрацьована схема аналізу результатів, отриманих на усіх етапах відбіркових процедур. Процедура прийняття остаточного рішення включає етапи: оброблення та аналіз інформації, зіставлення оцінок, отриманих різними кандидатами; порівняння оцінок, виставлених різними фахівцями; остаточне рішення про прийняття на роботу одного з кандидатів; інформування кандидатів про прийняте рішення.

Тим кандидатам, які не пройшли процедуру відбору, слід відмовити у прийнятті на роботу. Форма відмови має бути такою, щоб це негативно не позначилось на HR-бренді організації та не зашкодило її іміджу.

Можна виокремити три основні показники, що характеризують ефективність професійного підбору: швидкість, вартість і якість. Швидкість підбору визначається тривалістю заповнення вакансії. Вартість підбору характеризують загальний рівень витрат на заповнення вакантної посади, ступінь відхилення фактичних витрат на підбір персоналу від запланованих, середній розмір витрат на заповнення одного потенційного кандидата, співвідношення частки витрат і кількості кандидатів у розрахунку на кожне джерело підбору.

Загальні витрати на заповнення вакантної посади включають витрати на рекламні оголошення у ЗМІ, оплату рекрутингових послуг, оренду приміщень для проведення інтерв'ю і тестування, компенсаційні пакети співробітників організації, залучених до процедури підбору персоналу, та ін.

Якість підбору персоналу можна оцінити за такими критеріями: питома вага працівників, які не пройшли випробувального терміну, тривалість навчання і результати праці нових працівників, рівень порушення ними трудової дисципліни й корпоративних правил поведінки, відгуки клієнтів, постачальників, колег, плинність нових працівників тощо.

ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ



1. Дати порівняльну характеристику основним видам тестів.
2. Розкрити призначення тестів на професійну придатність.
3. Схарактеризувати призначення й види тестів загальних здібностей.
4. Навести перелік інтелектуальних здібностей, які досліджуються під час оцінювання рівня інтелекту кандидатів на вакантну посаду.
5. Розкрити призначення особистісних тестів.
6. Пояснити значення дослідження мотиваційної сфери кандидата для визначення його професійної придатності.
7. Дати характеристику проєктивним тестам.
8. Розкрити технологію підготовки до проведення тестування.
9. Схарактеризувати процедуру проведення тестування.
10. Пояснити значення дотримання моральних зобов'язань фахівцями, котрі використовують тести під час відбіркових процедур.
11. Схарактеризувати види надійності тестів і джерела помилок.
12. Розкрити процедуру оцінювання дієвості тесту.
13. Дати порівняльну характеристику способам апробації тестових методик.
14. Дати пояснення терміна «життєвий цикл тесту».
15. Пояснити, чому тести, розроблені зарубіжними фахівцями, мають пройти апробацію перед їх використанням в україномовному середовищі.
16. Пояснити, чому роботодавці не повинні відмовляти кандидатам у прийнятті на роботу з причин непроходження ними психологічного тестування.
17. Розкрити сутність і призначення графологічної експертизи.
18. Навести правила, яких слід дотримуватись під час проведення графологічної експертизи.
19. Розкрити характеристики почерку, які вивчаються під час графологічної експертизи.
20. Розкрити призначення поліграфологічного дослідження кандидатів на вакантні посади.
21. Дати оцінку зарубіжному і вітчизняному досвіду використання поліграфу у відбіркових процедурах.
22. Розкрити сутність і призначення фізіономічного аналізу.

23. Розкрити процедуру прийняття рішення про заповнення вакансії.

24. Розкрити процедуру відмови кандидатам у прийнятті на роботу. Пояснити значення даної процедури для формування позитивного HR-бренду.

25. Скласти лист з відмовою кандидату після вивчення резюме, інтерв'ю.

26. Схарактеризувати причини тривалого незаповнення вакансії.

27. Навести структуру витрат на професійний підбір персоналу.

28. Розкрити взаємозв'язок між вартістю та ефективністю підбору персоналу.

29. Схарактеризувати показники, за якими можна оцінити якість професійного підбору персоналу.

30. Визначити помилки, пов'язані з професійним підбором персоналу, які негативно позначаються на його якості, викликають підвищення плинності нових працівників.

31. Розкрити значення дослідження здатності кандидата адаптуватися до соціального середовища під час професійного підбору.

32. Розкрити значення надання кандидатові достовірної інформації про специфіку роботи, компенсаційний пакет, умови праці тощо для забезпечення ефективності професійного підбору.

ТЕХНОЛОГІЇ РОБОТИ РЕКРУТИНГОВИХ АГЕНЦІЙ

Метою розділу є висвітлення специфічних особливостей рекрутування, інфраструктури ринку рекрутингових послуг, стратегій і технологій роботи рекрутингових агенцій, видів послуг, способів залучення клієнтів та основних етапів рекрутування.

7.1. Рекрутування як особливий вид послуг у підборі персоналу



Рекрутування як вид підприємницької діяльності виник у США на початку 50-х років ХХ ст. У Європі рекрутингові послуги виокремились у самостійний вид підприємництва у 60-х роках. Перші агенції з підбору персоналу було створено на базі консалтингових та аудиторських фірм. Підґрунтям їх виникнення стала необхідність вирішення кадрових проблем, які періодично з'являлись у підприємств-клієнтів.

Рекрутування — це вид послуг із заповнення вакантних посад компетентними працівниками. Такі послуги продукують спеціалізовані агенції. Споживачами є роботодавці, які замовляють ці послуги. Отже, основною метою рекрутування є задоволення потреб роботодавця-замовника в отриманні компетентних працівників.

Основні завдання рекрутингових агенцій подано на рис. 7.1.

В Україні перші рекрутингові агенції з'явилися в середині 90-х років ХХ ст. у період формування ринкових відносин. Становлення рекрутингового бізнесу в Україні мало окремі специфічні особливості, зумовлені тим, що країна опинилась у ситуації завоювання окремих видів бізнесу, обминувши стадії їх природного розвитку. Тому в Україні агенції почали відразу надавати рекрутингові послуги, не пройшовши стадію консалтингу.

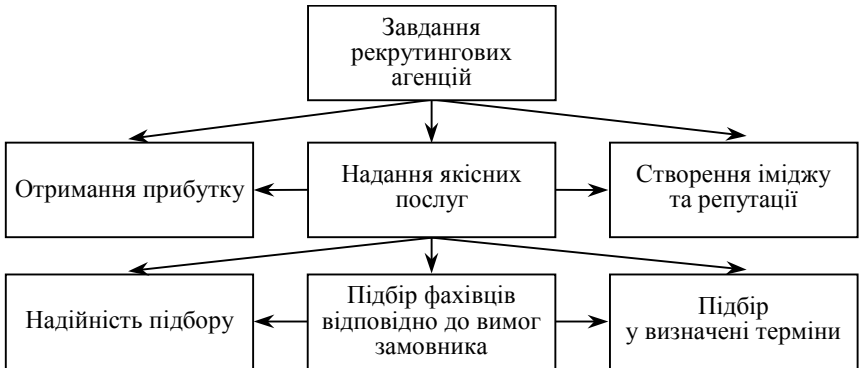


Рис. 7.1. Завдання рекрутингових агенцій

У 2004 р. в Україні було створено *Асоціацію регіональних кадрових агенцій України (АРКА)* — перше Всеукраїнське професійне співтовариство провідних агенцій з підбору персоналу.

Основні цілі й завдання Асоціації:

- сприяння розширенню бізнесу своїх клієнтів у регіони;
- надання підприємствам-замовникам послуг нового формату: комплексний підбір персоналу в усіх регіонах України з урахуванням специфіки місцевих ринків праці;
- розвиток ринку праці у регіонах;
- сприяння міжрегіональній ротації фахівців;
- обмін досвідом, інформацією і технологіями;
- розроблення єдиних професійних стандартів якості роботи;
- постійне підвищення кваліфікації співробітників агенцій— членів АРКА.

Асоціацією задекларовано *переваги для роботодавців, які звертаються до послуг агенцій—членів АРКА*¹:

- ✓ Гарантія високої якості послуг і професіоналізму агенцій, сертифікованих АРКА.
- ✓ Економія часу і зниження ризиків під час пошуку й вибору професійних агенцій у регіонах.
- ✓ Можливість зробити комплексне замовлення на підбір персоналу в кількох регіонах одночасно.
- ✓ Зниження витрат на підбір персоналу в регіонах:
 - оптимальне співвідношення ціна/якість;
 - знижки для постійних клієнтів;
 - знижки у разі комплексного (понад три міста) замовлення.

¹ <http://www.arka.com.ua>

✓ Забезпечення компаній-замовників додатковою інформаційною і ресурсною підтримкою АРКА.

✓ Отримання об'єктивної інформації про стан ринку праці та рівень заробітної плати у регіонах.

✓ Упевненість у дотриманні усіх норм Етичного кодексу рекрутування стосовно замовника.

Агенціями—членами АРКА розроблено *Професійний етичний кодекс*. Асоціацією визначено, що агенції—члени АРКА мають надавати професійні послуги з пошуку, оцінювання і відбору персоналу, зобов'язані формувати позитивну громадську думку про рекрутинговий бізнес, що вимагає дотримання у роботі таких етичних норм:

1) діяти виключно на користь професійної репутації АРКА;

2) інформувати замовника про обставини, що можуть перешкоджати якісному виконанню замовлення;

3) забезпечувати конфіденційність інформації, отриманої від кандидатів і замовників, та не допускати розголошення інформації, яка може заподіяти їм шкоду. Використовувати дану інформацію виключно у процесі надання рекрутингової послуги;

4) не маніпулювати замовником через навмисне перекручування або приховування негативної інформації про кандидата;

5) максимально об'єктивно й неупереджено повідомляти членів Асоціації про факти недобросовісної поведінки кандидатів чи замовників;

6) не брати від кандидатів винагороду за їхнє працевлаштування;

7) максимально коректно підтримувати зв'язок з кандидатами, збирати відгуки й рекомендації у такий спосіб, щоб у жодному разі не погіршити становище кандидата на теперішньому місці роботи;

8) у ході оцінювання кандидатів дотримуватися принципів незалежності та об'єктивності, не застосовувати спеціальних методів оцінювання й обстеження кандидатів без їхньої попередньої згоди;

9) не залучати раніше влаштованих співробітників компанії-клієнта до участі в інших конкурсах протягом визначеного терміну після виконання замовлення;

10) співпрацювати лише з юридичними і фізичними особами, діяльність яких відповідає етичним нормам демократичного суспільства.

Порушення норм Етичного кодексу агенцією—членом Асоціації може стати підставою для обговорення даної ситуації на Кон-

ференції Асоціації і застосування до порушника санкцій, аж до виключення з Асоціації, з подальшою публікацією у ЗМІ інформації щодо цього факту.

Порушення кодексу співробітником агенції—члена Асоціації спричиняє звернення до засновника або керівника даної компанії з пропозицією вжити дисциплінарних заходів до цього співробітника з метою уникнення подібних інцидентів надалі.

Розглянемо **найтиповіші помилки, що їх припускаються роботодавці під час співробітництва з рекрутинговими агенціями**, і які своєю чергою негативно впливають на якість підбору персоналу.

1. *Недостатні знання інфраструктури ринку рекрутингових послуг, спеціалізації рекрутингових агенцій, видів послуг і технологій роботи.*

2. *Відсутність повного, надійного переліку вимог до претендентів на вакантні посади:* обмеження їх лише вимогами щодо рівня освіти, кваліфікації, віку, а іноді й статі, досвіду роботи та окремих навиків.

Для забезпечення якісного підбору рекрутинговій агенції недостатньо знати найменування організації, посади, структурного підрозділу, перелік «формальних вимог» і компенсаційний пакет фахівця. Крім цього, агенція має володіти інформацією щодо місця підприємства на ринку, його корпоративної культури, специфіки колективу, цілей та завдань, що стоять перед кандидатом, його особистісних якостей, які дадуть змогу не лише ефективно виконувати обов'язки, а й органічно вписатись у соціальне середовище організації, можливостей професійного й посадового зростання та ін.

3. *Заниження рівня заробітної плати.* Оплата рекрутингових послуг залежить від доходу фахівця. У зв'язку з цим роботодавці з метою економії коштів інколи занижують розмір окладу, премій, доплат, надбавок, бонусів, не розкривають повністю компенсаційний пакет фахівця.

Наприклад, рекрутингова агенція підбирає кандидата на посаду секретаря, хоча насправді роботодавцю потрібен референт керівника. Зрозуміло, що складність функцій і завдань, рівень відповідальності секретаря (четверта категорія «Технічні службовці») відповідно до Класифікатора професій, є набагато нижчими, ніж референта керівника (третья категорія «Фахівці»). Відповідно й різними є кваліфікаційні вимоги до претендентів на ці посади, не кажучи про вимоги до навиків і особистісних якостей. У такій

ситуації рекрутингова агенція підбирає кандидатів, які не відповідають справжнім вимогам посади.

4. *Скорочення термінів підбору*, що унеможливує відпрацювання усіх вірогідних варіантів пошуку й відбору претендентів, і як наслідок, рекрутингова агенція пропонує не найкваліфікованішого, а інколи й не досить компетентного, фахівця. У зв'язку з цим терміни не можуть визначатись одноосібно замовником, оскільки вони залежать не лише від терміновості заповнення вакансії, а й від складності замовлення, кон'юнктури ринку праці, можливостей самої рекрутингової агенції.

5. *Зволікання з прийняттям остаточного рішення*. Перші надані роботодавцю кандидати, як правило, є найкомпетентнішими. Прагнучи мати вибір з великої кількості претендентів, роботодавець зволікає із прийняттям остаточного рішення. Така ситуація може призвести до упущення найбільш професійно придатних кандидатів, які здебільшого розглядають кілька вакансій, і не згодні тривалий час очікувати на пропозицію про прийняття на роботу.

7.2. Інфраструктура ринку рекрутингових послуг



Інфраструктура ринку рекрутингових послуг представлена низкою агенцій, які можна класифікувати за такими ознаками (рис. 7.2):

- 1) категорія персоналу, підбором якого займаються;
- 2) технологія пошуку;
- 3) рівень поділу праці;
- 4) тип наймання;
- 5) порядок оплати послуг.

За *категоріями персоналу, підбором якого займаються агенції*, можна вирізнити два основні типи агенцій:

— універсальні агенції, що займаються підбором усіх категорій персоналу, крім робітників. При цьому основну частку становлять замовлення на підбір керівників середньої та нижчої ланок управління;

— агенції, що спеціалізуються лише на підборі керівників вищої ланки управління та рідкісних на ринку праці (ексклюзивних) фахівців.

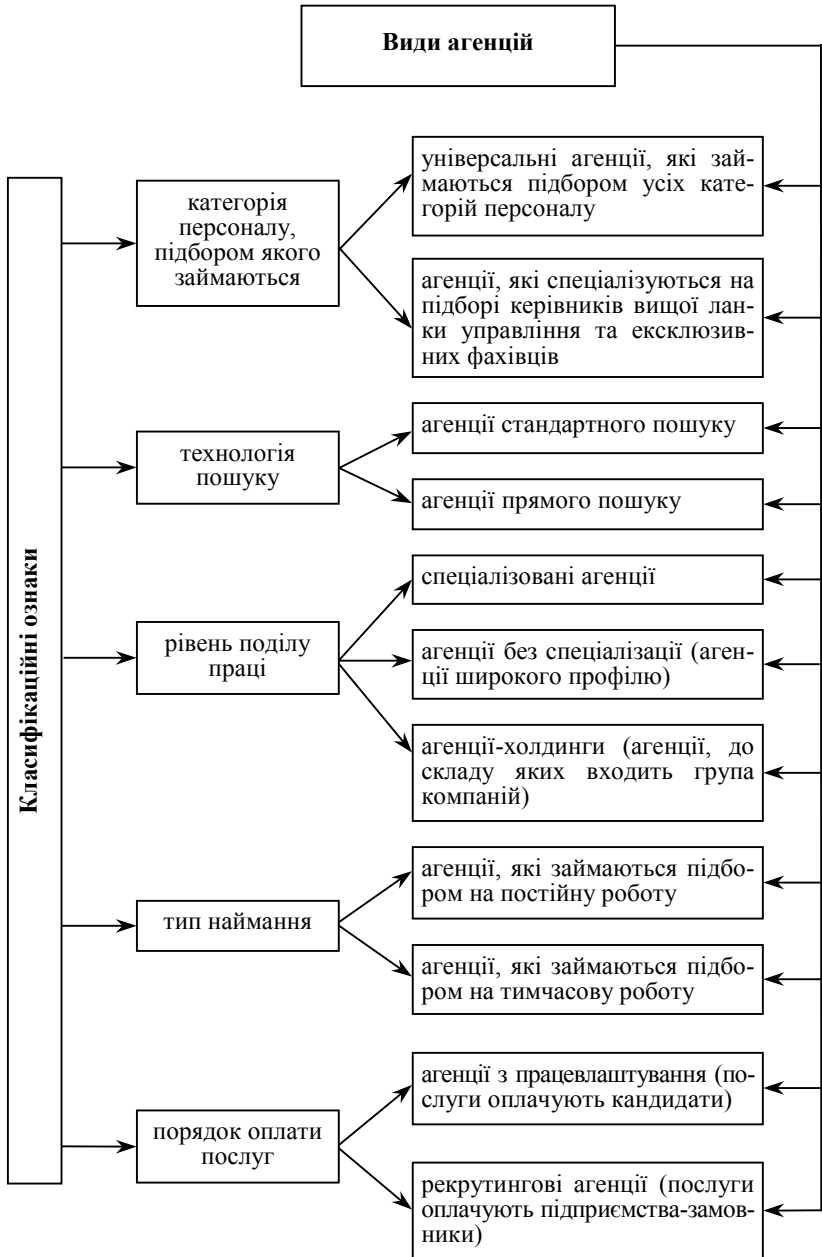


Рис. 7.2. Види рекрутингових агенцій

Специфіка підбору керівників вищої ланки управління пояснюється тим, що подібні фахівці зазвичай не шукають роботи, вони обіймають ключові посади, володіють комерційною інформацією і є цінними співробітниками для підприємства, на якому вони працюють. У зв'язку з цим підбір керівників вищої ланки управління є складним процесом і здебільшого має супроводжуватися «переманюванням» необхідних фахівців.

Залежно від **технологій пошуку, які використовують агенції**, розрізняють агенції стандартного пошуку й агенції прямого пошуку. Агенції першого типу здійснюють підбір керівників середньої та нижчої ланок, а також представників інших категорій персоналу, агенції другого типу — керівників вищої ланки управління.

За **рівнем поділу праці (за професійною належністю чи сферою діяльності персоналу)** можна вирізнити агенції таких типів:

- спеціалізовані агенції;
- агенції без спеціалізації (агенції широкого профілю);
- агенції-холдинги.

До першого типу належать агенції, які спеціалізуються на підборі персоналу певної професії, галузі чи сфери діяльності (фінансова діяльність, бухгалтерський облік, маркетинг, будівництво, сфера послуг тощо). Передумовою виникнення спеціалізованих агенцій є існування у певному регіоні розвинутого спеціалізованого ринку кваліфікованої робочої сили. Якість послуг таких агенцій, як правило, є набагато вищою, ніж агенцій широкого профілю. Останні займаються підбором персоналу на будь-які посади для підприємств будь-якого виду економічної діяльності. Хоча агенції без спеціалізації можуть формувати власний перелік посад, на які вони не підбирають персонал.

Особливим типом є агенції-холдинги, до складу котрих входить група компаній, кожна з яких займається підбором персоналу певного рівня, використовує лише певні технології і відповідно відрізняється вартістю послуг. Співпрацюючи з агенцією-холдингом, компанія може замовляти послуги на підбір персоналу практично будь-якого рівня.

Залежно від **типу наймання** розрізняють агенції, які займаються підбором на постійну роботу, й агенції, які займаються підбором на тимчасову роботу. Перша група агенцій надає класичні рекрутингові послуги, друга — послуги з лізингу персоналу і виведення зі штату.

За **порядком оплати наданих послуг** розрізняють два основні типи агенцій: агенції з працевлаштування (послуги оплачують кандидати); рекрутингові агенції (послуги оплачують підприємства-замовники).

Агенції першого типу займаються пошуком роботи для кандидатів, хоча за певну плату можуть надавати доступ роботодавцям до власної бази даних кандидатів. Усі послуги, які можуть надавати населенню агенції з працевлаштування, є платними. Серед них слід виокремити такі:

- надання допомоги у складанні резюме;
- проведення тестування;
- розміщення резюме у ЗМІ, в Інтернеті;
- надання консультацій з методів пошуку роботи, рекомендацій щодо проходження інтерв'ю;
- надання інформації про наявні вакансії на ринку праці та ін.

Підбір проводиться за формальними ознаками, що відповідно позначається на його якості. Такі агенції створюють своєрідний додатковий бар'єр між кандидатами і роботодавцями. До негативних аспектів діяльності агенцій з працевлаштування слід також віднести й отримання плати від людей, котрі шукають роботу, і які, як правило, є безробітними й узагалі не мають доходів або їхні доходи є незначними. Крім того, часто запропоновані кандидатам збірники вакансій є застарілими, що збільшує тривалість пошуку роботи, вимагає нових фінансових часових і моральних витрат на пошук роботи з боку кандидатів.

Фахівці з підбору персоналу рекомендують роботодавцям звертатися до агенцій з працевлаштування лише у разі, коли необхідно підібрати кандидатів на робочі професії чи посади, які не вимагають високої кваліфікації.

Що стосується рекрутингових агенцій, то вартість послуг залежить від технологій підбору. Найдорожчими є послуги екзек'ютів сеч і хедхандингу (20—35 % річної заробітної плати кандидата), менше коштують послуги рекрутменту (15—25 % річної заробітної плати кандидата). найдешевшими є послуги скринінгу (10 % річної заробітної плати кандидата), проте і якість таких послуг є набагато нижчою порівняно з іншими видами послуг з підбору персоналу на вакантні посади.

7.3. Стратегії та технології роботи рекрутингових агенцій



Для рекрутингового бізнесу характерна гостра конкурентна боротьба на ринку праці, що зумовлює необхідність використання агенціями різних стратегій і технологій роботи, постійного пошуку нових видів послуг та підвищення їх якості.

Основними *стратегіями роботи рекрутингових агенцій* є стратегії спеціалізації та диверсифікації.

Перша стратегія передбачає спеціалізацію агенцій на підборі персоналу певної професії, галузі чи сфери діяльності (фінансова діяльність, бухгалтерський облік, маркетинг, будівництво, сфера послуг тощо). Така стратегія є типовою для спеціалізованих агенцій. Проте її використовують також агенції широкого профілю, виокремлюючи на структурному рівні підрозділи (чи фахівців), які займаються підбором персоналу певної професії, галузі чи сфери діяльності. Такі фахівці добре обізнані зі специфікою окремої професії чи галузі, ситуацією, яка склалась у тому чи іншому сегменті ринку праці, мають значний досвід підбору фахівців на аналогічні посади, а тому знають особливості пошуку, залучення і відбору таких фахівців. Це своєю чергою позитивно впливає на якість послуг.

Стратегія диверсифікації полягає у розширенні рекрутингового бізнесу шляхом надання агенціями нових видів послуг чи відкриття представництв і філій в інших регіонах або країнах. Новими видами послуг є надання лізингових, консалтингових послуг, послуг із виведення персоналу зі штату організації, центрів оцінювання, проведення ярмарків вакансій, тренінгів тощо.

У рекрутинговому бізнесі сформувалося дві основні *технології роботи*:

- 1) з використанням стандартного методу пошуку;
- 2) з використанням прямого методу пошуку.

Стандартний метод застосовується для пошуку керівників середньої та нижчої ланок, професіоналів, фахівців, технічних службовців, інколи робітників. Даний метод передбачає пошук кандидатів у власній базі даних, розміщення оголошень у газетах, фахових виданнях, на власній web-сторінці або на job-сайтах та ін. Основні способи пошуку кандидатів стандартним методом подано у табл. 7.1. Кожен спосіб пошуку кандидатів має як сильні, так і слабкі сторони, тому варто одночасно використовувати кілька способів пошуку.

Способи пошуку кандидатів стандартним методом поділяються на пасивні й напівактивні. До пасивних методів належить розміщення оголошень у ЗМІ, в Інтернеті й очікування кандидатів, які відгукнуться на оголошення. Напівактивні методи включають пошук кандидатів у власній базі даних, вивчення резюме, розміщених на job-сайтах, звернення до знайомих, друзів, родичів, колег тощо.

¹ Карташов С. А., Одегов Ю. Г., Кокорев И. А. Рекрутинг : найм персонала. — 2-е изд. — М. : Экзамен, 2003. — С. 26.

Таблиця 7.1

СПОСОБИ ПОШУКУ КАНДИДАТІВ СТАНДАРТНИМ МЕТОДОМ

Спосіб	Опис	Джерела	Плюси	Мінуси
Пошук у власній базі даних кандидатів	Пошук резюме у базі даних рекрутингової агенції за ключовими параметрами вакансії	Власна база даних рекрутингової агенції	Якщо база даних є систематизованою, пошук здійснюється легко	Коло потенційних кандидатів є обмеженим, відсутність свіжої інформації
Розміщення оголошень у газетах	Оголошення бувають модульні та строкові, платні та безкоштовні	«Пропоную роботу»; «Робота і навчання»; «Робота для жінок»; «Робота в Києві» та ін.	Підходить для залучення кандидатів, які не мають доступу до Інтернету	Тенденція до зниження відгуку кандидатів, переважно звертаються кандидати робітничих професій
Розміщення оголошень у фахових виданнях	Розміщення оголошення про вакансію у фахових виданнях, виходячи зі специфіки, сфери діяльності замовника	Інтернет, рекомендації клієнта	Прямий вихід на потенційних кандидатів	Висока вартість оголошення

Закінчення табл. 7.1

Спосіб	Опис	Джерела	Плюси	Мінуси
Розміщення оголошень на job-сайтах	Складання повного опису вакансії із зазначенням контактних даних і розміщення його на job-сайтах	http://job.ukr.net ; http://rabota.ua ; http://www.superjob.ua ; http://workcom.ua ; http://www.jobmarket.com.ua ; http://www.rabotaplus.com.ua ; http://www.101.com.ua ; http://hh.ua ; http://www.stochno.ua ; http://www.ukrjob.net та ін.	Оголошення читає багато кандидатів, які відвідують подібні сайти	Може надходити багато резюме кандидатів, які не відповідають вимогам, оголошення слід оновлювати, щоб його постійно бачили кандидати
Пошук кандидатів на job-сайтах	Пошук резюме за ключовими параметрами у базах даних job-сайтів	Джерела, аналогічні попереднім	Можна отримати інформацію про кандидатів, які шукають роботу	Дуже часто свої дані розміщують кандидати невисокої кваліфікації
Особисті зв'язки	Поширення інформації через знайомих, друзів, родичів, колеґ тощо	Знайомі, друзі, родичі, колеґи та ін.	Можливість отримати додаткову інформацію про фахівця	Коло потенційних кандидатів є обмеженим

Для пошуку фахівців, які мають роботу й не шукають нової, і, відповідно, їхнього резюме немає у базах даних кандидатів, до того ж вони не читають оголошень ні у ЗМІ, ні в Інтернеті, використовується *прямий метод пошуку*. Прямий пошук належить до активних методів. Даний метод передбачає виявлення рекрутерами підприємств-«цілей» («донорів»), тобто підприємств, де можуть працювати потенційні кандидати; визначення способів, за допомогою яких можна зв'язатися з ними і запропонувати зустріч. Зацікавленість роботодавців у залученні таких фахівців є набагато вищою, ніж самих фахівців, тому важливим моментом є мотивація фахівця прийняти пропозицію підприємства-замовника.

Серед *послуг, які надають рекрутингові агенції*, слід виокремити такі:

- рекрутмент (recruitment);
- екзек'ютів сеч (executive search);
- хедхантинг (headhunting);
- аутплейсмент (outplacement).

Рекрутмент (класичний підбір) використовується для підбору керівників середньої та нижчої ланок управління, представників інших категорій персоналу, інколи керівників вищої ланки управління. В основі рекрутменту лежить стандартний метод пошуку кандидатів. Підбір персоналу здійснюється за формальними характеристиками з урахуванням особистісних і ділових якостей кандидата.

За рекрутменту результат (вірогідність точного підбору) залежить від досвідченості фахівців агенції і може коливатись у межах 10—40%. За високого рівня освіченості самого замовника і в окремих досвідчених рекрутерів даний показник може бути вищим¹.

Екзек'ютів сеч використовується для підбору керівників вищої ланки управління та рідкісних на ринку праці фахівців. Екзек'ютів сеч базується на технології прямого пошуку кандидатів. Підбір здійснюється з урахуванням особливостей підприємства-замовника, посади, ділових і особистісних якостей кандидата.

Особлива увага у процесі надання послуг з екзек'ютів сеч приділяється дослідженню внутрішнього середовища підприємства: специфіки бізнесу, цілей, організаційної структури, корпоративної культури, стилів управління, системи підлеглих та підзвітності тощо. Ретельне вивчення кандидата за допомогою різних методів дає змогу інформувати замовника про сильні та слабкі сторони кандидата, ступінь його відповідності вакантній посаді.

¹ Беленко П. Хедхантинг: принципы и технологии. — СПб : Питер, 2006. — С. 46.

Агенції, що надають послуги з екзек'ютів сеч, у своїй роботі керуються *Професійним етичним кодексом*, до основних положень якого належать:

- своєчасне виконання завдання;
- підготовка об'єктивної та достовірної інформації про кандидата;
- економне витрачання виділених на пошук коштів;
- добровільна заборона на практику «переманювання» кандидатів, підібраних агенцією для підприємств-замовників;
- відмова від замовлення у разі зміни чи погіршення умов його виконання;
- гарантії того, що пошук відновиться без додаткової винагороди, якщо кандидат звільниться з роботи протягом шестимісячного терміну;
- гарантії того, що кандидат не буде одночасно представлений кільком замовникам;
- підтримання постійних контактів з клієнтом на усіх етапах підбору¹.

Екзек'ютів сеч є складним, тривалим процесом підбору кандидатів, який вимагає значних трудових зусиль. Розподіл трудових зусиль на різних стадіях підбору за рекрутменту та екзек'ютів сеч подано відповідно на рис. 7.3 і 7.4

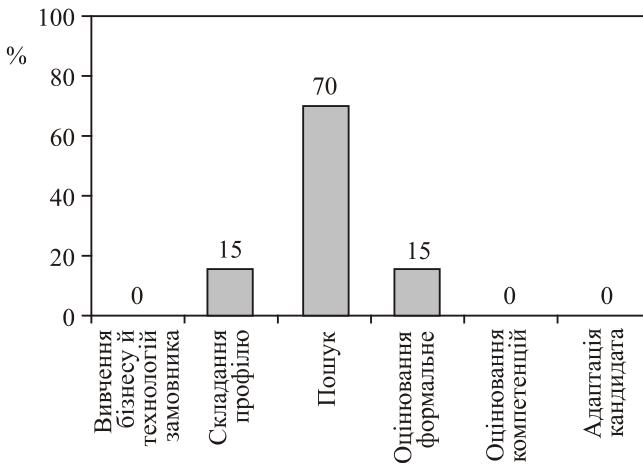


Рис. 7.3. Розподіл трудових зусиль на різних стадіях підбору за рекрутменту

¹ Карташов С. А., Одегов Ю. Г., Кокорев И. А. Рекрутинг: найм персонала. — 2-е изд. — М.: Экзамен, 2003. — С. 20—21.

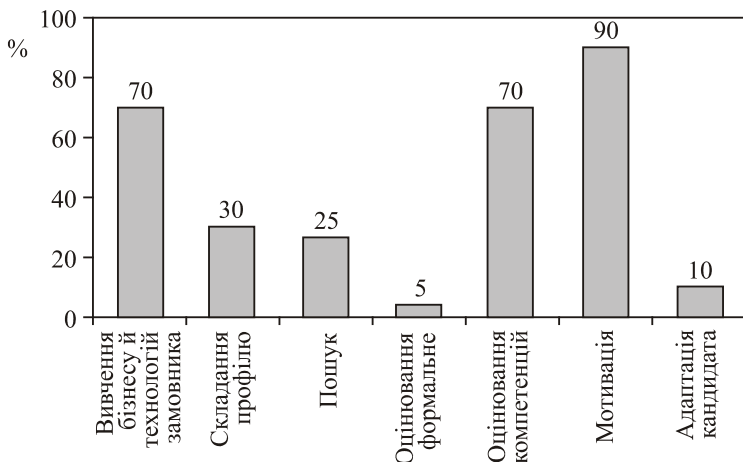


Рис. 7.4. Розподіл трудових зусиль на різних стадіях підбору за екзек'ютів сеч¹

Діаграми показують, що за розподілом трудових зусиль рекрутмент та екзек'ютів сеч суттєво відрізняються.

Основні зусилля за рекрутменту витрачаються на пошук кандидатів у власній базі даних, через знайомих, на job-сайтах, розміщення оголошень у ЗМІ, в Інтернеті на власному сайті та сайтах з працевлаштування.

За екзек'ютів сеч витрачається втричі більше трудових зусиль, ніж за рекрутменту, тому на рис. 7.4 загальна сума усіх затрачених зусиль становить 300 %. Перші 100 % зусиль припадає на вивчення бізнесу, технологій замовника та складання профілю посади. Наступні 100 % зусиль витрачаються на пошук і оцінювання кандидатів. Причому на пошук і оцінювання на відповідність формальним вимогам замовника припадає лише 30 % затрачених зусиль, тоді як за рекрутменту на ці види робіт витрачається 85 % трудових зусиль. На оцінювання компетенцій за екзек'ютів сеч витрачається 70 % зусиль. Решта 100 % зусиль припадає на вивчення мотиваційної структури особистості кандидата, виявлення можливостей вплинути на нього прийняти пропозицію роботодавця та його адаптацію.

До ексклюзивних послуг, які надають агенції, належать послуги з переманювання фахівців для підприємств-замовників. Причому замовник указує прізвище, ім'я, посаду і компанію, в якій працює необхідний фахівець. На практиці дані послуги ді-

¹ Беленко П. Хедхантинг: принципи и технологии. — СПб. : Питер, 2006. — С. 51—52.

стали назву послуги з *хедхантингу*. Успіх виконання замовлення залежить від спроможності фахівців з підбору («хедхантерів») відшукати спосіб налагодження контакту з кандидатом, з'ясувати вірогідні мотиви зміни кандидатом місця роботи, створити ситуацію, за якої кандидат буде готовий прийняти пропозицію, зробити вчасно пропозицію та встановити взаємовідносини між кандидатом і роботодавцем.

Невід'ємною технологією і хедхантингу, й екзек'ютів сеч є переманювання кандидата, мотивація його до зміни місця роботи. Проте існують суттєві відмінності між даними видами послуг, які передусім зумовлені використанням різних методів пошуку потенційних кандидатів.

За хедхантингу підприємство-замовник зазначає, кого саме хоче бачити на тій чи іншій посаді, а тому й пошук у традиційному розумінні відсутній. У зв'язку з цим коло потенційних кандидатів обмежується лише однією особою, що вимагає особливо-го підходу, значної майстерності та мистецтва фахівців з підбору персоналу. Якщо «хедхантер» не зможе переконати кандидата прийняти пропозицію, то замовлення не буде виконане, що негативно позначиться на іміджу агенції.

За екзек'ютів сеч підприємство-замовник не вказує, кого саме слід переманити, тому агенції самій потрібно знайти потенційних кандидатів. Кількість потенційних кандидатів може бути різною й залежить від багатьох чинників: специфіки підприємства, кількості підприємств-конкурентів у регіоні, специфіки посади, кількості фахівців на ринку праці тощо.

Попередньо розглянуті види послуг (рекрутмент, екзек'ютів сеч і хедхантинг) орієнтовані на підбір персоналу на вакантні посади. Наступний вид послуг — *аутплейсмент* — передбачає працевлаштування персоналу, якого звільняє підприємство-замовник, котре оплачує дані послуги. Використання послуг з аутплейсменту дає змогу зняти соціальну напруженість під час звільнення значної кількості співробітників, позитивно впливає на HR-бренд та імідж компанії.

Окремі фахівці у галузі підбору персоналу виокремлюють такий вид послуг, як «*фабрика*»¹, специфічною особливістю якого є масовий підбір рядових співробітників. При цьому пошук здійснюється не тільки і не стільки у базі даних кандидатів, скільки за оголошеннями у спеціалізованих ЗМІ та на job-сайтах.

¹ Аллин О. Н., Сальникова Н. И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. — М. : Генезис, 2005. — С. 69—70.

Для того щоб вижити в умовах гострої конкурентної боротьби, рекрутингова агенція повинна зайняти свою нішу на ринку праці, мати власних постійних клієнтів. На практиці агенції користуються різними способами залучення клієнтів, серед яких за-слугують на увагу:

- розсилка пропозицій електронною поштою;
- реклама у ЗМІ;
- особисті контакти;
- рекомендації постійних клієнтів;
- кандидати на вакансію;
- проведення семінарів чи тренінгів для менеджерів з персо-налу тощо.

Кожна рекрутингова агенція має власну базу даних клієнтів-роботодавців, для ведення якої використовуються різні пакети прикладних програм. До бази даних може включатися така інфор-мація про роботодавця:

- ✓ найменування компанії;
- ✓ сфера діяльності;
- ✓ телефон, факс;
- ✓ електронна пошта;
- ✓ контактна особа та ін.

7.4. Завдання і компетенції фахівців з підбору персоналу



У структурі рекрутингової агенції можна виокремити дві ключові посади: консультанта і рекрутера. Завдання консультантів — розвиток співробітництва з клієнтами—замовниками рекрутин-гових послуг, планування і організація роботи з виконання замо-влення. Рекрутери займаються аналітичною діяльністю і пошу-ком кандидатів.

Серед основних *обов'язків консультанта* слід виокремити такі:

- збирання і систематизація інформації про потенційних клієнтів—замовників рекрутингових послуг;
- ведення переговорів із клієнтами-замовниками, стимулю-вання їх до укладання договорів на підбір персоналу;
- отримання та опрацювання замовлення на пошук і відбір кандидатів на вакантну посаду;

— узгодження з клієнтами-замовниками процедури і технологій підбору персоналу, вартості, умов, термінів і порядку оплати рекрутингових послуг;

— консультування замовника стосовно кадрових питань, рівня заробітної плати, компенсаційного пакета та кон'юнктури ринку праці фахівців певної категорії;

— організація пошуку і відбору кандидатів на вакантну посаду;

— інформування клієнта про стан роботи над його замовленням;

— остаточне оцінювання кандидатів на вакантну посаду і прийняття рішення про знайомство клієнта з відібраними кандидатами;

— знайомство клієнта—замовника рекрутингових послуг з відібраними кандидатами;

— супроводження фінального кандидата до його виходу на роботу;

— створення і ведення бази даних клієнтів—замовників рекрутингових послуг;

— визначення доцільності тривалого співробітництва з певним клієнтом, за умов позитивного рішення розроблення заходів щодо підтримання постійних контактів з даним клієнтом.

До *обов'язків рекрутера* належать:

— складання разом із консультантом опису вакантної посади та плану пошуку й відбору кандидатів на неї;

— складання і розміщення оголошень про вакантні посади у ЗМІ та на job-сайтах;

— попереднє оцінювання кандидатів: вивчення резюме, проведення телефонного інтерв'ю;

— запрошення кандидатів на інтерв'ю, підготовка інформації про його підсумки;

— інформування кандидата про ухвалення рішення щодо зарахування його на посаду;

— супроводження кандидата упродовж усього випробувального терміну;

— створення і ведення бази даних кандидатів.

Розглянута схема розподілу обов'язків із виконання замовлення на пошук і відбір кандидатів на вакантну посаду є класичним варіантом. Разом з тим, може використовуватись глибша спеціалізація фахівців з підбору персоналу. Вірогідні напрями спеціалізації фахівців з підбору персоналу рекрутингової агенції подано у табл. 7.2.

Таблиця 7.2

**НАПРЯМИ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ ФАХІВЦІВ
З ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ
РЕКРУТИНГОВОЇ АГЕНЦІЇ**

Напрями спеціалізації	Завдання
Маркетинг ринку праці	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Моніторинг певного сегмента ринку праці ✓ Визначення потенційних компаній—замовників рекрутингових послуг і компаній-«донорів» кандидатів ✓ Збирання і аналіз інформації про такі компанії ✓ Узагальнення і використання інформації щодо певного сегмента ринку праці
Робота з клієнтами	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Налагодження контактів із потенційними клієнтами—замовниками рекрутингових послуг ✓ Ведення переговорів із клієнтами-замовниками ✓ Підготовка і проведення презентації компанії та її послуг ✓ Визначення доцільності тривалого співробітництва з клієнтами—замовниками рекрутингових послуг ✓ Підтримання постійних контактів із перспективними клієнтами ✓ Розроблення та організація проведення заходів щодо створення позитивного іміджу агенції
Пошук кандидатів	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Вибір джерел і методів пошуку кандидатів ✓ Організація пошуку кандидатів ✓ Налагодження контактів з дійсними чи потенційними кандидатами з використанням різних технологій ✓ Взаємодія з кандидатами: пропонування вакансії, запрошення на інтерв'ю тощо ✓ Створення і ведення бази даних кандидатів ✓ Аналіз ефективності використання різних джерел і методів пошуку кандидатів
Оцінювання кандидатів	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Розроблення процедури оцінювання кандидатів на вакантну посаду ✓ Підготовка та проведення структурованого інтерв'ю з кандидатами ✓ Організація тестування кандидатів ✓ Перевірка рекомендацій ✓ Визначення відповідності професійно-кваліфікаційного рівня, індивідуально-особистісних та інших характеристик кандидата профілю посади ✓ Вивчення мотивації кандидата ✓ Підготовка інформації про кандидатів для клієнта—замовника рекрутингових послуг

Напрями спеціалізації	Завдання
Договірні відносини	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Узгодження з клієнтами процедури й технологій підбору персоналу, вартості, умов, термінів і порядку оплати рекрутингових послуг ✓ Підготовка необхідної інформації для укладання договорів із клієнтом—замовником рекрутингових послуг ✓ Контроль за виконанням замовлень відповідно до основних положень договорів ✓ Підготовка звітів та інформування клієнта про стан роботи над замовленням на усіх його етапах

Фахівець з підбору персоналу має володіти відповідним набором **компетенцій**. Серед них слід виокремити такі:

- ✓ уміння проводити маркетингові дослідження ринку;
- ✓ уміння налагоджувати ділові контакти і партнерські відносини як з представниками компанії—замовника рекрутингових послуг, так і з кандидатами на вакантні посади;
- ✓ навички проведення презентацій;
- ✓ знання техніки продажу, уміння «продати» послуги з підбору персоналу, себе як консультанта, вакантну посаду кандидату, кандидата роботодавцю;
- ✓ знання основних бізнес-процесів, ринку, специфіки компаній, які звертаються до послуг рекрутингових агенцій;
- ✓ уміння розробляти профіль посади та вимоги до кандидатів на вакантні посади;
- ✓ знання вимог ринку до рівня заробітних плат і компенсаційних пакетів відповідних фахівців;
- ✓ уміння визначати доцільність використання різних джерел і методів пошуку та залучення кандидатів на вакантні посади;
- ✓ уміння виявляти й оцінювати необхідні компетенції та мотивацію кандидатів тощо.

Крім професійних знань, умінь і навичок, слід звернути увагу на індивідуально-особистісні характеристики фахівців рекрутингової агенції:

- уміння знаходити, аналізувати та ефективно використовувати інформацію;
- аналітичні здібності;
- уміння викликати прихильність до себе, доброзичливість;
- уміння аргументувати власну точку зору та переконувати;
- орієнтація на результат;

- уміння планувати та організовувати роботу;
- прагнення до професійного розвитку, здатність до навчання та ін.

7.5. Характеристика основних етапів рекрутування



Очікування сторін від співробітництва у процесі підбору персоналу подано на рис. 7.5.

Серед найпоширеніших *помилко*, які трапляються під час виконання агенцією замовлення на підбір персоналу, слід виокремити такі:

- 1) недостатньо відпрацьовані технології взаємодії співробітників організації-замовника та фахівців рекрутингової агенції, залучених до виконання замовлення;
- 2) незбалансованість вимог до кандидата і розміру винагороди. Безперспективним є замовлення, у якому вимоги до кандидата значно завищені щодо рівня заробітної плати;
- 3) не організований належним чином пошук кандидатів, неправильно обрані джерела залучення кандидатів на вакантні посади;
- 4) помилки на етапі проведення інтерв'ю;
- 5) рівень досвіду і компетенцій кандидата є набагато вищими, ніж вимоги посади;
- 6) відсутність мотивації у кандидата до зміни місця роботи;
- 7) невідповідність характеристик кандидата корпоративній культурі компанії-замовника. Цінності й методи розвитку бізнесу кандидата, особливо якщо він претендує на керівну чи ключову посаду, не збігаються з цінностями та настановами керівництва компанії;
- 8) недостатня підготовка кандидата до інтерв'ю із роботодавцем—замовником рекрутингових послуг;
- 9) недостатня поінформованість кандидата про коло обов'язків, компенсаційний пакет, особливості корпоративної культури, можливості професійного й посадового просування;
- 10) неможливість виконати замовлення силами даної рекрутингової агенції. Така ситуація можлива у разі, коли агенція приймає непрофільне замовлення: відсутність відповідної бази даних кандидатів, брак у консультантів досвіду роботи з виконання підб-

них замовлень, відсутність навиків використання відповідних технологій. Неможливість виконання замовлення може бути спричинена браком необхідних ресурсів: людських, часу тощо.

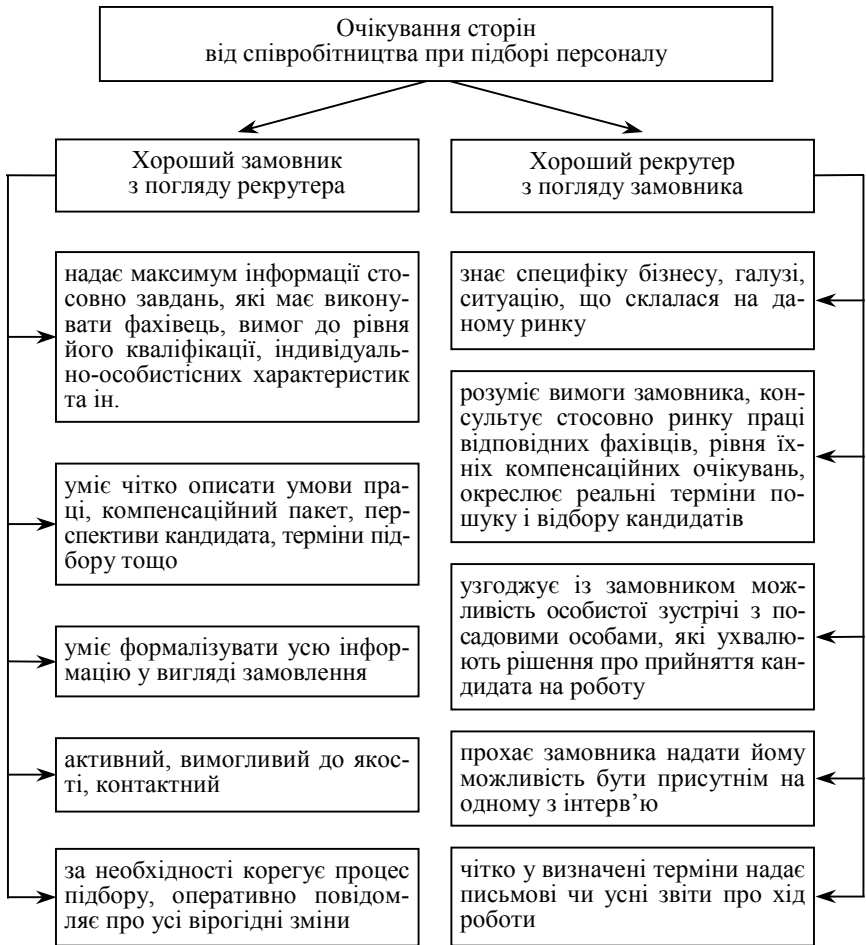


Рис. 7.5. Очікування сторін від співробітництва у процесі підбору персоналу

Для того щоб ефективно виконати замовлення, фахівці рекрутингової агенції мають чітко дотримуватися процедури рекрутування, основні етапи якої подано на рис. 7.6.

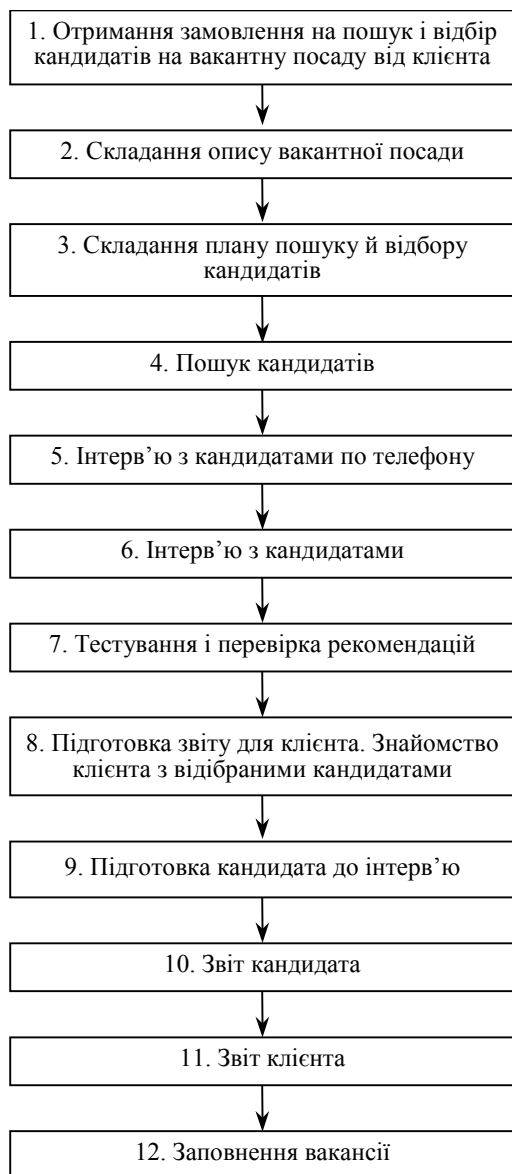


Рис. 7.6. Етапи рекрутування

Розглянемо етапи рекрутування докладніше. **Отримання замовлення на пошук і відбір кандидатів на вакантну посаду від**

клієнта. Після того як роботодавець дає згоду на співробітництво з рекрутинговою агенцією, остання укладає з роботодавцем договір і оформляє замовлення на підбір персоналу. За оцінками фахівців у галузі підбору персоналу, 80 % успіху в пошуку необхідного кандидата залежить від правильного оформлення замовлення¹.

Головною метою документального оформлення замовлення є виявлення основних потреб роботодавця та виокремлення компетенцій, якими має володіти кандидат для того, щоб він успішно адаптувався до корпоративної культури організації.

Замовлення на пошук і відбір кандидатів на вакантну посаду має містити інформацію:

— дані про компанію (найменування, форма власності, розміри, напрями діяльності, основні види продукції чи послуг тощо);

— дані про посаду (посадові обов'язки, відповідальність, повноваження, умови та місце роботи, взаємовідносини за посадою тощо);

— вимоги до кандидата;

— можливості підвищення кваліфікації, перспективи професійного і посадового просування;

— компенсаційний пакет (розмір основної заробітної плати, показники, розмір і періодичність преміювання, види й розміри надбавок і доплат, види страхування, надання службового автомобіля тощо);

— порядок, конкретні процедури й терміни розгляду відібраних рекрутинговою агенцією кандидатів, порядок прийняття рішення про наймання кандидата.

Фахівцям рекрутингової агенції важливо знати також про причини виникнення вакантної посади. У разі заміни співробітника, який звільнився чи звільняється з роботи, слід отримати інформацію про нього, результати праці та причини звільнення.

На практиці може виникнути ситуація, коли роботодавець не має чіткого уявлення про те, який саме фахівець йому потрібен, якими мають бути його посадові обов'язки, необхідний освітньо-кваліфікаційний рівень і рівень компетенцій, не впевнений у відповідності запропонованого рівня заробітної плати і компенсаційного пакета навантаженню та ринковим умовам. У такій ситуації фахівець рекрутингової агенції має зрозуміти потреби клієнта—

¹ Аллин О. Н., Сальникова Н. И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. — М. : Генезис, 2005. — С. 93.

замовника, проконсультувати його у разі незбалансованості замовлення за рівнем вимог і заробітної плати.

На підставі замовлення співробітники рекрутингової агенції складають опис вакантної посади.

Складання опису вакантної посади. Опис вакантної посади є документом, на підставі якого рекрутингова агенція здійснює пошук і відбір кандидатів на вакантну посаду (додаток Ж). Чим ретельніше підготовлено опис посади і, відповідно, чим повнішою є подана у ньому інформація, тим точніше зможуть співробітники рекрутингової агенції описати кандидатів на вакантну посаду. З іншого боку, належно відпрацьований опис вакантної посади дає змогу консультантам і рекрутерам виокремити найголовніші компетенції та провести всебічне оцінювання кандидатів.

Складаючи опис вакантної посади, працівники рекрутингової агенції мають виокремити позитивні моменти роботи у компанії—замовника рекрутингових послуг і з'ясувати, наскільки компанія та запропоновані нею умови праці й компенсаційний пакет є привабливими для залучення висококваліфікованих фахівців.

Складання плану пошуку й відбору кандидатів. Усі процедури пошуку й відбору кандидатів мають бути ретельно сплановані та належним чином організовані. План пошуку і відбору кандидатів містить перелік робіт, необхідних для заповнення вакансії, терміни виконання та осіб, відповідальних за виконання кожного виду робіт.

Перелік конкретних заходів з пошуку та відбору кандидатів залежить від низки факторів, серед яких слід виокремити такі:

- ✓ специфіка посади (категорія персоналу, рівень управління тощо);
- ✓ терміновість виконання замовлення;
- ✓ ситуація на ринку праці (достатня кількість/дефіцит представників даної професійної групи чи спеціальності).

Перелік конкретних заходів, їх послідовність і терміни виконання залежать від технології пошуку й відбору кандидатів. У разі якщо пошук і відбір здійснюються з використанням стандартної технології, то план орієнтовно може включати такі заходи:

- пошук справ з аналогічними замовленнями;
- пошук кандидатів у базі даних;
- розміщення оголошення про вакантну посаду у ЗМІ;
- розгляд отриманих резюме чи анкет;
- контакти з кандидатами;
- інтерв'ю з кандидатами;

- перевірка рекомендацій;
- надання клієнту резюме відібраних рекрутерами кандидатів;
- узгодження місця й часу проведення інтерв'ю роботодавця з кандидатами;
- підготовка кандидата до інтерв'ю з роботодавцем;
- отримання звіту роботодавця про результати інтерв'ю з кандидатами.

Пошук кандидатів. Як зазначалося, пошук кандидатів може здійснюватися двома основними методами: стандартним і прямим.

Основні способи пошуку кандидатів *стандартним методом* подано у табл. 7.1.

Одним з дієвих способів є *пошук у власній базі даних кандидатів*. База даних кандидатів містить інформацію про них і може вестися з використанням різних програмних продуктів: Word, Excel, Access, The Vat та ін.

Для ведення бази даних кандидатів можна скористатися програмними продуктами, розробленими для фахівців з підбору персоналу: E-Staff Рекрутер, Orakul-Рекрутер, QuickJobParser, 1С: Кадрове агентство, Резюмекс, Рекрутер, СуперКАДРИ та ін. Можливості даних програмних продуктів розкрито у розділі 14.

Технології *Інтернет-рекрутменту* (пошук резюме кандидатів у базах резюме на сайтах з працевлаштування, розміщення оголошень на job-сайтах, перегляд спеціалізованих сайтів і професійних форумів) докладно розглянуто у розділі 3.

За використання *прямого методу пошуку* кандидатів головним завданням фахівців з підбору персоналу є виявлення підприємств-«цілей», де можуть працювати потенційні кандидати. До таких підприємств передусім належать конкуренти. Крім того, підприємствами-«цілями» можуть бути підприємства із суміжних сфер бізнесу. Інформацію про своїх конкурентів може надати підприємство-замовник, проте дуже часто надана інформація не є повною, тому фахівці агенції самостійно досліджують ринок.

Фахівці з підбору персоналу не рекомендують до підприємств-«цілей» відносити як надто сильні підприємства, що мають значні конкурентні переваги порівняно з клієнтом-замовником, так і надто слабкі підприємства. У першому випадку велика вірогідність того, що кандидати не погодяться змінити місце роботи у компанії з відомими на ринку брендами на роботу у менш відомій, де у них може бути менше можливостей для реалізації власного потенціалу, професійного розвитку й посадового просування. У другому випадку необхідних кандидатів може не виявитись.

Після відшукання підприємств-«цілей» фахівці з підбору персоналу починають телефонувати на підприємства з метою з'ясування посади, прізвища і контактного телефону необхідного кандидата. З цією метою вигадуються різноманітні історії. «Політ фантазії» у складанні таких історій є важливою компетенцією фахівців, які займаються переманюванням кандидатів.

Інтерв'ю з кандидатами по телефону. Після того як знайдено необхідних кандидатів, фахівці агенції налагоджують з ними контакт. Здебільшого це відбувається за допомогою телефонного інтерв'ю. Кожен фахівець з підбору відпрацьовує власний сценарій його проведення. Структура телефонного інтерв'ю залежить від того, кому належить ініціатива телефонного дзвінка: співробітникам агенції чи кандидатам. Якщо ініціатива дзвінка належить співробітникам агенції, то останні використовують активний пошуковий сценарій. Якщо ініціатива дзвінка належить кандидатам, то співробітники використовують сценарій аналізу.

Активний пошуковий сценарій починається з того, що фахівці з підбору персоналу «продають» можливості й компанію клієнта та відповідно намагаються викликати інтерес у потенційного кандидата, і лише потім з'ясовують необхідну інформацію про нього самого.

Наприклад:

... Дозвольте мені пояснити, чому я Вам телефоную.

Мені необхідна Ваша допомога.

У нас є пропозиція для людини, яку цікавило б ... (опис пропозиції — технології, перспективи, можливості професійного розвитку, робота з компанією—лідером у галузі тощо).

Вакансія відкрилась у компанії ... (опис компанії, її історія, становище на ринку, технології, стабільність, зростання, лідерство на ринку тощо).

Це вакансія — посада ...

Їм потрібна людина, яка б ... (опис потреб клієнта, очікуваних результатів, посадових обов'язків).

Вимоги нашого клієнта (мінімум того, що потрібно).

Далі фахівець рекрутингової агенції з'ясовує:

а) *чи знає співрозмовник людину, яка підходить для такої роботи.*

Якщо так, то занотовує координати цієї людини;

б) *чи цікавить така пропозиція самого співрозмовника.*

Якщо так, то потім фахівець агенції з'ясовує інформацію про нього самого.

Сценарій аналізу передбачає з'ясування необхідної інформації про кандидатів, які звернулися до агенції за оголошеннями у ЗМІ, Інтернеті тощо¹.

Використовуючи технологію екзек'ютів сеч під час телефонної розмови, фахівці з підбору персоналу запрошують кандидата на зустріч до агенції. Якщо фахівець не погоджується на зустріч, то не рекомендується на ній наполягати. Фахівець може запропонувати зв'язатися з ним пізніше й за іншим номером телефону. Не рекомендується вести тривалу розмову про вакансію й називати компанію-замовника.

Інтерв'ю з кандидатами. Основним методом оцінювання претендентів є проведення інтерв'ю. Зазвичай фахівці рекрутингової агенції проводять структуроване інтерв'ю, яке може бути різним за тривалістю, способом проведення, кількістю й типами поставлених запитань. Проте головною метою проведення інтерв'ю, як і інших методів оцінювання, є визначення відповідності кандидата вакантній посаді.

Процедура підготовки, технології проведення, структура і типи запитань, які можуть використовуватись під час інтерв'ю, розглянуті у розділі 5.

Тестування і перевірка рекомендацій. Процедуру перевірки рекомендацій висвітлено у розділі 4, технології проведення тестування — у розділі 6. Для співробітників рекрутингової агенції бесіда з рекомендодавцем може слугувати також нагодою для розширення власної клієнтської бази і отримання нових замовлень.

Підготовка звіту для клієнта. Знайомство клієнта з відібраними кандидатами. За результатами оцінювальних процедур рекрутер готує звіт, де подається остаточний список кандидатів. По кожному кандидату складається висновок, у якому обґрунтовується відповідність кандидата вакантній посаді, містяться ключові характеристики та показники його професійної діяльності. Висновок має бути складений так, щоб після ознайомлення з ним у роботодавця виникло бажання запросити кандидата на інтерв'ю.

¹ Карташов С. А., Одегов Ю. Г., Кокорев И. А. Рекрутинг: найм персонала. — 2-е изд. — М. : Экзамен, 2003. — С. 123—124.

Важливо також правильно презентувати кандидата роботодавцю. Фахівці у галузі підбору персоналу рекомендують дотримуватись певної послідовності подавання інформації про кандидата.

1. Назвати посаду й організацію, в якій працює або працював кандидат.

2. Зазначити, чому кандидат є знахідкою для організації і яку користь він може їй принести.

3. Викласти основні досягнення кандидата і його анкетні дані, вказати рівень освіти та прийнятний для нього рівень компенсації.

4. Призначити зустріч.

Підготовка кандидата до інтерв'ю. Після того як роботодавець погодився на зустріч з кандидатом, фахівець рекрутингової агенції має підготувати кандидата до інтерв'ю. Дана процедура необхідна для того, щоб поінформувати кандидата про те, з ким і коли проходитиме інтерв'ю, яка його мета і зміст. Доцільно також викласти орієнтовний перелік запитань, до яких має бути готовий кандидат.

Подано деякі *рекомендації щодо поведінки кандидата під час інтерв'ю.*

1. Слід дивитися в очі інтерв'юєру, посміхатися, не сидати, поки інтерв'юєр не запросить сісти. Називати менеджера по імені.

2. Треба уважно слухати. Спокійно робити короткі записи.

3. Відповідати на запитання прямо і коректно, у лаконічній формі.

4. Намагатись не відповідати простими фразами «так» і «ні», завжди давати пояснення.

5. Описувати свої досягнення кількісними показниками, по можливості називати відсотки і суми.

6. Ставити запитання на зразок:

— *Що Ви очікуєте від співробітника, який обійматиме дану посаду?*

— *Яких результатів Ви очікуєте від нього?*

7. Будь-яке висловлювання завершувати позитивним формулюванням.

На запитання про наявність досвіду в певній галузі слід відповісти чесно. Якщо такого досвіду не було, треба сказати «ні» й завершити відповідь позитивним формулюванням *«Але я швидко це засвою»*.

8. Не слід під час інтерв'ю обговорювати питання компенсацій (обговорення цих питань — робота рекрутера).

9. Не варто критикувати колишніх роботодавців і підкреслювати власні недоліки.

10. Не слід читати папери, що лежать на столі в інтерв'юера.

11. Після завершення інтерв'ю потрібно подякувати інтерв'юеру за витрачений на Вас час і запитати: «Чи у Вас є ще запитання відносно того, чи зможу я виконувати цю роботу?»

Звіт кандидата. Після проходження інтерв'ю кандидат має прозвітувати перед рекрутером. Головною метою даної процедури є з'ясування вірогідних проблем під час інтерв'ю, перевірка заінтересованості кандидата у вакансії, його думки про компанію, уточнення опису посади та компенсаційних питань.

Орієнтовний перелік запитань для кандидата, котрий пройшов інтерв'ю:

- Скільки часу тривало інтерв'ю?
- Хто проводив інтерв'ю?
- Яка думка склалась у Вас про компанію?
- Що роботодавець розповів Вам про роботу?
- Що Ви думаєте про цю роботу?
- Що Вам у цій роботі не сподобалось?
- Чи можете Ви виконувати цю роботу?
- Вам цікаво було б її виконувати?
- Чи зробив роботодавець Вам пропозицію?
- Чи існують якісь перепони для прийняття пропозиції?

Звіт клієнта. Фахівці рекрутингової агенції з'ясовують, наскільки кандидат сподобався клієнту та наскільки він відповідає вимогам, які висуваються до нього, і, як результат, наскільки клієнт зацікавлений у даному кандидаті. Крім того, під час цієї процедури уточнюється компенсаційний пакет. Остаточним питанням є з'ясування алгоритму продовження взаємодії кандидата та роботодавця. Вірогідними варіантами можуть бути такі:

— призначення ще однієї зустрічі роботодавця та кандидата у разі, якщо під час першого інтерв'ю не вдалось узгодити чи обговорити усі питання;

— пропозиція з прийняттям на роботу даного кандидата;

— припинення співпраці з кандидатом у разі, якщо його визнано таким, що не підходить для роботи в організації на даній посаді.

Орієнтовний перелік запитань для клієнта, який проводив інтерв'ю з кандидатом, подано на рис. 7.7.

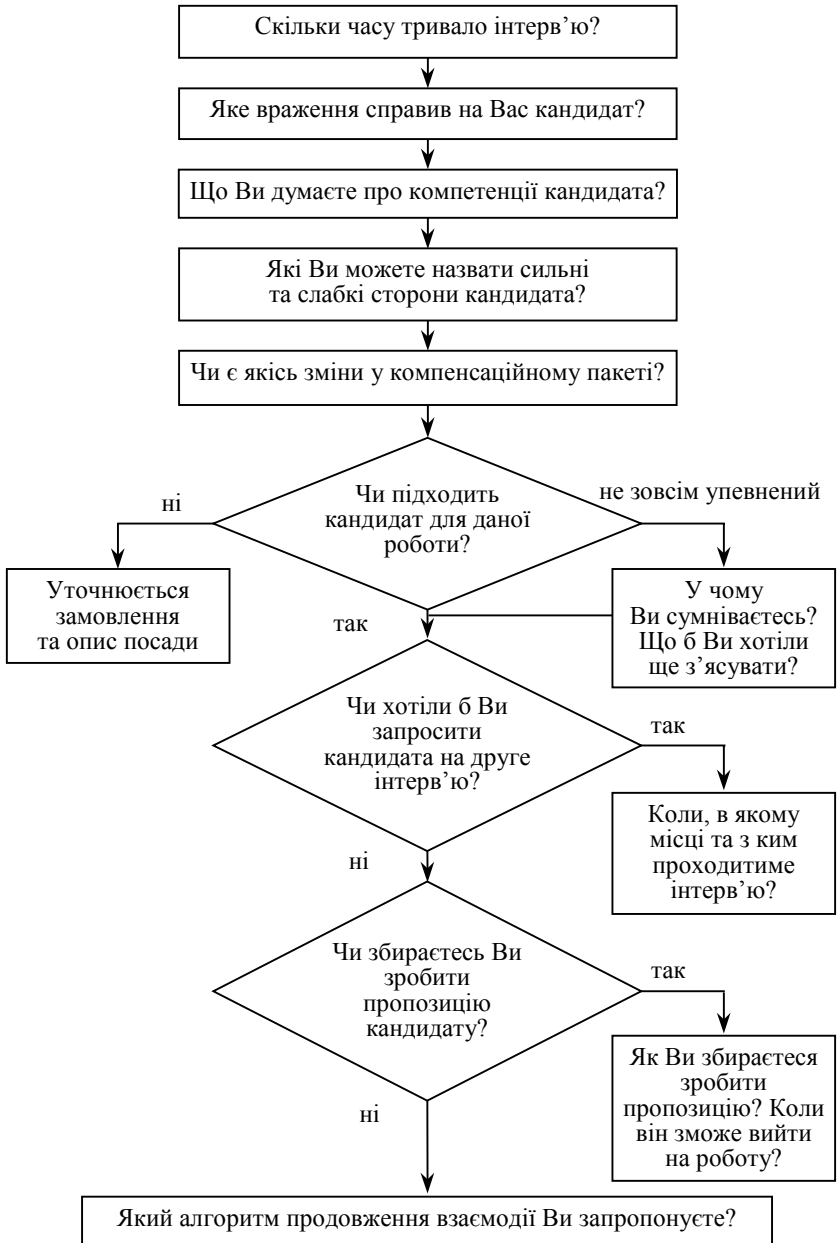


Рис. 7.7. Орієнтовний перелік запитань для клієнта, який проводив інтерв'ю з кандидатом

Заповнення вакансії. У разі ухвалення роботодавцем позитивного рішення про прийняття на роботу одного із запропонованих кандидатів фахівець рекрутингової агенції повідомляє про це кандидата й уточнює у нього, коли він зможе розпочати роботу. Фахівець агенції повідомляє роботодавцю-замовнику дату виходу кандидата на роботу. За необхідності підписується у трьох примірниках *Угода про наміри* (додаток 3), у якій зазначається, що роботодавець зобов'язується прийняти кандидата на роботу з певного числа, а кандидат — за необхідності звільнитись і приступити до роботи у компанії-замовника. Один примірник угоди залишається у роботодавця—замовника рекрутингових послуг, другий — у кандидата, третій — у співробітника рекрутингової агенції. Дана угода для кандидата є гарантією того, що роботодавець від своєї пропозиції прийняти його на роботу не відмовиться, а також зобов'язує претендента на посаду, що є особливо актуальним у разі перенесення термінів виходу на роботу.

Процес рекрутування вважається завершеним після належного оформлення роботодавцем трудових відносин з кандидатом. Разом з тим, фахівці рекрутингової агенції не припиняють контактувати із роботодавцем—замовником рекрутингових послуг і кандидатом. Фахівці агенції повинні **надавати допомогу кандидату в період його адаптації на новій посаді.**

Рекрутер агенції відстежує процес проходження новим співробітником випробувального терміну. У день виходу співробітника на роботу рекрутер обов'язково має зателефонувати роботодавцю і співробітнику, щоб дізнатись, як пройшов перший робочий день на новому місці. Рекрутер має домовитися з обома сторонами про те, щоб його обов'язково попередили у разі виникнення будь-яких непорозумінь, аби він допоміг у межах власної компетенції своєчасно їх усунути.

Як правило, перше враження один про одного і бажання співпрацювати у роботодавця і співробітника виникають упродовж першого робочого тижня. Протягом даного періоду адаптації нового співробітника рекрутер має стежити за належним вирішенням усіх питань.

Через місяць роботи співробітника на новому місці рекрутер знову має зателефонувати роботодавцю і співробітнику, аби переконатися, що роботодавець задоволений кандидатом, і дотримуються домовленостей щодо його обов'язків, умов праці та винагороди.

Процес супроводження завершується наприкінці випробувального терміну. Рекрутер агенції остаточно має з'ясувати, чи ус-

пішно закінчився процес адаптації нового співробітника і чи роботодавець затвердив його на посаді. Також важливо дізнатися, чи подобається співробітнику працювати у даній компанії. Якщо так, то рекрутер має привітати співробітника з успішним проходженням випробувального терміну. Лише у такому разі фахівці рекрутингової агенції можуть вважати замовлення успішно виконаним.

ВИСНОВКИ

ДО РОЗДІЛУ 7

Рекрутування є видом послуг із заповнення вакантних посад компетентними працівниками. Дані послуги продукують спеціалізовані агенції. Споживачами виступають роботодавці, які їх замовляють.

Інфраструктура ринку рекрутингових послуг представлена низкою агенцій, які можна класифікувати за такими ознаками: 1) за категоріями персоналу, підбором якого займаються: універсальні агенції, що займаються підбором усіх категорій персоналу, крім робітників, агенції, які спеціалізуються на підборі керівників вищої ланки; 2) за технологією пошуку: агенції прямого і стандартного пошуку; 3) за рівнем поділу праці: спеціалізовані агенції, агенції широкого профілю та агенції-холдинги; 4) за типом наймання персоналу: агенції, які займаються підбором на постійну роботу, та лізингові агенції; 5) за порядком оплати наданих послуг: агенції, послуги яких оплачують кандидати, та агенції, де гонорари виплачують компанії-замовники.

Для рекрутингового бізнесу характерною є наявність гострої конкурентної боротьби на ринку праці, що викликає необхідність використання агенціями різних стратегій і технологій роботи, постійного пошуку нових видів послуг і підвищення їх якості. Основними стратегіями роботи рекрутингових агенцій є стратегії спеціалізації та диверсифікації. Перша стратегія передбачає спеціалізацію агенцій на підборі персоналу певної професії, галузі чи сфери діяльності. Стратегія диверсифікації полягає у розширенні рекрутингового бізнесу шляхом надання агенціями нових видів послуг чи відкриття представництв і філій в інших регіонах або країнах.

У рекрутинговому бізнесі сформувалося дві основні технології роботи: з використанням стандартного і прямого методу по-

шуку. Стандартний метод передбачає пошук кандидатів у власній базі даних, розміщення оголошень у газетах, фахових виданнях, на власній web-сторінці або на job-сайтах тощо. Прямий пошук передбачає виявлення рекрутерами підприємств-«цілей», де можуть працювати потенційні кандидати; визначення способів, за допомогою яких можна зв'язатися з цими кандидатами, запропонувати їм зустріч.

Види послуг, які надають рекрутингові агенції:

1) хедхантинг — вид послуги, за якої компанія, що займається пошуком і відбором керівників вищої ланки управління, «переманює» чітко визначеного фахівця для компанії-замовника; 2) ексек'ютів сеч — вид послуги, за якої агенція займається підбором керівників вищої ланки управління, використовуючи технологію прямого пошуку кандидатів; 3) рекрутмент — вид послуги з підбору керівників середньої та нижньої ланок управління, професіоналів, фахівців за невеликої частки замовлень на підбір керівників вищої ланки управління, використовується технологія стандартного пошуку кандидатів; 4) аутплейсмент — вид послуги, за якої рекрутингова агенція займається працевлаштуванням персоналу, якого звільняє компанія-замовник.

Серед найтипівіших помилок, яких припускаються роботодавці під час співробітництва з рекрутинговою агенцією, і які, своєю чергою, негативно впливають на якість підбору, слід назвати такі: недостатні знання інфраструктури ринку рекрутингових послуг, спеціалізації рекрутингових агенцій, видів послуг і технологій роботи; відсутність повного, надійного переліку вимог до претендентів; скорочення термінів підбору; зволікання з прийняттям остаточного рішення та ін.

Етапи рекрутування: отримання замовлення на підбір кандидатів; складання опису вакантної посади; складання плану пошуку й відбору кандидатів; пошук кандидатів; інтерв'ю з кандидатами по телефону; інтерв'ю з кандидатами; тестування і перевірка рекомендацій; підготовка звіту для клієнта, знайомство клієнта з відібраними кандидатами; підготовка кандидата до інтерв'ю; звіт кандидата; звіт клієнта; заповнення вакансії. Процес рекрутування вважається завершеним після того, як роботодавець зробив остаточний вибір, запропонував роботу одному з кандидатів і оформив належним чином трудові відносини з ним. Разом з тим, фахівці агенції не припиняють контактувати із роботодавцем і кандидатом. Вони мають надавати допомогу кандидату в період його адаптації на новій посаді та переконатися, що роботодавець задоволений кандидатом і дотримується домовленостей щодо

обов'язків співробітника, умов праці та винагороди. Лише у такому разі фахівці рекрутингової агенції можуть вважати замовлення успішно виконаним.

ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ

ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ



1. Розкрити специфічність рекрутування як виду підприємницької діяльності.
2. Схарактеризувати завдання рекрутингових агенцій.
3. Навести типові помилки, яких припускаються роботодавці під час співробітництва з рекрутинговими агенціями.
4. Назвати класифікаційні ознаки агенцій, які надають рекрутингові послуги. Дати порівняльний аналіз різних видів рекрутингових агенцій.
5. Дати порівняльну характеристику стратегій роботи рекрутингових агенцій.
6. Розкрити сутність стандартного і прямого методів пошуку кандидатів на вакантні посади.
7. Схарактеризувати пасивні й напівактивні способи пошуку кандидатів стандартним методом.
8. Дати порівняльну характеристику послуг, які надають рекрутингові агенції.
9. Розкрити особливості підбору кандидатів з використанням рекрутменту.
10. Навести специфічні особливості екзек'ютів сеч.
11. Дати порівняльний аналіз розподілу трудових зусиль на різних стадіях підбору за рекрутменту та екзек'ютів сеч.
12. Виділити спільні та відмінні риси екзек'ютів сеч і хедхантингу.
13. Розкрити особливості аутплейсменту.
14. Розкрити завдання і компетенції фахівців з підбору персоналу.
15. Навести та схарактеризувати основні етапи рекрутування.
16. Дати характеристику інформації, яку має містити замовлення на пошук і відбір кандидатів на вакантну посаду.
17. Розкрити значення та процедуру складання опису вакантної посади.

18. Схарактеризувати процедуру складання плану пошуку й відбору кандидатів на вакантну посаду.

19. Розкрити особливості пошуку кандидатів у власній базі даних агенцій.

20. Дати порівняльну характеристику активного пошукового сценарію та сценарію аналізу під час інтерв'ю з кандидатами по телефону.

21. Розкрити процедуру знайомства клієнта з відібраними кандидатами.

22. Схарактеризувати процедуру підготовки кандидата до інтерв'ю з представниками організації-замовника.

23. Навести і прокоментувати перелік запитань, які має поставити рекрутер кандидату після проходження ним інтерв'ю з представниками організації-замовника.

24. Навести перелік запитань, які має поставити рекрутер представнику організації-замовника, котрий проводив інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду.

ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Метою розділу є висвітлення передумов, переваг і недоліків використання організаціями аутсорсингових послуг, функцій з управління персоналом, які передаються на аутсорсинг, технологій розроблення і реалізації аутсорсинг-проектів, методичних підходів до обґрунтування доцільності використання аутсорсингових послуг, структури контракту про аутсорсинг, етапів пошуку і критеріїв вибору провайдера аутсорсингових послуг.

8.1. Передумови використання організаціями аутсорсингових послуг



На сучасному етапі стрімкого розвитку технологій, високої конкурентної боротьби виживають компанії, які ефективно організують свій бізнес, знижуючи витрати, зберігаючи при цьому високу якість товарів і послуг. Однією із сучасних та успішних бізнес-моделей, яка дає змогу домогтися реальних конкурентних переваг, є аутсорсинг.

Термін «аутсорсинг» (від англ. «*outside resource using*», «*outsourcing*») перекладається українською як «використання зовнішніх ресурсів».

Аутсорсинг — цілеспрямоване виділення і передавання певних функцій чи видів діяльності зовнішній організації.

Аутсорсинг інколи називають «феноменом ХХ ст.», а також «великим відкриттям бізнесу останніх десятиріч». Дане поняття ввійшло у практику бізнесу і набуло поширення з кінця 80-х рр. ХХ ст. Термін «*outsourcing*» уперше було використано у 1989 р., коли компанія Eastman Kodak залучила зовнішні організації для придбання, запуску і супроводу своїх систем оброблення інформації. В українській мові даний термін почав використовуватись у другій половині 90-х рр. Водночас ідея залучення ресурсів спеціалізованих фірм для вирішення завдань, які стоять перед організацією, не є новою. Першим аутсорсинговим досвідом можна

вважати використання послуг юридичних фірм у США і Великобританії ще на початку ХХ ст.¹

До основних причин, якими керуються компанії у використанні аутсорсингу як стратегії управління, належать:

- зосередження на основній діяльності;
- зменшення витрат на оплату праці штатних співробітників, організацію та оснащення робочих місць, навчання і підвищення кваліфікації відповідного персоналу;
- доступ до інноваційних знань і технологій;
- гнучке реагування на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі (реорганізація, реструктуризація, злиття, поглинання тощо);
- пришвидшення виходу на ринок компанії, товарів чи послуг;
- поліпшення якості виконання тих чи інших функцій;
- неперервність надання аутсорсингових послуг; якщо співробітник іде у відпустку чи хворіє, його обов'язки виконує інший співробітник компанії-провайдера.

Серед основних причин виникнення аутсорсингу слід виокремити швидкий розвиток технологій у різних сферах і напрямках діяльності. Отримання необхідних компетенцій для запровадження новітніх технологій у практику діяльності організації вимагає значних ресурсів: людських, фінансових, часових. Послуги організацій, які спеціалізуються на певній сфері діяльності, завдяки накопиченню та використанню унікальних компетенцій за якістю є набагато вищими порівняно з виконанням цих функцій фахівцями та структурними підрозділами організацій-замовників.

Використання послуг сторонніх організацій дає змогу також економити на витратах на робочу силу, організацію й оснащення робочих місць тощо. Крім цього, якщо організація, що надає аутсорсингові послуги, одночасно працює на кількох клієнтів і має значні обсяги діяльності, то це дає їй змогу економити на масштабі виробництва, забезпечуючи додаткове зниження вартості послуг для клієнтів.

Аутсорсинг передбачає залучення ресурсів спеціалізованих організацій замість розвитку власних компетенцій у конкретних сферах і напрямках діяльності. Серед характерних ознак аутсорсингу виокремимо:

- передавання функцій чи бізнес-процесів здійснюється на тривалий період часу або ж на постійній основі;
- кожен аутсорсинг-проект є специфічним;
- сторони аутсорсинг-проекту укладають контракт або угоду, де фіксуються основні положення, у тому числі правові й

¹ Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : Учеб. пособие. — М. : ИНФРА-М, 2007. — С. 5.

економічні зобов'язання стосовно до споживачів чи інших партнерів.

Прийняття рішення про використання підприємством аутсорсингових послуг передбачає вибір керівництвом організаційних форм спільної з партнером-аутсорсером діяльності. Форма партнерських взаємовідносин залежить від того, наскільки доцільним та необхідним є контроль замовником процесу виконання робіт аутсорсером.

Залежно від форм організації сумісної діяльності розрізняють внутрішній та зовнішній види аутсорсингу.

За *внутрішнього аутсорсингу* відбувається перерозподіл функцій усередині організації з метою збереження контролю за якістю їх виконання.

Зовнішній аутсорсинг передбачає передавання виконання окремих чи взаємозалежних функцій аутсорсеру.

Залежно від ступеня розподілу відповідальності та ризиків розрізняють частковий (або вибірковий) та повний аутсорсинг.

Частковий аутсорсинг передбачає передавання окремих функцій або частин бізнес-процесів організації. При цьому частина функцій виконується організацією самостійно. За часткового аутсорсингу організація залишає за собою повний контроль за процесом виконання функцій та бізнес-процесів.

За *повного аутсорсингу* відбувається передавання аутсорсеру всіх повноважень виконувати окремі функції. При цьому аутсорсер цілковито відповідає за ефективність їх виконання. Повний аутсорсинг використовується з метою зменшення витрат і спрощення внутрішніх процесів управління.

Співвідношення ступеня врахування індивідуальних потреб замовника та інтеграції сторін за часткового і повного аутсорсингу подано на рис. 8.1.



Рис. 8.1. Інтеграція сторін за повного і часткового аутсорсингу

Залежно від конкретних видів діяльності, на яких спеціалізується аутсорсер, вирізняють окремі види аутсорсингу (рис. 8.2).

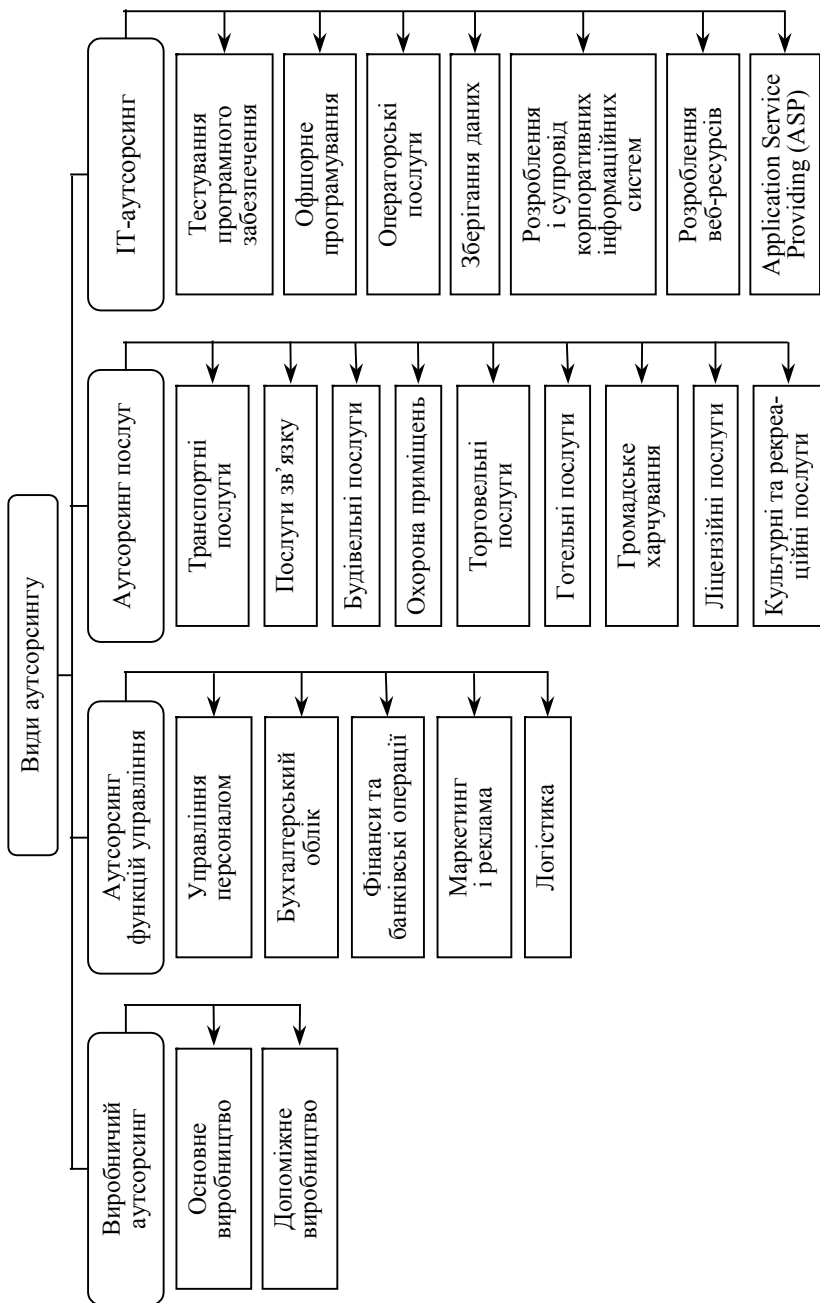


Рис. 8.2. Види аутсорсингу

8.2. Технології аутсорсингу в управлінні персоналом



Аутсорсинг в управлінні персоналом набуває поширення у зв'язку зі швидким розвитком технологій у цій галузі. Традиційно функції з управління персоналом в організації покладаються на службу управління персоналом. Дана служба відповідає за пошук і відбір необхідних працівників, оформлення і розірвання трудових відносин роботодавця з найманими працівниками, розроблення ефективної компенсаційної політики та систем оцінювання й мотивації персоналу, визначення потреби у навчанні та вибір його форм і методів тощо.

Передавання на аутсорсинг функцій з управління персоналом дає змогу істотно знизити витрати на утримання служби управління персоналом, а також підвищити якість виконання даних функцій.

Серед переваг використання організаціями—замовниками аутсорсингових послуг у галузі управління персоналом слід виокремити:

- вивільнення часу на вирішення стратегічно важливих завдань у галузі управління персоналом;

- скорочення чисельності співробітників служби управління персоналом, у зв'язку із цим зменшення витрат на оплату праці, організацію та оснащення робочих місць, навчання необхідних фахівців;

- підвищення якості вирішення кадрових питань унаслідок використання провайдером сучасних персонал-технологій;

- забезпечення чіткого дотримання законодавства про працю;

- економія часу лінійних керівників на адміністрування певних процедур у галузі управління персоналом;

- звільнення організації-замовника від професійної та фінансової відповідальності за результативність окремих видів робіт.

Крім цього, основними причинами, через які певні функції з управління персоналом передаються на аутсорсинг, є відсутність компетентних співробітників, які б володіли необхідними знаннями й навиками; трудомісткість і рутинність виконання певних функцій, особливо це стосується ведення кадрового діловодства.

Поряд із перевагами, використання аутсорсингових технологій у галузі управління персоналом має низку *недоліків*. Зокрема, представники тих компаній, які використовують аутсорсингові

послуги, досить часто посиляються на низький рівень мотивації співробітників компанії-провайдерів, проблеми узгодження особливостей корпоративної культури та цілей зовнішнього провайдера з корпоративною культурою і цілями компанії-замовника. Досить часто каменем спотикання також стають незадовільні, а інколи й неприйнятні, умови співробітництва, які пропонує зовнішній провайдер. Наприклад, якщо провайдер не готовий працювати з великими обсягами інформації чи витримувати установлені компанією-замовником часові рамки¹.

За кордоном аутсорсинг-проекти з управління персоналом є досить поширеними. На аутсорсинг передаються функції, що вимагають значних витрат людських та часових ресурсів і які безпосередньо не стосуються стратегії управління персоналом. Окремі зарубіжні компанії повністю усувають фахівців з управління персоналом від виконання адміністративних функцій, залишаючи за ними виконання контрольних функцій і розроблення стратегії управління персоналом. В Україні аутсорсингові послуги у галузі управління персоналом поки що не дістали розвитку, хоча найближчим часом фахівці прогнозують збільшення попиту на дані види послуг.

Прикладом використання організаціями аутсорсингових послуг є підбір персоналу рекрутинговими агенціями. Причому передавання на аутсорсинг функцій з підбору персоналу рекрутинговій агенції відрізняється від традиційного рекрутування. Аутсорсингова модель взаємовідносин між організацією-замовником і рекрутинговою агенцією передбачає передавання значної частини або всіх повноважень з підбору персоналу організації — від рядових виконавців до топ-менеджерів. Уся робота з підбору необхідних співробітників, починаючи з вивчення корпоративної культури, специфіки посади та колективу, формування вимог і пошуку кандидатів, завершуючи оцінюванням і працевлаштуванням кандидата, може здійснюватись на території організації-замовника. Крім того, набраний персонал може перебувати у штаті рекрутингової агенції (поєднання аутсорсингової та аутстафінгової технологій).

До типових функцій з управління персоналом, які передаються на аутсорсинг спеціалізованим агенціям, належать також ведення кадрового діловодства, розроблення компенсаційної політики та нарахування заробітної плати, оцінювання, навчання й

¹ Щегольков Д. Аутсорсинг начислення зарплат // Менеджер по персоналу. — 2006. — № 3. — С. 20.

підвищення кваліфікації персоналу, робота з персоналом, який звільняється, тощо.

Відмінності аутсорсингових послуг у галузі управління порівняно зі звичайними сервісними послугами у даній галузі полягають у високому ступені інтеграції між аутсорсером і організацією-клієнтом. За традиційних сервісних послуг замовник може паралельно працювати з кількома рекрутинговими, тренінговими чи консалтинговими агенціями. Аутсорсингові послуги передбачають тривалі відносини з одним провайдером. Використання аутсорсингових технологій виключає вірогідність співпраці з кількома провайдерами.

Наприклад, аутсорсинг нарахування заробітної плати передбачає надання організацією-замовником провайдеру конфіденційних даних. Провайдер може запропонувати клієнту ефективніші процедури й методи роботи і тим самим вплинути на результативність функціонування організації-замовника. У зв'язку з цим між організацією-замовником і провайдером має бути вищий ступінь довіри.

Крім того, питання передавання на аутсорсинг розроблення компенсаційної політики є делікатним. Якщо передавання на аутсорсинг розрахунку і нарахування заробітної плати у зарубіжних компаніях здебільшого не викликає жодних проблем, то доручення сторонній організації стратегії визначення й нарахування премій і бонусів не завжди виявляється ефективним.

Дослідження консалтингової компанії «B2E Solution» свідчать, що 90 % компаній, які передали на аутсорсинг функцію розроблення компенсаційної стратегії, залишаються незадоволеними результатами. Дві третини (75 %) протягом наступних двох років намагаються скоригувати умови договору чи змінити провайдера, а 50 % бажають повернути виконання цієї функції у компанію. Головна причина — втрата контролю над таким потужним засобом стимулювання персоналу, як компенсації та пільги¹.

У зв'язку з цим організації, котрі планують передавати на аутсорсинг функції розроблення й реалізації політики заробітної плати, мають чітко визначити, які види робіт слід доручити компанії-провайдеру, а які — виконувати самостійно. Питання технічного характеру (розрахунок і нарахування заробітної плати) є сенс передавати на аутсорсинг, питання ж стратегічного характеру, пов'язані з розробленням політики оплати праці, формуван-

¹ *Правоторов В.* Скрытый потенциал аутсорсинга // *Кадровик.* — 2006. — № 6. — С. 70.

ням компенсаційного пакета, — організація має вирішувати самостійно.

Аналогічно іншим видам, аутсорсинг у галузі управління персоналом може бути внутрішнім і зовнішнім, частковим і повним.

Внутрішній аутсорсинг полягає у передаванні значної частини функцій з управління персоналом лінійним керівникам. До таких функцій передусім належать підбір персоналу (особливо його завершальні етапи й прийняття остаточного рішення), адаптація співробітників, управління кар'єрою і розвитком персоналу, оцінювання та мотивація персоналу. Повноваження щодо виконання окремих функцій або участі у їх виконанні можуть делегуватися самим співробітникам. Такими функціями можуть бути управління кар'єрою, професійним розвитком, окремі етапи оцінювання (розроблення критеріїв використання самооцінювання).

Зовнішній аутсорсинг передбачає передавання функцій з управління персоналом зовнішнім стороннім організаціям — консалтинговим фірмам, тренінговим, кадровим та рекрутинговим агенціям.

За *часткового аутсорсингу* зовнішнім організаціям передаються лише окремі види робіт, пов'язані з виконанням певних функцій. Організація залишає за собою повний контроль за виконанням тих чи інших функцій у галузі управління персоналом.

За *повного аутсорсингу* провайдер отримує усі повноваження та цілковито відповідає за належне вирішення питань, пов'язаних із виконанням окремих функцій.

Найбільшим провайдером на українському ринку аутсорсингових послуг у галузі управління персоналом є британська аутсорсингова компанія «Acumen Outsourcing», яка стала переможцем конкурсу «Вибір Року» в Україні у 2005 р. Компанія «Acumen Outsourcing» обслуговує понад 1,5 тис. співробітників клієнтів компанії, є лідером з виведення зі штату допоміжного персоналу виробничих підприємств в Україні. Серед аутсорсингових послуг, які надає компанія, — супроводження (ведення) кадрового діловодства та нарахування заробітної плати.

Спектр послуг із супроводження (ведення) кадрового діловодства включає такі їх види:

- поновлення і ведення кадрової документації відповідно до українського законодавства;
- складання наказів про прийняття та звільнення співробітників;
- внесення змін до трудових книжок співробітників;

- підготовка трудових договорів;
- складання посадових інструкцій та штатного розпису;
- підготовка внутрішньої кадрової документації організації (облік робочого часу, внутрішні процедури компанії, система преміювання);
- оформлення відпусток і тимчасової непрацездатності співробітників;
- моніторинг законодавчої бази;
- консультації у галузі українського трудового законодавства;
- навчання співробітників служби управління персоналом веденню кадрового діловодства.

Щодо нарахування заробітної плати, то аутсорсингові послуги компанія «Acumen Outsourcing» здійснює за такими напрямками:

- розрахунок заробітної плати штатних співробітників і працівників, які працюють за договорами підряду;
- розрахунок відповідних податків з урахуванням усіх нарахувань і утримань, включаючи допомогу із фондів соціального страхування, відпустки та розрахунки з підзвітними особами;
- підготовка для перерахунку податків і заробітних плат за різних схем розрахунків зі співробітниками;
- представлення інтересів клієнта у страхових фондах і податковій інспекції;
- підготовка звітності із заробітної плати й податків;
- підготовка працівникам усіх необхідних довідок для подання у різні органи.

8.3. Розроблення та реалізація аутсорсинг-проекту



Використання аутсорсингових послуг ефективно лише у тому разі, коли воно допомагає вирішувати основні завдання, що стоять перед організацією.

Основні причини невдач аутсорсинг-проектів подано на рис. 8.3.

Для того щоб аутсорсинг-проект був успішним, він має бути ретельно спланованим та економічно обґрунтованим, хід його реалізації має перебувати під контролем з боку організації. Основні етапи розроблення й реалізації аутсорсинг-проекту подано на рис. 8.4.



Рис. 8.3. Основні причини невдач аутсорсинг-проектів¹

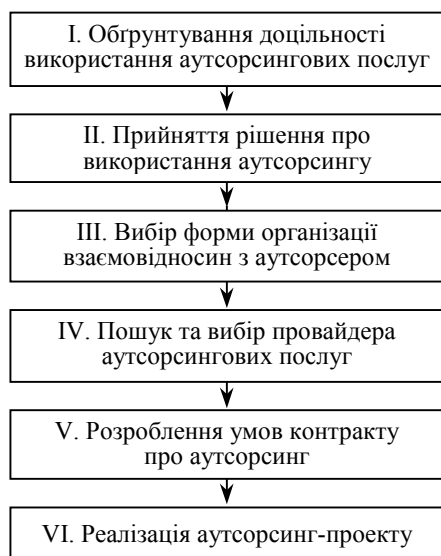


Рис. 8.4. Основні етапи розроблення та реалізації аутсорсинг-проекту

¹ Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие. — М. : ИНФРА-М, 2007. — С. 129.

Обґрунтування доцільності використання аутсорсингових послуг.

Для обґрунтування доцільності передавання окремих функцій на аутсорсинг організації можуть використовувати різні методичні підходи.

Приймаючи рішення про доцільність передавання певних функцій на аутсорсинг, компанія «Price Warehouse Coopers» використовує два основні чинники: конкурентна та стратегічна важливість активів (рис. 8.5).



Рис. 8.5. Модель обґрунтування доцільності передавання певних функцій на аутсорсинг компанії «Price Warehouse Coopers»

Методичний підхід, запропонований Д. Хлебніковим¹, ґрунтується на врахуванні таких двох основних факторів, як стратегічна важливість і рівень компетенцій, їх порівнянні з конкурентами та ринком загалом (рис. 8.6). Фактор стратегічної важливості має низький, середній та високий рівень. Рівень компетенцій може бути нижчим, ніж у конкурентів, таким самим чи вищим.

Співвідношення цих двох факторів відбивають наступні вісім пропозицій щодо розвитку бізнесу:

- альянс з провайдером, який володіє необхідними компетенціями, на основі довгострокових угод (*поле 1*);
- розвиток власних компетенцій, їх захист та утримання в компанії фахівців, які володіють відповідними компетенціями (*поле 2*);
- максимальні зусилля щодо розвитку нематеріальних активів компанії, у тому числі інтелектуального капіталу (*поле 3*);
- придбання необхідних для бізнесу фахівців і технологій у тих, хто такими фахівцями й технологіями володіє (*поле 4*);

¹ Хлебников Д. В. Аутсорсинг как инструмент снижения бизнес-затрат и оптимизации бизнес-системы // Компас промышленной реструктуризации. — 2004. — № 2. — С. 26—28.

- збереження власних фахівців і розвиток власних компетенцій (*поле 5*) для подальшої їх диверсифікації (*поле 6*);
- ліквідація нефункціональних (*поле 7*) чи неперіоритетних (*поле 8*) видів діяльності разом з носіями відповідних компетенцій (звільнення співробітників) з придбанням необхідних функцій у інших організацій;
- виділення власних непрофільних компетенцій в окремий бізнес з його подальшим продажем (*поле 9*).

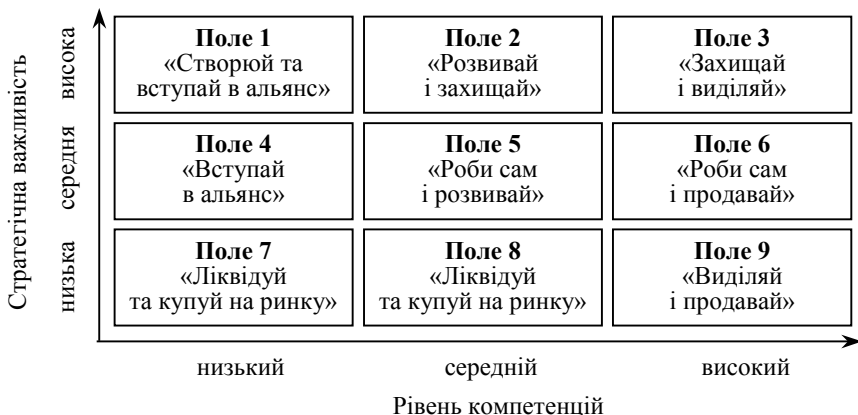


Рис. 8.6. Матриця аутсорсингу Д. Хлебнікова

Прийняття рішення про доцільність передавання окремих функцій на аутсорсинг обов'язково має бути *економічно обгрутованим*. Економічне обгрунтування аутсорсингу може здійснюватися шляхом оцінювання та зіставлення витрат на виконання тих чи інших функцій та бізнес-процесів власними силами чи провайдерами. Одними з основних факторів, що перешкоджають успішній реалізації аутсорсинг-проекту, є недооцінка витрат на аутсорсинг і переоцінка витрат на виконання певних функцій чи бізнес-процесів власними силами.

Оцінюючи витрати, слід урахувувати лише ті з них, яких можна буде уникнути у ході реалізації аутсорсинг-проекту. Також потрібно розглядати альтернативні витрати, тобто витрати невикористаних можливостей. До них належать витрати ресурсів на виконання тих або тих функцій самою організацією, які вивільняються у ході реалізації аутсорсингу й можуть бути використані для розвитку інших видів діяльності. Причому до альтернативних витрат належать не лише матеріальні активи (технічні засоби, ви-

робничі, службові приміщення тощо), а й нематеріальні — компетенції, що включають знання, уміння, навички, особистісні й ділові якості співробітників. Не менш важливе значення мають ресурси часу, що вивільняються, і які можна використати для вирішення стратегічно важливих завдань.

Розглянемо *обґрунтування економічної доцільності передавання на аутсорсинг функцій з підбору персоналу рекрутинговій агенції*.

Наприклад, замовником аутсорсингових послуг є рекламна агенція, у якій функції з підбору працівників паралельно з основними обов'язками виконує директор. На підбір одного співробітника директор у середньому витрачає 21 год. При цьому фінансові витрати незначні (у середньому 115 грн на одного працівника) й включають витрати на рекламні оголошення в ЗМІ, телефонні розмови тощо. У минулому році вісім осіб звільнилися за власним бажанням, і двох співробітників додатково прийняли у зв'язку зі збільшенням замовлень.

Оплата рекрутингових послуг у середньому становить 12 % річної заробітної плати фахівців, пошуком і підбором яких займається агенція. При цьому середньомісячна заробітна плата співробітників — 2600 грн.

Якщо врахувати прямі витрати на пошук і підбір співробітників, то рекламній агенції економічно вигідніше самостійно займатись підбором персоналу, оскільки у такому разі витрати на одного співробітника становлять лише 115 грн, а гонорар агенції за підбір одного співробітника:

$$2600 \cdot 12 \cdot 0,12 = 3744 \text{ грн.}$$

Проте зроблені нами розрахунки не враховують витрат часу директора на підбір персоналу, які торік становили:

$$21 \cdot 10 = 210 \text{ год.}$$

Якщо функції з підбору персоналу передати на аутсорсинг рекрутинговій агенції, у директора з'явиться 210 год додаткового робочого часу, який він зможе витратити на вирішення стратегічно важливих завдань.

Минулого року доходи рекламної агенції дорівнювали у середньому 214 000 грн на місяць, поточні витрати — 118 000 грн. Експертним шляхом було встановлено, що частка директора у

формуванні прибутку агенції становить 30 %. Фонд робочого часу директора за рік — 1920 год.

Отже, прибуток від діяльності директора за рік дорівнює:

$$(214\,000 - 118\,000) \cdot 12 \cdot 0,30 = 345\,600 \text{ грн.}$$

Прибуток, який дає одна година роботи директора становить:

$$\frac{345\,600}{1920} = 180 \text{ грн.}$$

Величина додаткового прибутку у разі передавання функцій з підбору персоналу на аутсорсинг за рік становитиме:

$$180 \cdot 210 = 37\,800 \text{ грн.}$$

Тоді загальні (прямі та альтернативні) витрати на підбір співробітників рекламної агенції у разі виконання цих функцій директором самостійно становлять:

$$115 \cdot 10 + 37\,800 = 38\,950 \text{ грн.}$$

Оплата послуг рекрутингової агенції за підбір 10 осіб становитиме 37 440 грн.

Проведені розрахунки враховують витрати (прямі й альтернативні), проте не беруть до уваги якість виконання функцій з підбору. Фахівці рекрутингової агенції володіють сучасними знаннями та навиками у галузі підбору персоналу, що значно підвищує якість рекрутингових послуг. Використання новітніх технологій дає змогу знайти висококваліфікованих фахівців, які володіють необхідними компетенціями для покращання результатів діяльності організації.

Висока якість підбору також дасть змогу знизити плинність персоналу, що своєю чергою зменшуватиме витрати на підбір додаткової робочої сили. У разі якщо підібраний рекрутинговою агенцією співробітник звільняється, не відпрацювавши певний період часу, вона може гарантувати знайти йому заміну без додаткової оплати даних послуг.

Співробітництво організації-замовника з рекрутинговою агенцією на довгостроковій основі дає змогу останній детальніше вивчити специфіку, корпоративну культуру, потреби замовника, що також позитивно впливатиме на якість підбору.

Прийняття рішення про використання аутсорсингу.

Приймаючи остаточне рішення про використання аутсорсингу, слід орієнтуватися на два основні фактори: *витрати* та *якість виконання певних функцій*.

Якщо співвідношення якості виконання певних функцій до витрат на їх виконання організацією самостійно менше, ніж дане співвідношення у разі виконання цих функцій фірмою-провайдером, то організації необхідно віддати перевагу аутсорсингу.

І навпаки: якщо співвідношення якості виконання певних функцій до витрат на їх виконання аутсорсером менше, ніж дане співвідношення у разі виконання цих функцій організацією самостійно, то використання аутсорсингових послуг є недоцільним.

Математично це можна подати у такому вигляді:

$$\text{Якщо } \left\{ \begin{array}{l} \frac{Y_{\text{орг}}}{V_{\text{орг}}} < \frac{Y_{\text{аутс}}}{V_{\text{аутс}}} \\ \frac{Y_{\text{орг}}}{V_{\text{орг}}} > \frac{Y_{\text{аутс}}}{V_{\text{аутс}}} \end{array} \right\},$$

$$\text{то використання аутсорсингу є } \left\{ \begin{array}{l} \text{доцільним} \\ \text{недоцільним} \end{array} \right\}, \quad (8.1)$$

де $Y_{\text{орг}}$ — якість виконання функцій організацією самостійно;
 $V_{\text{орг}}$ — витрати на виконання функцій організацією самостійно;
 $Y_{\text{аутс}}$ — якість виконання функцій аутсорсером;
 $V_{\text{аутс}}$ — витрати на виконання функцій аутсорсером.

Вибір форми організації взаємовідносин з аутсорсером.

Якщо керівництво, зваживши усі «плюси» й «мінуси», вирішило скористатись аутсорсинговими послугами, слід визначитись із формою організації взаємовідносин з аутсорсером. Залежно від стратегічних інтересів і можливостей керівництво організації вибирає ту чи іншу форму аутсорсингу: внутрішній або зовнішній; частковий або повний.

Пошук та вибір провайдера аутсорсингових послуг.

Після вибору форми організації взаємовідносин з аутсорсером, організації-замовнику необхідно знайти провайдера аутсорсингових послуг. Ці питання слід ретельно опрацювати, оскільки саме провайдер матиме доступ до конфіденційної інформації.

Орієнтовний перелік етапів пошуку та вибору провайдера аутсорсингових послуг подано на рис. 8.7.



Рис. 8.7. Основні етапи пошуку та вибору провайдера аутсорсингових послуг

Для того щоб вибрати провайдера, необхідно провести дослідження ринку аутсорсингових послуг.

Відповідно до класифікації Gartner, існує три критерії вибору постачальників аутсорсингових послуг:

— корисність (utility) — у ході вибору постачальника пріоритетними є фактор ціни і рівень сервісу;

— покращання (enhancement) — поряд з корисністю у центрі уваги перебувають інтереси внутрішніх і зовнішніх споживачів, можливості поліпшення їхнього обслуговування;

— передній край (frontier) — взаємодія з постачальником послуг є важливою складовою стратегії компанії і сприяє конкурентним перевагам¹.

Залежно від того, якими критеріями вибору постачальників аутсорсингових послуг керується організація, відповідно формується перелік потенційних провайдерів. Для того щоб оцінити кожного постачальника аутсорсингових послуг, організація-замовник має володіти необхідною інформацією про кожного з них. Для отримання такої інформації організація може надіслати офіційні запити, що можуть містити такі пункти:

— Який досвід роботи має аутсорсер на ринку?

— Яку структуру має компанія-аутсорсер?

— Короткий опис робіт, які виконував провайдер для попередніх клієнтів.

— Які конкурентні переваги може запропонувати постачальник послуг?

— Скільки коштуватимуть послуги (на даному етапі — це попередня інформація)?

— Чи будуть корисними досвід і ресурси організації-клієнта?

— Які види та форми навчання й консультаційні послуги пропонує постачальник?

— Вірогідні методи забезпечення гнучкості у стосунках з клієнтом.

— Як урахуватиметься й забезпечуватиметься потенційне зростання бізнесу клієнта?

— Кількісні показники, що характеризують діяльність компанії-аутсорсера на ринку за останні три роки.

— Дані про співробітників, зайнятих у реалізації аутсорсинг-проекту.

— Дані про страхування професійної відповідальності.

— Дані про контракти на аутсорсинг, розірвані з ініціативи клієнтів, та причини припинення співробітництва.

¹ Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие. — М. : ИНФРА-М, 2007. — С. 125—126.

— Дані про поточних клієнтів, до яких можна звернутися за відзивами.¹

Організації-замовнику варто дізнатися про думку організацій, які мають досвід застосування даної бізнес-моделі та співпраці з певними провайдером. Особливу увагу слід звертати на накопичений досвід роботи провайдера на ринку, його репутацію та страхові зобов'язання.

На підставі отриманої інформації про провайдерів аутсорсингових послуг керівництво організації-замовника має вибрати кількох провайдерів, з якими слід продовжувати переговори щодо доцільності та перспектив подальшої співпраці.

Для оцінювання пропозицій провайдерів аутсорсингових послуг керівництву варто розробити критерії, стандарти з кожного з них, установити важливість (пріоритетність, вагомість) обраних критеріїв. Бажано, щоб оцінка була кількісною, для того щоб можна було отримати загальну (комплексну) оцінку по кожному провайдеру й визначити їх рейтинги.

В Україні ринок аутсорсингових послуг поки що мало розвинений, бракує достатньої конкуренції між провайдером. У зв'язку з цим аутсорсингові компанії отримують замовлення здебільшого через рекомендації партнерів чи клієнтів.

Нерозвиненість ринку і брак достатньої та належної інформації про його гравців можуть значно вплинути на ефективність аутсорсингу як бізнес-моделі. Відсутність пропозицій з боку зацікавлених партнерів унеможливорює вибір провайдера на альтернативній основі, що може спричинити потрапляння організації-замовника у залежність до постачальника цих послуг. Виходом з такої ситуації може стати розвиток електронних інформаційних ресурсів, створення об'єднань підприємств, зацікавлених у розширенні контактів, тощо.

8.4. Контракт про аутсорсинг



Співробітництво учасників аутсорсинг-проекту здійснюється на основі спеціально розробленого договору або контракту. Учасники аутсорсинг-проекту вкладають певні кошти в його реалізацію, тому розраховують на отримання відповідної вигоди від його

¹ Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие. — М. : ИНФРА-М, 2007. — С. 127.

го реалізації. Головною метою організації-замовника є отримання якісних послуг і зниження витрат, а провайдера аутсорсингових послуг — отримання прибутку.

Проект контракту розробляється, як правило, групою фахівців організації-замовника. Усі спірні питання стосовно структури контракту та змісту його основних положень мають бути вирішені під час переговорів, що дає змогу попередити виникнення конфліктів у майбутньому.

Контракт про аутсорсинг може бути довгостроковим (п'ять і більше років) або укладатися терміном на 1—2 роки. Короткострокові контракти укладаються за умов недостатньо розвинутого ринку аутсорсингових послуг та браку в організації-замовника досвіду подібного співробітництва. На початкових етапах співробітництва керівництву організації-замовника слід укласти контракти на короткий термін. Це дасть змогу без зайвих ускладнень припинити співробітництво у разі, якщо воно не дає позитивних результатів.

Контракт про аутсорсинг має містити таку інформацію:

- *найменування організацій та юридичні адреси сторін;*
- *опис видів діяльності, яких стосується контракт про аутсорсинг;*
- *опис підрозділів, яких стосується цей контракт;*
- *предмет контракту* — частина функцій та конкретний перелік робіт, які закріплюються за аутсорсером;
- *дату початку та закінчення терміну дії контракту, місце виконання робіт;*
- *засоби виробництва та матеріали, якими користуватиметься провайдер;*
- *поточну звітність та інші форми контролю за діяльністю провайдера;*
- *умови, терміни та форми оплати послуг провайдера.* При цьому оплата усіх податків і зборів, пов'язаних з діяльністю провайдера, є виключно його зобов'язанням;
- *відповідальність сторін.* У разі порушення умов контракту сторони несуть відповідальність. Усі пункти контракту, які стосуються відповідальності сторін, повинні мати посилення на відповідні законодавчі акти, що регламентують порядок визначення й відшкодування збитків. Інколи провайдеру забороняється протягом терміну дії контракту працювати безпосередньо або ж через посередників в організаціях, які є конкурентами замовника;

— умови припинення дії контракту, умови продовження терміну його дії, дату, до якої мають початися переговори про продовження співробітництва.

Орієнтовний перелік умов припинення дії контракту:

— відмова однієї зі сторін дотримуватись умов контракту;

— завершення проекту;

— банкрутство чи інші причини припинення діяльності однієї зі сторін;

— відсутність чи порушення термінів оплати послуг тощо.

За умов припинення дії контракту незалежно від його причин провайдер зобов'язаний повернути надані організацією-замовником предмети, засоби і документи, якщо контрактом не передбачено будь-яких інших домовленостей.

Контрактом зазвичай передбачаються жорсткі вимоги щодо нерозголошення провайдером та організацією-замовником, їхніми співробітниками даних, які є комерційною таємницею.

Законодавство окремих країн містить спеціальні норми стосовно захисту персональних даних. Наприклад, у Великобританії законодавство покладає зобов'язання на осіб, які займаються реєстрацією і зберіганням персональних даних. Такі особи повинні зареєструватись у реєстрі *Data Protection Register* та дотримуватись правил, визначених законодавством щодо належного, безпечного та законного зберігання, оброблення й використання персональних даних. Користувачі даних повинні також гарантувати, що ті, хто отримує доступ до цих даних, мають на це дозвіл, виданий на законних підставах. Організація, яка передає на аутсорсинг роботу з платіжними документами чи інші види робіт з персоналом, має бути впевнена у тому, що контракт містить достатньо гарантій безпеки для захисту персональних даних¹.

Оцінюючи результати аутсорсинг-проекту, С. О. Календжян виокремлює такі основні принципи забезпечення його успіху:

— формування спільної позиції замовника і виконавця, спільного бачення проекту з аутсорсингу;

— єдині позиції партнерів бізнес-проекту, що сприяє економічній вигоді від реалізації аутсорсингового контракту як для організації-замовника, так і для виконавця;

— чітко відпрацьований механізм взаємозв'язків між виконавцем і замовником, який ураховує специфіку та складність про-

¹ *Спарроу Э.* Успешный IT-аутсорсинг : пер. с англ. — М. : Кулиц-образ, 2004. — С. 175.

екту. Виконання контракту вимагає систематичної звітності та оплати аутсорсингових послуг;

— учасникам проекту необхідно завчасно розробити й затвердити механізм підтримання контактів для типових випадків за нормального режиму виконання контракту, а також передбачити процедури вирішення вірогідних проблем в особливих чи надзвичайних випадках¹.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 8



Аутсорсинг є цілеспрямованим виділенням і передаванням певних функцій чи видів діяльності зовнішній організації. До основних причин, якими керуються компанії за використання аутсорсингу, належать: зосередження на основній діяльності; зменшення витрат на оплату праці штатних співробітників; доступ до інноваційних знань і технологій; покращання якості виконання тих чи інших функцій та ін.

За кордоном аутсорсинг-проекти з управління персоналом є досить поширеними. На аутсорсинг передаються функції, які вимагають значних витрат людських і часових ресурсів, і які безпосередньо не стосуються стратегії управління персоналом. Серед переваг використання замовниками аутсорсингових послуг у галузі управління персоналом слід виокремити такі: вивільнення часу на вирішення стратегічно важливих завдань; скорочення чисельності співробітників служби управління персоналом; підвищення якості вирішення кадрових питань; забезпечення чіткого дотримання законодавства про працю; економія часу лінійних керівників та ін.

Для того щоб аутсорсинг-проект був успішним, він має бути ретельно спланованим та економічно обґрунтованим, хід його реалізації має перебувати під контролем з боку організації. Розроблення і реалізація аутсорсинг-проекту включає такі етапи: обґрунтування доцільності використання аутсорсингових послуг; прийняття рішення про використання аутсорсингу; вибір форми організації взаємовідносин з аутсорсером; пошук та вибір про-

¹ Календжян С. О. Аутсорсинг для развития предпринимательства // Российское предпринимательство. — 2003. — № 6. — С. 105—106.

вайдера аутсорсингових послуг; розроблення умов контракту про аутсорсинг; реалізація аутсорсинг-проекту.

Економічне обґрунтування аутсорсингу може здійснюватися шляхом оцінювання та зіставлення витрат на виконання тих чи інших функцій і бізнес-процесів власними силами та провайдерами. Оцінюючи витрати, слід урахувувати лише ті з них, яких можна буде уникнути під час реалізації аутсорсинг-проекту. Також варто розглядати альтернативні витрати, до яких належать витрати ресурсів на виконання тих чи інших функцій самою організацією, які вивільняються за використання аутсорсингу й можуть бути використані для розвитку інших видів діяльності. Причому до альтернативних витрат належать не лише матеріальні активи, а й нематеріальні — компетенції, що включають знання, уміння, навички, особистісні й ділові якості співробітників. Не менш важливе значення мають ресурси часу, які вивільняються за використання аутсорсингової моделі.

Основні етапи пошуку та вибору провайдера аутсорсингових послуг: дослідження ринку аутсорсингових послуг; формування переліку потенційних провайдерів; збирання інформації про них; формування списку найперспективніших для майбутньої співпраці провайдерів; розроблення критеріїв відбору провайдерів; проведення переговорів з провайдерами з метою отримання додаткової інформації про них; оцінювання провайдерів та визначення їх рейтингів; остаточний вибір провайдера.

Співробітництво учасників аутсорсинг-проекту здійснюється на основі спеціально розробленого договору або контракту. Контракт про аутсорсинг містить таку інформацію: найменування організацій та юридичні адреси сторін; опис видів діяльності; опис підрозділів; предмет контракту — частина функцій та конкретний перелік робіт, які закріплюються за аутсорсером; дату початку та закінчення терміну дії контракту, місце виконання робіт; засоби виробництва та матеріали, якими користуватиметься провайдер; поточну звітність та інші форми контролю за діяльністю провайдера; умови, терміни та форми оплати послуг провайдера; відповідальність сторін; умови припинення дії контракту, умови продовження терміну його дії, дату, до якої мають початися переговори про продовження співробітництва.

Основні принципи забезпечення успіху аутсорсинг-проекту: формування спільної позиції замовника і виконавця, спільного бачення проекту та чітко відпрацьований механізм взаємодії між виконавцем і замовником.

ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ



1. Назвати передумови використання організаціями аутсорсингових послуг.
2. Схарактеризувати основні причини, якими керуються компанії, використовуючи аутсорсинг як стратегію управління.
3. Дати порівняльну характеристику внутрішнього і зовнішнього, часткового і повного аутсорсингу.
4. Навести види діяльності, у яких набуло поширення використання аутсорсингової технології.
5. Пояснити причини поширення аутсорсингової технології у галузі управління персоналом.
6. Схарактеризувати переваги використання організаціями аутсорсингу в галузі управління персоналом.
7. Дати характеристику проблемам, пов'язаним із використанням аутсорсингової технології.
8. Схарактеризувати типові функції з управління персоналом, які передаються на аутсорсинг спеціалізованим агенціям.
9. Розкрити відмінності аутсорсингових послуг у галузі управління персоналом і звичайних сервісних послуг у даній галузі.
10. Дати характеристику основним причинам невдач аутсорсинг-проектів.
11. Навести основні етапи розроблення і реалізації аутсорсинг-проекту.
12. Дати порівняльну характеристику методичним підходам до обґрунтування доцільності передавання певних функцій на аутсорсинг, запропонованим компанією «Price Warehouse Coopers» і Д. Хлебніковим.
13. Схарактеризувати технологію обґрунтування економічної доцільності передавання на аутсорсинг окремих функцій.
14. Розкрити процедуру прийняття організацією рішення щодо використання аутсорсингової технології.
15. Дати характеристику етапам пошуку і вибору провайдера аутсорсингових послуг.
16. Схарактеризувати критерії вибору постачальників аутсорсингових послуг.

17. Розкрити перспективи розвитку ринку аутсорсингових послуг у галузі управління персоналом.
18. Схарактеризувати зміст і структуру контракту про аутсорсинг.
19. Дати характеристику умовам припинення дії контракту про аутсорсинг.
20. Визначити принципи забезпечення успіху аутсорсинг-проекту.

ТЕХНОЛОГІЇ У ГАЛУЗІ ЛІЗИНГУ ПЕРСОНАЛУ

Метою розділу є висвітлення передумов використання підприємствами лізингу персоналу, пов'язаних із цим переваг і проблем для різних суб'єктів лізингових відносин, процедури оформлення тристоронніх лізингових відносин, технології взаємодії лізингодавця та лізингоотримувача, методичних підходів до обґрунтування економічної доцільності залучення персоналу на умовах лізингу та специфічних особливостей розвитку ринку лізингу персоналу в Україні.

9.1. Передумови використання підприємствами лізингових послуг



Лізинг персоналу є формою тимчасового залучення персоналу зі сторони. Фахівці у галузі підбору персоналу вважають, що лізинг є однією із найбільш прибуткових галузей сучасного рекрутингу, який дуже швидко розвивається. У даній діяльності також убачають прообраз ринку праці у майбутньому і прогнозують відхід у минуле такого поняття, як постійна зайнятість.

Лізинг персоналу успішно застосовується у практиці багатьох країн світу. Щорічно кількість компаній, які спеціалізуються на лізингу персоналу, збільшується у 1,5 раза. Загальний оборот таких компаній перевищує 60 млрд дол. на рік. Щорічний оборот найбільшої на цьому ринку міжнародної компанії «Manpower» оцінюється більше ніж у 4 млрд дол.¹

Лідерами серед європейських країн за питомою вагою працівників, зайнятих на умовах лізингу, у загальній кількості зайнятих працівників є Ірландія, Італія, Греція і Франція (рис. 9.1). Пере-

¹ Карташов С. А., Одегов Ю. Г., Кокорев И. А. Рекрутинг: найм персонала. — 2-е изд. — М.: Экзамен, 2003. — С. 44.

давання власних співробітників у розпорядження іншим компаніям набуло поширення навіть у Японії, де характерною особливістю управління персоналом є система довічного найму.

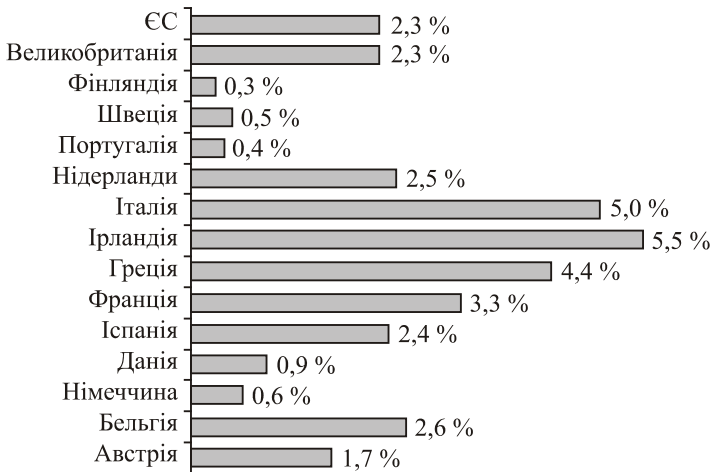


Рис. 9.1. Питома вага працівників, зайнятих на умовах лізингу, у загальній кількості зайнятих працівників у країнах ЄС¹

Лізинг персоналу передбачає надання організацією-провайдером необхідних організації-замовнику працівників у тимчасове користування. Організація-лізингодавець надає на певний термін і на певних умовах співробітників, які перебувають з нею у трудових відносинах, організації-лізингоотримувачу. Співробітники зобов'язані протягом даного періоду працювати на організацію-лізингоотримувача. Організація—провайдер лізингових послуг виступає своєрідним «підставним» роботодавцем, оскільки існує реальний роботодавець (хоча таким він фактично не є), який зробив замовлення на підбір фахівців, організовує і використовує їхню працю у власних інтересах, установлює правила внутрішнього трудового розпорядку тощо.

Термін «лізинг персоналу» є дослівним перекладом англійського словосполучення «personal-leasing», проте різновидом лізингу як оренди не є, оскільки людина може бути лише суб'єктом, а не об'єктом правових відносин. Відповідно до ст. 3 Закону України «Про фінансовий лізинг» предметом договору лізингу

¹ Third European Survey on Working Conditions, 2000.

може бути неспоживна річ, визначена індивідуальними ознаками та віднесена відповідно до законодавства до основних фондів. Незважаючи на те, що застосування терміна «лізинг персоналу» не є цілком коректним, саме він набув поширення у літературі та на практиці.

Для позначення такої форми зайнятості використовується також термін «*позикова праця*»¹. Проте використання даного терміна також не є зовсім правильним, оскільки відповідно до ст.1046 Цивільного кодексу України за договором позики одна сторона (позикодавець) передає у власність іншій стороні (позичальникові) грошові кошти або інші речі, визначені родовими ознаками, а позичальник зобов'язується повернути позикодавцеві таку ж суму грошових коштів (суму позики) або таку саму кількість речей того ж роду й такої самої якості. Оскільки людина не є річчю, то стосовно процедури передавання персоналу термін «позика» (рос. «заём») також використовувати не можна.

Як варіант можна застосовувати термін «*надання персоналу в тимчасове користування*».

Хоча технологія лізингу персоналу увійшла у практику відносно недавно, чимало організацій і раніше використовували певні її можливості у своїй діяльності. Наприклад, залучення фахівців зі сторони на термінову чи сезонну роботу, для виконання окремих проектів тощо. Як правило, з такими працівниками укладалися строкові трудові договори.

Основною передумовою виникнення і використання лізингу персоналу є невідповідність наявних в організації компетенцій потребам у них. Вирішити дану проблему можна шляхом розроблення програм зміни якісних і кількісних характеристик персоналу в організації. Така програма може передбачати додаткове навчання наявних в організації працівників, залучення до виконання певних робіт спеціалізованих фірм та компаній, прийняття на роботу фахівців певного профілю на різних умовах зайнятості тощо. Вибір конкретних заходів залежить від багатьох чинників, основними серед яких є: категорія персоналу; терміни пошуку необхідних співробітників; обсяг робіт; наявність фірм і компаній, які спеціалізуються на виконанні певних робіт, та вартість їхніх послуг.

Основні випадки виникнення додаткової потреби у персоналі та відповідні форми його залучення подано на рис. 9.2.

¹ У Росії використовується термін «заёмный труд».

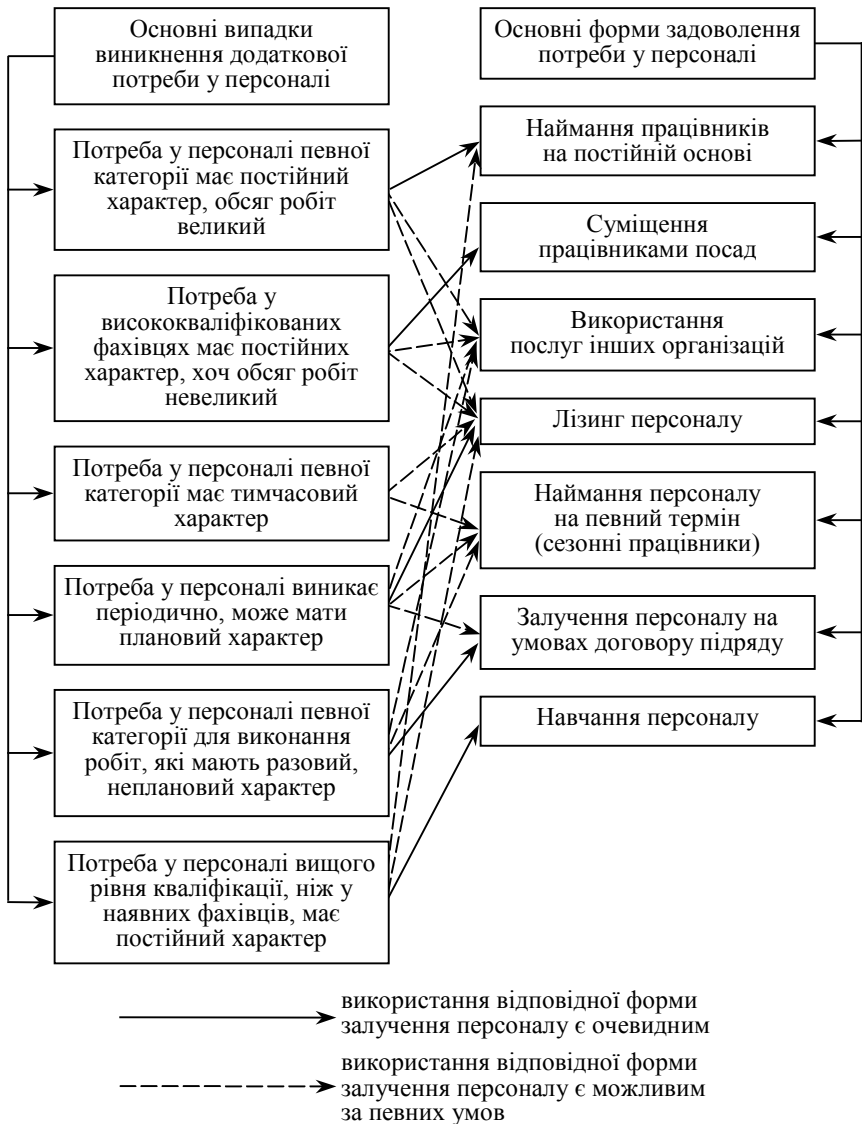


Рис. 9.2. Основні випадки виникнення додаткової потреби у персоналі та відповідні форми залучення¹

¹ Карташов С. А., Одегов Ю. Г., Кокорев И. А. Рекрутинг: найм персонала. — 2-е изд. — М.: Экзамен, 2003. — С. 46.

Якщо потреба у виконанні певного обсягу робіт має разовий або сезонний характер, наявні працівники в організації не завжди мають можливості виконувати додаткові види робіт або не є достатньо компетентними, а їхнє навчання вимагатиме чимало коштів і часу, а також якщо на ринку бракує фірм і компаній, що спеціалізуються на виконанні даних робіт або їх послуги дуже дорого коштують, то організація може залучити необхідних співробітників на умовах лізингу.

Сьогодні потреба у залученні співробітників на умовах лізингу постійно зростає. У процесі реалізації різних бізнес-проектів керівництво компанії у багатьох випадках може виокремити ті завдання, які мають тимчасовий характер. До таких завдань, наприклад, можна віднести проведення внутрішнього аудиту, розроблення програм реструктуризації, програмного забезпечення, проведення виставок і рекламних акцій тощо.

Тимчасова потреба у додатковій робочій силі також виникає у зв'язку із сезонними коливаннями попиту на певні товари чи послуги. Актуальними є дані питання у період відпусток, у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю працівників, їхнім перебуванням у тривалому відрядженні. Зрозуміло, що недоцільно підбирати для роботи в організації працівника, потреба у якому через 1—2 місяці відпаде. У такому разі виходом із ситуації буде залучення працівника на лізингових умовах без зарахування його до штату.

Використання лізингових технологій також дає змогу знизити ризики компанії, пов'язані з найманням низькокваліфікованих і неключових співробітників.

До основних причин залучення співробітників на умовах лізингу за результатами опитування підприємств-замовників у країнах ЄС належать (рис. 9.3):

- заміна тимчасово відсутніх співробітників (27 %),
- сезонні коливання (23 %),
- «неочікуване» зростання виробництва (21 %).

Протягом тривалого часу, аж до 1980-х рр., у багатьох країнах переважала думка, що лізинг робочої сили використовується лише для того, щоб уникнути зобов'язань роботодавця відповідно до укладеного трудового договору. У більшості країн лізинг робочої сили перебував за межами закону, а діяльність приватних агенцій із зайнятості була забороненою або істотно обмеженою, що знайшло своє відображення у відповідних конвенціях та рекомендаціях Міжнародної організації праці (Конвенції № 34, 88, 96, Рекомендація № 1 від 1949 р.). Дані міжнародні акти ґрунтувалися на тому, що посередницькі послуги з працевлаштування

повинні безкоштовно надавати державні органи. Лізинг робочої сили взагалі виключався. З точки зору МОП діяльність лізингових фірм прирівнювалася до посередництва у підборі комерційних організацій на платній основі, що не допускалося діючими міжнародними та національними стандартами.

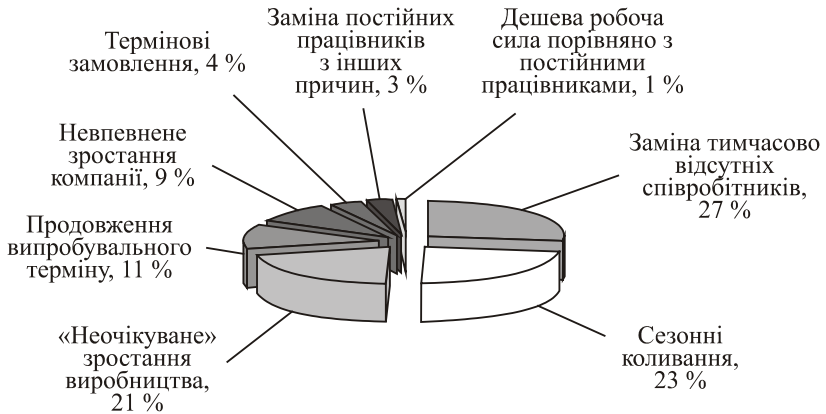


Рис. 9.3. Основні причини залучення співробітників на умовах лізингу (результати опитування підприємств-замовників у країнах ЄС)¹

Становище змінилося в останні десятиріччя минулого століття. Структурні зрушення в економіці, на ринку праці, зміни в організації виробництва привели до істотного перегляду способів використання людських ресурсів. Традиційні методи у багатьох випадках застаріли, виявились неефективними, такими, що не відповідають вимогам сучасної економіки, яка функціонує в умовах глобалізації та посилення конкуренції на внутрішньому та світовому ринках.

На рівні національного законодавства багатьох країн з'явилася тенденція виводити лізингові агенції (агенції з тимчасового працевлаштування) за межі сфери застосування положень Конвенції МОП № 96 щодо функціонування платних бюро з працевлаштування.

Під тиском даних обставин МОП визнала легітимність праці на умовах лізингу. У 1997 р. на 85-й сесії МОП були прийняті Конвенція № 181 та Рекомендація № 188, присвячені питанням діяльності приватних агенцій зайнятості. Разом з іншими поло-

¹ CIETT, Orchestrating the Evolution of Private Employment Agencies towards a Stronger Society, International Confederation of Private Employment Agencies, 2000.

женнями Конвенція № 181 допускає як законні послуги таких агенцій «наймання працівника спеціально з метою надання його праці третім особам (фізичним та юридичним), які безпосередньо організують та використовують працю даних працівників у власних інтересах».

Конвенція № 181 установлює мінімальний рівень соціальних гарантій для таких працівників. З цієї метою вона зобов'язує держави забезпечити у національному законодавстві адекватний захист працівників, залучених на умовах лізингу, стосовно дотримання таких прав:

- свободи об'єднань;
- проведення колективних переговорів;
- мінімальної заробітної плати;
- тривалості робочого часу та інших умов праці;
- установлені законом допомоги щодо соціального забезпечення;
- доступу до професійної підготовки;
- безпеки та гігієни праці;
- відшкодування шкоди, завданої внаслідок нещасних випадків на виробництві чи професійних захворювань;
- відшкодування у разі банкрутства і захисту вимог працівників з точки зору черговості відшкодування;
- охорони материнства та допомоги по вагітності й пологах, а також пільг і допомоги батькам.

Конвенцією також визначено, що у правовідносинах, які виникають у зв'язку із залученням працівника на умовах лізингу, обов'язково бере участь не лише сам працівник і підприємство-лізингоотримувач, а й приватна агенція зайнятості.

Необхідність законодавчої регламентації позикової праці й відмова від стереотипів, які склалися стосовно лізингу персоналу, визнані у більшості розвинутих країн світу. Лізинг персоналу розглядається як необхідний елемент сучасної організації ринку праці, який не лише позитивно впливає на рентабельність виробництва, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, а й використовується як один зі способів підтримання і розширення зайнятості. Сьогодні практично усі розвинуті країни не лише відмінили заборону на використання позикової праці, а й прийняли закони та інші нормативні правові акти, що регулюють відносини у даній сфері¹.

¹ Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие. – М. : ИНФРА-М, 2007. — С. 260—262.

9.2. Переваги та проблеми, пов'язані з використанням лізингу персоналу



Серед *преваг залучення персоналу на умовах лізингу для організації-лізингоотримувача* слід виокремити такі:

— отримання кваліфікованого персоналу в необхідній кількості й за короткий проміжок часу;

— зменшення витрат на компенсаційні пакети (як правило, для тимчасових співробітників вони є значно меншими);

— зменшення обсягів ведення кадрової документації;

— відсутність простоїв, якщо тимчасовий співробітник захворів чи перебуває у відпустці, оскільки за договором агенція зобов'язана знайти йому заміну на даний термін без додаткової оплати;

— можливість на місце одних працівників брати інших, якщо перші через ті чи ті причини не підходять організації—замовнику лізингових послуг;

— зменшення витрат на підбір персоналу: за підбір працівника на постійну основу рекрутинговій агенції виплачують 2—3 місячних оклади, за підбір на умовах лізингу — менше одного;

— можливість продовжити випробувальний термін для співробітника без оформлення з ним трудових відносин;

— можливість зарахувати лізингового працівника до штату підприємства без додаткових витрат на підбір персоналу.

Щодо останнього пункту, то організації—провайдери лізингових послуг можуть установлювати мінімальний термін лізингу співробітників, після закінчення якого організація-замовник має право перевести цих співробітників до свого штату без додаткових витрат (наприклад, півроку чи рік).

Лізинг персоналу може бути взаємовигідною формою співробітництва з агенцією і для найманого працівника. Для *лізингового працівника така форма працевлаштування є вигідною* з огляду на таке:

— можливість набути необхідний досвід вирішення різних завдань та роботи у різних умовах праці;

— працівникові не потрібно самому шукати роботу, агенція пропонує різні вакансії;

— стаж не переривається (працівник перебуває у постійному штаті агенції);

— можливість налагодити ділові контакти з багатьма організаціями.

Переваги позикової праці для різних категорій працівників подано у табл. 9.1.

Таблиця 9.1

ПЕРЕВАГИ ПОЗИКОВОЇ ПРАЦІ ДЛЯ РІЗНИХ КАТЕГОРІЙ ПРАЦІВНИКІВ¹

Переваги	Категорії працівників
Набуття досвіду роботи у великих компаніях, отримання нових спеціальностей	Випускники шкіл, вищих навчальних закладів; демобілізовані з армії
Підвищення соціальної захищеності	Безробітні; особи, які не мають постійного місця роботи; індивідуальні підприємці, які працюють за договором підряду; працівники, котрі працюють за короткостроковим трудовим договором; сезонні працівники
Можливість отримати постійну роботу у клієнта	Для усіх категорій
Відновлення трудових навиків, кваліфікації	Жінки після народження дитини; особи, які мали тривалу перерву в роботі
Можливість раціонально планувати час	Студенти, які навчаються у вищих навчальних закладах; молоді матері, які виховують дітей; творчі працівники
Фінансові вигоди	Для усіх категорій

Така форма зайнятості є вигідною для тих, хто навчається, оскільки дає їм змогу суміщати роботу з навчанням і набувати необхідного досвіду. Робота на умовах лізингу може бути прийнятною для осіб, які тривалий час не можуть знайти роботу і потребують додаткових заробітків. Хоча для них придатнішою є робота на постійній основі, проте брак відповідних вакансій змушує їх погоджуватися на тимчасову роботу. Ще одна група працівників, для котрих подібна робота є привабливою, — особи, які хочуть удосконалити свої професійні навики.

Досить вагомим стимулом роботи на умовах лізингу є можливість отримати пропозицію перейти на постійну роботу до компанії-лізингоотримувача. Практика свідчить, що значна частина працівників, які працюють на умовах лізингу, після завершення тимчасової роботи зараховуються до штату організації—замовника лізингових послуг. У даному разі така форма зайнятості стає своєрідним шаблоном для зайнятості на постійній основі. Крім того,

¹ Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие. — М. : ИНФРА-М, 2007. — С. 267.

чимало організацій—замовників лізингових послуг, використовуючи таку форму залучення працівників, від самого початку розглядають їх як претендентів для заміщення вакантних посад у майбутньому.

Поряд із позитивними сторонами даної технології управління персоналом, слід зазначити, що в Україні механізми її ще нерегульовані через відсутність відповідної правової бази, у зв'язку з чим права й інтереси найманих працівників часто залишаються не захищеними належним чином.

Супротивники позикової праці зазначають, що наймані працівники позбавлені можливості участі у соціальному партнерстві, а тому й захисту своїх прав та інтересів через колективні переговори і участь у профспілковому русі. Ті, хто висловлює позитивне ставлення до використання позикової праці, зазначають, що інтереси таких працівників можуть бути захищеними завдяки участі у радах трудових колективів, сформованих лізинговими працівниками організації, що використовує позикову працю. Можливим також є створення профспілки лізингових працівників, що набуло поширення у зарубіжній практиці.

Своєю чергою залучення персоналу на умовах лізингу може мати низку *негативних моментів і для організації-замовника*. Одна з вірогідних і досить істотних проблем — ризик втрати конфіденційної інформації. Унаслідок несанкціонованого просочування через лізингових працівників інформації про обсяги продукції (послуг), особливості технологічного процесу, рекламної, маркетингової, збутової та кадрової політики організація-замовник може зазнати значних збитків. Для зниження вірогідних ризиків між замовником і провайдером лізингових послуг має бути укладено договір про нерозголошення конфіденційної інформації, який має містити перелік даних, що належать до такої інформації. Аналогічний договір має бути укладений між провайдером і найманим працівником.

Крім того, залучення значної кількості лізингових працівників може негативно позначитися на корпоративній культурі організації-замовника у разі неправильного вибору провайдера лізингових послуг, корпоративна культура якого істотно відрізняється від культури організації-замовника. Це, своєю чергою, може призвести до суттєвих проблем: погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, виникнення конфліктів між постійними та лізинговими працівниками, зниження трудової дисципліни, що негативно позначиться на якості продукції чи послуг. У зв'язку з цим, обираючи провайдера лізингових послуг, організація-замов-

ник має ретельно проаналізувати методи роботи, порядок ухвалення рішень, систему норм і цінностей, настанови персоналу, порядок вирішення конфліктів тощо. Свій вибір варто зупинити на провайдері, корпоративна культура якого є близькою до власної культури.

Неабияке значення має також проблема розподілу відповідальності між замовником і провайдером лізингових послуг у галузі охорони праці, техніки безпеки, навчання персоналу. Для уникнення непорозумінь у питаннях дотримання норм охорони праці й техніки безпеки, проведення профілактичних медичних оглядів, забезпечення працівників засобами індивідуального захисту від дії шкідливих факторів зовнішнього середовища, організації підготовки та підвищення кваліфікації працівників між замовником і провайдером мають бути чітко розділені зони відповідальності, що має знайти відображення в укладеному між ними договорі.

Практика надання послуг з лізингу персоналу свідчить про те, що *агенції—провайдери даних послуг можуть також стикатись із певними проблемами*. Перша з них пов'язана із забезпеченням постійного завантаження лізингових співробітників. Після закінчення терміну дії договору між організацією-замовником і провайдером лізингових послуг агенція може певний період часу не отримувати замовлення на фахівців певної кваліфікації. Незважаючи на це, вона має утримувати працівників, з якими укладено безстрокові трудові договори, або ж звільняти таких працівників.

Для того щоб уникнути подібних проблем, агенції підбирають необхідних фахівців під кожне конкретне замовлення і оформляють з ними строкові трудові договори. Такі договори можуть укладатися також із фахівцями, які постійно користуються попитом з боку організацій—замовників лізингових послуг. Тоді підставою для розірвання трудових відносин з найманим працівником після закінчення терміну дії договору між замовником і провайдером лізингових послуг є закінчення строку дії трудового договору відповідно до п. 2 ст. 36 КЗпП України. Проте якщо агенція переукладає строкові трудові договори з найманим працівником один чи кілька разів, то вони можуть вважатись такими, що укладені на невизначений термін відповідно до ст. 39-1 КЗпП України. Ця проблема не може бути вирішена без законодавчої регламентації зайнятості на лізингових умовах.

Наступна проблема полягає у своєчасності виплати заробітної плати лізинговим працівникам. Відповідно до ст. 115 КЗпП

Україні заробітна плата має виплачуватись працівникам регулярно у робочі дні у терміни, установлені колективним договором, але не рідше двох разів на місяць через проміжок часу, що не перевищує шістнадцяти календарних днів. За несвоєчасної сплати організацією-замовником рахунків заробітна плата найманим працівникам може бути виплачена із затримкою, що може викликати невдоволення працівників, і відповідно збільшити соціальну напруженість.

У зв'язку з цим під час укладання договору між замовником і агенцією мають бути чітко визначені терміни оплати організацією-замовником рахунків і відповідальність у разі порушення нею встановлених договором термінів. Крім того, трудовим законодавством має бути передбачено солідарну відповідальність замовника та провайдера за своєчасність виплати заробітної плати, створення належних умов праці тощо.

9.3. Документальне оформлення тристоронніх лізингових відносин



Важливою передумовою використання технології лізингу персоналу є ведення організацією-замовником легального бізнесу та відсутність будь-яких порушень чинного законодавства. Це пов'язано з тим, що агенції—провайдери лізингових послуг є зобов'язаними перед лізинговими працівниками, а тому і перед усіма контролювальними органами. У разі будь-яких порушень законодавства стосовно наймання й використання персоналу відповідальним є лізингодавець. Це, своєю чергою, також позначається і на діловій репутації агенції.

Відносини, що складаються під час використання лізингу персоналу, мають своєрідну структуру (рис. 9.4).

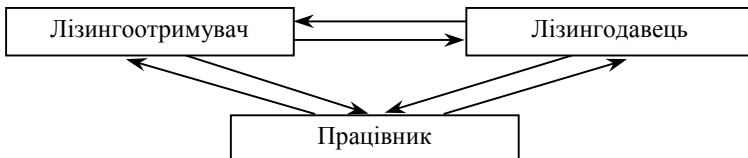


Рис. 9.4. Суб'єкти лізингової угоди

Основним суб'єктом є **працівник**, який укладає трудовий договір з роботодавцем, бере на себе зобов'язання особисто виконувати трудові функції.

Другим суб'єктом є **організація, яка надає персонал**. Ця організація підбирає працівників і укладає з ними трудові договори. Формально такі організації виступають у ролі роботодавця. Закон України «Про організації роботодавців» визначає роботодавця як власника підприємства, установи, організації незалежно від форми власності, виду діяльності та галузевої належності або уповноважений ним орган чи фізичну особу, яка використовує найману працю. Законом не уточнено: роботодавець має особисто використовувати найману працю чи має право надавати у розпорядження третій стороні.

Якщо звернутися до згаданої вище Конвенції МОП № 181, роботодавцем може виступати приватна агенція зайнятості, під якою розуміється будь-яка фізична чи юридична особа, незалежна від державних органів, яка пропонує послуги на ринку праці, у тому числі наймання працівників з метою надання їх у розпорядження третій стороні (п. 1 ст. 1 Конвенції).

Третім суб'єктом відносин, які складаються під час використання лізингу персоналу, є **клієнт**, він же виступає і **замовником**, і **реальним роботодавцем**. МОП пропонує називати його підприємством-користувачем, яким може бути фізична або юридична особа (п. 1 ст. 1 Конвенції № 181).

Під час використання лізингу персоналу виникають трудові та цивільно-правові відносини. Відносини між працівником та організацією-лізингодавцем регулюються, як зазначалося, трудовим договором. При цьому трудові відносини, що виникають між ними, мають певні особливості, оскільки трудову функцію працівник виконуватиме в іншій організації. Відповідно і свою специфіку матиме трудовий договір, оскільки складно передбачити у ньому окремі умови, такі, наприклад, як місце роботи, початок роботи, що вимагатиме укладання додаткових угод.

Якщо працівника наймає організація-лізингодавець під конкретне замовлення, то укладається строковий трудовий договір. Термін роботи залежить від терміну, на який укладено (чи передбачається укладання) договору з організацією-замовником.

У разі зарахування працівника до штату провайдера для неодноразового надання різним організаціям для виконання певних трудових функцій може укладатись трудовий договір і на невідзначений термін.

Незалежно від того, на який термін укладається трудовий договір, у ньому обов'язково має бути зазначено, що фактично працівник здійснюватиме трудову функцію в інших організаціях.

При використанні позикової праці у ролі роботодавця виступають два суб'єкта — формальний роботодавець, який укладає трудовий договір, і фактичний роботодавець, котрий офіційно не укладає з працівником трудового договору, але створює умови, необхідні для реалізації працівником трудової функції, тому у трудовому договорі мають бути чітко визначені права й обов'язки роботодавця. У зв'язку з цим додатком до трудового договору може бути договір про надання послуг.

Відносини між лізингодавцем і лізингоотримувачем регулюються цивільно-правовим договором про надання послуг. У таких договорах не використовується термін «лізинг персоналу».

Відповідно до ст. 901 Цивільного кодексу України за договором про надання послуг одна сторона (виконавець) зобов'язується за завданням другої сторони (замовника) надати послугу, що споживається у процесі вчинення певної дії або здійснення певної діяльності, а замовник зобов'язується оплатити виконавцеві зазначену послугу, якщо інше не встановлено договором. При цьому виконавець має надати послугу особисто. У випадках, установлених договором, виконавець має право покласти виконання договору про надання послуг на іншу особу, залишаючись відповідальним у повному обсязі перед замовником за порушення договору (ст. 902 Цивільного кодексу України).

При цьому договори, що укладаються між лізингодавцем і лізингоотримувачем, мають містити елементи трудового права та відображати специфіку тристоронніх відносин.

Відносини між організацією-замовником і працівником не оформляються окремим договором, оскільки, з одного боку, частина прав і обов'язків роботодавця передається організації-замовнику за договором про надання послуг, а з другого боку, працівник, укладаючи трудовий договір з приватною агенцією, також набуває певних зобов'язань.

Застосування позикової праці в Україні законодавчо не врегульовано. Українське трудове і цивільне законодавство не регламентує відносин, які виникають при цьому. Лише ст. 6 Цивільного кодексу України передбачено, що сторони мають право укласти договір, який не передбачений актами цивільного законодавства, але відповідає його загальним засадам.

Неврегульованість відносин, які виникають у разі використання лізингу персоналу, призводить до всіляких суперечностей і

зловживань. Зважаючи на те, що зазначені відносини набувають поширення на практиці, їх обов'язково слід регламентувати на законодавчому рівні. При цьому треба враховувати зарубіжний досвід, де позикова праця є законодавчо регламентованою. Норми позикової праці містяться у цивільному чи трудовому законодавстві. В окремих країнах, наприклад у Нідерландах, прийняті спеціальні закони про позикову працю.

9.4. Технологія взаємодії лізингодавця та лізингоотримувача



Технологія взаємодії лізингодавця та лізингоотримувача щодо задоволення тимчасової потреби у персоналі включає такі етапи:

I етап. Визначення проблемної ситуації організації-замовника лізингових послуг і конкретної потреби у персоналі, зокрема чисельність і кваліфікація персоналу, терміни залучення.

II етап. Вибір конкретного варіанта лізингової схеми для організації-лізингоотримувача. На цьому етапі обговорюються й узгоджуються такі питання:

- заробітна плата працівника й гонорар організації—лізингодавця;
- обсяг робіт, вимоги до якості й термінів виконання;
- показники оцінювання результатів роботи.

III етап. Підбір провайдером лізингових послуг персоналу. Підбір може здійснюватись із власного штату, якщо останній сформований, і фахівці необхідної кваліфікації перебувають у ньому на умовах постійної зайнятості. Якщо ж організація-лізингодавець практикує укладання строкових трудових договорів з лізинговими працівниками, то останніх їй слід шукати на зовнішньому ринку праці.

IV етап. Документальне оформлення лізингодавцем лізингових відносин із лізингоотримувачем і фахівцем.

Лізингодавець гарантує лізингоотримувачу якість виконання робіт, що має відобразитися у договорі. Договір має містити показники, за якими оцінюватиметься якість наданих послуг — SLA (Service Level Agreement). Лізингодавець також гарантує непоширення конфіденційної інформації, отриманої фахівцем упродовж роботи в організації.

Організація—замовник лізингових послуг гарантує оплату рахунків агенції у повному обсязі в установлені терміни і створення найманому працівникові належних умов праці, які мають бути чітко визначені договором.

За кордоном лізинговий штат агенції—провайдера лізингових послуг формується відповідно до вимог ринку праці й залежить від того, персонал якого фаху користується попитом у організацій-замовників. Агенція гарантує співробітникам певний мінімальний рівень заробітної плати, навіть якщо вони якийсь час залишаються незатребуваними. Якщо фахівець має високий рівень кваліфікації, то йому не доводиться довго чекати чергової пропозиції.

Специфіка вітчизняного ринку лізингових послуг полягає у тому, що лізинговий штат агенції-лізингодавця формується під конкретне замовлення. Відповідно до вимог організації-лізингоотримувача агенція підбирає необхідних фахівців і зараховує до свого штату. Для цього агенція повинна мати базу даних працівників, які згодні працювати за строковими договорами.

Етапи формування лізингового штату агенції-лізингодавця:

I етап. Лізингодавець підбирає фахівців відповідно до вимог лізингоотримувача.

У зв'язку з тим, що лізингові співробітники у майбутньому матимуть доступ до конфіденційної інформації різних організацій—замовників лізингових послуг, їх відбір має бути ретельним, з використанням спеціальних методів і процедур. За кордоном у структурі агенцій, які надають послуги з лізингу персоналу, існують служби безпеки, що займаються перевіркою надійності кандидатів. Поряд із перевіркою надійності кандидатів, відбір лізингових працівників також включає оцінювання професійних якостей та індивідуально-особистісних характеристик.

Крім того, важливо, щоб для кандидата така нестандартна форма зайнятості була прийнятною. Неабияке значення має відповідність роботи на умовах лізингу кар'єрному плану працівника.

II етап. Після узгодження кандидатів з організацією—замовником лізингових послуг чи одноосібно агенцією-лізингодавцем, якщо штат формується на майбутнє, фахівці зараховуються до штату агенції і стають її співробітниками.

Коли кандидат стає співробітником агенції, його обов'язково знайомлять з порядком та етикою виконання «лізингових» договорів. З цією метою агенції розробляють етичні кодекси лізингових фахівців.

III етап. Відібрані фахівці надаються лізингоотримувачу для виконання зазначених у договорі функцій упродовж узгодженого сторонами терміну.

Перелік обов'язків організації—провайдера лізингових послуг включає:

- укладання трудових договорів;
- ведення кадрової документації: особові справи, трудові книжки тощо;
- нарахування і виплату заробітної плати, компенсацій, податків;
- здійснення відрахувань у встановлені законодавством фонди;
- оформлення тимчасової непрацездатності й відпусток;
- подання до Пенсійного фонду інформації про страховий трудовий стаж працівників та відрахування;
- надання працівникам необхідних довідок;
- оформлення відряджень;
- організацію проходження працівниками інструктажу з охорони праці;
- оформлення страхових договорів з працівниками, робота яких пов'язана зі шкідливими та небезпечними умовами праці;
- заміну працівника у разі невиходу його на роботу чи підбір нового співробітника;
- інформаційну і консультаційну підтримку в разі виникнення спорів між замовником і працівником;
- допомогу в організації адаптації співробітників тощо.

До обов'язків організації—замовника лізингових послуг належать:

- оплата рахунків організації-провайдера у повному обсязі й у встановлені терміни;
- надання працівникам робочого місця, обладнання, інструментів, документації тощо;
- забезпечення належної організації та безпеки праці;
- контроль за ходом та якістю виконання робіт чи надання послуг;
- надання провайдеру встановленої форми звітів про результати роботи співробітника;
- обґрунтування провайдеру необхідності заміни певного співробітника;
- виплата провайдеру компенсації в установленому розмірі у разі дострокового розірвання договору з ініціативи замовника тощо.

9.5. Обґрунтування економічної доцільності залучення персоналу на умовах лізингу



Структуру витрат на залучення персоналу на умовах лізингу та чинники, що впливають на їх розмір, подано на рис. 9.5.

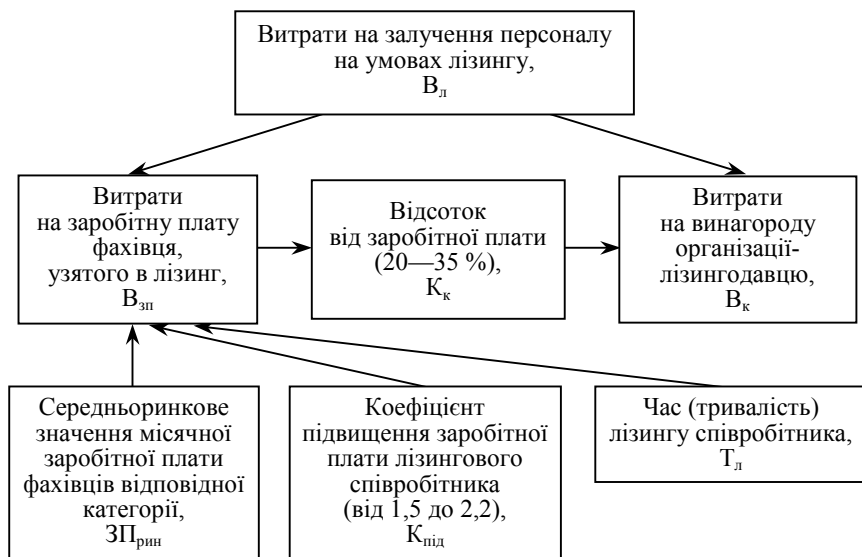


Рис. 9.5. Структура витрат на залучення персоналу на умовах лізингу та чинники, що впливають на їх розмір

Загальні *витрати на залучення персоналу на умовах лізингу* для організації-лізингоотримувача визначаються сумою заробітної плати співробітника та винагородою компанії-лізингодавця:

$$V_{\text{л}} = V_{\text{зп}} + V_{\text{к}}, \quad (9.1)$$

де $V_{\text{зп}}$ — витрати на заробітну плату фахівця, узятого в лізинг;
 $V_{\text{к}}$ — витрати на винагороду організації-лізингодавцю.

Заробітна плата фахівця, узятого в лізинг, визначається з урахуванням наступних позицій. Працівники, які залучаються на умовах лізингу, як правило, висококваліфіковані й досвідчені.

Тому їхня заробітна плата може перевищувати в 1,2—1,5 раза середньоринкову заробітну плату фахівців відповідної категорії.

Крім того, під час установалення заробітної плати лізингового працівника враховується час перерви між двома договорами, який може сягати кількох місяців. У зв'язку з такими вірогідними перервами під час розрахунку заробітної плати вводиться коефіцієнт підвищення від 1,3 до 1,5. Отже, загальні витрати на заробітну плату лізингового працівника становлять від 1,5 до 2,2 середньоринкових заробітних плат фахівців відповідної категорії і визначаються за формулою

$$B_{зп} = 3П_{рин} \cdot T_{л} \cdot K_{під}, \quad (9.2)$$

де $3П_{рин}$ — середньоринкове значення місячної заробітної плати фахівців відповідної категорії;

$T_{л}$ — час (тривалість) лізингу співробітника;

$K_{під}$ — коефіцієнт підвищення заробітної плати лізингового співробітника (від 1,5 до 2,2).

Витрати на винагороду компанії-лізингодавцю, як правило, визначаються у відсотках до оплати праці лізингового працівника і становлять від 20 до 35 % від його місячної заробітної плати (формула (9.3)).

$$B_{к} = B_{зп} \cdot K_{к}, \quad (9.3)$$

де $K_{к}$ — відсоток від заробітної плати для визначення винагороди компанії-лізингодавця (20—35 %).

Порядок визначення витрат на залучення фахівця на умовах лізингу розглянемо на конкретному прикладі. Компанія, яка займається розробленням програмного забезпечення, планує залучити співробітника на умовах лізингу для заміщення програміста, котрий перебуває у відпустці з тимчасової непрацездатності, строком на 2 місяці. Середньоринкова місячна заробітна плата фахівця даної категорії становить 3,5 тис. грн. Коефіцієнт підвищення заробітної плати лізингового співробітника дорівнює 1,5. Щомісячна винагорода компанії-лізингодавця становить 20 % місячної заробітної плати лізингового співробітника.

Місячна заробітна плата програміста з урахуванням коефіцієнта підвищення заробітної плати становитиме:

$$3,5 \cdot 1,5 = 5,25 \text{ тис. грн.}$$

Щомісячна винагорода компанії-лізингодавця дорівнюватиме:

$$5,25 \cdot 0,20 = 1,05 \text{ тис. грн.}$$

Витрати компанії на залучення співробітника на умовах лізингу за місяць становитимуть:

$$5,25 + 1,05 = 6,3 \text{ тис. грн.}$$

за два місяці:

$$2 \cdot 6,3 = 12,6 \text{ тис. грн.}$$

Отже, загальні витрати на лізинг коштують недешево. Тому залучення персоналу на лізингових умовах вимагає **обґрунтування економічної доцільності**, що здійснюється шляхом порівняння витрат на залучення співробітника на умовах лізингу та інших альтернативних витрат на виконання певного комплексу робіт: прийняття працівника до штату, звернення до послуг спеціалізованих фірм і компаній тощо.

Обґрунтування економічної доцільності залучення персоналу на умовах лізингу розглянемо на наступному прикладі.

В організації планується перевести 75 співробітників на контрактну форму найму і оплати праці. У разі звернення організації до юридичної фірми вартість послуг з підготовки необхідної документації для укладання контракту становитиме 250 грн на одного співробітника.

Для підготовки необхідної документації організація може залучити юрисконсульта на умовах лізингу. Середньоринкова місячна заробітна плата фахівця даної категорії становить 4 тис. грн. Коефіцієнт підвищення заробітної плати лізингового співробітника дорівнює 1,5. Щомісячна винагорода компанії-лізингодавця становить 25 % місячної заробітної плати лізингового співробітника. Усі види робіт з підготовки необхідної документації юрисконсульт може виконати за два місяці.

Для обґрунтування економічної доцільності залучення співробітника на умовах лізингу розрахуємо загальну вартість послуг юридичної фірми за підготовку необхідної документації для укладання контрактів зі співробітниками організації та витрати на залучення співробітника на умовах лізингу.

Загальна вартість послуг юридичної фірми за підготовку необхідної документації становить:

$$250 \cdot 75 = 18,75 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на залучення співробітника на умовах лізингу дорівнюють:

$$2 \cdot (4 \cdot 1,5 + 4 \cdot 1,5 \cdot 0,25) = 15,0 \text{ тис. грн.}$$

Отже, економія, яку отримає компанія від залучення співробітника на умовах лізингу, становитиме:

$$18,75 - 15,0 = 3,75 \text{ тис. грн.}$$

9.6. Розвиток ринку лізингу персоналу в Україні



Незважаючи на те, що лізинг персоналу набуває поширення у практиці багатьох вітчизняних компаній, розвиток ринку лізингу персоналу в Україні гальмується внаслідок недосконалості законодавчої бази, з одного боку, та нестабільності попиту на висококваліфікованих фахівців за умов тимчасового їх залучення — з другого боку.

Фахівці, котрі працюють у даній сфері бізнесу, виокремлюють специфічні особливості саме вітчизняної (не американської, європейської чи російської) практики надання таких послуг.

Керівник напряму Outsourcing компанії «Анкор» Д. Козлов визначає кілька «вузьких місць» досвіду надання послуг з лізингу персоналу в Україні. Розглянемо їх.

1. Вітчизняне законодавство (про що зазначалось нами раніше. — *Авт.*), на відміну від законодавства американського, не має спеціалізованих правових положень для лізингу персоналу. Вихід — ретельне опрацювання контрактів і трудових договорів у межах наявних в Україні можливостей.

2. Має місце мотиваційна значущість перебування у штаті клієнта, а не у штаті агенції. Вихід — детальна роз'яснювальна робота серед персоналу, який виконує роботи для клієнта поряд зі штатними співробітниками; дотримання усіх норм українського законодавства і договірних зобов'язань агенцією стосовно до працівника. Зазвичай великі агенції з тривалою історією сприймаються працівниками спокійно й позитивно.

3. Окремі види господарської діяльності вимагають ліцензування, яке не можуть дозволити собі агенції. Вихід — розподіл

функцій, які може виконувати «зовнішній» персонал (який перебуває у штаті агенції) і персонал клієнта або спеціалізована компанія (наприклад, охоронне підприємство).

Досвід українських лізингових проектів свідчить про те, що до функцій, які найчастіше покладаються на лізингових працівників, належать такі:

1) логістика, як правило — складська, зазвичай — хендлінг (оброблення вантажів уручну й за допомогою вантажопідйомної техніки і механізмів);

2) прибирання, як правило — в офісах, цехах, місцях масових скупчень людей; як варіант — на виробничих майданчиках;

3) адміністрування роботи підприємства — у приймальнях (секретарі, перекладачі, кур'єри), у бухгалтерії — посади середньої ланки, у бек-офісі — водії, системні адміністратори, технічний персонал;

4) у ритейлі — на позиціях пакувальників, у період сезонних піків продажу, розпродажів, у рекламних акціях;

5) у банківській сфері — при експансії на ринках (географічній чи продуктової);

6) у виробництві — на низькокваліфікованих позиціях під час запуску нових ліній, сезонних піків, у період реорганізації¹.

ВИСНОВКИ

ДО РОЗДІЛУ 9



Лізинг персоналу передбачає надання провайдером необхідних організації-замовнику працівників у тимчасове користування. Лізингодавець надає лізингоотримувачу на певний термін і на певних умовах співробітників, які перебувають з ним у трудових відносинах.

Сьогодні потреба у залученні персоналу на умовах лізингу постійно зростає. У процесі реалізації різних бізнес-проектів керівництво компанії у багатьох випадках може виокремити завдання, що мають тимчасовий характер. Тимчасова потреба у співробітниках також виникає у зв'язку із сезонними коливаннями попиту

¹ Козлов Д. Лізинг персонала // Управление персоналом. — 2006. — № 10 (157). — С. 19.

на певні товари чи послуги. Актуальними є дані питання у період відпусток, у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю працівників, їхнім перебуванням у тривалому відрадянні.

Серед переваг залучення персоналу на умовах лізингу для організації-лізингоотримувача слід виокремити такі: отримання кваліфікованого персоналу в необхідній кількості й за короткий проміжок часу, зменшення обсягів ведення кадрової документації, витрат на підбір персоналу, можливість зарахувати лізингового працівника до штату підприємства без додаткових витрат на підбір персоналу та ін.

Поряд із позитивними сторонами даної технології управління персоналом, зазначимо, що в Україні механізми її ще не врегульовані через відсутність відповідної правової бази, у зв'язку з чим права та інтереси найманих працівників часто залишаються не захищеними належним чином.

Залучення персоналу на умовах лізингу може мати низку негативних моментів для замовника. Одна з вірогідних і досить важливих проблем — ризик втрати конфіденційної інформації. Крім того, залучення значної кількості лізингових працівників може негативно позначитись на корпоративній культурі організації. Неабияке значення має також проблема розподілу відповідальності між замовником і провайдером лізингових послуг у сфері охорони праці, техніки безпеки, навчання персоналу.

Практика надання послуг з лізингу персоналу свідчить про те, що провайдери даних послуг можуть також зіткнутися з певними проблемами. Передусім це забезпечення постійного завантаження лізингових співробітників. Після завершення терміну дії договору між замовником і агенцією остання може певний період часу не отримувати замовлення на фахівців певної кваліфікації.

Відносини, що формуються під час використання лізингу персоналу, мають своєрідну структуру. Основним суб'єктом є працівник, який укладає трудовий договір із роботодавцем. Другим суб'єктом є організація, яка надає персонал. Формально такі організації виступають у ролі роботодавця. Третім суб'єктом є клієнт, він же виступає і замовником, і реальним роботодавцем.

Лізинг персоналу передбачає виникнення трудових та цивільно-правових відносин. Відносини між працівником та агенцією регулюються трудовим договором. При цьому трудові відносини, які виникають між ними, мають певні особливості, оскільки трудову функцію працівник виконуватиме в іншій організації. Відносини між лізингодавцем і лізингоотримувачем регулюються цивільно-правовим договором про надання послуг. Договір, який

укладається між лізингодавцем і лізингоотримувачем, має містити елементи трудового права і відображати специфіку тристоронніх відносин.

Технологія взаємодії лізингодавця і лізингоотримувача щодо задоволення тимчасової потреби у персоналі включає такі етапи: визначення проблемної ситуації організації-замовника і конкретної потреби у персоналі, зокрема чисельність і кваліфікація персоналу, терміни залучення; вибір конкретного варіанта лізингової схеми; підбір провайдером персоналу для лізингу; документальне оформлення лізингових відносин.

Загальні витрати на залучення персоналу на умовах лізингу коштують недешево. Тому ця процедура вимагає обґрунтування економічної доцільності, що здійснюється шляхом порівняння витрат на залучення співробітника на умовах лізингу та інших альтернативних витрат на виконання певного комплексу робіт: зарахування працівника до штату, звернення до послуг спеціалізованих фірм і компаній тощо.

Застосування позикової праці в Україні законодавчо не врегульовано. Неврегульованість відносин, які формуються під час використання лізингу персоналу, призводить до різних суперечностей і зловживань. Ураховуючи те, що такі відносини набувають поширення на практиці, їх обов'язково слід регламентувати на законодавчому рівні. При цьому треба враховувати зарубіжний досвід, де позикова праця є законодавчо регламентованою.

ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ

ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ



1. Розкрити передумови використання підприємствами лізингових послуг у практиці управління персоналом.
2. Навести основні випадки виникнення додаткової потреби у персоналі. Дати порівняльну характеристику основних форм залучення персоналу.
3. Розкрити основні положення конвенцій та рекомендацій МОП, які стосуються позикової праці. Назвати обставини, що сприяли визнанню МОП легітимності даної форми зайнятості.
4. Назвати соціальні гарантії, які встановлює Конвенція № 181 для працівників, зайнятих на лізингових умовах.

5. Розкрити переваги залучення персоналу на умовах лізингу для організації-лізингоотримувача. Визначити, які переваги є найсуттєвішими для вітчизняних підприємств.

6. Назвати категорії персоналу, для яких працевлаштування на умовах лізингу є вигідним. Пояснити чому.

7. Схарактеризувати основні загрози, з якими можуть зіткнутися наймані працівники, зайняті на лізингових умовах. Обґрунтувати способи їх мінімізації.

8. Назвати вірогідні проблеми залучення персоналу на умовах лізингу для організації-замовника. Обґрунтувати способи їх мінімізації.

9. Назвати проблеми, з якими можуть зіткнутись організації—провайдери лізингових послуг. Обґрунтувати способи їх мінімізації.

10. Пояснити, чому вітчизняні агенції, які надають лізингові послуги, практикують укладання строкових трудових договорів з найманими працівниками.

11. Назвати суб'єктів лізингової угоди. Дати характеристику відносинам, які виникають між суб'єктами лізингової угоди.

12. Розкрити особливості змісту та порядку укладання трудових договорів із лізинговими працівниками.

13. Схарактеризувати технологію взаємодії лізингодавця та лізингоотримувача щодо задоволення тимчасової потреби у персоналі.

14. Дати характеристику основним етапам формування лізингового штату агенції-провайдера.

15. Пояснити, чому за кордоном у структурі агенцій, які надають послуги з лізингу персоналу, створюються служби безпеки, що займаються перевіркою надійності кандидатів.

16. Розподілити обов'язки між провайдером і замовником лізингових послуг.

17. Схарактеризувати структуру витрат на залучення персоналу на умовах лізингу.

18. Пояснити, чому заробітна плата фахівців, які працюють на умовах лізингу, є набагато вищою, ніж середньоринковий показник заробітної плати фахівців даної категорії.

19. Схарактеризувати специфічні особливості вітчизняної практики надання лізингових послуг у галузі управління персоналом.

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ З ВИВЕДЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ЗІ ШТАТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Метою розділу є висвітлення передумов, позитивних і негативних наслідків використання організаціями схем виведення персоналу зі свого штату, процедури виведення персоналу зі штату, основних положень договору щодо надання послуг з аутстафінгу та методичних підходів до обґрунтування економічної доцільності виведення персоналу зі штату організації.

10.1. Передумови використання організаціями схем виведення персоналу зі свого штату



Термін *аутстафінг* (від англ. *Outstaffing*) дослівно перекладається як *позаштатний*. Даним терміном називають послуги з виведення персоналу зі штату організації-замовника й зарахування його до штату організації-провайдер. При цьому співробітники продовжують працювати на попередньому місці роботи і виконувати свої функції. Крім передавання провайдеру штатних співробітників, організація-замовник одразу може набирати персонал, зараховуючи його до штату агенції.

В обох випадках організація-провайдер стає формальним роботодавцем і бере на себе повну юридичну та фінансову відповідальність за персонал, включаючи ведення кадрового діловодства, виплату заробітної плати, відрахування податків, соціальне та медичне страхування, оформлення тимчасової непрацездатності, відпусток, відряджень тощо.

На Заході подібні послуги з'явилися у 60—70-ті роки ХХ ст., проте досить інтенсивно почали розвиватись у 90-х роках. Журнал «Harvard Business Review» назвав діяльність з виведення пер-

соналу зі штату бізнесом, який найдинамічніше розвивався у 90-ті роки у США.

Спочатку послуги з виведення персоналу зі штату компанії пропонували рекрутингові агенції, дещо змінивши технологію лізингу персоналу.

Сьогодні у США аутстафінг є законодавчо оформленою послугою з чітко відпрацьованим механізмом реалізації. Її надають компанії «*Professional Employer Organizations*» (PEO) (дослівно перекладається як «професійні організації-роботодавці»). За даними «*National Association of Professional Employer Organizations*», у 50 штатах США працює 700 компаній PEO. Їх кількість протягом останніх років щорічно збільшується на 20 %, дохід галузі становить близько 42 млн дол. на рік.

Головною причиною успіху аутстафінгових послуг на Заході стала така характерна особливість бізнесу, як можливість надання своїм співробітникам пакетів соціальних пільг і страховок, чого були позбавлені невеликі фірми через високу вартість контрактів зі страховими компаніями. До 2005 р. близько 80 % усіх малих і середніх компаній на Заході вивели своїх співробітників зі штату¹.

Аутстафінг подібний до лізингу персоналу, проте їх технології відрізняються одна від одної. За умов лізингу співробітники весь час перебувають в штаті організації-провайдера. За аутстафінгу працівники перебувають у штаті провайдера доти, поки є потреба у них, але у разі припинення за вимогою клієнта трудових відносин зі співробітниками їх звільняють.

На думку фахівців у галузі управління персоналом, основна різниця між зазначеними персонал-технологіями полягає у тому, що лізинг використовується за потреби в епізодичному або разовому залученні персоналу для виконання невеликого обсягу робіт, а аутстафінг застосовується у разі, коли компанія хоче зменшити витрати. У зв'язку з цим лізинг персоналу є короткостроковою формою залучення персоналу зі сторони, а за аутстафінгу персонал виводиться зі штату, як правило, на тривалий період.

Ще одна відмінність між аутстафінгом і лізингом персоналу полягає в лояльності працівників. За аутстафінгу наймані працівники ідентифікують себе з організацією—замовником аутстафінгових послуг, вони є носіями її корпоративної культури і відповідно лояльні до неї. Організацію-провайдера виведені зі штату

¹ Особенности российского рынка аутстаффинга // Управление персоналом. — 2005. — № 21 (127). — С. 49.

працівники сприймають як формального роботодавця із трудовими зобов'язаннями у межах укладеного договору. Лізингові працівники визнають свою належність до агенції—провайдера лізингових послуг, яка є для них джерелом корпоративної культури. Тому лізингові працівники є лояльними саме до агенції.

Варто зазначити, що і аутсорсингова технологія, і аутстафінг як технологія управління персоналом спрямовані на зниження витрат. Незважаючи на однакові мотиви використання організаціями—замовниками даних технологій, між ними також існують відмінності. Якщо аутстафінг є виведенням зі штату співробітників організації, то аутсорсинг — це виведення за межі організації не персоналу, а окремих, переважно непрофільних функцій.

Визначимо, у яких груп споживачів аутстафінгова технологія користується найбільшим попитом. Передусім це представництва транснаціональних компаній. Як правило, українським підрозділам західних компаній установлюються обмеження щодо чисельності персоналу та жорсткі бюджетні межі з чітко визначеною структурою адміністративних витрат. Аутстафінгова технологія дає можливість додатково залучати працівників для вирішення життєво важливих для ведення бізнесу завдань, незважаючи на встановлені обмеження.

Це також повною мірою стосується і вітчизняних підприємств, які мають складну організаційну структуру й для окремих їх підрозділів установлено ліміти щодо чисельності персоналу та витрат, а бізнес диктує необхідність у додаткових людських ресурсах.

Для підприємств, що перебувають на етапі реструктуризації, аутстафінг дає змогу розширити масштаби діяльності без зміни організаційної структури. Наприклад, вихід на регіональні ринки без юридичної реєстрації представництва чи філіалу.

10.2. Позитивні та негативні наслідки виведення персоналу зі штату



Розглянемо спочатку *переваги аутстафінгової технології для організації, що користується даними послугами*. Як зазначалося, аутстафінгова технологія застосовується організаціями з метою зниження витрат. У зв'язку з цим слід з'ясувати, за рахунок чого відбувається зниження витрат на персонал. Відомо, що останні включають витрати, пов'язані не лише з нарахуванням і

виплатою заробітної плати та веденням кадрового діловодства, а й складанням звітності у податкові органи та органи страхування, медичним обслуговуванням, страхуванням життя, організацією відпочинку, навчанням і підвищенням кваліфікації тощо. Саме таких витрат дає змогу уникнути використання аутстафінгової технології.

Аутстафінг дозволяє зменшити обсяги ведення кадрової документації, оскільки відпадає потреба вести особові справи, трудові книжки, оформляти накази й договори та ін. Крім цього, зменшуються обсяги бухгалтерських функцій, пов'язаних з нарахуванням і виплатою заробітної плати, розрахунком і відрядженням податків, розрахунком і виплатою витрат на відрядження, відпускних, допомоги з тимчасової непрацездатності тощо. У зв'язку з цим виведення персоналу зі штату дає змогу зменшити чисельність служби управління персоналом та бухгалтерії, а тому й витрати на їх утримання: заробітну плату та інші складові компенсаційного пакета, навчання і підвищення кваліфікації, організацію, оснащення та експлуатацію робочих місць, оренду приміщень та ін.

Суттєвого зниження витрат на утримання персоналу можна домогтися й у разі, якщо провайдер, який надає аутстафінгові послуги, користується пільговим оподаткуванням, наприклад є платником єдиного податку. У разі зарахування певної кількості працівників до свого штату організація-провайдер має провести ретельні розрахунки для того, щоб не перевищити законодавчо встановленого обмеження з обороту чи кількості працівників для організацій—платників єдиного податку.

Зменшення витрат досягається також через перерозподіл статей балансу шляхом переведення витрат на оплату праці до витрат на послуги сторонніх організацій, що приводить до зменшення бази оподаткування.

Крім зниження прямих витрат, існує також і непряма економія, пов'язана зі зменшенням витрат часу лінійних керівників на вирішення різних кадрових питань. Це зумовлено тим, що кадрові питання, поряд зі співробітниками служби управління персоналом, вирішують також і лінійні керівники, причому це може вимагати чимало зусиль і часу. Застосування аутстафінгу дасть змогу лінійним керівникам витратити свої зусилля та час на вирішення стратегічно важливих для бізнесу завдань.

Не менш важливою перевагою аутстафінгу є фактичне звільнення роботодавців від усіх зобов'язань щодо трудових відносин із працівниками, виведеними зі штату компанії, перекладання

цього тягара, у тому числі й вирішення питань, пов'язаних із трудовими спорами, на плечі агенції, до штату якої зараховуються співробітники.

Чимало компаній виводить персонал зі штату не лише для зниження витрат, а й для того, щоб зменшити кількість працівників, які офіційно працюють в організації. З одного боку, це актуально для компаній, у яких існують обмеження щодо штатної чисельності працівників. З другого боку, це може покращити розрахункові економічні показники діяльності компанії, які визначаються на одного працівника (наприклад, обсяги виробництва чи продажу, прибуток тощо), що, своєю чергою, може підвищити статус компанії у спеціалізованих рейтингах, а отже, її імідж та інвестиційну привабливість.

До переваг використання аутстафінгової технології для компанії-замовника слід також віднести можливість оперативного регулювати (збільшувати чи зменшувати) фактичну чисельність співробітників компанії, не змінюючи при цьому кількості штатного персоналу. Звільняючи штатних співробітників, компанія має виплачувати вихідну допомогу. Використання аутстафінгової технології дозволяє уникнути таких витрат.

Окремі фахівці у галузі управління персоналом зазначають, що використання аутстафінгової технології може слугувати перевіркою персоналу на відданість і лояльність до своєї компанії. Якщо людина зацікавлена працювати у компанії, то для неї не так уже й важливо, за якою юридичною адресою буде оформлено її кадрову документацію¹.

Організації—провайдери аутстафінгових послуг вирізняють також низку **переваг і для персоналу, виведеного зі штату**:

- одночасно із переведенням персоналу до штату організації-провайдера, як правило, відбувається підвищення заробітної плати співробітників;

- надання медичного і санаторно-курортного обслуговування;

- розроблення індивідуальних програм планування пенсійних накопичень;

- працевлаштування зарахованих до штату організації-провайдера співробітників у разі, коли потреба у їхніх послугах у організації, яка вивела їх зі свого штату, відпадає та ін.

Для того щоб уникнути ситуації, коли організація виводить зі свого штату працівників з метою їхнього звільнення, між замов-

¹ Пацутин С. Оптимизация административных расходов при использовании аутстаффинга // Управление персоналом. — 2006. — № 9 (139). — С. 73.

ником і провайдером укладається договір, який має передбачити терміни попередження замовника про свій намір розірвати відносини з тим чи іншим співробітником.

У теорії та на практиці поки що не розроблено управлінських технологій, які були б ідеальними і мали б лише переваги. Аутстафінг не є винятком. **Компанії, які залучають співробітників на умовах аутстафінгу, можуть зіткнутися з різними проблемами.** Серед них виокремимо такі:

1. *Проблеми юридичного характеру.* Українським законодавством не врегульовано ані процедуру лізингу, ані процедуру аутстафінгу. Тому зазвичай організації-провайдери направляють виведених зі штату замовника співробітників у тривале відрядження до фактичного роботодавця.

2. *Управлінські проблеми.* Одночасне переведення до агенції-провайдера великої кількості персоналу може викликати збільшення соціальної напруженості у колективі, і навіть у регіоні, оскільки з такою формою трудових відносин більшість найманих працівників не обізнані.

Особливо на перших етапах роботи персоналу на умовах аутстафінгу може виникнути плутанина з адміністративно-організаційних питань (оформлення відряджень, тимчасової непрацездатності, отримання довідок тощо), оскільки співробітники не знають, до кого звертатися для вирішення їх.

Дуже часто співробітники розцінюють процедуру аутстафінгу як зневажливе ставлення організації до персоналу, що може спричинити зниження лояльності виведених зі штату співробітників до організації, виникнення конфліктів між штатним і «позаштатним» персоналом.

До того ж організація, що виводить зі штату своїх співробітників, змушує їх відмовитися від задоволення своїх потреб у захищеності та стабільності, такі співробітники не впевнені у перспективах свого кар'єрного зростання, що може призвести до зниження їхньої мотивації до праці.

Для того щоб уникнути цього, необхідним є практичне підтвердження рівності штатного і виведеного зі штату персоналу. Важливо також проводити роз'яснювальну роботу серед персоналу, пояснити причини даних кадрових трансформацій та їх наслідки щодо перспектив і статусу співробітників у організації. Розв'язанню даної проблеми сприятиме формування корпоративної культури, у рамках якої неприйнятним було б зважання на відмінності у формах наймання співробітників.

Не менш важливим при цьому є встановлення партнерських і рівноправних відносин між організацією-замовником і провайдером аутстафінгових послуг, спрямування їх спільних зусиль на вирішення завдань щодо усунення психологічного опору й соціальних стереотипів, нейтралізації найпоширеніших побоювань і страхів найманих працівників, полегшення їхньої адаптації до нових умов зайнятості.

Так, наприклад, традиційні побоювання вірогідних складнощів у поясненні наступним роботодавцем розбіжностей запису у трудовій книжці щодо місця роботи і реальної зайнятості в іншій організації можуть бути легко усунені готовністю фактичного й опосередкованого роботодавців надати рекомендаційні листи з поясненням об'єктивних причин подвійного статусу співробітника.

Досить дієвим способом боротьби з проблемою мотивації виведеного зі штату персоналу може бути наймання працівників з використанням аутстафінгової технології від самого початку. Якщо вони погоджуються працювати на «позаштатних» умовах, то проблем з мотивацією до праці не має бути.

3. *Проблеми, пов'язані з діловою репутацією компанії.* Організації, які використовують аутстафінгову технологію, головним чином, не розголошують даної інформації, вважаючи, що вона може поставити під сумнів їх соціальну відповідальність перед персоналом та негативно вплинути на їх імідж і HR-бренд.

10.3. Технологія виведення персоналу зі штату організації



У разі прийняття організацією рішення вивести персонал зі свого штату перед нею постає питання вибору організації—провайдера аутстафінгових послуг. Під час інтерв'ю, проведеного російською аналітичною службою на замовлення компанії «Ventга», з метою виявлення якостей агенції-провайдера, які є пріоритетними та відіграють вирішальну роль у виборі її замовником, було опитано 54 московських фірми, що практикують аутстафінг. Результати опитування подано на рис. 10.1¹.

¹ Особенности российского рынка аутстаффинга. Перспективы развития // Кадровик. — 2006. — № 1. — С. 75.

80 % опитаних акцентували увагу на такій позиції, як репутація агенції. Цінова та сервісна політика посіли друге й третє місця, яким віддають перевагу відповідно 74 та 59 % опитаних. Не менш важливим показником (58 % опитаних віддають перевагу) є надійність, що підтверджується рекомендаціями, які можуть надати організації, котрі раніше користувалися даними послугами. Для 46 % опитаних до пріоритетних якостей належить також орієнтація на клієнта, для 31 % — швидка адаптація західних кадрових технологій до російських умов ведення бізнесу. 26 % опитаних віддають перевагу також гарантії конфіденційності.

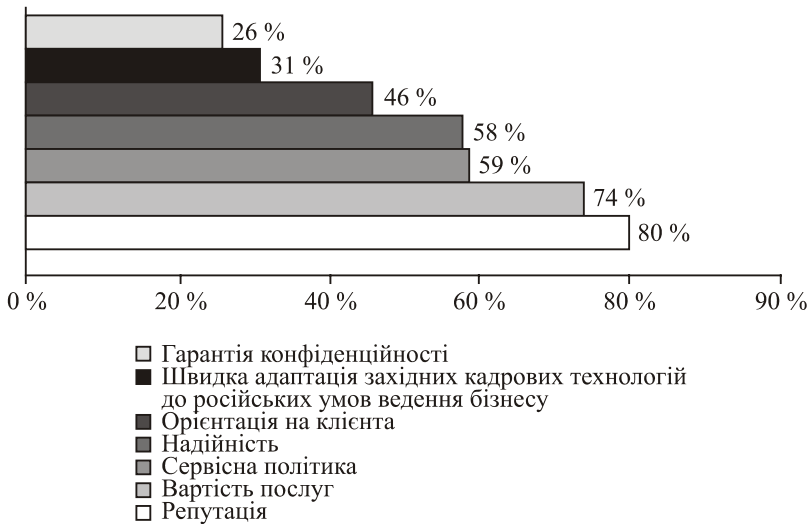


Рис. 10.1. Пріоритети замовників при виборі організації—провайдера аутстафінгових послуг

Досить складним юридичним питанням під час використання аутстафінгу, як і за використання лізингу персоналу, є питання розподілу функцій і відповідальності між двома суб'єктами: юридичним і фактичним роботодавцями працівника. Відносини між найманим працівником і провайдером аутстафінгових послуг, як і у разі використання лізингу, регулюються трудовим договором. Відносини між організацією-провайдером та організацією—замовником аутстафінгових послуг регулюються цивільно-правовим договором про надання послуг.

Процедуру виведення персоналу зі штату подано на рис. 10.2.

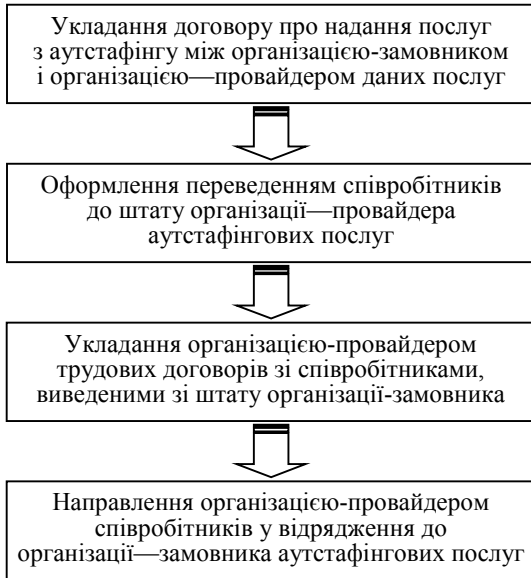


Рис. 10.2. Процедура виведення персоналу зі штату

Договір про надання послуг з аутстафінгу містить такі положення:

1. *Предмет договору*: клієнт доручає, а агенція бере на себе зобов'язання щодо надання співробітників для участі у трудовому процесі клієнта, а також пов'язаних з цим послуг.

2. *Агенція зобов'язується*:

— направляти у відрядження співробітників необхідної кваліфікації, з якими укладений трудовий договір, до клієнта за місцем виконання трудових функцій;

— виконувати зобов'язання роботодавця стосовно співробітників, у тому числі вести кадрову документацію й виплачувати співробітникам заробітну плату.

Агенція не несе відповідальності за кваліфікацію, трудову дисципліну та результати праці співробітників, затверджених клієнтом, а також за можливі збитки, завдані клієнту співробітниками¹.

¹ Ще одна відмінність технології аутстафінгу від технології лізингу. За умов лізингу агенція-провайдер несе відповідальність за кваліфікацію, трудову дисципліну і результати праці наданих у лізинг працівників.

3. Клієнт зобов'язується:

— затверджувати кандидатури співробітників необхідної кваліфікації для відрядження;

— у разі прийняття рішення про припинення діяльності певного співробітника до завершення терміну дії договору попередити про це агенцію не менше ніж за X місяців до запланованого припинення;

— проводити оплату послуг агенції у порядку та у терміни, передбачені договором;

— надавати кожному відрядженому співробітнику робоче місце, засоби праці відповідно до його трудових функцій, забезпечувати належну організацію і безпеку праці;

— не допускати співробітника до виконання обов'язків після закінчення терміну дії договору;

— не доручати співробітнику роботу, яка виходить за межі його посадових чи функціональних обов'язків;

— надавати агенції щотижневі звіти про роботу співробітника: результати праці, фактично відпрацьований час, пропуски через поважні причини, результати праці тощо;

— регулярно не пізніше X числа поточного місяця надавати усі необхідні для виплати заробітної плати дані у форматі стандартного табеля обліку робочого часу чи в іншій аналогічній формі.

4. Порядок розрахунків:

До X числа поточного місяця агенція виставляє клієнту попередній рахунок на передоплату (аванс по заробітній платі співробітників, які перебувають у відрядженні).

До X числа поточного місяця клієнт зобов'язаний оплатити рахунок.

До X числа наступного місяця агенція надає клієнту звіт, складений у стандартній формі, який містить розрахунки вартості послуг за даним договором за попередній місяць.

За фактом надання послуг сторони підписують акт здавання-приймання робіт.

Разом зі звітом агенція додатково виставляє клієнту рахунок на остаточну суму.

Клієнт бере на себе відповідальність за затримку виплати співробітникам заробітної плати та інших нарахувань, спричинену несвоєчасним перерахуванням ним коштів на розрахунковий рахунок агенції.

5. Відповідальність сторін: якщо відряджений співробітник висуне агенції позов про відшкодування збитків, пов'язаних з ви-

конанням обов'язків у період його відрядження до офісу клієнта, і його вимоги задовольнятимуться у судовому порядку, клієнт бере на себе зобов'язання відшкодувати агенції витрати, пов'язані із задоволенням такого позову.

Обов'язковим *додатком до договору мають бути списки співробітників*, яких виводять зі штату, із зазначенням їхніх особистих даних, переліком функцій і відповідальності, розмірами заробітної плати та іншими видами компенсацій.

Працюючи на компанію-замовника, виведені зі штату співробітники усі поточні документи передають безпосередньо організації-провайдеру. Своєю чергою організація-провайдер щомісячно виплачує кожному співробітнику заробітну плату разом з преміями, бонусами й іншими додатковими виплатами, визначеними організацією-замовником. Провайдер аутстафінгових послуг щомісячно відраховує встановлені податки з фонду заробітної плати, здійснює виплати до Пенсійного фонду та інші виплати, установлені українським законодавством.

Послуги різних компаній, які пропонують вивести співробітників зі штату організації-замовника й зарахувати до свого штату, можуть включати такі складові:

- розрахунок і виплата заробітної плати (як правило, для співробітників відкриваються індивідуальні банківські рахунки для переказу коштів);

- розрахунок та відрахування податків;

- розрахунок і виплата допомоги з тимчасової непрацездатності та компенсацій за відпустку;

- управління компенсаційним пакетом співробітників;

- ведення кадрової документації;

- оформлення відряджень і компенсація відповідних витрат;

- оформлення бухгалтерської звітності та довідок;

- припинення трудових відносин зі співробітником на вимогу клієнта тощо.

Періодично, зазвичай щомісячно, провайдер передає замовнику звіти щодо проведеної роботи, на підставі яких виставляється рахунок за послуги, до котрого входять заробітна плата виведених співробітників, пов'язані з нею податки й інші виплати, а також оплата послуг з аутстафінгу.

Гонорар організації-провайдера визначається з урахуванням двох основних чинників: заробітної плати співробітника, який працюватиме безпосередньо на замовника (як правило, 10—20 % місячного окладу), і витрат на додаткові послуги (7—10 %). Якщо заробітна плата співробітника дуже висока, то провайдер мо-

же встановити відсоток, нижчий середньоринкового, або зробити розмір гонорару фіксованим.

Вартість послуги, як правило, напряму залежить від кількості співробітників, які виводяться зі штату. Логіка ціноутворення у даному разі така: чим більша кількість співробітників виводиться зі штату, тим менший відсоток від їхньої заробітної плати береться як гонорар агенції¹.

Стосовно категорій персоналу, які можуть бути виведені зі штату, фахівці у галузі управління персоналом зазначають, що аутстафінг є універсальною технологією, придатною і вигідною для будь-якого підприємства, яке бажає зменшити свої витрати. У зв'язку з цим вивести зі штату можна будь-який персонал, за винятком вищого керівництва організації, оскільки у разі виведення зі штату даної категорії працівників невідомо, кому у замовника підпорядковуватиметься персонал організації-провайдера.

Наприклад, у Росії відсоткове співвідношення професійних груп працівників, яких виводять зі штату, нині виглядає так: 46 % — адміністративний персонал, 24 % — фінансові позиції середньої ланки; 14 % — фахівці у галузі інформаційних технологій; 10 % — менеджери вищої ланки; 6 % — робітники (рис. 10.3)².

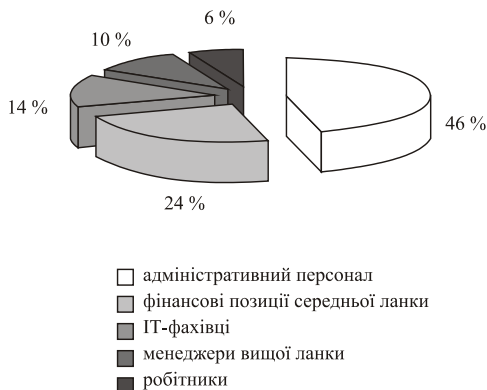


Рис. 10.3. Співвідношення професійних груп, які користуються попитом на виведення зі штату організацій

¹ Коняева А. Аутстафінг как сервис, обеспечивающий конкурентные преимущества // Управление персоналом. — 2006. — № 10 (157). — С. 16.

² Особенности российского рынка аутстафінга. Перспективы развития // Кадровик. — 2006. — № 1. — С. 75.

Зауважимо, що 10 % становлять менеджери вищої ланки, незважаючи на небажаність виведення зі штату даної категорії персоналу. 10 % є невеликою часткою, проте якщо врахувати, що у структурі підприємства частка топ-менеджерів у загальній кількості персоналу незначна (хоча вона може істотно коліватися на різних підприємствах залежно від розміру, виду економічної діяльності тощо), то це досить високий показник.

10.4. Обґрунтування економічної доцільності виведення персоналу зі штату організації



Використання організацією аутстафінгової технології має бути економічно обґрунтованим. Агенції-провайдери послуг з аутстафінгу мають надавати компаніям, які замовляють такі послуги, відповідні економічні розрахунки.

Обґрунтування економічної доцільності виведення персоналу зі штату здійснюється шляхом порівняння витрат на залучення співробітника на умовах аутстафінгу та інших альтернативних витрат.

Обґрунтування економічної доцільності використання аутстафінгової технології розглянемо на прикладах.

Приклад 1. Компанія «Бізнеспроектсервіс» проводить активну проектну діяльність. Більшість проектів триває у середньому 1—1,5 року. Власний штат компанії невеликий, на кожен окремий проект набираються необхідні фахівці. Після завершення проекту більшість фахівців, зайнятих у ньому, звільняється, і компанія змушена зазнавати додаткових витрат на виплату вихідної допомоги. Для роботи над двома новими проектами компанія може залучити з використанням моделі аутстафінгу відповідно 30 осіб на термін 14 місяців і 18 осіб на 10 місяців. Комісійні за надання послуг з виведення персоналу зі штату становлять 200 грн на одного співробітника за місяць.

У разі залучення співробітників на постійну основу після завершення роботи над проектами компанії потрібно звільнити співробітників і виплатити їм вихідну допомогу. Компенсаційні виплати при звільненні співробітників, зайнятих у першому проекті, становитимуть 97,5 тис. грн, у другому проекті — 53,1 тис. грн.

Для визначення економічної доцільності використання аутстафінгової технології слід розрахувати витрати на залучення персоналу на умовах аутстафінгу та на умовах постійної зайнятості.

Комісійні за надання послуг з виведення зі штату персоналу, зайнятого у першому проекті, за місяць становлять:

$$30 \cdot 200 = 6000 \text{ грн.}$$

За 14 місяців:

$$14 \cdot 6000 = 84\,000 \text{ грн.}$$

Комісійні за надання послуг з виведення зі штату персоналу, зайнятого у другому проекті, за місяць становлять:

$$18 \cdot 200 = 3600 \text{ грн.}$$

За 10 місяців:

$$10 \cdot 3600 = 36\,000 \text{ грн.}$$

Загальні витрати на залучення з використанням моделі аутстафінгу персоналу, зайнятого в обох проектах, становитимуть:

$$84\,000 + 36\,000 = 120\,000 \text{ грн.}$$

Компенсаційні виплати при звільненні співробітників, зайнятих в обох проектах, у разі залучення їх на постійну основу дорівнюватимуть:

$$97\,500 + 53\,100 = 150\,600 \text{ грн.}$$

Економія, що її отримає компанія від залучення персоналу на умовах аутстафінгу, дорівнюватиме:

$$150\,600 - 120\,000 = 30\,600 \text{ грн.}$$

При розрахунках не враховуються витрати на оплату праці, оскільки вони матимуть місце і у першому, і другому випадках, причому їх розмір не залежатиме від того, на яких умовах зайнятості залучаються для виконання проектних робіт наймані працівники.

Приклад 2. Компанія «Агротехсервіс Донбас» є регіональним підрозділом компанії «Агротехсервіс». Компанія «Агротехсервіс Донбас» розвивається, обсяг поточних робіт збільшується. Штатні співробітники не встигають виконувати всі замовлення, проте корпоративна політика компанії «Агротехсервіс» не припускає подальшого розширення штату співробітників.

Після того, як було зірвано два важливих замовлення на загальну суму 58 тис. грн протягом місяця, компанія «Агротехсервіс Донбас» додатково набрала вісім співробітників з використанням технології аутстафінгу. За шість місяців роботи після залучення співробітників на умовах аутстафінгу компанія «Агротехсервіс Донбас» уже не втрачала замовлення й успішно продовжувала своє зростання. Місячна заробітна плата співробітників, набраних на умовах аутстафінгу, разом із податками, нарахованими на заробітну плату, становить 32,592 тис. грн. Оплата послуг аутстафінгу дорівнює 200 грн на одного співробітника на місяць.

Визначимо ефект, який отримала компанія за 6 місяців від залучення персоналу на умовах аутстафінгу, якщо припустити, що без додаткового залучення співробітників компанія продовжувала б втрачати замовлення.

Комісійні за надання послуг з виведення персоналу зі штату за місяць становлять:

$$200 \cdot 8 = 1600 \text{ грн.}$$

Загальні витрати на залучення співробітників на умовах аутстафінгу за місяць дорівнюють:

$$32\,592 + 1600 = 34\,192 \text{ грн.}$$

За 6 місяців:

$$6 \cdot 34\,192 = 205\,152 \text{ грн.}$$

Вірогідні втрати компанії за 6 місяців становлять:

$$6 \cdot 58\,000 = 348\,000 \text{ грн.}$$

Отже, дохід, який отримала компанія від залучення персоналу на умовах аутстафінгу, за 6 місяців становить:

$$348\,000 - 205\,152 = 142\,848 \text{ тис. грн.}$$

ВИСНОВКИ

ДО РОЗДІЛУ 10



Терміном «аутстафінг» називають послуги з виведення персоналу зі штату організації-замовника й зарахування його до штату організації-провайдера. При цьому співробітники продовжують працювати на попередньому місці роботи і виконувати свої функції. Організація-провайдер стає формальним роботодавцем

і бере на себе повну юридичну й фінансову відповідальність за персонал, включаючи ведення кадрового діловодства, виплату заробітної плати, відрахування податків, соціальне та медичне страхування, оформлення тимчасової непрацездатності, відпусток, відряджень тощо.

Основна різниця між аутстафінгом та лізингом персоналу полягає у тому, що лізинг використовується за потреби в епізодичному або разовому залученні персоналу для виконання певного обсягу робіт, аутстафінг використовується з метою зменшення витрат.

Аутстафінг дає змогу зменшити обсяги ведення кадрової документації та бухгалтерських функцій, пов'язаних з нарахуванням і виплатою заробітної плати, розрахунком і відрахуванням податків, розрахунком і виплатою витрат на відрядження, відпускних та ін. Це дає змогу зменшити чисельність співробітників служби управління персоналом і бухгалтерії, а тому й витрати на їхнє утримання. Зниження витрат можна отримати у разі, якщо провайдер, який надає аутстафінгові послуги, користується пільговим оподаткуванням.

Крім зниження прямих витрат, існує непряма економія, пов'язана зі зменшенням витрат часу лінійних керівників на вирішення різних кадрових питань. Застосування аутстафінгу дасть змогу лінійним керівникам витратити свої зусилля та час на вирішення стратегічно важливих для бізнесу завдань.

До переваг використання аутстафінгової технології для компанії-замовника слід також віднести можливість оперативно регулювати фактичну чисельність співробітників компанії, не змінюючи при цьому кількості штатного персоналу.

Компанії, які залучають співробітників на умовах аутстафінгу, можуть зіткнутися з юридичними та управлінськими проблемами. Українським законодавством не врегульовані процедури лізингу та аутстафінгу. Тому провайдери направляють виведених зі штату замовника співробітників у тривале відрядження до фактичного роботодавця.

Одночасне переведення до агенції великої кількості персоналу може викликати збільшення соціальної напруженості у колективі, оскільки з такою формою трудових відносин більшість найманих працівників не обізнані. Часто співробітники розцінюють процедуру аутстафінгу як зневажливе ставлення організації до персоналу, що може спричинити зниження їхньої лояльності, виникнення конфліктів між штатним і «позаштатним» персоналом. Для того щоб уникнути цього, необхідним є практичне підтвердження рівності штатного і виведеного зі штату персоналу.

Процедура виведення персоналу зі штату включає такі етапи: укладання договору про надання послуг з аутстафінгу між замовником і провайдером; оформлення переведенням співробітників до штату провайдера; укладання провайдером трудових договорів із виведеними зі штату співробітниками; направлення провайдером співробітників у відрядження до замовника аутстафінгових послуг.

Договір щодо надання послуг з аутстафінгу містить наступні положення: предмет договору, зобов'язання агенції та клієнта, порядок розрахунків і відповідальність сторін. Обов'язковим додатком до договору мають бути списки співробітників, яких виводять зі штату, із зазначенням їхніх особистих даних, переліком функцій і відповідальності, розмірами заробітної плати та іншими видами компенсацій.

Гонорар організації-провайдера залежить від заробітної плати співробітника, який працюватиме безпосередньо на замовника (як правило, 10—20 % місячного окладу), і витрат на додаткові послуги (7—10 %).

Щодо категорій персоналу, які можуть бути виведені зі штату, то фахівці у галузі управління персоналом визначають аутстафінг як універсальну технологію, вигідну для будь-якого підприємства, що хоче зменшити свої витрати. У зв'язку з цим вивести зі штату можна будь-який персонал, за винятком вищого керівництва організації.

Використання організацією аутстафінгової технології має бути економічно обґрунтованим. Обґрунтування економічної доцільності здійснюється шляхом порівняння витрат на залучення співробітника на умовах аутстафінгу та інших альтернативних витрат.

ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ

ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ



1. Розкрити передумови використання організаціями схем виведення персоналу зі свого штату.
2. Дати порівняльну характеристику технологій лізингу персоналу та аутстафінгу.
3. Дати порівняльну характеристику технологій аутстафінгу та аутсорсингу.
4. Розкрити переваги аутстафінгу для організацій, які використовують дані технології.

5. Назвати групи споживачів, у яких аутстафінгова технологія користується найбільшим попитом.

6. Визначити, за рахунок чого зменшуються витрати у компанії-замовників аутстафінгових послуг.

7. Пояснити, чому договором, який укладається між замовником і провайдером, передбачаються мінімальні терміни попередження замовником провайдера про свій намір розірвати відносини з певним співробітником.

8. Схарактеризувати проблеми, з якими стикаються організації у процесі використання аутстафінгових технологій.

9. Визначити шляхи мінімізації негативних наслідків використання організаціями аутстафінгу як технології управління.

10. Розкрити критерії вибору замовником провайдера аутстафінгових послуг.

11. Схарактеризувати етапи виведення персоналу зі штату організації.

12. Розкрити основні положення договору щодо надання послуг з аутстафінгу.

13. Схарактеризувати зобов'язання, що покладаються на агенцію-провайдера й організацію—замовника аутстафінгових послуг.

14. Пояснити, як має здійснюватись обґрунтування економічної доцільності виведення персоналу зі штату.

ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

Метою розділу є висвітлення цілей, завдань і місця оцінювання працівників у системі персонал-технологій; вимог, які висуваються до показників оцінювання; етапів формування змісту оцінювання; процедури визначення достовірності сформованих показників; розроблення шкали, стандартів, еталонів; установлення одиниць вимірювання та вагомості показників.

11.1. Місце оцінювання працівників у системі персонал-технологій



Питання про наявність у працівників компетенцій, необхідних для досягнення цілей, які стоять перед компанією, можна вирішити лише у процесі їхнього оцінювання.

Оцінювання є неодмінним елементом системи контролю організації. Це обов'язкова функція кожного керівника і співробітників служби управління персоналом. Без належно організованої процедури оцінювання не можна успішно вирішити жодне із завдань, пов'язаних з управлінням персоналом. Це передусім стосується питань кадрового планування, навчання персоналу, формування та організації роботи з резервом на заміщення вакантних посад керівників, планування кар'єри, мотивації працівників. Тому оцінювання посідає одне з головних місць у системі персонал-технологій.

Оцінювання працівників передбачає порівняння певних характеристик (компетенцій, знань, умінь, навиків, якостей) людини та результатів праці з відповідними параметрами, вимогами та еталонами. За допомогою оцінювання компетенцій працівників встановлюється міра відповідності їх посаді, яку вони обіймають.

Вважається, що найгіршим видом оцінювання працівників є його відсутність. Фахівці у галузі управління персоналом зазначають, що краще користуватися слабо відпрацьованими методиками для оцінювання працівників, аніж зовсім не приділяти увагу даному напрямку роботи. Так, у першому випадку є вірогідність шляхом спроб і помилок удосконалити процедуру оцінювання.

Оцінювання має ґрунтуватися на принципах:

- обов'язковості (невідворотності);
- загальності (оцінюють кожного);
- систематичності (оцінювання має здійснюватися регулярно);
- усебічності та комплексності (співробітників мають оцінювати за всіма найсуттєвішими для вирішення певних завдань критеріями);
- об'єктивності та ін.

Необхідно звернути увагу на **проблеми**, які найчастіше виникають на практиці й негативно впливають на об'єктивність і достовірність результатів оцінювання. Серед них слід виокремити такі:

1. *Погано розроблені показники, методи і процедура оцінювання.*

Типовою помилкою при цьому є неправильний вибір показників оцінювання: відсутність тісного взаємозв'язку між завданнями чи змістом роботи та змістом оцінювання.

2. *Формальний підхід* до процедури оцінювання, який насамперед виявляється у невикористанні результатів оцінювання у практиці управління персоналом.

Іноді на практиці дану процедуру проводять для того, щоб тримати співробітників у тонусі, аби вони докладали більше зусиль для досягнення цілей, підвищення професіоналізму та розвитку. Такий підхід є небажаним, оскільки співробітники, особ-

ливо компетентні, усвідомлюють формальність процедури і сприймають її як недовіру, що може значно демотивувати їх.

3. Проблеми зі *стандартами оцінювання*, пов'язані з неоднаковим сприйняттям оцінок, які використовуються для визначення ступеня прояву тієї чи іншої компетенції у працівника. Наприклад, різні керівники можуть висувати різні вимоги до ступеня прояву певної якості у підлеглих, щоб виставити оцінку «відмінно», «задовільно» чи будь-яку іншу залежно від шкали оцінювання. Така проблема найчастіше виникає у разі відсутності описових шкал оцінювання рівня прояву компетенцій (якостей чи характеристик).

До цієї групи проблем належить проблема *центральної тенденції*, пов'язана з виставленням суб'єктами оцінювання переважно середніх оцінок.

4. *Оцінювання з першого погляду*. Дана проблема пов'язана з оцінюванням людини на підставі першого враження і виникає здебільшого на етапі підбору персоналу.

5. *Ефект ореолу*. Суть даної проблеми полягає в оцінюванні на підставі загального (позитивного чи негативного) враження про людину. Це виявляється у неправомірному узагальненні окремих рис характеру працівника.

6. *Атрибуція*. Виявляється у тому, що суб'єкт оцінювання приписує людині як негативні, так і позитивні характеристики, якості чи здібності, які ним були помічені в іншій людині, котра чимось схожа на цю.

7. *Проекція*. Проблема пов'язана з тим, що працівникові, якого оцінюють, приписуються наміри того, хто оцінює.

8. *Ефект контрасту*. Дана проблема пов'язана із завищенням оцінок працівникові, якого оцінюють після посередніх працівників, чи заниженням оцінок працівникові, якого оцінюють після хороших працівників.

9. *Упередженість*. Може проявлятися в необ'єктивному завищенні чи заниженні оцінок для різних за віком, статтю та іншими ознаками працівників.

Об'єктивність і достовірність оцінювання залежить передусім від правильного вибору показників (змісту), методів та розроблення ефективної процедури оцінювання. Основні елементи системи оцінювання працівників подано на рис. 11.1.

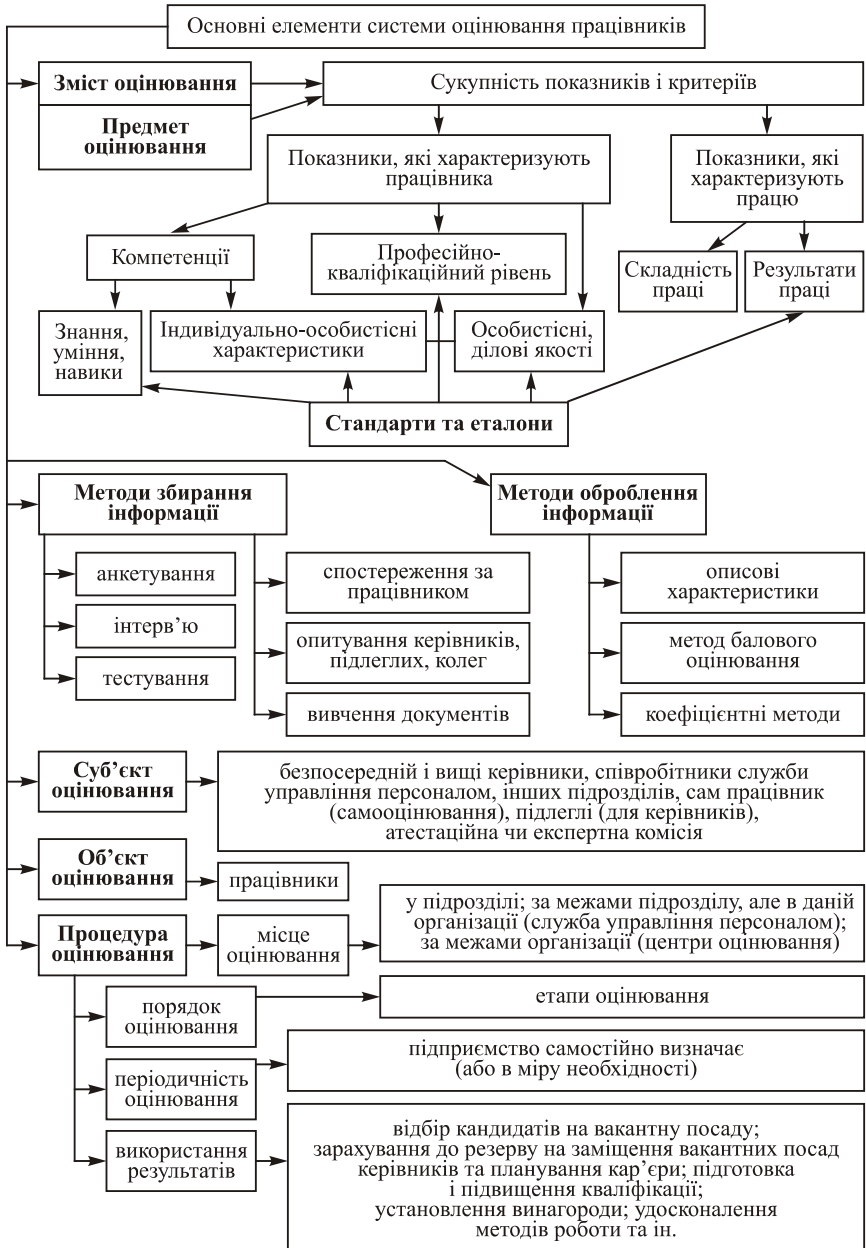


Рис. 11.1. Елементи системи оцінювання працівників

11.2. Формування цілей і завдань оцінювання працівників



Будь-які управлінські рішення мають певні цілі. Це також стосується і рішень, пов'язаних з управлінням персоналом. Перш ніж приступити до формування змісту оцінювання та розроблення методичних засобів, необхідно чітко сформулювати його цілі та завдання, тобто відповісти на запитання: з якою метою проводиться оцінювання?

Помилковим на практиці є підхід, відповідно до якого розробляють зміст, методiku, процедуру, проводять оцінювання, а потім приймають відповідні рішення щодо використання отриманих результатів. Такий підхід можливий лише за умов проведення комплексного підсумкового оцінювання, призначенням якого є встановлення факту відповідності працівника посаді, котру він обіймає. Таке оцінювання відбувається один раз на кілька років під час чергової атестації.

Проте у періоди між черговими атестаціями постійно виникає потреба у вирішенні різних завдань, пов'язаних з управлінням персоналом. Ефективно вирішити дані завдання, принаймні більшість з них, можна лише за умов грамотно проведеної процедури оцінювання. Тому розроблення методичних підходів до оцінювання працівників має починатися з чіткого визначення цілей і завдань, оскільки і набір показників, і методи, і процедура залежать від того, як використовуватимуться результати оцінювання.

Цілі можуть постійно повторюватись або мати разовий характер. У будь-якому разі оцінювання слід проводити, коли чітко сформульовано його цілі.

Загалом **ціль** можна визначити як кінцевий стан чи бажаний результат. **Завдання** характеризують призначення процедури оцінювання. У зв'язку з цим цілі мають узагальнювальний характер, завдання є конкретизованими.

У літературі найпоширенішим є підхід, згідно з яким вирізняють адміністративні, інформаційні та мотиваційні цілі оцінювання.

Серед **завдань оцінювання працівників** слід виокремити:

- встановлення відповідності працівників посадам, які вони обіймають;
- підбір і розстановка персоналу;
- поліпшення результатів діяльності співробітників, підвищення їхньої віддачі, удосконалення прийомів і методів роботи;

— мотивація персоналу: присвоєння розрядів, грейдів, категорій, установлення премій, доплат, надбавок та інших складових компенсаційного пакета;

— визначення потреби у навчанні, виявлення напрямів розвитку співробітників, удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації працівників;

— формування й організація роботи з резервом на заміщення вакантних посад керівників;

— планування кар'єри співробітників;

— удосконалення структури управління і системи комунікацій та ін.

Приймаючи рішення про проведення оцінювання, слід пам'ятати, що передусім дана процедура необхідна не просто для виявлення успіхів і промахів у роботі співробітників у минулому, а для виявлення напрямів покращання їхньої трудової діяльності у майбутньому, підвищення віддачі, повнішого використання потенціалу працівників.

Важливо також, аби співробітники усвідомлювали, що проведення оцінювання допоможе їм реалізувати себе, сприятиме їхньому розвитку у професійному та посадовому плані. Саме у цьому потрібно переконувати співробітників. Оцінювання не має сприйматись як міра покарання чи формальність. Лише у такому разі воно матиме позитивні наслідки.

11.3. Розроблення змісту оцінювання працівників



Об'єктивність і достовірність результатів оцінювання, їх практична значущість для прийняття відповідних управлінських рішень істотно залежать від чітко визначеного змісту оцінювання, який характеризується сукупністю показників.

Розробляючи зміст оцінювання, слід урахувувати **вимоги, що висуваються до показників:**

— відповідність цілям і завданням оцінювання;

— відповідність вимогам посади;

— охоплення показниками усіх істотних сторін предмета оцінювання;

— можливість кількісного вимірювання;

— можливість зіставляти з попередніми періодами та з досягненнями інших людей;

- однозначність сприймання суб'єктом і об'єктом оцінювання;
- можливість інтерпретації результатів оцінювання та їх використання у практиці управління персоналом.

Етапи розроблення змісту оцінювання подано на рис. 11.2.

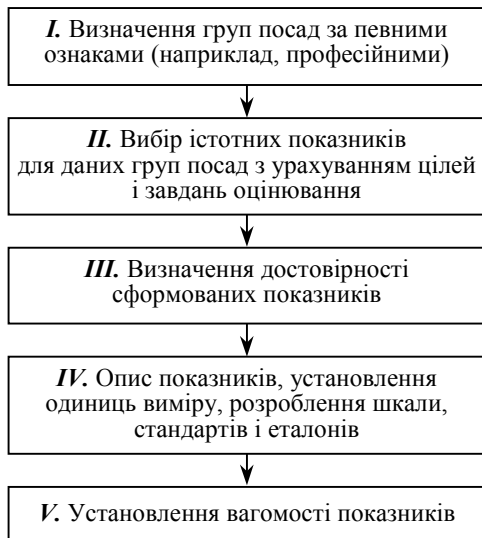


Рис. 11.2. Етапи розроблення змісту оцінювання

Дамо характеристику кожному етапу.

На першому етапі слід виділити групи посад, для яких розробляються однакові показники оцінювання, за певними ознаками, наприклад:

— **категорія персоналу**: показники розробляються окремо для кожної категорії: для керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців і робітників;

— **рівень ієрархії у структурі управління**: дана ознака характерна для керівників, зміст оцінювання формується окремо для керівників вищої ланки управління, керівників середнього й нижчого рівня;

— **професія і спеціальність**: показники розробляються за професійною ознакою окремо для різних посад і робочих місць;

— **рівень кваліфікації**: формуючи зміст оцінювання, враховують не лише специфіку професії та спеціальності, а й рівень складності виконуваних функцій і робіт у межах професії та спеціальності з урахуванням категорії для професіоналів і фахівців

(провідний, I-ї категорії, II-ї категорії, без категорії, старший, молодший).

11.3.1. Вибір показників з урахуванням цілей і завдань оцінювання

Універсального набору показників оцінювання не існує, оскільки він залежить від багатьох чинників: специфіки роботи, цілей і завдань оцінювання, корпоративної культури та ін.

Якщо перед керівництвом організації стоїть завдання *забезпечення об'єктивної диференціації основної заробітної плати (тарифних ставок і посадових окладів)*, то зміст має включати показники оцінювання посад і робочих місць. До таких належать показники, що характеризують зміст праці, її складність, відповідальність, самостійність у роботі, управління співробітниками, рівень контактів, ціну помилки тощо.

При *встановленні розмірів премій* зміст оцінювання має включати показники, що характеризують результати праці співробітника, структурного підрозділу чи підприємства загалом. Обов'язковим при цьому є врахування специфіки посади.

Практика формування додаткової заробітної плати має у своєму арсеналі значну кількість інструментів розроблення показників преміювання. Серед них найбільшу цінність, на наш погляд, мають такі практичні інструменти:

✓ *Система управління за цілями МВО (management by objectives).*

Наприклад, для начальника цеху цілями, на основі яких розробляються показники преміювання, можуть бути наступні:

- виконання плану з випуску продукції;
- виконання плану з асортименту продукції;
- виконання нормативу з якості продукції;
- виконання нормативу з витрат.

Для начальника відділу збуту можуть бути встановлені цілі:

- збільшення обсягу продажу;
- збільшення маржинального прибутку;
- збільшення частки ринку.

✓ *Система збалансованих показників BSC (balanced scorecard system).*

Система збалансованих показників, розроблена Р. Капланом і Д. Нортоном, включає такі складові:

- фінансова;

- клієнтська;
- внутрішніх процесів;
- навчання і зростання.

Систему збалансованих показників з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків подано на рис. 11.3.

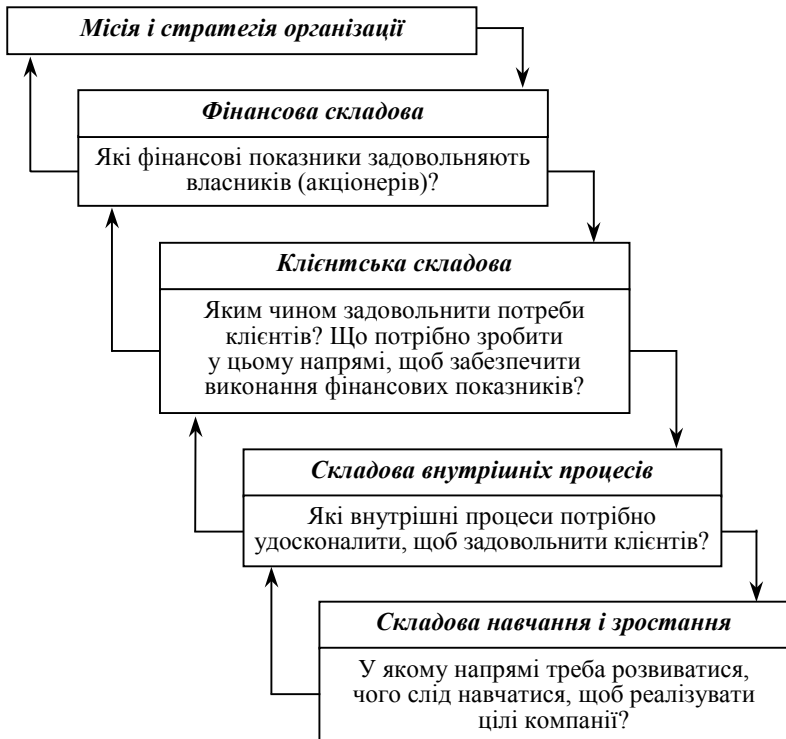


Рис. 11.3. Система збалансованих показників з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків¹

Визначаючи потребу у навчанні співробітників, форми підвищення кваліфікації персоналу, розробляючи навчальні програми, рекомендації щодо вдосконалення прийомів і методів роботи та управлінських процедур доцільно оцінювати як результати праці, так і компетенції (знання, уміння, навички, індивідуально-особистісні характеристики) співробітників.

¹ Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. — С. 66.

При цьому важливим має бути проведення ретельного аналізу рівня розвитку кожної компетенції та досягнення відповідних результатів праці, виявлення тих, які не відповідають установленим нормативам і мають значний потенціал для покращання.

Під час *зарахування працівників до резерву на заміщення вакантних посад керівників, призначення на вищу посаду, розроблення індивідуальних планів навчання і посадового просування співробітників* доцільно також оцінювати як результати праці, так і рівень прояву компетенцій у працівників.

При цьому показники мають розроблятися з урахуванням не лише специфіки посади, яку обіймає на даний момент часу співробітник, а й посади, на яку планується його призначити. Важливо оцінити не лише рівень розвитку корпоративних і професійних, а й управлінських (лідерських) компетенцій. Серед них варто звернути увагу на такі вміння:

- планувати, організовувати і спрямовувати роботу підлеглих;
- забезпечувати ефективну командну роботу;
- мотивувати, навчати й розвивати підлеглих;
- делегувати повноваження й завдання;
- ефективно приймати управлінські рішення та ін.

У літературі та на практиці можна зустріти різні підходи до виокремлення груп показників оцінювання працівників. Серед них найбільш поширеними є наведені нижче.

1. Особистісні якості, професійна поведінка, результати праці.
2. Характерні риси, поведінка, підсумки виконання поставлених завдань, потенціал для вдосконалення.
3. Управлінські, аналітичні та комунікативні компетенції.
4. Корпоративні, професійні компетенції, підсумки роботи за минулий рік.

Для унаочнення сформованого змісту оцінювання можна побудувати дерево показників. Приклад побудови такого дерева подано на рис. 11.4.

11.3.2. Визначення достовірності показників

Для перевірки достовірності сформованих показників слід провести *експертне опитування* серед осіб, які добре обізнані зі специфікою діяльності організації та відповідних посад чи робочих місць.

<u>Уміння приймати рішення</u> <u>Уміння проводити переговори</u> <u>Уміння проводити презентацію</u>	Професійні навики	Комплексний показник
<u>Уміння чітко формулювати свої думки</u> <u>Уміння налагоджувати контакти</u> <u>Уміння слухати</u> <u>Гнучкість у спілкуванні</u>	Комунікативні навики	
<u>Уміння брати на себе відповідальність</u> <u>Уміння розподіляти обов'язки</u> <u>Уміння здійснювати зворотний зв'язок</u> <u>Уміння оцінювати працівників</u>	Управлінські навики	
<u>Ініціативність</u> <u>Дисциплінованість</u> <u>Готовність до змін</u> <u>Стресостійкість</u> <u>Працездатність</u>	Особистісні якості	

Рис. 11.4. Приклад побудови дерева показників

Урахування думки групи фахівців-експертів дозволяє компенсувати зміщення оцінок окремих членів групи. Думка групи експертів є надійнішою, ніж думка окремої людини, тобто дві групи однаково компетентних експертів з більшою вірогідністю дадуть ідентичні відповіді на окремі запитання, ніж дві людини.

У зв'язку з цим головною перевагою експертного оцінювання є зменшення розбіжностей у думках, у можливості отримати певною мірою узагальнену думку.

Підготовка і проведення експертизи включає етапи:

1. Розроблення цілей експертизи та процедури опитування.
2. Формування групи фахівців-організаторів, головними завданнями яких є розроблення методу й моделі опитування, відбір експертів, проведення опитування, аналіз та узагальнення інформації.
3. Відбір і формування групи експертів. Експерти повинні мати широкий кругозір і досить ерудованими. Група не має складатись із представників однієї спеціальності, оскільки їхня думка може бути певною мірою тенденційною. Відбираючи експертів, необхідно враховувати характер експертизи (ступінь складності та гостроти проблеми), кваліфікацію і досвід експертів.

4. *Проведення опитування.* Більшість експертних методів базується на використанні анкет. Анкета є структурно-організованим набором запитань, кожне з яких логічно пов'язане з головним завданням експертизи. Зразок анкети подано у табл. 11.1.

5. *Аналіз і оброблення інформації, отриманої від експертів.* На даному етапі істотне значення має перевірка узгодженості та достовірності експертних оцінок.

6. *Узагальнення інформації,* подання її у формі, зручній для прийняття рішень.

Запропонованою у табл. 11.1 анкетною передбачено визначення важливості показників (компетенцій) методом бального оцінювання. Даний метод є найпростішим у практичному використанні та обробленні результатів експертного опитування. Крім методу бального оцінювання можуть використовуватися методи ранжування або парних порівнянь.

Таблиця 11.1

Анкета №

Експерт:
Місце роботи:
Посада:
Рівень освіти:
Стаж роботи:

Шановний респонденте!

Просимо Вас установити важливість показників оцінювання (компетенцій) ... за такою шкалою:

- 0 балів — показник (компетенція) не потрібен (на);
- 1 бал — показник (компетенція) майже не потрібен (на);
- 2 бали — показник (компетенція) важливий (ва);
- 3 бали — показник (компетенція) дуже важливий (ва);
- 4 бали — без показника (компетенції) не можна обійтись.

Ваші оцінки просимо занести до бланку:

Показники оцінювання (компетенції)	Оцінювання важливості використання показників (компетенцій), балів (від 0 до 4)
1	
2	
3	
4	
...	

Розглянемо *процедуру оброблення результатів експертного опитування*.

Обробляючи результати експертного опитування, передусім слід викреслити із попередньо сформованого набору показники або компетенції, яким більшість експертів виставила 0 або 1 бал.

Рекомендується також результати опитування не використовувати у разі, якщо експерт:

- ✓ усім показникам чи компетенціям виставив однакову оцінку;
- ✓ при оцінюванні важливості показників чи компетенцій оперував лише двома оцінками;
- ✓ його оцінки на два і більше пункти відрізняються від оцінок, виставлених іншими експертами.

Приклад попереднього оброблення результатів експертного опитування подано у табл. 11.2.

Таблиця 11.2

**ПОПЕРЕДНЄ ОБРОБЛЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ
ЕКСПЕРТНОГО ОПИТУВАННЯ**

(балів)

Показники оцінювання (компетенції)	Експерти													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3
2	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4
3	4	3	4	4	2	4	4	4	3	3	4	3	4	4
4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2
5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
6	1	2	1	0	2	1	1	0	3	2	1	0	1	1
7	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
8	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2
9	1	0	1	1	2	0	1	1	3	1	2	0	0	1
10	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2

Отже, за результатами експертного опитування із попередньо сформованого набору показників викреслили шостий і дев'ятий

показники, яким більшість експертів виставила 0 або 1 бал. У подальшому обробленні результатів експертного опитування також не будемо зважати на думку п'ятого і дев'ятого експертів. П'ятий експерт під час оцінювання вагомості показників оперував лише двома оцінками (2 і 3 бали), дев'ятий усі показники оцінив як дуже важливі (3 бали).

Кількісне експертне оцінювання ґрунтується на суб'єктивних даних, тому отримані результати експертизи слід **перевірити на достовірність**. Оброблення експертних даних проводиться з використанням методів статистичного аналізу.

Узагальнені оцінки експертів подано у табл. 11.3.

Таблиця 11.3

**УЗАГАЛЬНЕНІ ЕКСПЕРТНІ ОЦІНКИ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНЮВАННЯ
(КОМПЕТЕНЦІЙ)**

Показники оцінювання (компетенції)	Кількість експертів, які оцінили показник у балах					Усього
	0	1	2	3	4	
1	0	0	2	9	1	12
2	0	0	0	3	9	12
3	0	0	0	3	9	12
4	0	0	2	9	1	12
5	0	0	3	9	0	12
7	0	0	0	1	11	12
8	0	0	10	2	0	12
10	0	0	10	2	0	12

Результати експертного опитування можна використовувати лише тоді, коли відхилення в експертних оцінках відповідають нормальному розподілу і якщо такі оцінки узгоджені одна з одною. Для того щоб визначити, чи підлягають виставлені експертами оцінки нормальному розподілу, необхідно розрахувати середньоквадратичне відхилення (G) та розмах варіації. Приклад розрахунку середньоквадратичного відхилення для першого показника оцінювання подано у табл. 11.4.

Таблиця 11.4

**ПРИКЛАД РОЗРАХУНКУ СЕРЕДНЬОКВАДРАТИЧНОГО ВІДХИЛЕННЯ
ЗА ДАНИМИ РЯДУ РОЗПОДІЛУ ЕКСПЕРТНИХ ОЦІНОК
ДЛЯ ПЕРШОГО ПОКАЗНИКА**

Оцінка експертів у балах, x	Кількість осіб, f	Добуток варіантів на частоті, xf	Середня оцінка в умовних балах, $\bar{x} = \frac{\sum xf}{\sum f}$	Відхилення варіантів від середньої, $x - \bar{x}$	Квадрати відхилень, $(x - \bar{x})^2$	Добуток квадратів відхилень на частоті, $(x - \bar{x})^2 f$
2	2	4		-0,9	0,81	1,62
3	9	27		0,1	0,01	0,09
4	1	4		1,1	1,21	1,21
Усього	12	35	2,9			2,92

Середньоквадратичне відхилення розраховується за формулою

$$G = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2 f}{\sum f}}. \quad (11.1)$$

Середньоквадратичне відхилення для першого показника дорівнює:

$$G = \sqrt{\frac{2,92}{12}} = 0,49.$$

Розмах варіації є різницею між найбільшим і найменшим значенням ознаки й визначається за формулою

$$R = x_{\max} - x_{\min}. \quad (11.2)$$

Розмах варіації експертних оцінок для першого показника становить: $R = 4 - 2 = 2$.

Якщо розмах варіації не перевищує шести квадратичних відхилень, то вважається, що статистичні характеристики взаємозв'язані й відповідають нормальному розподілу. Для першого показника шість середньоквадратичних відхилень дорівнює 2,94.

Таким чином, для даного показника фактичний розмах експертних оцінок не виходить за межі нормального розподілу.

У результаті проведеного експертного оцінювання попередньо сформовані показники оцінювання (компетенції) набрали певну кількість балів. Відповідно до теорії рангової кореляції найважливішим є показник (компетенція), який набрав найбільшу кількість балів. Такий показник отримує перший ранг. Показник (компетенція) з найменшою кількістю балів отримує останній ранг. Тому порядкова шкала, яку отримуємо у результаті ранжування, має задовольняти умову рівності кількості рангів кількості показників (компетенцій). Показникам (компетенціям), які набрали однакову кількість балів, слід виставити стандартизований ранг, значення якого є середньою сумою місць, які поділили між собою показники з однаковими рангами. Виходячи з даних положень, необхідно ранжувати показники (компетенції) оцінювання. Приклад ранжування показників (компетенцій) подано у табл. 11.5.

Таблиця 11.5

**РАНЖУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ
ОЦІНЮВАННЯ (КОМПЕТЕНЦІЙ)**

Показники оцінювання (компетенції)	Експерти												Усього
	1	2	3	4	6	7	8	10	11	12	13	14	
1	4,5	5	1,5	4,5	3,5	2	4	4,5	6,5	5	4	4,5	49,5
2	4,5	7,5	4,5	7,5	7	7	7	7,5	3,5	7,5	7	7	77,5
3	7,5	5	7,5	7,5	7	7	7	4,5	6,5	5	7	7	78,5
4	4,5	2	4,5	4,5	3,5	4,5	4	4,5	6,5	5	4	2	49,5
5	1,5	5	4,5	4,5	3,5	4,5	4	4,5	3,5	2	1,5	4,5	43,5
7	7,5	7,5	7,5	4,5	7	7	7	7,5	6,5	7,5	7	7	83,5
8	4,5	2	1,5	1,5	3,5	2	1,5	1,5	1,5	2	1,5	2	25
10	1,5	2	4,5	1,5	1	2	1,5	1,5	1,5	2	4	2	25

Після присвоєння показникам (компетенціям) відповідного рангу необхідно розрахувати суму рангів і середній ранг за формулою

$$\bar{Q} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i}{n}, \quad (11.3)$$

де Q_i — сума рангів за i -тим показником (компетенцією);
 n — кількість показників (компетенцій).

Після цього слід розрахувати відхилення суми рангів від середньої величини рангу та квадрати відхилень. Сума квадратів відхилень визначається за формулою

$$S = \sum_{i=1}^n (\Delta_i)^2. \quad (11.4)$$

Приклад розрахунків подано у табл. 11.6.

Таблиця 11.6

РОЗПОДІЛ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНЮВАННЯ ЗА РАНГАМИ

Показники оцінювання (компетенції)	Кількість експертів (k)	Сума рангів ΣQ_i	Середній ранг \bar{Q}	Відхилення від середньої суми рангів $Q_i - \bar{Q}$	Квадрати відхилень Δ_i^2
1	12	49,5		- 4,5	20,25
2	12	77,5		23,5	552,25
3	12	78,5		24,5	600,25
4	12	49,5		- 4,5	20,25
5	12	43,5		-10,5	110,25
7	12	83,5		29,5	870,25
8	12	25		- 29	841
10	12	25		- 29	841
Усього	-	432	54		3855,5

Для визначення ступеня узгодженості оцінок одна з одною необхідно розрахувати коефіцієнт конкордації Кендала за формулою

$$W = \frac{12S}{k^2(n^3 - n)}. \quad (11.5)$$

Коефіцієнт конкордації перебуває у межах $0 \leq W \leq 1$. За повної узгодженості експертних оцінок коефіцієнт конкордації дорівнює 1, за відсутності узгодженості — 0. Чим вищим є коефіцієнт конкордації, тим більшою є узгодженість експертних оцінок.

У нашому прикладі коефіцієнт конкордації дорівнює $W = \frac{12 \cdot 3855,5}{12^2(8^3 - 8)} = 0,64$. Розрахований коефіцієнт конкордації вка-

зує на досить високий ступінь узгодженості експертних оцінок.

Для оцінки істотності коефіцієнта конкордації використовується критерій χ^2 . Коефіцієнт конкордації вважається істотним за умови, якщо фактичне значення χ_{ϕ}^2 більше за табличне (критичне) χ_m^2 , що дасть змогу підтвердити узгодженість експертних оцінок. Якщо ж фактичне значення даного критерію менше, ніж табличне, то гіпотеза про узгодженість експертних думок відкидається. Критерій χ_{ϕ}^2 розраховується за формулою

$$\chi_{\phi}^2 = W \cdot n \cdot (k - 1). \quad (11.6)$$

У нашому прикладі критерій χ_{ϕ}^2 дорівнює: $\chi_{\phi}^2 = 0,64 \cdot 8 \cdot (12 - 1) = 56,32$.

Для рівня істотності $\alpha = 0,05$ і числа ступенів вільності $\nu = k - 1 = 12 - 1 = 11$ табличне значення $\chi_{0,95}^2(11) = 4,57^1$, що значно менше від фактичного. Це підтверджує узгодженість експертних оцінок.

11.3.3. Опис показників, установлення одиниць виміру, розроблення шкали, стандартів і еталонів

Формуючи показники оцінювання (компетенції), необхідно давати роз'яснення, який зміст вкладається у даний термін і які прояви того чи іншого критерію або компетенції є прийнятними

¹ Жлуктенко В. І., Наконечний С. І., Савіна С. С. Теорія ймовірностей і математична статистика : навч.-метод. посібник : у 2 ч. — Ч. II. Математична статистика. — К. : КНЕУ, 2001. — С. 331.

для організації, інакше суб'єкти оцінювання залежно від свого досвіду та інших суб'єктивних і об'єктивних чинників по-різному інтерпретуватимуть показники.

Обов'язковим є встановлення **одиниць виміру показників (компетенцій)**, для чого можуть використовуватися такі вимірники:

- ✓ натуральні;
- ✓ вартісні;
- ✓ порівняльні (у відсотках);
- ✓ часові;
- ✓ бали;
- ✓ коефіцієнти.

Для оцінювання ступеня прояву у працівника того чи іншого показника чи компетенції необхідно **розробити шкалу**.

Для оцінювання будь-яких факторів (показників, якостей, об'єктів, характеристик тощо) у статистиці використовуються такі типи шкал:

— **номінальна шкала** — найпростіший тип виміру, за якого числа чи символи використовуються лише для класифікації об'єктів;

— **порядкова шкала** — об'єкти одного класу перебувають у певному відношенні до об'єктів іншого класу (більше ніж; надається перевага тощо);

— **інтервальна шкала** — доповненням до порядкової шкали є встановлення відстані між будь-якими двома числами на шкалі, при цьому нульова точка шкали та одиниця виміру обираються довільно;

— **шкала відношень** — доповненням до інтервальної є встановлення істинної нульової точки¹.

Для оцінювання компетенцій, якостей, характеристик можуть використовуватися такі **варіанти побудови оцінювальних шкал**:

1. Рівень відповідності показника (компетенції) висунутим вимогам:

- ✓ відповідає — не відповідає;
- ✓ вище — відповідає — нижче;
- ✓ значно перевищує вимоги — перевищує вимоги — відповідає вимогам — відповідає окремим вимогам — не відповідає вимогам.

Дані варіанти побудови оцінювальних шкал найбільше підходять для оцінювання показників, які характеризують професійно-кваліфікаційний рівень: рівень освіти, спеціальної підготовки,

¹ Бешелев С. Д., Гурвич Ф. Г. Математико-статистические методы экспертных оценок. — М. : Статистика, 1974. — С. 36.

стаж роботи, наявність відповідних сертифікатів, атестатів, дипломів, свідоцтв, посвідчень тощо.

2. Кількісне балове оцінювання:

- ✓ п'ятибальне;
- ✓ семибальне;
- ✓ дев'ятибальне;
- ✓ дванадцятибальне;
- ✓ стобальне та ін.

Використання кількісного балового оцінювання дає змогу подати усі показники в однакових одиницях виміру, вивести комплексну оцінку, порівняти результати оцінювання співробітників між собою, простежити динаміку зміни показників.

Проте під час застосування даної шкали можуть виникнути складності у виборі нижньої та верхньої межі, амплітуди шкали оцінювання. За нижню межу можуть бути прийняті такі оцінки, як «0», «1», «5», «10» тощо. З вибором нижньої межі тісно пов'язаний вибір різниці між двома суміжними оцінками. Так, якщо за нижню межу взято оцінки «0» чи «1», то різниця може бути будь-якою: 1, 2, 5 чи 10 балів. Якщо за нижню межу взято оцінку «5», то цілком логічно, що різниця має бути п'ять балів, якщо за нижню межу взято оцінку «10» — різниця має бути десять балів.

Різновидом кількісного балового оцінювання є використання шкал з оцінками, які мають від'ємні значення. При цьому оцінка «0» виступає середнім значенням на шкалі. Наведемо приклади таких шкал:

- ✓ -1; 0; 1;
- ✓ -2; -1; 0; 1; 2;
- ✓ -10; -5; 0; 5; 10.

Зазначимо, що особливо актуальною є проблема суб'єктивного підходу при використанні методу балового оцінювання працівників. Різні суб'єкти оцінювання вкладають різний зміст у той чи інший показник і значення балів у їхньому розумінні може значно відрізнятись від значень, закладених фахівцями з управління персоналом. У зв'язку з цим велика вірогідність виникнення таких проблем, як проблеми зі стандартами оцінювання та центральна тенденція.

Наприклад, якщо в оцінювальній формі питання сформульовано таким чином: «Оцініть, будь-ласка, рівень креативності (ініціативності, уміння налагоджувати контакт тощо) співробітників за п'ятибальною шкалою», то відразу в того, хто здійснює оцінку,

п'ятибальна шкала асоціюється зі системою оцінок, що використовувалася в інституті чи університеті, згідно з якою:

- ✓ 5 — «відмінно»;
- ✓ 4 — «добре»;
- ✓ 3 — «задовільно»;
- ✓ 2 — «незадовільно».

Неважко помітити, що шкала з п'ятибальної перетворюється у чотирибальну.

Крім того, якщо взяти п'ятибальну шкалу з оцінками «1», «2», «3», «4» і «5», то оцінка «3» відповідає середньому рівню прояву показника і має вказувати на відповідність працівника вимогам посади. Очевидно, що більшість співробітників за різними критеріями відповідають середньому рівню прояву, проте психологічно оцінка «3» сприйматиметься ними негативно.

З іншого боку, чим більшою є кількість балів на шкалі, тим вірогіднішими є проблеми зі стандартами оцінювання. Так, за п'ятибальної шкали легше пояснити різницю між оцінками «4» і «5», ніж за десятибальної — між оцінками «8», «9» і «10».

3. Якісне оцінювання рівня прояву характеристик (якостей, компетенцій) працівника:

- ✓ низький — середній — високий;
- ✓ низький — нижче за середній — середній — вище за середній — високий;
- ✓ незадовільно — задовільно — добре — відмінно.

Дані варіанти оцінювальних шкал певною мірою усувають недоліки, притаманні кількісному баловому оцінюванню, хоча і не повністю, оскільки суб'єктам оцінювання не зазначається, якими мають бути рівні прояву тієї чи іншої якості чи компетенції у працівника, щоб можна було зробити висновок, що це, наприклад, середній чи високий рівень. До того ж, на відміну від кількісного балового оцінювання, дані шкали не дозволяють розрахувати комплексні показники. Тому рекомендується використовувати якісне оцінювання рівня прояву характеристик чи компетенцій у працівника у поєднанні з кількісним баловим оцінюванням.

Розробляючи подібні шкали, слід звернути увагу на те, щоб вони були збалансованими і оцінки не зміщувалися до одного полюса: позитивного чи негативного, максимального чи мінімального. Приклади збалансованих шкал подано вище. У разі зміщення оцінок у негативний бік шкала матиме вигляд: «дуже низький», «низький», «нижче за середній», «середній», «високий»,

«дуже високий»; у разі зміщення у позитивний бік — «низький», «середній», «високий», «дуже високий».

4. Описова шкала оцінювання рівня прояву якостей (компетенцій).

Даний варіант оцінювальної шкали усуває недоліки, притаманні попереднім варіантам. Особливість цього підходу полягає у тому, що для кожної оцінки (кількісної чи якісної) розробляється характеристика рівня прояву якостей чи компетенцій. Інакше кажучи, якою мірою має проявлятися якість чи компетенція у працівника для того, щоб можна було виставити відповідну оцінку.

Останнім часом у практиці оцінювання працівників багатьох компаній знайшла своє практичне використання п'ятибальна шкала з такими рівнями:

- ✓ негативний рівень;
- ✓ рівень розуміння (розвитку);
- ✓ базовий рівень (рівень базового досвіду);
- ✓ рівень досвіду (розширеного досвіду);
- ✓ рівень майстерності.

Описи рівнів і приклад опису компетенції «уміння налагоджувати контакт» за вище наведеною шкалою подано у табл. 11.7.

Таблиця 11.7

ОПИСОВА ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ПРОЯВУ ЯКОСТЕЙ (КОМПЕТЕНЦІЙ) ПРАЦІВНИКА

Рівень	Опис рівня	Приклад опису компетенції «уміння налагоджувати контакт»
1. Негативний рівень	Якість (компетенція) не проявляється	Не вміє налагоджувати контакт з незнайомими людьми
2. Рівень розуміння (розвитку)	Якість (компетенція) проявляється не завжди, але співробітник розуміє важливість її прояву і намагається її розвинути	Уміє налагоджувати контакт лише з тими людьми, які перші проявляють ініціативу
3. Базовий рівень (рівень базового досвіду)	Працівник має базовий досвід, який дає змогу проявляти якість (компетенцію) у більшості робочих ситуацій	Уміє налагоджувати контакт у більшості ситуаціях, відчуває складності у нестандартних ситуаціях

Рівень	Опис рівня	Приклад опису компетенції «уміння налагоджувати контакт»
4. Рівень досвіду (розширеного досвіду)	Працівник має значний досвід, який дає змогу проявляти якість (компетенцію) не лише у стандартних, а й у складних ситуаціях	Уміє налагоджувати контакт з будь-якою людиною у будь-якій ситуації
5. Рівень майстерності	Якість (компетенція) проявляється в дуже складних ситуаціях, працівник може розвивати певні стандарти й навчати інших	Уміє налагодити контакт з будь-якою людиною незалежно від ситуації та настрою людини, знаходить вихід з будь-якої проблемної ситуації

На практиці можна використовувати підхід, відповідно до якого конкретним рівням прояву того чи іншого критерію не надаються числові значення, а лише зазначаються їх описові характеристики.

Наприклад, для оцінювання рівня креативності (винахідливості, творчого потенціалу) можна використати наведене нижче формулювання.

Відмітьте пункт, який найточніше характеризує поведінку працівника на роботі:

✓ *ніколи не висуває нових пропозицій, не сприймає пропозиції інших співробітників;*

✓ *у роботі намагається використовувати перевірені методи, процедури і технології, остерігається інновацій, реалізує нові методи і технології лише під тиском керівництва;*

✓ *з готовністю відгукується на пропозиції керівництва поміркувати над новими методами і технологіями;*

✓ *з ініціативою пропонує керівництву нові підходи та рішення;*

✓ *завжди має велику кількість нових ідей і пропозицій, використовує кожну можливість для того, щоб запропонувати нове рішення.*

Для оцінювання позитивних наслідків креативності формулювання може мати вигляд:

Відмітьте пункт, який найточніше характеризує поведінку працівника на роботі:

✓ *не висуває нових пропозицій або його пропозиції часто шкодять загальній справі;*

✓ *ідеї та підходи, які він пропонує, інколи дозволяють знизити окремі витрати (покращити якість обслуговування, залучити нових клієнтів, зменшити терміни виконання замовлення тощо);*

✓ *підходи та рішення, які він пропонує, позитивно впливають на результативність діяльності компанії;*

✓ *його пропозиції суттєво впливають на розвиток бізнесу компанії.*

Отриману у такий спосіб інформацію можна перевести у кількісну оцінку. У першому варіанті буде п'ятирівнева шкала, у другому — шкала з чотирма рівнями.

Для підтвердження обраного рівня прояву того чи іншого показника чи виставленої оцінки в оцінювальній формі суб'єктам оцінювання можна запропонувати навести приклад чи кілька прикладів поведінки працівника.

Важливим етапом розроблення методичного забезпечення оцінювання працівників є **встановлення еталонів і стандартів з кожного показника та компетенції**.

Філософський словник містить такі визначення терміна «стандарт»: 1) те саме, що й еталон; 2) документ, який установлює комплекс норм, правил, вимог до об'єкта стандартизації; 3) власне норми, передбачені документом.

Термін «еталон» визначається як: 1) те саме, що й стандарт; 2) особлива форма ідеалу, тобто зразок, який мають наслідувати¹.

Якщо стандарт визначає нижню межу тих чи інших характеристик об'єкта, то еталон є верхньою межею, до якої треба прагнути.

Виходячи з цього, **еталони** — верхні межі оцінювання тих чи інших якостей, ознак, характеристик, показників чи компетенцій.

Стандарти — нижні межі, які підлягають обов'язковому виконанню.

Це означає, що працівник за певним переліком якостей, ознак, характеристик, компетенцій може і не відповідати їх еталонним значенням, проте стандартам — обов'язково; якщо цього не буде, то такий працівник не відповідає вимогам посади чи робочого місця.

За описовою шкалою оцінювання, поданою у табл. 11.7, п'ятий рівень — рівень майстерності виступає еталоном, за стандарт може бути прийнятий або третій рівень (базовий) або четвертий

¹ Современный философский словарь / Под общей ред. В. Е. Кемерова. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Академический Проект, 2004. — С. 676, 816.

(рівень досвіду) залежно від специфіки посади, рівня ієрархії у структурі управління, цілей і завдань оцінювання.

11.3.4. Установлення вагомості показників

Кожен показник чи компетенція може мати різну вагомість для тієї чи іншої посади. Значимість використання тих чи інших показників і компетенцій також залежить від цілей і завдань оцінювання працівників. Без одних показників чи компетенцій не можна обійтись, інші можуть бути бажаними, треті можуть мати необов'язковий характер. У зв'язку з цим у процесі розроблення методичних засобів оцінювання потрібно визначити коефіцієнти вагомості показників і компетенцій для різних посад та прийняття різних управлінських рішень.

Найпростішим методом їх установлення є метод нормування сумарних оцінок. За результатами експертного опитування слід визначити загальну суму балів, яку набрав кожен показник чи компетенція.

Наприклад, за даними табл. 11.2 визначимо загальну суму балів, яку набрав кожен показник чи компетенція, й отримані результати занесемо до табл. 11.8.

Таблиця 11.8

БАЛИ, НАБРАНІ ПОКАЗНИКАМИ (КОМПЕТЕНЦІЯМИ)

Показники оцінювання (компетенції)	Експерти												Загальна сума
	1	2	3	4	6	7	8	10	11	12	13	14	
1	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	35
2	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	45
3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	45
4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	35
5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	33
7	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	47
8	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	26
10	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	26

Коефіцієнти вагомості показників (компетенцій) визначаються за формулою

$$\alpha_i = \frac{a_i}{\sum_{i=1}^n a_i}, \quad (11.7)$$

де a_i — сума балів, яку набрав i -й показник (компетенція);
 n — кількість показників (компетенцій).

Розраховані коефіцієнти вагомості показників (компетенцій) подано у табл. 11.9.

Таблиця 11.9

**РОЗРАХУНОК КОЕФІЦІЄНТІВ ВАГОМОСТІ ПОКАЗНИКІВ
(КОМПЕТЕНЦІЙ)**

Показники оцінювання (компетенції)	Загальна сума балів	Коефіцієнти вагомості
1	35	$\alpha_1 = \frac{35}{292} = 0,12$
2	45	$\alpha_2 = \frac{45}{292} = 0,15$
3	45	$\alpha_3 = \frac{45}{292} = 0,15$
4	35	$\alpha_4 = \frac{35}{292} = 0,12$
5	33	$\alpha_5 = \frac{33}{292} = 0,11$
7	47	$\alpha_7 = \frac{47}{292} = 0,16$
8	26	$\alpha_8 = \frac{26}{292} = 0,09$
10	26	$\alpha_{10} = \frac{26}{292} = 0,09$
Усього	292	1

ВИСНОВКИ

ДО РОЗДІЛУ 11



Оцінювання працівників передбачає порівняння певних характеристик людини і результатів праці з відповідними параметрами, вимогами та еталонами. За допомогою оцінювання компетенцій працівників установлюється міра відповідності їх посади, яку вони обіймають.

Необхідно звернути увагу на проблеми, які найчастіше виникають на практиці й негативно впливають на об'єктивність і достовірність результатів оцінювання: погано розроблені показники, методи і процедура оцінювання, проблеми зі стандартами оцінювання, ефект ореолу, атрибуція, проєкція, ефект контрасту, упередженість та ін.

Серед завдань оцінювання працівників слід виокремити такі: установлення відповідності працівників посадам, які вони обіймають, підбір і розстановка персоналу, удосконалення прийомів і методів роботи, мотивація персоналу, виявлення напрямів розвитку співробітників, формування й організація роботи з резервом на заміщення вакантних посад керівників, планування кар'єри тощо.

Розробляючи зміст оцінювання, слід урахувувати вимоги, які висуваються до показників оцінювання: відповідність цілям, завданням і вимогам посади, охоплення показниками усіх істотних сторін предмета оцінювання, можливість кількісного виміру, однозначність сприймання суб'єктом і об'єктом оцінювання, можливість інтерпретації результатів оцінювання та їх використання у практиці управління персоналом.

Процедура розроблення змісту оцінювання включає такі етапи: визначення груп посад за певними ознаками (наприклад, професійними); вибір істотних показників для даних груп посад з урахуванням цілей і завдань оцінювання; визначення достовірності сформованих показників; опис показників, установлення одиниць виміру, розроблення шкали, стандартів і еталонів; установлення вагомості показників.

Універсального набору показників не існує, оскільки він залежить від багатьох чинників: специфіки роботи, цілей і завдань оцінювання тощо. Якщо, наприклад, перед керівництвом організації стоїть завдання забезпечення об'єктивної диференціації основної заробітної плати (тарифних ставок і посадових окладів),

то зміст має включати показники оцінювання посад і робочих місць. Установлюючи розміри премій, зміст оцінювання має включати показники, які характеризують результати праці співробітника, структурного підрозділу чи підприємства. Визначаючи потребу у навчанні, доцільно оцінювати як результати праці, так і компетенції співробітників.

Для перевірки достовірності сформованих показників слід провести експертне опитування серед осіб, які добре обізнані зі специфікою організації та відповідних посад чи робочих місць. Використання думки групи фахівців-експертів дає змогу компенсувати зміщення оцінок окремих членів групи.

Обов'язковою процедурою розроблення змісту є встановлення одиниць виміру показників (компетенцій), для чого можуть використовуватися такі вимірники: натуральні, вартісні, порівняльні (у відсотках), часові, бали та коефіцієнти.

Для оцінювання ступеня прояву у працівника того чи іншого показника чи компетенції необхідно розробити шкалу. Для оцінювання компетенцій, якостей, характеристик можуть використовуватися такі варіанти побудови оцінювальних шкал: рівень відповідності показника висунутим вимогам, кількісне балове оцінювання, якісне оцінювання рівня прояву характеристик, описова шкала оцінювання рівня прояву компетенцій. Останнім часом у практиці оцінювання працівників багатьох компаній знайшла своє практичне використання п'ятибальна шкала з такими рівнями: негативний, рівень розуміння, базовий, досвіду та рівень майстерності.

Важливим етапом розроблення методичного забезпечення оцінювання працівників є встановлення еталонів і стандартів з кожного показника та компетенції. Еталони є верхніми межами оцінювання тих чи інших якостей, ознак, характеристик, показників чи компетенцій. Стандарти — нижні межі, які підлягають обов'язковому виконанню. Працівник за певним переліком якостей, ознак, компетенцій може не відповідати їх еталонним значенням, проте стандартам — обов'язково, інакше, такий працівник не відповідає вимогам посади чи робочого місця.

Кожен показник чи компетенція може мати різну вагомість для тієї чи іншої посади. Значимість використання показників і компетенцій також залежить від цілей і завдань оцінювання. У зв'язку з цим у процесі розроблення методичних засобів оцінювання потрібно визначити коефіцієнти вагомості показників і компетенцій для різних посад та прийняття різних управлінських рішень.

ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ



1. Розкрити місце оцінювання працівників у системі персонал-технологій.

2. Дати характеристику принципам, на яких має ґрунтуватись оцінювання працівників.

3. Пояснити, чому найгіршим видом оцінювання працівників є його відсутність.

4. Схарактеризувати проблеми, які найчастіше виникають на практиці та негативно впливають на об'єктивність і достовірність результатів оцінювання.

5. Пояснити, чому розроблення методичних підходів до оцінювання працівників має починатися з чіткого визначення цілей і завдань оцінювання.

6. Дати характеристику завданням оцінювання.

7. Схарактеризувати вимоги, що висуваються до показників оцінювання.

8. Розкрити технологію розроблення змісту оцінювання працівників.

9. Дати порівняльну характеристику ознакам визначення груп посад, для яких розробляються однакові показники оцінювання.

10. Розкрити залежність змісту оцінювання працівників від специфіки роботи. Навести приклади.

11. Розкрити залежність змісту оцінювання працівників від його цілей і завдань. Навести приклади.

12. Побудувати дерево показників оцінювання (компетенцій) за різних підходів до виділення їх груп для різних категорій персоналу: особистісні якості, професійна поведінка, результати праці; управлінські, аналітичні, комунікативні компетенції; корпоративні, професійні компетенції тощо.

13. Обґрунтувати доцільність використання експертного опитування для встановлення достовірності сформованих показників оцінювання.

14. Схарактеризувати етапи підготовки і проведення експертизи.

15. Розробити анкету для проведення експертного опитування з метою встановлення достовірності сформованих показників, використовуючи для оцінювання важливості показників методи ранжування та метод парних порівнянь.

16. Розкрити процедуру оброблення результатів експертного опитування.
17. Розкрити процедуру перевірки достовірності результатів експертного опитування.
18. Навести одиниці виміру показників оцінювання (компетенцій).
19. Дати порівняльну характеристику різних типів шкал.
20. Схарактеризувати різні варіанти побудови оцінювальних шкал для визначення ступеня прояву у працівників компетенцій, якостей і характеристик.
21. Розкрити переваги й недоліки кількісної балової шкали оцінювання.
22. Навести приклади збалансованих шкал і шкал зі зміщенням оцінок у позитивний чи негативний бік.
23. Розкрити переваги і навести приклади описової шкали оцінювання рівня прояву певних компетенцій.
24. Розробити різні варіанти оцінювальних шкал для визначення ступеня прояву окремих компетенцій.
25. Пояснити відмінність еталонів і стандартів. Навести приклади.
26. Обґрунтувати доцільність установлення вагомості показників оцінювання.
27. Розкрити методичні підходи до встановлення вагомості показників оцінювання.

МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ. ТЕХНОЛОГІЇ РОЗРОБЛЕННЯ КОМПЛЕКСНОГО ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

Метою розділу є висвітлення технології збирання і оброблення інформації про працівника, методичних підходів до оцінювання працівників, технології оцінювання за досягненням поставлених цілей та роботи центрів оцінювання, сутності кваліметричного підходу до оцінювання і способів розрахунку комплексних показників.

12.1. Класифікація методів оцінювання працівників



Практика оцінювання працівників має у своєму арсеналі значну кількість методів оцінювання.

У літературі можна зустріти різні підходи до класифікації методів оцінювання. Окремі з них наведено у табл. 12.1.

Таблиця 12.1

КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

Класифікаційна ознака	Класифікація методів
Залежно від суб'єкта оцінювання	Методи індивідуального оцінювання Методи групового оцінювання Самооцінювання
Залежно від об'єкта оцінювання	Методи оцінювання керівників Методи оцінювання професіоналів, фахівців і технічних службовців Методи оцінювання робітників

Класифікаційна ознака	Класифікація методів
Залежно від предмета оцінювання	Методи оцінювання компетенцій Методи оцінювання результатів праці Методи оцінювання поведінки Методи оцінювання трудової діяльності
За формою вираження кінцевого результату (засобами подання інформації)	Описові (вербальні, словесні) Формалізовані (кількісні, графічні) Комбіновані

12.2. Технології збирання інформації про працівників



Інформацію про працівника можна зібрати за допомогою таких методів:

— вивчення документів та інших письмових джерел (диплом про освіту чи професійну підготовку, трудова книжка, автобіографія, резюме, характеристики, рекомендаційні листи, публікації тощо);

— інтерв'ю з працівником;

— опитування безпосередніх і вищих керівників, підлеглих (для керівників), колег по роботі, клієнтів, постачальників та ін.;

— хронометражу, фотографії робочого дня, спостереження за працівником під час виконання ним функцій чи посадових обов'язків, спілкування з клієнтами, колегами, під час навчання, засвоєння нових методів, процедур і технологій роботи тощо;

— анкетування (письмове опитування з метою визначення об'єктивних даних про працівника або вивчення його ставлення до певних проблем, мотивів поведінки);

— тестування та ін.

Вибір методів збирання інформації про працівників залежить передусім від показників оцінювання та можливості їх підкріплення об'єктивною інформацією (рис. 12.1).

Розглянемо методи збирання інформації у розрізі кожної групи показників.

Інформацію про **рівень освіти** і **стаж роботи** можна зібрати на підставі вивчення *особистих документів працівників*.

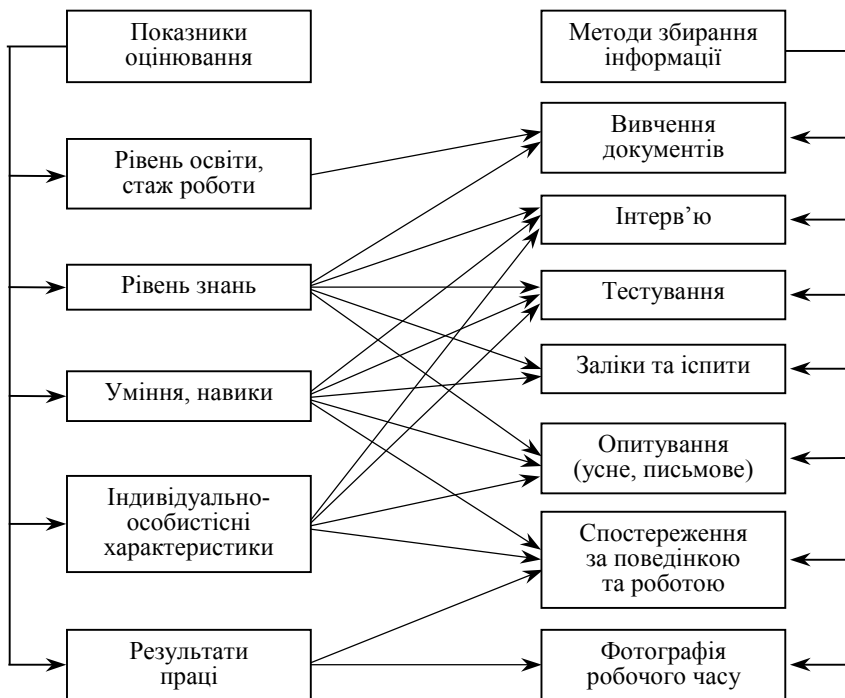


Рис. 12.1. Вибір методів збирання інформації про працівника залежно від показників оцінювання

Інформацію про *рівень знань* можна дістати за допомогою методів:

- ✓ *вивчення успішності* у загальноосвітніх, професійно-технічних, вищих навчальних закладах, навчальних центрах, на курсах підвищення кваліфікації тощо на підставі відповідних документів. Даний метод доцільно використовувати за умови, якщо минуло небагато часу після навчання;

- ✓ *проведення інтерв'ю*, ефективність методу залежить від рівня компетентності суб'єкта оцінювання та належного формулювання запитань з урахуванням специфіки роботи працівника;

- ✓ *використання професійних тестів на перевірку знань*;

- ✓ *складання письмових заліків та іспитів*;

- ✓ *опитування* керівників, колег по роботі та інших осіб, які можуть виступити у ролі експертів і надати інформацію про рівень знань працівника. При цьому суб'єктивність особистої думки окремого експерта компенсується виявленням усередненої оцінки рівня знань.

Рівень розвитку певних *умінь і навиків* можна виявити за допомогою *проведення інтерв'ю, використання імітаційних тестів, спостереження за працівником, складання письмових заліків та іспитів, опитування керівників, колег по роботі та клієнтів*. Щодо спостереження, то перевагою даного методу порівняно з інтерв'ю, тестуванням, складанням іспитів і заліків є його відносна неперервність: можливість проводити у різних ситуаціях.

За допомогою *інтерв'ю* із самим працівником та *опитування* керівників, колег по роботі й клієнтів можна також зібрати інформацію про рівень розвитку *індивідуально-особистісних характеристик* у працівника. Для кількісного оцінювання окремих характеристик можна скористатися *психологічними тестами*. Інформацію про рівень розвитку певних характеристик можна зібрати за допомогою *спостереження* за працівником.

Збирання інформації про *результати праці* може здійснюватись *методом спостереження за роботою, заповнення різноманітних бланків, оцінювальних форм і анкет*.

Для оцінювання *ефективності використання робочого часу* інформацію можна зібрати шляхом проведення *фотографії або самофотографії робочого часу*.

12.3. Характеристика методів оброблення інформації



Серед *методів оброблення інформації (методів виміру показників)* найбільш поширеними у зарубіжній і вітчизняній практиці є описові, методи балового оцінювання й коефіцієнтні. Розглянемо їх докладніше:

1. **Описові методи.** Для описових методів характерним є подання оцінки у довільній текстовій формі. За своїм змістом дані методи не є методами виміру, хоча певне підґрунтя для порівняння з оцінками інших працівників вони дають.

2. **Методи балового оцінювання.** Дані методи оброблення інформації доцільно використовувати для оцінювання компетенцій. Хоча для оброблення результатів оцінювання за показниками, які характеризують результати праці, їх також можна застосовувати. З цією метою кожному рівню досягнення (виконання) того чи іншого показника (робіт) присвоюються відповідні бали.

Методи балового оцінювання є універсальними, оскільки дають змогу подати показники оцінювання в однакових одиницях виміру (балах) та визначити комплексну оцінку. Дана група методів вимірювання показників також не позбавлена недоліків, які розглядалися нами у попередніх розділах.

3. Коefіцієнтні методи. Дані методи оброблення інформації відрізняються від балового оцінювання тим, що фактичні результати (оцінки) зіставляються з нормативами (стандартами) чи еталонами (ідеалами), у результаті чого розраховуються відповідні коефіцієнти.

Якщо отримані фактичні значення порівнюються з *нормативами або стандартами*, то розраховані індивідуальні коефіцієнти для співробітників, яких оцінюють, можуть бути або меншими, або більшими за 1.

У разі порівняння фактичних значень з еталонами індивідуальні коефіцієнти будуть меншими за 1. Якщо ж розрахунки показали, що отримані коефіцієнти більші за 1, то, напевно, було допущено помилки. Вони можуть мати місце на таких етапах процедури оцінювання:

- ✓ установа еталонних значень показників (компетенцій);
- ✓ вимірювання рівня прояву компетенцій чи досягнення показників;
- ✓ оброблення інформації — помилки у розрахунках.

У разі оцінювання групи співробітників оцінки, отримані кожним з них, можуть зіставлятись із *найкращим показником (оцінкою, результатом) у групі*.

За базу для порівняння може бути прийнято *середнє значення показника у групі*. Даний спосіб оброблення інформації є ефективним під час оцінювання результатів праці. Річ у тім, що індивідуальні результати праці залежать не лише від зусиль співробітника, а й від чинників об'єктивного характеру, котрі можуть як позитивно, так і негативно впливати на індивідуальні результати. У разі, якщо еталони чи стандарти не переглядаються тривалий час, то позитивна чи негативна динаміка показників може бути не лише наслідком кращого чи гіршого виконання працівником своїх обов'язків чи робіт, а й результатом дії зовнішніх стосовно до працівника чинників.

Перевагою коефіцієнтних методів оброблення інформації порівняно з баловим оцінюванням є можливість визначення комплексної оцінки для показників з різними одиницями виміру: натуральними, часовими, грошовими, відсотками, балами тощо.

12.4. Методичні підходи до оцінювання працівників



Розглянемо найпоширеніші методичні підходи до оцінювання працівників.

Рейтингові методи набули поширення на практиці під час проведення підсумкового оцінювання. Співробітники отримують оцінку відповідно до обраної шкали оцінювання. При цьому можуть використовуватися різні типи оцінювальних шкал.

Найпростішим варіантом рейтингових методів є надання відповідей «так» чи «ні» на твердження із зазначеного переліку. Наведемо приклад таких тверджень.

1. Навчає і розвиває підлеглих
 так ні
2. Доводить необхідну інформацію до підлеглих
 так ні
3. Заохочує працівників за успіхи у роботі
 так ні
4. Обговорює з працівниками можливості покращання роботи
 так ні

Порівняльні методи оцінювання полягають у тому, що керівники порівнюють за окремими критеріями співробітників між собою. Дані методи оцінювання не передбачають використання відповідних шкал та встановлення певних стандартів з кожного показника. Досить суттєвою залишається проблема суб'єктивного підходу до оцінювання співробітників за допомогою порівняльних методів, оскільки ними не передбачено підкріплення встановлених працівникам рангів певними поведінковими індикаторами.

У зв'язку з цим дані методи рекомендується використовувати лише під час проміжного поточного оцінювання, наприклад для заохочення (матеріального і нематеріального) кращих співробітників та прийняття певних адміністративних рішень. Окремі фахівці у галузі управління персоналом зазначають, що за допомогою порівняльних методів варто оцінювати лише результати діяльності.

До порівняльних методів належать:

- ✓ ранжування;
- ✓ парних порівнянь.

Ранжування працівників від найкращого до найгіршого за окремими критеріями. Використовується пряме та почергове ранжування.

Відповідно до *прямого ранжування* співробітників, який здійснює оцінювання, має ранжувати працівників за певним критерієм від найгіршого за рівнем прояву даного критерію до найкращого, або найменш ефективного до найефективнішого. Кращий працівник отримує найвищий ранг, найгірший — найнижчий.

За *почергового ранжування* зі списку працівників слід вибирати найкращого та найгіршого; далі серед тих, хто залишився, знову найкращого та найгіршого і т. д. доти, поки усі працівники не будуть проранжовані.

Даний метод дозволяє уникнути таких проблем оцінювання, як «проблеми зі стандартами», «центральна тенденція» та «ефект контрасту». Перевагою методу є його простота.

Метод парних порівнянь передбачає порівняння працівників попарно один з одним. Для цього необхідно скласти таблицю можливих пар працівників з кожного критерію. Кращого і гіршого працівника за рівнем прояву тієї чи іншої компетенції у парі можна вказати з використанням «+» і «-». Після цього слід визначити суму «+» для кожного працівника.

Іншим методичним підходом за використання методу парних порівнянь є розподіл між двома працівниками певної кількості балів (наприклад, 2, 4 чи 5) залежно від рівня прояву ознаки. Потім для кожного працівника треба просумувати набрані ним бали (табл. 12.2).

Таблиця 12.2

**МАТРИЦЯ ПАРНИХ ПОРІВНЯНЬ
ПРАЦІВНИКІВ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Компетенція _____

Працівник	Працівник					Сума балів
	Момот М. М.	Коваленко С. І.	Козир Н. В.	Мороз З. К.	Хоменко Н. І.	
Момот М. М.	0	4	3	2,5	2	11,5
Коваленко С. І.	1	0	2	1	1	5
Козир Н. В.	2	3	0	2	2	9
Мороз З. К.	2,5	4	3	0	2,5	12
Хоменко Н. І.	3	4	3	2,5	0	12,5

Метод парних порівнянь є складнішим порівняно з методом ранжування, вимагає значних затрат часу. Проте керівникові легше виокремити кращого працівника за рівнем прояву тієї чи іншої компетенції серед двох працівників (у парі), аніж в усій групі.

Серед **описових методів** оцінювання слід виокремити письмові характеристики (есе) та метод критичних ситуацій (інцидентів).

Письмові характеристики (есе) працівників складаються у довільній або заданій формі, що містить перелік пунктів, за якими керівник висловлює свою думку про якості, поведінку та результати праці працівника.

Для того щоб інформацію, яка міститься у письмовій характеристиці, можна було обробити й використати у ході прийняття різних управлінських рішень, вона має бути чітко структурованою. Інакше складання характеристик вимагатиме чимало часу і зусиль, й інформацію, зібрану від різних керівників, буде важко обробити, зіставити й відповідно використати. Нижче наведено приклад структурованої характеристики.

ХАРАКТЕРИСТИКА

Працівник _____

Посада _____

Керівник _____

Період оцінювання _____

Дата _____

Інструкція для керівника.

Опишіть, будь-ласка, співробітника за такими критеріями: уміння досягати поставлених цілей, якість роботи, уміння планувати й організувати свою роботу, відповідальність, ініціативність, здатність до навчання і розвитку. Якщо Ви вважаєте, що за окремими критеріями співробітник не відповідає встановленим вимогам або ж значно їх перевищує, слід обґрунтувати свою думку: підкріпити певними поведінковими індикаторами чи навести об'єктивні дані.

Коментар співробітника:

Підпис керівника _____

Підпис співробітника _____

Інформацію, що міститься у характеристиках, важче обробляти, ніж отриману за допомогою інших методів, які передбачають виставлення оцінок за конкретним набором показників з використанням різних шкал. Проте їх можна застосовувати у доповнення до інших методів, що дасть змогу керівникам відзначити певні якості, риси, компетенції тощо, виявлення рівня прояву та оцінювання яких не передбачено іншими методами.

До описових належить також *метод критичних ситуацій (інцидентів)*. Суть цього методу полягає у тому, що упродовж певного періоду, за який оцінюють співробітника, його керівник робить записи як про позитивну, так і негативну поведінку даного співробітника у певних ситуаціях. Записи мають містити пункти:

- опис події;
- дату події;
- поведінку співробітника;
- чи відповідає дана поведінка очікуваній;
- наскільки поведінка співробітника є правильною;
- якого результату досягнув співробітник.

Перевагою даного методу є його простота, збирання об'єктивної інформації про поведінку працівника, підкріплену певними фактами.

Проте методу критичних ситуацій притаманні певні *недоліки*:

1) керівник має чітко уявляти, які ситуації чи випадки слід вважати критичними;

2) для використання даного методу керівник повинен мати можливість постійно спостерігати за поведінкою підлеглих працівників. На практиці не завжди є можливість організувати таку процедуру. Крім того, постійне спостереження і контроль за поведінкою співробітників може сприйматися ними як недовіра й негативно позначитись на їхній мотивації;

3) висока вірогідність, що записи міститимуть інформацію переважно негативного характеру, оскільки правильна поведінка сприймається як належне;

4) використання вказаного методу за великої кількості підлеглих вимагатиме значних витрат часу й викликатиме опір у керівників.

У зв'язку з цим даний метод доцільно використовувати для оцінювання співробітника у період випробувального терміну, а також стосовно недисциплінованих працівників.

Метод розподілу групи працівників у межах заданих інтервалів, які характеризують заслуги працівників або їхній внесок у результати діяльності підрозділу. Наприклад, Ви можете виставити:

✓ для 10 % працівників оцінку «високий рівень прояву» або «рівень майстерності»;

✓ для 20 % працівників — «вище за середній рівень прояву» або «рівень досвіду»;

✓ для 40 % — «середній рівень прояву» або «базовий рівень»;

✓ для 20 % — «нижче за середній рівень прояву» або «рівень розуміння»;

✓ для 10 % — «низький рівень прояву» або «негативний рівень».

За такого підходу виставлені оцінки підлягають закону нормального розподілу (рис. 12.2).

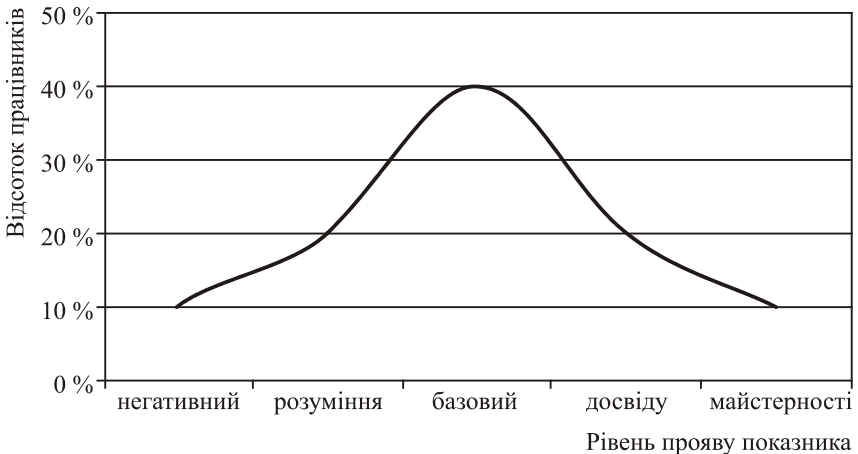


Рис. 12.2. Розподіл групи працівників у межах заданих інтервалів

Цей методичний підхід до оцінювання дає змогу знизити вірогідність проблем «зі стандартами оцінювання» та «центральної тенденції».

Для того щоб даний метод не викликав негативного ставлення з боку працівників, віднесення тих чи тих працівників до певної групи має бути підтверджено певними поведінковими індикаторами та об'єктивними даними.

Метод поведінкових рейтингових шкал. Поведінкові рейтингові шкали, відомі як BARS (Behaviorally anchored rating scales), поєднують переваги рейтингових методів і методу критичних ситуацій.

Розроблення поведінкових рейтингових шкал відбувається у кілька етапів:

1. *Формування критичних випадків.* Співробітникам, які добре обізнані зі специфікою посади, пропонують описати специфічні ситуації (критичні випадки) ефективного й неефективного виконання обов'язків на даній посаді.

2. *Групування критичних випадків.* Виокремлені критичні випадки співробітники об'єднують у певні групи (кластери). Таких груп може бути від 5 до 10. Кожній групі дається певна характеристика.

3. *Перерозподіл випадків.* Друга група співробітників, які також обізнані зі специфікою посади, перерозподіляє виокремлені першою групою працівників випадки. Їм надається характеристика груп (кластерів) та опис критичних випадків. Працівникам слід віднести кожен критичний випадок до тієї чи іншої групи (кластера). Критичний випадок залишається, якщо певний відсоток (наприклад, від 50 до 80 %) співробітників другої групи відносять його до того самого кластера, що й співробітники першої групи.

4. *Розроблення шкали випадків.* Друга група співробітників оцінює (з використанням 7- чи 9-рівневих шкал), наскільки поведінка, описана у ситуації, точно характеризує ефективність виконання обов'язків.

Розроблені критичні випадки (ситуації) використовують як поведінкові індикатори для кожної групи (кластера). Таких випадків може бути 6—7 на кластер.

Нижче наведено приклад поведінкової рейтингової шкали за критерієм «уміння підбирати та розставляти персонал»:

A — Приділяє особливу увагу підбору та розстановці персоналу, знає сильні й слабкі якості співробітників, їхній потенціал, уміє грамотно його використовувати.

- В** — Уміє оцінити співробітників за ключовими характеристиками ефективності та грамотно їх розставити.
- С** — Підбираючи та розставляючи персонал, керується об'єктивними критеріями, аналізує проблеми, що виникають під час виявлення потенціалу співробітників.
- Д** — У підборі та розстановці співробітників виявляє суб'єктивізм, керується особистими симпатіями, не цілком усвідомлює, хто і навіщо йому потрібен.
- Е** — Не вміє підбирати співробітників та грамотно їх розставляти, припускається грубих кадрових помилок, підбирає некомпетентних співробітників.

Серед переваг методу поведінкових рейтингових шкал слід виокремити точність і надійність оцінювання; установлення чітких стандартів виконання посадових обов'язків; забезпечення зворотного зв'язку. Об'єднання критичних випадків у групи дає змогу також мінімізувати таку проблему оцінювання, як «ефект ореолу».

Поряд з цим зазначимо, що метод поведінкових рейтингових шкал є досить складним, вимагає значних затрат часу (для різних посад слід розробляти власні шкали), високої кваліфікації розробників та заінтересованості виконавців (експертів, керівників, залучених до процедури оцінювання). Крім того, даний метод доцільно використовувати стосовно робіт і посад, для яких важливими є риси поведінки у різних ситуаціях.

12.5. Технологія оцінювання за досягненням поставлених цілей



Управління за цілями (МВО — management by objectives) — метод, який набув широкого визнання й розвитку не лише як метод оцінювання, а й як метод і філософія управління. Уперше поняття «управління за цілями» було запроваджене П. Друкером у 1954 р.

Використання методу управління за цілями передбачає зосередження уваги на таких питаннях:

- розроблення довгострокових організаційних цілей і стратегічних планів;
- досягнення результату, а не виконання поточних завдань;

— розвиток індивідуальних компетенцій і підвищення ефективності організації;

— підвищення участі та залучення працівників до справ організації.

Побудова системи управління за цілями має ґрунтуватися на певних **вимогах**. Розглянемо їх.

1. Цілі та завдання слід розробляти у форматі *SMART*, тобто вони мають бути:

✓ *Specific* — конкретними і специфічними для організації/ підрозділу/ співробітника;

✓ *Measurable* — мати вимірник;

✓ *Achievable* — досяжними, реальними;

✓ *Result-oriented* — орієнтованими на результат;

✓ *Time-based* — з чіткими термінами досягнення.

2. Потрібно встановлювати декомпозицію або «каскадування» цілей від верхнього до нижнього рівня. Цілі компанії є цілями першого керівника (генерального директора, директора). Цілі підрозділу (філіалу, департаменту, служби, відділу, групи тощо) — відповідно цілями керівника підрозділу. При цьому постановка цілей на всіх рівнях компанії має здійснюватися відповідно до цілей і стратегії організації.

3. Цілі мають бути розроблені у межах компетенцій відповідного працівника.

4. Цілей не має бути забагато. Оптимальним вважається визначення трьох-п'яти ключових цілей.

5. Цілі мають бути складними і перспективними. Установлення надто простих цілей не мотивує працівників і викликає формальне ставлення до роботи.

6. Для визначення рівня досягнення цілей слід установити ключові показники діяльності (КПД) або ключові показники ефективності (КПЕ).

Дамо характеристику **етапам процедури оцінювання за досягненням поставлених цілей** (рис. 12.3).

I етап. Визначення основних обов'язків працівника з використанням інструментів аналізу робіт та на підставі вивчення відповідних документів (посадової інструкції, опису роботи, паспорта посади, кваліфікаційної характеристики тощо).

II етап. Визначення цілей у форматі SMART і ключових показників діяльності (обсяги виробництва чи продажу, прибуток, витрати, якість тощо).

III етап. Визначення значимості (вагомості) кожної цілі. Чим важливішою і складнішою є ціль, тим більшою є її ваго-

мість. На даному етапі треба установити одиниці виміру показників (скорочення термінів, збільшення обсягів у відсотках, зменшення рекламаций тощо).

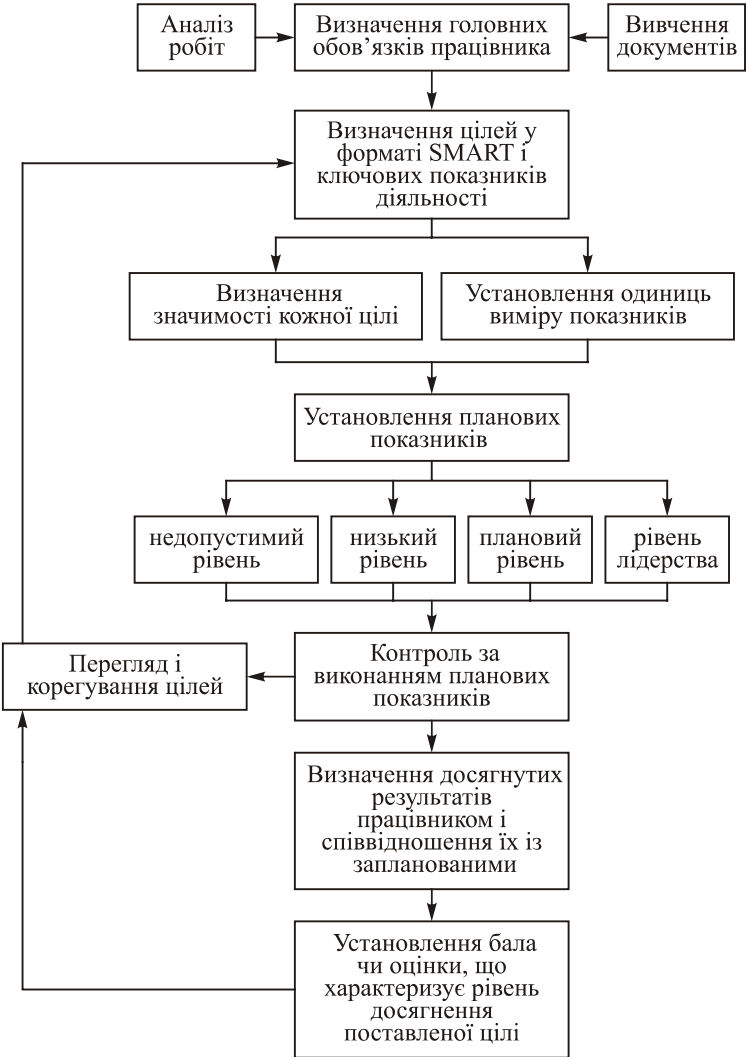


Рис. 12.3. Етапи процедури оцінювання за досягненням поставлених цілей

IV етап. Установлення планових показників. Слід урахувати статистику чи динаміку показників за попередні періоди часу.

Рекомендується встановлювати кілька значень показників для різних рівнів:

- 1) недопустимий рівень;
- 2) низький рівень;
- 3) плановий рівень;
- 4) рівень лідерства.

V етап. Контроль за виконанням планових показників. На даному етапі за результатами контролю може здійснюватися перегляд і корегування цілей.

VI етап. Визначення досягнутих результатів керівником/співробітником і співвідношення їх із запланованими.

VII етап. Установлення бала чи оцінки, що характеризує рівень досягнення поставленої цілі.

Розглянемо робочу форму, яка використовується для поточного і підсумкового контролю у практиці управління за цілями на прикладі посади директора з виробництва (табл. 12.3).

Таблиця 12.3

**ЦІЛІ ТА ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ДИРЕКТОРА
З ВИРОБНИЦТВА**

№ з/п	Цілі	Показники	Вагомість, %	Рівні досягнення цілей				Фактичні результати
				Недопустимий рівень	Низький рівень	Плановий рівень	Рівень лідерства	
1	Виконання плану з випуску продукції	Обсяг виробництва, млн грн	50	< 4,3	4,3—4,7	4,8—5,0	> 5,0	
2	Виконання плану з асортименту	Частка виконаних позицій з асортименту, %	30	< 92	92—95	96—99	100	
3	Виконання нормативу за витратами	Матеріально-технічні витрати, тис. грн	20	> 110	105—109	100—104	< 100	

12.6. Використання послуг центрів оцінювання працівників



Послуги **центрів оцінювання** передбачають використання комплексних діагностичних методів оцінювання працівників. Оцінювальні процедури ґрунтуються на моделюванні основних складових управлінської діяльності, що дає змогу оцінити управлінський потенціал і розробити стратегію навчання й розвитку працівників.

Перший центр оцінювання з'явився у 1954 р. у межах дослідницької програми в компанії «АТ&Т», яка на той час була найбільшою американською корпорацією за кількістю найманого персоналу. Через чотири роки послуги центрів оцінювання почали активно використовуватися для оцінювання менеджерів. У 60-ті роки ХХ ст. чимало американських корпорацій почали створювати власні центри оцінювання.

Послуги центрів оцінювання використовуються для відбору претендентів на вакантні посади, оцінювання потенціалу співробітників під час створення резерву на заміщення вакантних посад керівників, кадрових ротацій, виявлення потреби у навчанні персоналу.

Серед *переваг оцінювальних процедур з використанням центрів оцінювання* виокремимо такі:

- під час оцінювання робиться наголос не на вивченні того, що було зроблено працівником, а на спостереженні й оцінюванні його поведінки у спеціально змодельованих ситуаціях;

- використання різноманітних завдань і ситуацій, які моделюють основні складові управлінської діяльності, дає змогу керівникам максимально розкрити свій потенціал і дозволяє прогнозувати їхню поведінку на роботі;

- робота центрів оцінювання побудована таким чином, що на кожному етапі працівників оцінюють кілька експертів, спостерігачів, які мають бути ретельно підготовленими до процедури оцінювання;

- експерти, котрі оцінюють працівників, не пов'язані з ними відносинами «керівник — підлеглий», що підвищує об'єктивність оцінювання;

- кожен експерт хоча б раз у кількох вправах особисто контактує з усіма працівниками, яких оцінює;

- процедури спостереження та виставлення експертами оцінок є роз'єднаними за часом.

Робота центрів оцінювання має ґрунтуватися на певних *професійних стандартах*. Розглянемо їх.

1. *Аналіз робіт.* Визначення найважливіших для даного виду діяльності характеристик має ґрунтуватися на результатах аналізу роботи. Це дасть змогу відповісти на запитання: що слід оцінювати під час оцінювальних процедур.

2. *Поведінкова класифікація.* Поведінка, пов'язана з ефективною діяльністю, має бути описана за допомогою відповідних компетенцій (характеристик, якостей, умінь, здібностей тощо).

3. *Методи оцінювання* мають надавати необхідну для оцінювання компетенцій інформацію. Має бути забезпечений чіткий зв'язок трудової поведінки з компетенціями, а компетенцій — з методами оцінювання. Такий зв'язок має бути зафіксований документально.

4. *Множинне оцінювання* — слід використовувати кілька методів оцінювання. Це можуть бути тести, інтерв'ю, анкети, кейси тощо. Методи оцінювання розробляються з метою виявлення різних поведінкових реакцій та збирання інформації, що стосується розроблених компетенцій. Варто провести попереднє тестування методів, аби переконатися, що вони дають змогу отримати надійну, об'єктивну та достовірну інформацію для даної організації.

5. *Моделювання.* Методи оцінювання мають включати достатню кількість змодельованих ситуацій, пов'язаних з роботою, для того щоб дати можливість спостерігати поведінку, що стосується кожної компетенції та яку слід оцінити.

6. *Експерти.* Кожен працівник має оцінюватись кількома спостерігачами та експертами. Типове співвідношення між працівником, котрого оцінюють, та експертами — два до одного. Безпосередній керівник працівника, котрого оцінюють, не має бути залучений до процесу оцінювання свого підлеглого, якщо результати оцінювання використовуватимуться для відбору та просування по службі.

7. *Навчання експертів.*

8. *Фіксація поведінки.* Під час спостереження експерти мають систематично фіксувати результати спостереження за особливостями поведінки.

9. *Звіти.* Експерти мають підготувати звіти до початку спільного обговорення.

10. *Оброблення даних,* отриманих від різних експертів, відповідно до прийнятих стандартів¹.

Технологію роботи центрів оцінювання подано на рис. 12.4.

¹ Кузнецов И. Центры оценки: работа над ошибками // Управление персоналом. — 2006. — № 3. — С. 22.

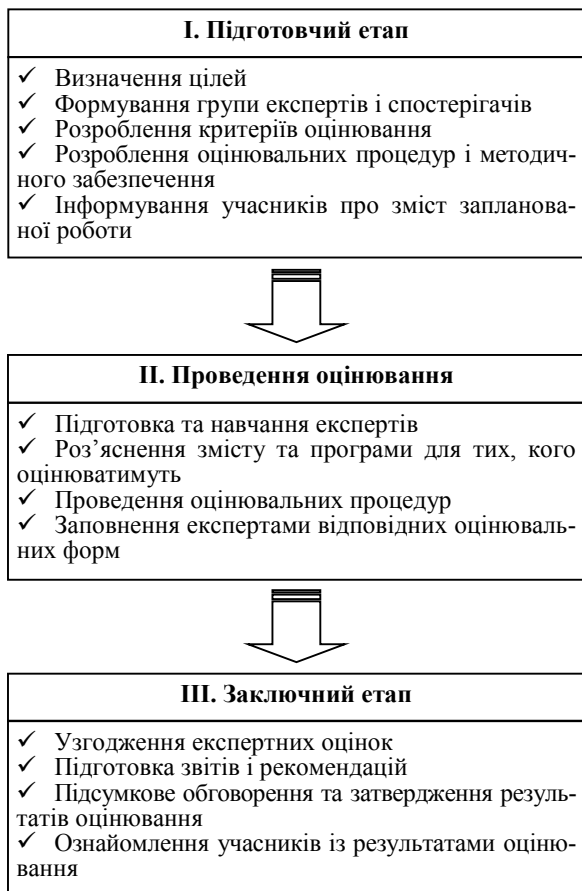


Рис. 12.4. Технологія роботи центрів оцінювання

Робота центрів оцінювання має бути ретельно *підготовлена* та належно *організована*.

Організовуючи роботу центру оцінювання, слід дати відповіді на такі запитання:

— Яким чином формуватиметься штат центру оцінювання? Як вирішуватимуться питання навчання співробітників центру?

— Які технічні засоби та обладнання необхідні для організації роботи центру?

— Як формуватиметься група спостерігачів та експертів?

— За якими критеріями та за допомогою яких процедур відбиратимуться працівники для оцінювання у центрах?

— Яким чином використовуватимуться результати роботи центру оцінювання?

— Який зворотний зв'язок пропонуватиметься працівникам, котрі пройшли процедуру оцінювання у центрі?

— Хто матиме право ознайомлюватися зі звітами роботи центру оцінювання та на яких умовах?

— Хто відповідатиме за ведення звітності щодо роботи центру оцінювання та збереження інформації?¹

Процедура оцінювання працівників у центрах може тривати від кількох годин до 2—3 днів залежно від того, керівники якого рівня управління оцінюються.

Зразок форми для оцінювання навиків командної роботи, яку можуть використовувати експерти, спостерігаючи за працівниками, котрих оцінюють, під час виконання різних групових вправ (ділових, рольових ігор, вирішення ситуаційних вправ, групових дискусій тощо), наведено у додатку *И*.

Етапи оцінювання менеджерів у центрі оцінювання компанії STC

Етап I. Містить п'ять оцінювальних процедур.

1. *Виконання управлінських дій*: ознайомлення з пакетом інструкцій, ділових паперів, наказів, підготовка відповідей на листи, розпорядження, розроблення плану заходів тощо. Зазначені оцінювальні процедури моделюють реальну діяльність керівника. Після закінчення роботи з працівником проводиться розгорнуте інтерв'ю з метою виявлення у нього організаторських здібностей у певній сфері діяльності. Інтерв'ю проводять спеціально підготовлені для цього фахівці-практики.

2. *Обговорення проблем у малій групі*. Здійснюється оцінювання навиків роботи у групі. Тематика проблем, які обговорюються, різноманітна, проте здебільшого вона стосується питань управління персоналом. Так, керівникам, яких оцінюють, потрібно відібрати із запропонованих кандидатів одного для заповнення вакансії. При цьому стоїть два завдання:

— відібрати кандидата, який зумів би добре виконувати роботу;

— докласти максимум зусиль для просування свого кандидата.

Спочатку керівники ознайомлюються зі специфікою вакансії, потім відбирають найбільш компетентного кандидата. Після цього керівник упродовж 3—4 хв обґрунтовує свій вибір. Після ви-

¹ Магура М. И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : ООО «Журнал “Управление персоналом”», 2003. — С. 185—186.

ступу усіх керівників проводиться групова дискусія, яка триває 40—50 хв. Керівника оцінюють на кожному етапі процедури. Оцінюють фахівці-практики, зазвичай це співробітники служби управління персоналом.

3. *Прийняття рішення.* Проходить у формі ділової гри. Учасників об'єднують у три групи, які представляють управлінські команди трьох конкуруючих фірм. Передбачається, що команди керують своїми фірмами упродовж двох років, які представлені під час ділової гри вісьмома періодами. За відведений час керівники, котрих оцінюють, мають прийняти рішення щодо виробництва товарів, ціноутворення, інвестиційної та кредитної політики тощо. Для оцінювання роботи керівників залучаються експерти. Особливу увагу вони звертають на навички групової (командної) роботи.

4. *Презентація розробленого проекту.* Керівникам, яких оцінюють, потрібно розробити й викласти план вирішення певного організаційного завдання (виробничого, фінансового, пов'язаного з управлінням персоналом тощо). Час на підготовку проекту — 1 год. Після цього кожен керівник упродовж 10—15 хв доповідає про свій проект перед комісією. Як правило, до неї входять досвідчені практики, які пройшли спеціальну підготовку з процедури оцінювання.

5. *Підготовка ділового листа.* Кожному керівникові видається завдання підготувати лист з певного питання, пов'язаного з відмовою, відміною рішення чи наданням негативної інформації. Лист має бути складений чітко, містити рішучі, але разом із тим тактовні висловлювання. Оцінювання здійснює досвідчений керівник.

Етап II. Тестування. Використовуються такі види тестів:

- ✓ тести загальних здібностей;
- ✓ тести вербальних здібностей;
- ✓ тести на з'ясування вміння оцінювати інших людей;
- ✓ особистісні тести.

З'ясування комунікативних і вербальних здібностей здійснюється із застосуванням технічних засобів. Працівникам, яких оцінюють, демонструють короткометражний фільм із запутаним сюжетом. Після перегляду фільму всі працівники заповнюють бланки, в яких викладають своє розуміння фільму. Дану процедуру організує і проводить психолог.

Етап III. Оцінювання кожного керівника колегами. Для оцінювання готуються спеціальні бланки. Керівники, котрих оціню-

ють, висловлюють свою думку з приводу членів групи, відносячи їх до одного із двох типів — «лідер» чи «колега» та виставляючи оцінки за низкою запропонованих показників.

Організацію роботи на даному етапі та інтерпретацію отриманих результатів здійснюють психологи.

Після закінчення усіх трьох етапів на кожного керівника, якого оцінюють, готуються висновки щодо розвитку його управлінських навиків і рівня готовності обійняти відповідну посаду¹.

Підготовка висновків та розроблення рекомендацій вимагає, як правило, від 1 до 4 тижнів. Висновки мають бути розгорнутими, з детальним описом характеристик, якостей, навиків і здібностей. При цьому зазначається, до якого стилю керівництва та виконання яких управлінських функцій схильний працівник, указуються його сильні й слабкі сторони, недоліки, на які треба звернути особливу увагу. Висновки мають містити не лише оцінку управлінського потенціалу, а й відповідні рекомендації: щодо посадового просування, навчання, розвитку управлінських навиків. Працівники мають бути ознайомлені з результатами оцінювання і рекомендаціями.

12.7. Розроблення комплексної методики оцінювання працівників



Розглядаючи проблеми комплексного оцінювання працівників, слід зазначити, що універсального підходу до оцінювання, набору показників, методів і процедури оцінювання не існує. Дані елементи системи оцінювання працівників залежать від низки чинників, серед яких виокремимо такі:

- специфіка організації, посади чи робочого місця;
- цілі й завдання оцінювання;
- наявність стратегічного планування;
- корпоративна культура;
- наявність системи обліку результатів діяльності тощо.

Методичні підходи і процедура залежать від показників оцінювання.

¹ Магура М. И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : ООО «Журнал “Управление персоналом”», 2003. — С. 181—184.

Щодо змісту оцінювання, передусім *компетенцій*, то для швидкого вирішення різних завдань (особливо термінових, наприклад, прийняття рішення щодо направлення на навчання чи стажування, заповнення вакантної посади тощо) керівництво організації повинно мати наперед розроблену **загальну модель оцінювання**: сформований набір показників з установленими коефіцієнтами вагомості, еталонними значеннями, стандартами та шкалою. Дана модель має враховувати специфіку організації і посад, для яких вона розробляється.

Виходячи з того, які завдання стоять перед керівництвом, фахівці з управління персоналом на підставі загальної моделі можуть швидко розробити **модифіковані моделі**, вибравши із наперед установленого набору показників найсуттєвіші для вирішення даних завдань. За необхідності коефіцієнти вагомості показників можуть бути скореговані. Залежно від різних ситуаційних факторів стандарти і шкала оцінювання можуть також переглядатися.

Набір показників, які характеризують *результати праці*, слід періодично переглядати і за необхідності корегувати відповідно до змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Для того щоб прийняти ті чи інші рішення у галузі управління персоналом, порівняти результати оцінювання різних працівників, потрібно мати **комплексні оцінки**.

Одним з методичних засобів, який дає змогу визначити комплексні оцінки, є **кваліметричний підхід**. Даний підхід передбачає, що будь-яке складне явище можна розкласти на основні складові фактори. При цьому кожен із факторів має свою вагомість, яка виражається у частках від цілого. Сума часток завжди дорівнює одиниці. Кількість факторів не має значення, принциповою є лише сума, яка завжди повинна дорівнювати цілому.

Серед *переваг кваліметричного методу* виокремимо такі:

1) даний метод дозволяє враховувати важливість (вагомість) тих чи інших показників (груп показників) під час вирішення різних завдань;

2) використання кваліметричного методу дає змогу підвищити достовірність оцінювання, оскільки точніше і легше визначити рівень прояву у працівника окремих ознак, характеристик, критеріїв, ніж цілої групи показників;

3) цей метод дає змогу вивести комплексні показники, що дозволяє порівнювати працівників між собою, відстежувати динаміку зміни даних показників у працівників упродовж певного періоду.

Кваліметричний метод передбачає встановлення вагомості показників з точки зору того впливу, який вони чинять на пов'язані з ними складніші показники. Технологію встановлення коефіцієнтів вагомості розкрито у розділі 11.

Можна виокремити кілька *способів розрахунку комплексних показників*.

1. У разі, коли показники мають однакові одиниці виміру й використовується шкала з однаковою кількістю рівнів прояву, комплексну оцінку можна розрахувати за формулою

$$O_{\text{компл}} = \sum_{i=1}^n O_i \cdot \alpha_i, \quad (12.1)$$

де O_i — оцінка за i -м показником;

α_i — коефіцієнт вагомості i -го показника;

n — кількість показників.

Даний спосіб доцільно використовувати для розрахунку комплексних показників, які характеризують індивідуально-особистісні характеристики, якості працівників.

2. У разі, коли показники мають різні одиниці виміру або використовуються шкали з різною кількістю рівнів, для визначення комплексних показників спочатку слід розрахувати відповідні коефіцієнти. Коефіцієнти визначаються співвідношенням індивідуальних оцінок за кожним показником з відповідними стандартами чи еталонами (формула (12.2)) або ж із найкращим чи середнім значенням показника у групі (формула (12.3)).

$$K_i = \frac{O_i}{O_i^{\text{станд}}(O_i^{\text{еталон}})}, \quad (12.2)$$

де $O_i^{\text{станд}}$ — установлений стандарт за i -м показником;

$O_i^{\text{еталон}}$ — еталонне значення i -го показника.

$$K_i = \frac{O_i}{O_i^{\text{кращ}}(O_i^{\text{серед}})}, \quad (12.3)$$

де $O_i^{\text{кращ}}$ — найкраща оцінка у групі за i -м показником;

$O_i^{\text{серед}}$ — середнє значення оцінки у групі i -м показником.

Для порівняння індивідуальних оцінок з еталонами та стандартами (див. формулу (12.2)) може бути використаний такий методичний підхід: за показниками, для яких оцінки є меншими за встановлені для них стандарти, індивідуальні коефіцієнти отримують 0:

$$\text{Якщо } O_i \begin{cases} < O_i^{\text{станд}} \\ \geq O_i^{\text{станд}} \end{cases}, \text{ то } K_i = \begin{cases} 0 \\ \frac{O_i}{O_i^{\text{станд}} (O_i^{\text{еталон}})} \end{cases}. \quad (12.4)$$

Комплексна оцінка розраховується за формулою

$$O_{\text{комп}} = \sum_{i=1}^n K_i \cdot \alpha_i. \quad (12.5)$$

ВИСНОВКИ

ДО РОЗДІЛУ 12



Практика оцінювання працівників має у своєму арсеналі значну кількість методів оцінювання. Інформацію про працівника можна зібрати за допомогою методів: вивчення документів та інших письмових джерел, інтерв'ю, опитування керівників, підлеглих, колег, клієнтів, спостереження за працівником, анкетування, тестування та ін. Вибір методів збирання інформації про працівників залежить передусім від показників оцінювання і можливості їх підкріплення об'єктивною інформацією.

До методів оброблення інформації належать: описові характеристики, методи балового оцінювання та коефіцієнтні методи. Перевагою коефіцієнтних методів є можливість визначення комплексної оцінки для показників з різними одиницями виміру.

Серед найпоширеніших методичних підходів до оцінювання працівників слід звернути увагу на такі: рейтингові методи (співробітники отримують оцінку відповідно до обраної шкали оцінювання); ранжування працівників від найкращого до найгіршого за окремими критеріями; метод парних порівнянь (порівняння працівників попарно один з одним); письмові характери-

стики працівників (складаються в довільній або заданій формі, що містить перелік пунктів, за якими керівник висловлює свою думку про якості, поведінку та результати праці працівника); метод критичних ситуацій (упродовж певного періоду керівник робить записи про позитивну та негативну поведінку співробітника у певних ситуаціях); метод розподілу групи працівників у межах заданих інтервалів, які характеризують заслуги працівників або їхній внесок у результати діяльності підрозділу; метод поведінкових рейтингових шкал (BARS).

Використання методу управління за цілями передбачає зосередження уваги на такому: розроблення довгострокових організаційних цілей і стратегічних планів; розвиток індивідуальних компетенцій та підвищення ефективності організації; підвищення участі та залучення працівників до справ організації тощо.

Процедура оцінювання за досягненням поставлених цілей включає етапи: визначення головних обов'язків працівника; визначення цілей у форматі SMART і ключових показників діяльності; визначення значимості кожної цілі; установлення планових показників; контроль за виконанням планових показників; визначення досягнутих результатів співробітником і співвідношення їх із запланованими; установлення бала чи оцінки, що характеризує рівень досягнення поставленої цілі.

Послуги центрів оцінювання передбачають застосування комплексних діагностичних методів. Послуги центрів оцінювання використовуються для відбору претендентів на вакантні посади, оцінювання потенціалу співробітників під час створення резерву на заміщення вакантних посад керівників, кадрових ротацій, виявлення потреби у навчанні персоналу.

Універсального підходу до оцінювання, набору показників, методів і процедури оцінювання працівників не існує. Дані компоненти системи оцінювання залежать від низки чинників, серед яких слід виокремити такі: специфіка організації, посади чи робочого місця, цілі й завдання оцінювання, наявність стратегічного планування, корпоративна культура, наявність системи обліку результатів діяльності тощо.

Методичні підходи та процедура залежать від показників оцінювання. Щодо змісту оцінювання, передусім компетенцій, то для швидкого вирішення різних завдань, особливо термінових, керівництво організації повинно мати наперед розроблену загальну модель оцінювання: сформований набір показників з установленними коефіцієнтами вагомості, еталонними значеннями, стандартами і шкалою. Ця модель має враховувати специфіку ор-

ганізації та посад. Виходячи з того, які завдання стоять перед керівництвом, фахівці з управління персоналом на підставі загальної моделі можуть розробити модифіковані, вибравши із наперед установленого набору показників найсуттєвіші для вирішення даних завдань.

ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ

ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ



1. Навести класифікацію методів оцінювання працівників.
2. Дати характеристику методам збирання інформації про працівників під час їхнього оцінювання.
3. Дати порівняльну характеристику методам оброблення інформації.
4. Розкрити методичні підходи до використання коефіцієнтних методів оброблення інформації.
5. Розкрити сутність і особливості використання рейтингових методів у практиці оцінювання працівників. Навести приклади.
6. Дати характеристику порівняльним методам оцінювання працівників.
7. Розкрити переваги і особливості використання методів ранжування і парних порівнянь у практиці оцінювання працівників. Навести приклади.
8. Дати характеристику описовим методам оцінювання працівників.
9. Розкрити переваги, недоліки й особливості використання письмових характеристик в оцінюванні працівників.
10. Розкрити переваги, недоліки та особливості використання методу критичних ситуацій в оцінюванні працівників.
11. Схарактеризувати метод розподілу групи працівників у межах заданих інтервалів. Назвати проблеми оцінювання, вірогідність виникнення яких дає змогу знизити використання даного методичного підходу.
12. Розкрити переваги й особливості використання поведінкових рейтингових шкал в оцінюванні.
13. Схарактеризувати етапи розроблення поведінкових рейтингових шкал. Навести приклади.
14. Розкрити сутність і переваги оцінювання за досягненням поставлених цілей.

15. Дати характеристику вимогам до розроблення системи управління за цілями.

16. Пояснити, якими мають бути цілі для того, щоб вони відповідали вимогам формату «SMART».

17. Пояснити, чому при постановці цілей їх має бути небагато, й вони мають бути достатньо складними і перспективними.

18. Схарактеризувати етапи процедури оцінювання за досягненням поставлених цілей.

19. Навести приклади цілей і показників оцінювання для кількох посад.

20. Дати характеристику професійним стандартам, на яких має ґрунтуватися робота центрів оцінювання.

21. Схарактеризувати технологію роботи центрів оцінювання.

22. Розкрити значення комплексного оцінювання в управлінні персоналом.

23. Розкрити значення розроблення загальних моделей оцінювання працівників у організації.

24. Визначити сутність, переваги та практичні аспекти застосування кваліметричного підходу для комплексного оцінювання працівників.

25. Дати характеристику способам розрахунку комплексних показників.

ПРОЦЕДУРА ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

Метою розділу є висвітлення основних етапів процесу оцінювання, процедури розроблення графіків підсумкового оцінювання і проведення засідання комісії, випадків, у яких доцільно використовувати різних суб'єктів, місця і періодичності проведення оцінювання, методичних аспектів розроблення оцінювальних форм, стратегій і процедури проведення оцінювального інтерв'ю.

13.1. Етапи процесу оцінювання працівників



Порядок оцінювання має свою специфіку в кожній організації, проте принципові елементи процесу оцінювання працівників мають загальний характер.

Організація роботи з підсумкового комплексного оцінювання, головним призначенням якого є встановлення факту відповідності працівників посадам, які вони обіймають, включає три **етапи**:

- підготовка до проведення оцінювання;
- проведення оцінювання;
- прийняття рішень за результатами оцінювання.

Підготовка до проведення підсумкового комплексного оцінювання організовується керівництвом підприємства. На даному етапі встановлюються терміни, затверджуються склад комісії, список працівників, які підлягають оцінюванню, та графік його проведення. Підготовчий етап передбачає також опрацювання необхідних документів, організацію роз'яснювальної роботи щодо цілей і порядку проведення оцінювання.

Розроблення графіків проведення оцінювання може покладатися на різних посадових осіб. Дана робота може входити в коло обов'язків голови комісії, директора з кадрових питань та побуту,

керівника служби управління персоналом, начальника відділу кадрів та ін.

Графіки проведення оцінювання працівників мають обов'язково містити такі дані:

— найменування структурного підрозділу, в якому працюють співробітники;

— прізвища, ім'я, по батькові і посади тих, хто підлягає оцінюванню;

— строки проведення оцінювання.

— Графіки можуть також включати додаткову інформацію:

— строки проведення останнього оцінювання;

— терміни й форми навчання.

Рекомендується також у графіках подавати перелік необхідних документів і матеріалів, терміни їх підготовки та надання, а також посадових осіб, відповідальних за підготовку даних документів.

Розробляючи графіки оцінювання, слід урахувати, що насамперед потрібно оцінювати керівників структурних підрозділів організації, а потім підлеглих їм працівників. Оцінювання членів комісії має здійснюватись на загальних засадах.

Графік проведення оцінювання затверджує керівник організації. Співробітники служби управління персоналом мають ознайомити працівників, котрі підлягають оцінюванню, з графіками не пізніше ніж за місяць до початку процедури.

Зразок графіка проведення оцінювання працівників подано у табл. 13.1.

Таблиця 13.1

(найменування організації)

Затверджено

Наказ від «___» ___ 20__ № ___

**ГРАФІК
ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ СПІВРОБІТНИКІВ ВІДДІЛУ ЗБУТУ
у 2008 році**

№ з/п	Прізвище, ім'я, по батькові	Посада	Дата проведення оцінювання	Дата надання до комісії необхідних документів
1	Мартиненко І. М.	Начальник відділу	24.03.2008	10.03.2008
2	Коваленко С. І.	Провідний економіст зі збуту	26.03.2008	12.03.2008

Закінчення табл. 13.1

№ з/п	Прізвище, ім'я, по батькові	Посада	Дата проведення оцінювання	Дата надання до комісії необхідних документів
3	Вознюк К. В.	Економіст зі збуту 1-ї категорії	28.03.2008	12.03.2008
4	Дмитренко Л. М.	Економіст зі збуту 2-ї категорії	04.04.2008	20.03.2008
5	Соболенко Д. І.	Економіст зі збуту	04.04.2008	20.03.2008
6	Царенко О. І.	Економіст зі збуту	04.04.2008	20.03.2008
7	Дідик В. П.	Агент торговельний	10.04.2008	25.03.2008
8	Шишка М. В.	Агент торговельний	10.04.2008	25.03.2008

Оцінювальні форми на працівників заповнюють безпосередні керівники. Хоча до оцінювання можуть бути залучені й інші суб'єкти: вищі керівники, колеги і працівники, котрі мають службові взаємозв'язки із працівником, якого оцінюють, та ін. Оцінювальні форми мають містити інформацію про рівень розвитку професійно важливих і корпоративних компетенцій, результати діяльності, ступінь досягнення поставлених цілей за період після останнього підсумкового оцінювання, виконання рекомендацій попереднього оцінювання.

За два тижні до проведення оцінювання працівник може бути попередньо ознайомлений з поданими на нього матеріалами. Якщо він не згоден з даними, керівник може залучити членів трудового колективу до процедури оцінювання. Оцінки і пропозиції колег разом з оцінювальними формами подаються до комісії.

На *засідання комісії* працівник запрошується разом із керівником відповідного структурного підрозділу. Обговорення рівня розвитку компетенцій і результатів діяльності працівника, котрого оцінюють, має відбуватися в обстановці вимогливості, доброзичливості, об'єктивності, що виключає прояви упередженості. Під час обговорення результатів комісія має надати можливість працівникові відповісти на запитання і зауваження.

Після детального ознайомлення з поданими матеріалами, бе-
сіді з працівником, якого оцінюють, за необхідності виступу ке-
рівника *комісія голосуванням приймає одне з трьох рішень*:

- ✓ відповідає посаді;
- ✓ відповідає посаді за умов виконання рекомендацій комісії з повторним оцінюванням через рік (чи інший термін);
- ✓ не відповідає посаді.

У разі якщо працівник, якого оцінюють, не з'являється на за-
сідання комісії без поважних причин, комісія може провести за-
сідання без нього.

Рішення комісії приймається голосуванням за відсутності пра-
цівника, якого оцінюють. У засіданні комісії мають брати участь
не менше 2/3 кількості її членів. Голосування може бути відкри-
тим чи таємним. Рішення ухвалюється більшістю голосів присут-
ніх членів комісії. За рівної кількості голосів вирішальним є гол-
ос голови комісії або ж рішення приймається на користь пра-
цівника, якого оцінюють. Результати голосування повідомляють-
ся працівникові, якого оцінюють, та його керівникові відразу піс-
ля голосування.

Позитивними вважаються такі рішення, як відповідає посаді
та відповідає посаді за умов виконання рекомендацій комісії з
повторним оцінюванням через певний проміжок часу.

Комісія має право вносити пропозиції щодо підвищення поса-
дових окладів, посадового та кваліфікаційного просування пра-
цівника, переведення в інший підрозділ з огляду на особистісні
якості та професійну підготовку, направлення на навчання, зміни
стилю і методів роботи, шляхів поліпшення результатів діяльно-
сті тощо.

У разі прийняття рішення про невідповідність працівника по-
саді, яку він обіймає, комісія може рекомендувати перевести цьо-
го працівника за його згодою на іншу посаду, що відповідає його
професійно-кваліфікаційному рівню, або звільнити з посади.

Результати оцінювання і рекомендації заносяться до протоко-
лу засідання комісії та висновків, які заповнюються у двох при-
мірниках і підписуються головою, секретарем і членами комісії,
які брали участь у голосуванні. Працівник має бути ознайомле-
ний зі змістом документів під розпис. Оцінювальні форми і ви-
сновки зберігаються в особовій справі працівника. Дані докумен-
ти можуть вивчатися під час вирішення питань щодо посадового
просування, підвищення кваліфікаційної категорії чи рангу, на-
правлення на навчання, установаження надбавок або зміни їх роз-
міру тощо.

Рішення про переведення працівника, визнаного за результатами оцінювання таким, що не відповідає посаді, яку він обіймає, за його згодою на іншу роботу або звільнення з посади приймається керівником організації протягом двох місяців з дня засідання комісії. У разі неможливості переведення працівника за його згодою на іншу роботу, а також відмови його від цього переведення працівник в установленому порядку звільняється з роботи відповідно до п. 2 ст. 40 КЗпП України.

На вітчизняних підприємствах, в установах та організаціях підсумкове комплексне оцінювання проводиться у формі **атестації**. В Україні проведення атестації регламентують такі нормативно-правові документи: закони України «Про державну службу», «Про загальну середню освіту», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про основи державної політики у сфері науки і науково-технічної діяльності»; постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців», «Про затвердження Положення про атестацію наукових працівників», «Про порядок проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств».

Специфічність атестації полягає у наступному:

✓ *по-перше*, до підготовки матеріалів та безпосереднього проведення атестації залучаються члени трудового колективу: проводиться опитування (в усній чи письмовій формі) працівників, заповнюються оцінювальні форми за їхньої участі;

✓ *по-друге*, до складу атестаційної комісії залучаються відповідні професіонали, фахівці й представники громадських організацій;

✓ *по-третє*, хід підготовки до проведення атестації, зміст матеріалів, які подаються до атестаційної комісії, та її результати висвітлюються та обговорюються у колективі.

Процедура проведення підсумкового комплексного оцінювання має бути викладена у корпоративному документі: **Положенні про оцінювання (атестацію) працівників**. Підприємства мають право розробляти власні Положення, дотримуючись формальних вимог до процедури проведення комплексного оцінювання.

Усі співробітники мають бути ознайомлені з даним Положенням. Цей документ разом з іншими (корпоративними стандартами, правилами внутрішнього трудового розпорядку, положенням про оплату праці та матеріальне заохочення персоналу, положеннями про структурні підрозділи, посадовими інструкціями тощо) має входити до пакета документів, з якими слід ознайомлювати працівників під час працевлаштування. З метою забезпечення віль-

ного доступу працівників до даного документа його доцільно розмістити на внутрішньому корпоративному сайті. Це своєю чергою сприятиме підвищенню мотиваційного потенціалу процедури оцінювання, зацікавленості співробітників у її проведенні та активізації їхньої участі.

13.2. Суб'єкти оцінювання працівників



До оцінювання можуть залучатися *суб'єкти*:

- безпосередній керівник;
- вищий керівник;
- співробітники служби управління персоналом;
- колеги і працівники, які мають службові взаємозв'язки з працівником, рівні за статусом чи рангом;
- підлеглі;
- споживачі товарів і послуг;
- особи, які не мають безпосереднього відношення до того, кого оцінюють (незалежні експерти, спостерігачі центрів оцінювання, психологи, соціологи та ін.).

Окремі фахівці у галузі управління персоналом усіх суб'єктів поділяють на *формальних* (керівники, співробітники служби управління персоналом) і *неформальних* (колеги, підлеглі, незалежні експерти, сам працівник та ін.).

Переваги й недоліки різних суб'єктів оцінювання подано у табл. 13.2.

Головним суб'єктом є безпосередній *керівник* працівника, якого оцінюють. Безпосередній керівник завжди повинен брати участь в оцінюванні, оскільки знає специфіку роботи своїх підлеглих і може визначити, якими компетенціями має володіти працівник для того, щоб досягнути високих результатів праці. Він також має бути зацікавлений у виявленні сильних і слабких сторін своїх підлеглих, ефективних способів управління ними.

Для того щоб оцінювання співробітника його безпосереднім керівником було максимально корисним, керівника варто проконсультувати, як правильно заповнювати оцінювальні форми та проводити оцінювальне інтерв'ю. Організація має розуміти, що вміння керівників оцінювати своїх підлеглих є важливою управлінською компетенцією.

Таблиця 13.2

ПЕРЕВАГИ Й НЕДОЛІКИ СУБ'ЄКТІВ ОЦІНЮВАННЯ

Суб'єкти оцінювання	Випадки, в яких варто залучати суб'єктів оцінювання	Переваги	Недоліки
Безпосередній керівник	Оцінювання результатів праці співробітників підрозділу організації	Найкраще знає працівника та його результати праці. Забезпечення якісного зворотного зв'язку. Не вимагає додаткових витрат	Високий ступінь суб'єктивізму. Ураховування переважно цілей підрозділу, а не всієї організації
Вищий керівник	Необхідність порівняння співробітників та визначення їхнього потенціалу	Оцінювання є формалізованішим. Позитивно впливає на мотивацію рядових співробітників	Вимагає більше часу та витрат
Колегі	Залучаються рідко через вірогідні психологічні проблеми. Групові результати перевіряються на достовірність	Колегі добре обізнані з тим, як працівник, котрого оцінюють, виконує свої обов'язки	Колегі можуть не погодитись оцінювати роботу один одного, щоб уникнути непорозумінь
Підлеглі	Використовується рідко. Найбільше підходить для оцінювання потенціалу	Дас змогу оцінити вищим керівництвом управлінський потенціал начальника підрозділу. Результати оцінювання можуть використовуватися для визначення напрямів удосконалення діяльності керівника та впливати на його посадове просування	Підлеглі не обізнані з усіма особливостями роботи керівника. Керівники можуть заперечувати використання даного виду оцінювання через побоювання втратити власний авторитет
Співробітники служби управління персоналом	Використовується в організаціях з матричною структурою, за командної роботи після завершення проекту (за участі керівника проекту). Найефективнішим є у разі проведення тестування	Можуть оцінити психологічні характеристики	Ефективність залежить від компетентності співробітників служби управління персоналом. Не достатньо обізнані зі специфікою певної посади, особливо у великих організаціях
Сам працівник	Використовується рідко, як правило, у поєднанні з іншими видами оцінювання. Найбільш придатне для оцінювання результатів праці	Допомагає певною мірою уникнути суб'єктивізму в оцінюванні працівника іншими суб'єктами. Працівникові надається право ознайомитися з оцінками керівника і дати відповідний коментар	Вірогідність переоцінки чи недооцінки працівником самого себе

Оцінюванню працівника безпосереднім керівником притаманні певні недоліки. Серед них чільне місце посідає проблема суб'єктивного підходу до оцінювання, що може бути спричинено психологічною несумісністю керівника і його підлеглого. Можуть виникнути також побоювання керівника, що завдяки високим оцінкам співробітник може стати його конкурентом — претендувати на зайняття його посади. У разі залучення до оцінювання лише безпосереднього керівника інтереси організації загалом майже не беруться до уваги, оскільки керівник оцінює підлеглих переважно з точки зору цілей певного структурного підрозділу.

Для підвищення об'єктивності оцінювання співробітника його безпосереднім керівником виставлені оцінки керівник має підкріплювати *поведінковими індикаторами* — фактами, що підтверджують рівень прояву тієї чи іншої компетенції у співробітника. Підтвердження оцінок відповідними поведінковими індикаторами має бути обов'язковим у разі виставлення керівником високих чи низьких оцінок. З цією метою керівникам рекомендується упродовж усього звітного періоду (періоду між двома оцінювальними процедурами у разі проведення планового підсумкового оцінювання) збирати та фіксувати факти, що характеризують поведінку працівника. Записи можуть вестись у щоденниках чи на бланках, у довільній формі або у вигляді фіксації досягнень і проступків за розробленими поведінковими шкалами. Поведінкові шкали розробляються з урахуванням специфіки посади (див. розділ 12).

До оцінювання співробітників можуть також залучатись їхні *вищі керівники*. З погляду організаційного розвитку такий вид оцінювання може бути досить ефективним. За результатами оцінювання визначається, чи доцільно перевести співробітника в інший структурний підрозділ. Може також з'ясуватися, що причиною конфліктних ситуацій є неправильні дії чи рішення керівника. Крім того, таке оцінювання дає змогу паралельно зібрати інформацію для оцінювання самого керівника структурного підрозділу.

Проте залучення до процедури оцінювання вищих керівників може вимагати значних затрат їхнього часу. Крім того, цей підхід можуть негативно сприймати безпосередні керівники, побоюючись, що підлеглі можуть надати небажану інформацію.

Оцінювання *колегами по роботі* має низку переваг. В окремих організаціях колеги краще, ніж безпосередній керівник, знають, як працює той чи той співробітник. Особливо це стосується

робіт, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів. Проводячи таке оцінювання, співробітники мають цілком довіряти службі управління персоналом, вони мають бути переконані, що їхні оцінки не ідентифікуватимуться й інтенсивно не обговорюватимуться. Обґрунтовуючи доцільність залучення до процедури оцінювання колег по роботі, слід урахувувати корпоративну культуру і взаємовідносини у колективі та визначити, яку додаткову інформацію можна отримати за допомогою даного виду оцінювання.

Оцінювання керівників *підлеглими* може стати джерелом інформації для оцінювання соціально-психологічного клімату в колективі, управлінських компетенцій керівників, їхнього авторитету в колективі. Така інформація може бути цінною у ході прийняття рішень щодо посадового просування керівників і визначення потреби у навчанні. Щодо обмежень використання даного виду оцінювання, то вони ідентичні обмеженням, притаманним оцінюванню колегами по роботі. Крім того, підвищується суб'єктивний чинник оцінювання.

Що стосується *співробітників служби управління персоналом*, то вони не обізнані зі специфікою кожної посади, не володіють інформацією про результати діяльності кожного співробітника, й таку інформацію можуть отримати виключно від інших посадових осіб (безпосереднього і вищого керівників, колег по роботі, підлеглих тощо). Їхні завдання у процедурі оцінювання полягають у консультуванні й допомозі лінійним керівникам, забезпеченні уніфікованого підходу до оцінювання на різних рівнях і структурних ланках. На співробітників служби управління персоналом покладається відповідальність за організацію процедури оцінювання та інформаційне забезпечення. Вони також мають відпрацьовувати різні методичні підходи до проведення оцінювання з метою підвищення об'єктивності та вірогідності отриманих результатів. Співробітники служби управління персоналом беруть участь у прийнятті рішень щодо використання результатів оцінювання у практиці управління персоналом.

Специфічним видом оцінювання є *самооцінювання*. Воно є корисним у визначенні потреби у навчанні та розвитку працівника, плануванні його кар'єри. Зіставлення самооцінок із завданнями, які стоять перед колективом, дозволяє визначити «вузькі місця» у роботі співробітника і розробити план дій щодо їх усунення.

Приймаючи рішення про доцільність використання самооцінювання, потрібно відповісти на запитання:

- ✓ Яку інформацію можна отримати з його допомогою?
- ✓ Наскільки адекватно співробітники зможуть оцінити самі себе?

✓ Наскільки готовим є керівництво до розбіжностей між самооцінками та оцінками, виставленими безпосередніми керівниками та іншими суб'єктами, залученими до процедури оцінювання?

✓ У разі якщо такі розбіжності виникнуть, чи зможуть керівники конструктивно їх обговорювати?

Як і іншим видам, самооцінюванню притаманний суб'єктивізм. При цьому оцінки, виставлені співробітником самому собі, можуть бути як завищеними, так і заниженими. Передусім, це пов'язано з тим, що співробітники можуть надавати іншого змісту критеріям оцінювання, ніж їхні керівники, підкріплювати їх іншими поведінковими індикаторами. Співробітники також можуть неадекватно сприймати свою поведінку і результати діяльності.

Висвітлюючи дане питання, варто згадати про такий методичний підхід до оцінювання, як *оцінювання «360°»*. Сутність його полягає у тому, що до оцінювання залучаються різні суб'єкти: керівники, колеги, підлеглі, клієнти і сам працівник, якого оцінюють. Вважається, що залучення до оцінювання співробітника, крім безпосереднього керівника, інших осіб, пов'язаних з ним службовими взаємовідносинами, підвищує об'єктивність оцінювання.

Як правило, за даного підходу оцінювальні форми заповнюються анонімно. Головною метою такого оцінювання має бути надання можливості працівникові побачити, як його сприймають та оцінюють співробітники різних рівнів організації, і на цій основі спробувати скорегувати свою поведінку. Такий підхід до оцінювання особливо корисний, якщо в організації приділяється значна увага корпоративній політиці, цінностям, нормам поведінки, командній роботі.

Схему оцінювання начальника відділу за методом «360°» подано на рис. 13.1.

Для проведення оцінювання може створюватися *спеціальна комісія, яка об'єднує різних суб'єктів*. Це можуть бути: експертна чи атестаційна комісія, рейтингові комітети, штатні групи чи спеціалізовані оцінювальні команди. Очевидною перевагою таких комісій є зниження суб'єктивізму. При цьому до складу комісії мають входити компетентні та авторитетні фахівці, котрі мають чітко дотримуватися процедури проведення оцінювання.

При залученні до оцінювання різних суб'єктів, які можуть виступати у ролі *експертів*, важливим є узгодження їхніх оцінок.

Процедура оброблення результатів експертного оцінювання працівників аналогічна процедурі оброблення результатів опитування експертів під час розроблення показників оцінювання (див. розділ 11).

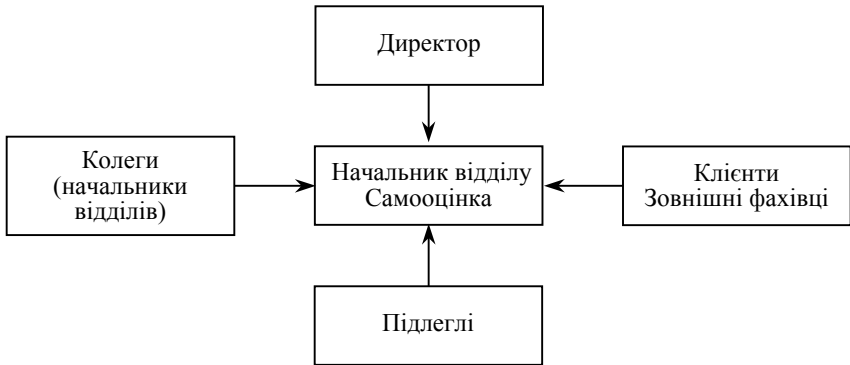


Рис. 13.1. Схема оцінювання начальника відділу за методом «360°»

Застосування методу експертних оцінок є ефективним у стабільних, давно функціонуючих організаціях, де співробітники добре знають один одного і мають стійку думку про своїх колег.

Членами *атестаційної комісії* є провідні професіонали, фахівці підприємства та представники громадських організацій. Атестаційну комісію очолює голова, який призначається, як правило, із заступників керівника підприємства.

До проведення оцінювання компанія може залучити *зовнішніх консультантів*, спроможних допомогти належно організувати процедуру оцінювання. Як правило, консультанти володіють широким спектром практичних інструментів щодо організації оцінювальних процедур, мають досвід проведення оцінювання в інших компаніях. Консультанти позбавлені упередженості, унаслідок чого підвищується об'єктивність оцінювання. Проте вони недостатньо добре обізнані зі специфікою компанії та особливостями трудової діяльності на різних посадах. Тому для забезпечення максимальної користі від своєї діяльності консультанти мають вивчити специфіку компанії, її потреби та ситуацію, що склалася. Крім того, залучення консультантів вимагає додаткових фінансових витрат. Співробітники не завжди позитивно схвалюють залучення сторонньої людини до процесів управління.

13.3. Періодичність оцінювання працівників



Оцінювання працівників може відбуватись як у самій структурній ланці (філіалі, департаменті, службі, відділі тощо) або поза нею, але у межах даної організації, так і в інших установах.

Обираючи місце проведення, слід урахувати:

- ✓ цілі оцінювання;
- ✓ об'єкт оцінювання;
- ✓ наявність кваліфікованих суб'єктів оцінювання.

Наприклад, оцінювання професіоналів, фахівців і технічних службовців доцільно проводити в підрозділі, а керівників вищої ланки управління — у вищій організації.

На вибір місця проведення оцінювання співробітників також впливає, хто залучатиметься до процедури оцінювання. Якщо співробітників оцінюють лише безпосередні керівники, то оцінювання проводиться у структурному підрозділі.

Під час вирішення питань про визначення потреби у навчанні й розвитку персоналу оцінювання може відбуватись у службі управління персоналом, під час вибору форм і методів навчання, розроблення навчальних програм — у відповідних навчальних центрах.

На **періодичність оцінювання** впливає низка чинників:

1. *Цілі оцінювання.* У разі необхідності заміщення вакантної посади, направлення на навчання проведення оцінювання має бути не лише обов'язковим, а й терміновим.

2. *Темпи зміни показників оцінювання.* Результати праці потрібно оцінювати часто, знання змінюються повільно, ще повільніше змінюються індивідуально-особистісні характеристики — відповідно їх слід оцінювати не досить часто.

3. *Витрати і складність процедури оцінювання.*

Зважаючи на чинники, оцінювання може бути:

— регулярним підсумковим або розгорнутим (один раз у три-п'ять років);

— регулярним проміжним, поточним, орієнтованим переважно на оцінювання результатів праці (для керівників — кожен рік чи півроку, професіоналів, фахівців і технічних службовців — раз у квартал, для робітників — раз у місяць);

— нерегулярним, викликаним терміновими завданнями (відкрита вакантна посада, незапланована можливість поїхати на навчання за кордон тощо).

13.4. Розроблення оцінювальних форм



Для оформлення результатів оцінювання можуть використовуватися спеціальні оцінювальні форми: бланки, листи, характеристики.

Оцінювальна форма є робочим документом, який має відповідати наведеним нижче вимогам.

1. На початку оцінювальної форми бажано зазначити логотип чи найменування організації.

2. В оцінювальній формі потрібно розмістити звернення до суб'єктів оцінювання і співробітників, яких оцінюють.

3. Оцінювальна форма має бути простою для заповнення. Тому перед використанням, як і у разі проведення опитування й анкетування, її слід апробувати на кількох працівниках. Типовою помилкою є брак місця для відповідей на відкриті запитання, занесення коментарів і поведінкових індикаторів. Не варто використовувати також таблиці, які важко заповнювати.

4. Оцінювальна форма має бути зрозумілою як для суб'єктів оцінювання, так і для тих, кого оцінюють. Слід уникати визначень, які неоднозначно сприймаються.

5. Має бути забезпечено оптимальний баланс між необхідною та достатньою інформацією. Небажаним є дефіцит інформації, необхідної для прийняття відповідних рішень, а також її надлишок, що ускладнює процедуру заповнення та оброблення.

6. Необхідно забезпечити можливість та зручність оброблення інформації. Дана вимога є особливо актуальною, якщо необхідно порівняти результати оцінювання значної кількості працівників.

7. Недопустимими є недбалість і наявність в оцінювальній формі орфографічних і редакційних помилок.

Оцінювальна форма повинна мати таку структуру:

ЛОГОТИП ЧИ НАЙМЕНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОЦІНЮВАЛЬНА ФОРМА

Працівник _____

Посада _____

Керівник, який заповнює _____
(член комісії, експерт тощо)

Дата _____

Мета оцінювання — удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації працівників, виявлення потенціалу для службово-професійного зростання.

Вам запропоновано низку показників, за якими необхідно оцінити співробітника. Поставте, будь-ласка, відмітку в клітинці, яка відповідає певній оцінці. Якщо Вам важко відповісти, поставте відмітку в колонці «Немає відповіді». Якщо Ви виставили оцінки «рівень майстерності» чи «негативний рівень», будь-ласка, зробіть відповідний коментар.

Компетенції	Негативний рівень	Рівень розуміння	Базовий рівень	Рівень досвіду	Рівень майстерності	Немає відповіді
1						
2						

Коментар _____

Інформація для працівника, якого оцінюють

Наша організація зацікавлена у тому, щоб усі співробітники мали можливість розвиватися і використовувати свій потенціал на користь організації. Ваш керівник оцінив Вас. Будь-ласка, ознайомтеся з його оцінками і зробіть відповідний коментар.

Після того як Ви ознайомитеся з результатами оцінювання, у Вас відбудеться інтерв'ю з Вашим керівником, після чого Ви зможете обговорити потреби у навчанні та розвитку.

Коментар _____

УЗГОДЖЕНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ

Компетенції, які необхідно розвивати	Форми і методи навчання	Терміни

Підпис керівника _____

Підпис співробітника _____

Зразок оцінювальної форми, яка використовується у судноплавній компанії «Sea Malta Company Limited», подано у додатку К.

13.5. Проведення оцінювального інтерв'ю



Важливим елементом процедури оцінювання має бути встановлення якісного зворотного зв'язку. Порядок використання результатів оцінювання має обов'язково передбачати обговорення їх з працівником під час оцінювального інтерв'ю.

Оцінювальне інтерв'ю дає змогу зробити висновки щодо рівня досягнення поставлених цілей чи результатів роботи; дати позитивне підкріплення обраній співробітником лінії поведінки за умови її правильності; виявити «вузькі місця» у роботі співробітника та причини їх виникнення, якщо останні мали місце; розробити шляхи покращання роботи та підвищення результативності.

Дана процедура допомагає працівникам краще зрозуміти, які вимоги висуваються до виконання їхніх обов'язків, і що їм треба зробити для покращання результатів роботи. Керівникові оцінювальне інтерв'ю дає змогу краще побачити, яких результатів можна очікувати від співробітника і що необхідно зробити, щоб максимально ефективно використати його потенціал.

Ефективність оцінювального інтерв'ю залежить від низки чинників, серед яких слід звернути увагу на такі:

1. Рівень розвитку у керівника чи іншого суб'єкта оцінювання навиків налагоджувати контакт та вміння слухати.
2. Розуміння керівником і самим працівником цілей, завдань роботи, знання стандартів її виконання.
3. Усвідомлення працівником своїх сильних і слабких сторін.
4. Достатня кількість інформації стосовно рівня прояву відповідних компетенцій і досягнутих результатів, необхідної для прийняття відповідних рішень.
5. Активна участь працівника у процесі постановки цілей та оцінюванні їх досягнення.
6. Участь працівника в обговоренні та розв'язанні проблем, які впливають на результативність трудової діяльності.
7. Готовність керівника за потреби надати необхідну допомогу працівникові.
8. Налаштування керівника та працівника, якого оцінюють, на співпрацю.

Розрізняють три стратегії проведення оцінювального інтерв'ю (табл. 13.3): змусити; переконати; залучити до процесу прийняття рішення.

СТРАТЕГІЇ ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНЮВАЛЬНОГО ІНТЕРВ'Ю¹

Елемент стратегії	Змусити	Переконати	Залучити до процесу прийняття рішення
Мета	Змусити поліпшити роботу чи поведінку	Переконати працівника в необхідності змінюватися Донести свою думку, зрозуміти точку зору працівника, дійти спільної згоди	Викликати бажання у працівника до професійного зростання та особистого розвитку Визначити, що потрібно зробити для розв'язання проблем, які заважають підвищенню ефективності роботи
Філософія управління	Працівники змінюватимуться, якщо вдасться подолати їхній опір Працівники витрають від критики і мають бути вдячні за надану їм допомогу	Якщо працівник дізнається про свої недоліки, він захоче їх виправити Кожен може допомогти поліпшенню результатів своєї роботи, якщо захоче цього	Поліпшення роботи виконавця можна домогтися, якщо залучити його до постановки цілей та прийняття рішень Обговорення робочих проблем призводить до покращання роботи
Знання і навички, необхідні керівникам	Знання механізмів мотивації й уміння використовувати усі методи стимулювання (від позитивних до негативних) Уміння впливати	Активне слухання Аргументація Ведення переговорів	Делегування, залучення працівників до спільного прийняття рішень Навички аналізу проблем та прийняття управлінських рішень
Методи впливу на мотиваційно підлеглих	Використання різноманітних стимулів (заробітна плата, поліпшення умов праці, посадове просування тощо)	Підвищення готовності до співпраці	Розвиток внутрішньої мотивації через надання більшої самостійності, відповідальності тощо
Недоліки підходу	Втрата довіри з боку працівника, зниження рівня співпраці й готовності до прояву самостійності та ініціативності. Притримання незалежності думок	Потреба у зміні поведінки чи поліпшенні роботи може не виникнути	У працівника можуть бути відсутні ідеї чи їх замало (низька активність) Зміни можуть піти не у тому напрямі, що очікував керівник

¹ Мазура М. П., Курбатова М. Б. Оцінка роботи персоналу. — М. : ООО «Журнал «Управление персоналом»», 2005. — С. 115.

Під час оцінювального інтерв'ю керівник може використовувати усі три стратегії, проте стратегія залучення до процесів прийняття рішень, коли керівник зважає на думки й побажання працівника, дає змогу домогтися кращих результатів.

Підготовка до проведення оцінювального інтерв'ю

Для того щоб оцінювальне інтерв'ю було якомога ефективнішим, керівникові та працівникові, якого оцінюють, слід належно підготуватися до нього.

Керівникові варто заздалегідь (за тиждень-два) попередити кожного співробітника про дату та час проведення оцінювального інтерв'ю. Для проведення інтерв'ю слід виділити достатньо часу, воно може тривати від 30 хв до однієї години.

На підготовчому етапі керівник має розробити план проведення оцінювального інтерв'ю, підготувати всі необхідні документи, наперед продумати питання, які слід обговорити з кожним співробітником.

Як і у разі проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади, необхідно забезпечити належні умови. Особливо слід звернути увагу на відсутність відволікаючих моментів, створення сприятливої обстановки.

Для співробітника можна запропонувати такий сценарій підготовки до оцінювального інтерв'ю:

- ✓ визначити рівень досягнення поставлених цілей за попередній звітний період;
- ✓ оцінити сильні й слабкі сторони з точки зору вимог, які висуваються посадою;
- ✓ визначити зони розвитку та конкретні заходи, необхідні для професійного й особистісного зростання;
- ✓ визначити професійні й особистісні цілі, на досягнення яких працівник хотів би спрямувати свої зусилля.

Проведення оцінювального інтерв'ю

Під час оцінювального інтерв'ю керівник разом із працівником мають обговорити низку питань.

1. Удосконалення роботи та визначення нових завдань:

- план дій щодо вирішення проблем, які негативно впливають на результати роботи;
- розроблення цілей на майбутнє;
- очікувані результати;
- форми і періодичність контролю досягнення показників.

2. Професійний розвиток:

- компетенції, які потребують покращання;
- форми та методи навчання;
- терміни навчання.

Закінчення оцінювального інтерв'ю

На завершальному етапі слід зробити висновки, ще раз повторити цілі та пріоритети на наступний період. Керівник має переконатися, що співробітник погоджується з виставленими оцінками. Важливо, щоб оцінювальне інтерв'ю допомогло співробітнику краще зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, сприяло його готовності до необхідних змін у поведінці та виконанні своїх посадових обов'язків. Слід звернути увагу на зацікавленість співробітника у поліпшенні результатів праці, навчанні й розвитку.

Для отримання якісного зворотного зв'язку наприкінці оцінювального інтерв'ю керівник може поставити працівникові такі запитання:

✓ Чи достатньо уваги й часу було відведено обговоренню Ваших досягнень?

✓ Чи докладно обговорено проблеми, що заважають Вам добре виконувати роботу та покращувати свої професійні досягнення?

✓ Чи впевнені Ви у досягненні поставлених на наступний період цілей?

✓ Чи зрозуміли Ви, що саме необхідно зробити для поліпшення результатів праці? Чи зможуть, на Вашу думку, рекомендації справді сприяти покращанню роботи?

✓ Наскільки правильно визначено потребу в навчанні та розвитку?

✓ Чи сприятимуть, на Вашу думку, обрані форми й методи навчання формуванню компетенцій, необхідних для вдосконалення Вашої роботи?

✓ Чи залишилися ще які-небудь питання, які Вам хотілося б обговорити? Чи є ще у Вас зауваження, думки, пропозиції?

✓ Чи дізналися Ви про щось корисне, нове під час розмови?

Інтерв'ю слід завершити на позитивній ноті, щоб співробітник був добре налаштований на роботу. Необхідно також визначити дати наступних проміжного та підсумкового оцінювання.

ВИСНОВКИ

ДО РОЗДІЛУ 13

Порядок оцінювання має свою специфіку в кожній організації, проте принципові елементи процесу оцінювання працівників мають загальний характер. Організація роботи з підсумкового ком-

плексного оцінювання, головним призначенням якого є встановлення факту відповідності працівників посадам, які вони обіймають, включає такі етапи: підготовка до процедури, проведення оцінювання, прийняття рішень за результатами.

На етапі підготовки до проведення процедури підсумкового оцінювання встановлюються терміни, затверджуються склад комісії, список працівників, які підлягають оцінюванню, графік його проведення.

На засідання комісії працівника запрошують разом із керівником відповідного структурного підрозділу організації. Обговорення компетенцій і результатів діяльності працівника має відбуватися в обстановці вимогливості, доброзичливості та об'єктивності. Обговорюючи результати, комісія має надати можливість працівникові дати відповіді на запитання і зауваження. Після детального ознайомлення з поданими матеріалами, бесіди з працівником, за необхідності виступу керівника комісія голосуванням приймає одне з трьох рішень: відповідає посаді; відповідає посаді за умов виконання рекомендацій комісії з повторним оцінюванням через рік (чи інший термін); не відповідає посаді.

Процедура проведення підсумкового комплексного оцінювання має бути викладена у корпоративному документі: Положенні про оцінювання (атестацію) працівників.

До оцінювання можуть залучатися такі суб'єкти: безпосередній керівник, вищі керівники, співробітники служби управління персоналом, колеги і працівники, які мають службові взаємозв'язки з працівником, підлеглі, споживачі товарів і послуг, незалежні експерти, спостерігачі центрів оцінювання, психологи, соціологи та ін. Головним суб'єктом є безпосередній керівник працівника. Керівник знає специфіку роботи своїх підлеглих працівників, і може визначити, якими компетенціями має володіти працівник для того, щоб досягнути високих результатів праці. Він також має бути зацікавлений у виявленні сильних і слабких сторін своїх підлеглих, ефективних способів управління ними.

Специфічним видом є самооцінювання. Даний вид є корисним у визначенні потреби в навчанні та розвитку працівника, плануванні його кар'єри. Зіставлення самооцінок із завданнями, що стоять перед колективом, дає змогу визначити «вузькі місця» у роботі співробітника і розробити план дій щодо їх усунення.

Для проведення оцінювання може створюватися спеціальна комісія, яка об'єднує різних суб'єктів. Перевагою таких комісій є зниження суб'єктивізму. При цьому до складу комісії мають вхо-

дити компетентні та авторитетні фахівці, котрі мають чітко дотримуватись процедури проведення оцінювання.

Оцінювати працівників можна як у самій структурній ланці (філіалі, департаменті, службі, відділі тощо) або поза нею, але у межах даної організації, так і в інших установах. Обираючи місце проведення оцінювання, слід урахувувати цілі та наявність кваліфікованих суб'єктів оцінювання. На періодичність впливають цілі, темпи зміни показників, витрати і складність процедури оцінювання. Зважаючи на дані чинники, оцінювання може бути: регулярним підсумковим або розгорнутим; регулярним проміжним, поточним, орієнтованим на оцінювання результатів праці; нерегулярним, викликаним терміновими завданнями.

Для оформлення результатів оцінювання можуть використовуватися спеціальні оцінювальні форми: бланки, листи, характеристики. Оцінювальна форма є робочим документом, який має відповідати певним вимогам: на початку оцінювальної форми слід розмістити звернення до суб'єктів оцінювання і співробітників, яких оцінюють; оцінювальна форма має бути простою для заповнення і зрозумілою; треба забезпечити оптимальний баланс між необхідною і достатньою інформацією, можливість і зручність оброблення інформації тощо.

Порядок використання результатів оцінювання має обов'язково передбачати їх обговорення з працівником під час оцінювального інтерв'ю. Оцінювальне інтерв'ю дозволяє зробити висновки щодо рівня досягнення поставлених цілей чи результатів роботи; дати позитивне підкріплення обраній співробітником лінії поведінки за умови її правильності, виявити «вузькі місця» у роботі співробітника та причини виникнення їх, якщо останні мали місце; розробити шляхи покращання роботи та підвищення результативності.

ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ

ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ



1. Дати характеристику основним етапам підсумкового комплексного оцінювання працівників.
2. Схарактеризувати структуру і зміст графіків проведення оцінювання працівників.
3. Розкрити специфічні особливості атестації як форми проведення підсумкового комплексного оцінювання працівників.

4. Дати порівняльну характеристику суб'єктам оцінювання працівників. Навести приклади ситуацій, за яких варто залучати відповідних суб'єктів.
5. Розкрити методичні засоби підвищення об'єктивності оцінювання працівника його безпосереднім керівником.
6. Схарактеризувати методичний підхід до оцінювання працівників «360».
7. Дати характеристику чинникам, які впливають на вибір місця проведення оцінювання працівників.
8. Назвати та проаналізувати чинники, що впливають на періодичність оцінювання працівників.
9. Розкрити методичні аспекти розроблення оцінювальних форм. Дати характеристику вимогам, яким має відповідати оцінювальна форма.
10. Схарактеризувати чинники, що впливають на ефективність оцінювального інтерв'ю.
11. Дати порівняльну характеристику стратегіям проведення оцінювального інтерв'ю.
12. Розкрити процедуру підготовки керівника до проведення оцінювального інтерв'ю.
13. Навести питання, які слід обговорити керівникові з підлеглим під час оцінювального інтерв'ю.
14. Схарактеризувати процедуру завершення оцінювального інтерв'ю.

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Метою розділу є висвітлення призначення інформаційних систем управління персоналом, складових ефекту від їх запровадження, характерних особливостей експертних і комплексних систем, функціональних можливостей програмних продуктів, призначених для автоматизації функцій з підбору та оцінювання працівників, сфери використання автоматизованих систем тестування персоналу.

14.1. Сутність і призначення інформаційних систем управління персоналом



Процес управління персоналом постійно супроводжується прийняттям і реалізацією різних рішень та контролем за їх виконанням. Для того щоб управлінські рішення були ефективними, вони мають ґрунтуватися на об'єктивній, достовірній і своєчасній інформації.

Інформаційне забезпечення управління персоналом — це сукупність даних, які використовують лінійні керівники, співробітники служби управління персоналом та інших структурних підрозділів для вирішення завдань, пов'язаних з управлінням персоналом.

Необхідність збирання, зберігання, оброблення, аналізу і передавання різноманітної інформації у галузі управління персоналом вимагає створення в організації відповідної інформаційної системи. **Інформаційна система** управління персоналом є сукупністю засобів, прийомів і методів пошуку, зберігання, оброблення, передавання та використання інформації у цій галузі.

Серед основних *вимог, які висуваються до інформаційної системи управління персоналом*, виокремимо такі:

- відповідність вимогам українського законодавства;
- інтеграція у корпоративну інформаційну систему;
- застосування автоматизованих інформаційних технологій,

Інтернет-технологій, економіко-математичних методів та ін.

Важливе місце в оптимізації управління персоналом організації посідають **автоматизовані системи**, призначені для підвищення ефективності роботи лінійних керівників, співробітників служби управління персоналом, бухгалтерії та інших структурних підрозділів. Використання таких систем звільняє співробітників служби управління персоналом від виконання рутинних операцій з ведення кадрової документації, дає змогу зменшити затрати часу та підвищити якість виконання функцій з підбору та розстановки, оцінювання й мотивації персоналу, управління розвитком тощо.

14.2. Класифікація інформаційних систем управління персоналом



За функціональною спрямованістю інформаційні системи управління персоналом можна поділити на дві групи:

- ✓ експертні системи, призначені для вирішення таких завдань, як професійний підбір, оцінювання працівників;
- ✓ комплексні системи управління персоналом, які дають змогу розробляти штатні розписи, зберігати інформацію про співробітників, відображати внутрішньоорганізаційні переміщення персоналу, нараховувати співробітникам заробітну плату.

Експертні системи дозволяють зіставляти професійні та особистісні компетенції претендентів чи співробітників з аналогічними показниками кращих працівників чи встановленими стандартами. Використання таких програм дає змогу зменшити затрати часу на пошук персоналу, підвищити ефективність професійного підбору та оцінювання працівників.

Комплексні системи використовуються для автоматизації роботи з управління персоналом. Дані системи дозволяють керівництву оперативно отримувати інформацію з питань структури організації, штатного розпису, укомплектування структурних підрозділів необхідними фахівцями, якісних характеристик праців-

ників. При цьому важливим чинником має бути можливість інтеграції обліку персоналу з системами бухгалтерського обліку та корпоративного управління.

Більшість зарубіжних і вітчизняних комплексних корпоративних інформаційних систем побудовані за **модульним принципом** і включають модуль управління персоналом. Прикладом таких зарубіжних корпоративних систем, які мають у своєму складі Human Resources Management (HRM) модулі, є системи SAP R/3, Baan, Oracle та ін. Розробляються також автономні програмні пакети управління персоналом, одним з яких є ПЗ Renaissance CS Human Resources.

Серед вітчизняних комплексних систем розглянемо призначення, характеристику та сферу використання автоматизованої системи «**Атлас КАДРИ**»¹. Дана система призначена для автоматизації обліку співробітників відповідно до чинного законодавства про облік державних службовців. Система забезпечує інформаційну підтримку діяльності відділу кадрової та режимної роботи. Серед установ, де впроваджено систему «Атлас КАДРИ», — Верховна Рада України та Центральна виборча комісія України.

Функції системи «Атлас КАДРИ»:

- ✓ ведення анкетних даних відповідно до особових листків з обліку кадрів;
- ✓ розроблення організаційної структури установи з відображенням повної ієрархії підрозділів у порядку підлеглості;
- ✓ ведення штатного розпису;
- ✓ облік призначень, переміщень, звільнень та інших кадрових змін;
- ✓ облік внутрішнього і зовнішнього резерву на посади відповідно до штатного розпису;
- ✓ облік відпусток, формування списків і графіків відпусток;
- ✓ військовий облік;
- ✓ облік наукової діяльності;
- ✓ облік професійної підготовки та перепідготовки;
- ✓ облік закордонних відряджень;
- ✓ облік атестацій і оцінювання працівників;
- ✓ облік стажу державної служби і загального стажу, підготовка зведень для звітів, що подаються до органів державної служби;
- ✓ облік нагород, доплат, порушень трудової дисципліни;
- ✓ облік постійних і тимчасових перепусток;
- ✓ підготовка наказів і розпоряджень;

¹ <http://www.atlas.kiev.ua/ukr/kadri.html>

- ✓ облік особових справ працівників (перелік копій документів, довідок, наказів і розпоряджень щодо працівників);
- ✓ складання звітів та ін.

Системою передбачено можливість видачі інформації у вигляді регламентних звітів (на конкретну дату, за певний період, щодо групи підрозділів, групи працівників тощо), роботи у режимі «запит — відповідь» та режимі довільних запитів. У системі забезпечене розмежування, авторизація і санкціонування доступу до інформації на рівні системи загалом, кожного екрана (функції або набору функцій), перегляду даних.

14.3. Використання інформаційних систем у галузі професійного підбору



Наявні програмні продукти, призначені для *автоматизації професійного підбору персоналу*, дають змогу зменшити затрати часу та підвищити якість професійного підбору персоналу.

Серед цих програмних продуктів слід виокремити такі: E-Staff Рекрутер, Orakul-Рекрутер, QuickJobParser, 1С: Кадрове агентство, Резюмакс, Рекрутер, СуперКАДРИ та ін. Крім цього, до складу окремих комплексних автоматизованих інформаційних систем управління персоналом входять модулі, призначені для автоматизації функцій підбору персоналу. Прикладом останніх можуть бути системи: «БОСС-Кадровик», «Персонал-2000», SAP Human Resources Management System (SAP HR) та ін.

Дані програмні продукти призначені для вирішення таких *завдань*:

- автоматизація бізнес-процесів рекрутингових агенцій та служб управління персоналом організацій у ході виконання функцій підбору персоналу;

- автоматизація процесу оцінювання знань, навиків та індивідуально-особистісних характеристик кандидатів на вакантні посади;

- автоматизації процесів зіставлення вимог роботодавців до конкретної посади (замовлень клієнтів) з можливостями (резюме) кандидатів;

- підвищення продуктивності праці фахівців, які займаються підбором персоналу.

Функціональні можливості різних програмних продуктів включають:

- ✓ облік структурних підрозділів (для організацій) та клієнтів (для рекрутингових агенцій); комбінований облік клієнтів і підрозділів для холдингових структур з єдиною службою управління персоналом;

- ✓ облік вакансій та замовлень на підбір працівників, контроль за їх виконанням;

- ✓ автоматична публікація оголошень в Інтернеті: розміщення оголошень на провідних job-сайтах, відстеження термінів зберігання на кожному сайті, повторне розміщення оголошень, термін публікації яких закінчився;

- ✓ імпорт резюме кандидатів з поштових скриньок і документів MS: автоматичне розпізнання ключової інформації у резюме (прізвище, ім'я, по батькові, дата народження, адреса, телефон, e-mail, рівень заробітної плати), ручний та автоматичний режими імпорту;

- ✓ автоматичне зіставлення і підбір резюме для замовлень і замовлень для резюме за заданими користувачем параметрами;

- ✓ зберігання історії роботи з кожним кандидатом, вакансією і замовником: результати інтерв'ю, телефони і контакти, перевірка рекомендацій, прийняття на роботу чи відхилення, проходження випробувального терміну, відстеження статусу в замовника (керівника підрозділу) тощо;

- ✓ відправлення резюме і типових повідомлень за шаблонами;

- ✓ пошук будь-яких даних у базі як за формальними критеріями, так і за довільними словами;

- ✓ пошук кандидатів у Інтернеті: прямий пошук, відстеження вже переглянутих резюме, резюме у роботі та дублікатів, перенесення знайдених резюме у внутрішню базу компанії;

- ✓ складання різноманітних звітів та ін.

Розглянемо **основні модулі програми E-Staff Рекрутер¹**.

Клієнти та замовлення. Даний модуль дозволяє вести облік усіх клієнтів (для рекрутингових агенцій) і структурних підрозділів (для служб управління персоналом в організації) у єдиній базі контактів. Картка підрозділу (клієнта) дає змогу прикріплювати до неї будь-яку кількість документів. Програмою передбачений швидкий пошук інформації за ключовими словами у базі підрозділів (клієнтів) у середині карток.

¹ <http://www.e-staff.ru>

Для служб управління персоналом системою передбачено ведення обліку вакансій і замовлень на підбір для кожної посади. У міру прийняття співробітників на певні посади замовлення послідовно закриваються.

Для рекрутингових агенцій передбачено режим «вакансія — замовлення», за якого на кожне замовлення відкривається окрема вакансія.

Підрозділи. Програмою E-Staff Рекрутер передбачено збереження даних про всі підрозділи компанії та контактних осіб.

Публікація вакансій. Програмний продукт дає змогу публікувати оголошення про вакансії в Інтернеті одночасно на кількох сайтах, заповнивши один раз єдину форму для кожної вакансії. Розміщення здійснюється водночас на всіх обраних користувачем сайтах. Дана процедура триває 10—30 секунд. Повторне розміщення вакансій, термін публікації яких закінчився, не вимагає від користувача введення нових даних.

Інтернет-модуль пакета «Україна» програми E-Staff Рекрутер включає такий список сайтів:

- <http://rabota.ua> (пошук, розміщення);
- <http://www.ukrjob.net> (пошук, розміщення);
- <http://www.ukrjob.com> (пошук, розміщення);
- <http://hh.ua> (пошук, розміщення);
- <http://job.ukr.net> (пошук, розміщення);
- <http://work.com.ua> (пошук, розміщення);
- <http://www.rabotaplus.com.ua> (пошук);
- <http://www.101.com.ua> (пошук);
- <http://work.biz.ua> (пошук).

Пошук резюме. Інтернет-модуль програми E-Staff Рекрутер дозволяє здійснювати як прямий пошук резюме на job-сайтах, так і в Інтернет-архіві E-Staff.

За прямого пошуку резюме користувач задає пошукові критерії: спеціальність, ключові слова, регіон, освіту, вік, стать, досвід роботи. За даними пошуковими критеріями програма робить одночасно пошукові запити на кожен обраний сайт. При цьому програмою передбачено автоматичне пристосування до пошукової форми того чи іншого сайту. Результати пошуку на кожному сайті подаються в однаковому вигляді.

Якщо на підставі контактної інформації кандидатів програма виявляє дублікати одного резюме, як з одного сайту, так і з різних, то вони виключаються зі списку результатів пошуку. Програмою також передбачено виділення у списку результатів пошуку тих резюме, які раніше переглядалися користувачем.

Резюме, яке зацікавило рекрутера, може бути перенесено до внутрішньої бази або відразу прийняте в опрацювання. Якщо користувач або хто-небудь з його колег раніше заносив резюме певного кандидата до внутрішньої бази, то дане резюме буде помічене окремим кольором у списку.

E-Staff дає змогу здійснювати пошук кандидатів у Інтернет-архіві E-Staff, який містить резюме, що розміщувались на найпопулярніших сайтах в Інтернеті.

Опрацювання резюме. E-Staff дозволяє автоматично опрацьовувати резюме, які надходять із документів MS, поштових скриньок та з Інтернету. Під час сканування поштової скриньки E-Staff аналізує кожен новий лист на предмет того, чи міститься у ньому резюме. Програма розпізнає резюме незалежно від того, чи знаходиться воно у самому листі чи у прикріпленому файлі.

За будь-якого варіанта імпорту програма заводить у базі уніфіковану картку кандидата з прикріпленим до неї резюме. При цьому такі ключові поля з резюме, як прізвище, ім'я, по батькові, дата і рік народження, адреса, телефон, e-mail, будуть вилучені з резюме і розміщені у відповідних полях картки.

Планування подій. E-Staff містить вмонтований календар, за допомогою якого можна планувати різні події та завдання: інтерв'ю, телефонні розмови тощо.

Історія роботи. Усі матеріали, пов'язані з кандидатом, заносяться до його особової справи разом з коментарем рекрутера і зберігаються там після того, як справа потрапляє до архіву. E-Staff дає змогу здійснювати пошук у базі кандидатів за різними критеріями, у тому числі за певними записами в особовій справі. Відкривши картку, можна відстежити історію роботи з певним кандидатом.

14.4. Автоматизовані системи оцінювання працівників



Системи, призначені для автоматизації процесів оцінювання працівників, можна поділити на два види: розміщені в Інтернеті online-сервіси та спеціалізовані програмні продукти, які розміщуються в інтранет-мережі компанії.

Online-сервіси пропонуються за певною схемою доступу до послуг оцінювання з оплатою за кожного співробітника. Звіти,

які надають такі системи, містять оцінку компетенцій співробітника, його сильних і слабких сторін, проблемні місця та конкретний план дій щодо розвитку компетенцій. Керуючись даним планом, співробітник може самостійно або разом зі своїми колегами розвивати компетенції. Зазначені системи містять спеціальні засоби оброблення результатів оцінювання: звіти, рекомендації тощо.

Універсальні програмні системи призначені для автоматизації процесів оцінювання співробітників компанії. Дані програми настраюються відповідно до вимог і завдань конкретної компанії. Відрізняються від online-сервісів тим, що орієнтуються на потреби конкретної компанії. Придбавши дану систему один раз, компанія може оцінювати своїх співробітників будь-яку кількість разів без додаткових витрат. Універсальні програмні системи дають змогу вводити ключові компетенції, специфічні для компанії та наявних посад, списки співробітників і методи розвитку компетенцій; планувати та проводити оцінювання працівників; аналізувати його результати і розробляти індивідуальні плани розвитку.

Прикладом програмних продуктів, призначених для автоматизації процесів оцінювання працівників, є системи: «Атестація персоналу» («Софтарія: Автоматизація бізнесу»), «Оцінювання і розвиток персоналу» WebTutor, WebTutor Assessment, 1С: Оцінювання персоналу, «Прометей — Центр Компетенцій» та ін.

Функціональні можливості програмних продуктів, призначених для автоматизації оцінювання, розглянемо на прикладі системи «**Оцінювання і розвиток персоналу**» *WebTutor*¹.

До складу системи входять такі модулі:

- ✓ оцінювання за компетенціями;
- ✓ МВО (Управління за цілями);
- ✓ навчальний центр;
- ✓ функціонал і оцінювання посад;
- ✓ HR-портал.

Модуль «**Оцінювання за компетенціями**» призначений для автоматизації роботи з базою профілів і компетенцій, планування, проведення й аналізу результатів оцінювання працівників.

Модуль містить редактор бази компетенцій, засоби планування і проведення процедури оцінювання, оброблення та аналізу результатів оцінювання.

¹ <http://www.websoft.ru>

Функціональні можливості програмного забезпечення модуля

1. Редактор бази компетенцій:

- формування бази даних компетенцій, їх опис і шкалування;
- розроблення профілів посад на основі сформованої бази компетенцій.

Профіль посади містить набір компетенцій. Профілі групуються за посадами, професіями та видами діяльності, що полегшує роботу фахівців з управління персоналом під час розроблення профілів для нових посад і аналізу результатів оцінювання.

2. Планування і проведення процедури оцінювання:

- складання списку співробітників, які підлягають оцінюванню;

— вибір суб'єктів і методичних підходів до оцінювання (оцінювання керівником, комісією, колегами, підлеглими, експертами, самооцінювання, тестування);

— підготовка документації відповідно до обраної процедури оцінювання;

— розроблення плану оцінювання, включаючи терміни, учасників (суб'єктів та об'єктів оцінювання). Усім учасникам автоматично розсилається інформація, необхідна для їхньої участі у процедурі оцінювання.

3. Оброблення результатів оцінювання:

— уведення результатів оцінювання одним із трьох способів: заповнення суб'єктом оцінювання відповідної форми через комп'ютерну мережу за допомогою модуля «HR-портал»; автоматичне сканування оцінювальних форм; перенесення інформації з паперових оцінювальних форм ручним способом набору;

— формування звітів і аналіз результатів оцінювання у розрізі компетенцій, співробітників, підрозділів тощо.

Модуль «**МВО (Управління за цілями)**» призначений для автоматизації процесів планування і проведення оцінювання за методом МВО.

Функціональні можливості програмного забезпечення модуля:

- опис планових показників;
- розроблення цілей та встановлення планових показників для підрозділів і співробітників;
- уведення чи завантаження із зовнішніх джерел результатів (фактичних значень показників);
- визначення рівнів досягнення планових показників;
- опис профілів преміювання;
- визначення розмірів премій на основі зіставлення рівнів досягнення планових показників і профілів преміювання.

Модуль «*Навчальний центр*» призначений для вирішення завдань:

- планування навчання, підготовка індивідуальних і групових навчальних планів;
- автоматизація діловодства у процесі навчання;
- підготовка аналітичних звітів.

Функціональні можливості програмного забезпечення модуля

1. Планування навчання:

- автоматична підготовка навчальних планів за результатами оцінювання;
- ведення бази даних навчальних програм, які надаються зовнішніми провайдерами і навчальним центром компанії;
- забезпечення взаємозв'язку навчальних програм з базою компетенцій.

2. Проведення навчання:

- планування навчальних заходів: складання графіка навчання, оброблення замовлень (у тому числі тих, які надходять через HR-портал), планування бюджету, матеріально-технічне забезпечення (аудиторії, обладнання), інформування учасників;
- документальне забезпечення процесу навчання: підготовка наказів, звітів тощо;
- контроль процесу електронного дистанційного навчання і тестування через HR-портал;
- оцінювання й аналіз ефективності навчання: збирання і оброблення оцінок тих, хто проходив навчання, аналіз результатів електронного дистанційного навчання, аналіз ефективності навчальних програм за результатами повторного оцінювання.

Системою передбачено автоматизацію основних бізнес-процесів корпоративного навчального центру.

Модуль «*Функціонал і оцінювання посад*» передбачений для структурованого опису посад, розроблення положень про структурні підрозділи, функціональних вимог, автоматизації процесу оцінювання посад і формування грейдів.

Функціональні можливості програмного забезпечення модуля:

- складання посадових інструкцій і положень про структурні підрозділи;
- забезпечення взаємозв'язку функцій з набором компетенцій;
- автоматизація побудови профілів на основі опису робіт;
- формування набору запитань для проведення оцінювання посади;
- опис процедури оцінювання посади (учасники, набір запитань);

- розроблення плану оцінювання;
- заповнення оцінювальних форм;
- формування грейдів за результатами оцінювання.

Модуль «**HR-портал**» призначений для надання можливості брати участь співробітникам організації у бізнес-процесах, пов'язаних з оцінюванням, навчанням і розвитком.

Функціональні можливості порталу: заповнення оцінювальних форм; перегляд бази даних навчальних програм і викладачів; перегляд індивідуальних планів навчання і розвитку; заповнення замовлень на навчання; заповнення звітів / відгуків про навчання.

Портал також включає систему дистанційного навчання і тестування персоналу.

14.5. Використання автоматизованих систем тестування працівників



Одним із напрямів автоматизації функцій підбору та оцінювання працівників є використання пакетів програм для **тестування**.

Сьогодні існує значна кількість тестових методик, які використовуються для оцінювання працівників під час прийняття на роботу чи атестації. На їх основі розробляються різні програмні продукти, призначені для автоматизації тестування персоналу, наприклад CAPTain Online, Maintest3, P-Profile, SunRay TestOffice-Pro, VeratTest v1.4, WebTutor, Екзаменатор 2.0 та ін.

Експертні та комплексні автоматизовані інформаційні системи управління персоналом можуть також містити модулі, призначені для організації та проведення тестування працівників.

Створюючи програмні продукти, призначені для тестування, розробники використовують як власні методики, так і запозичені, інших авторів, — у класичному чи модифікованому варіантах. Програми, призначені для тестування, можуть ґрунтуватися лише на одній методиці (*одномірні* програми) або на кількох (*багатомірні*). Тестові програми можуть включати *психологічні* або *професійні* тести. Використовуються також *змішані* варіанти програмних продуктів.

За набором інструментальних засобів розрізняють *закриті* та *відкриті* програмні продукти. У першому випадку користувач не

має можливості змінювати набір методик, корегувати їх чи вводити нові. Відкриті програмні продукти надають користувачу такі можливості.

Функціональні можливості відкритих програмних продуктів:

- ✓ розроблення тестів різних видів будь-якого рівня складності: психологічних, професійних, тестів на перевірку знань;
- ✓ розроблення різних типів запитань з необмеженою кількістю варіантів відповідей;
- ✓ розроблення тестів з використанням формул, схем, таблиць, аудіо- та відеофайлів, HTML та OLE документів;
- ✓ редагування тестів;
- ✓ автоматизація підсумків тестування: виведення підсумкових оцінок, підготовка розгорнутого аналізу;
- ✓ підготовка звітів у різних форматах: xls, html, xml, rtf, pdf, bmp, jpeg та ін.;
- ✓ збереження результатів тестування на віддаленому в мережі комп'ютері та відправлення електронною поштою тощо.

Схему роботи системи тестування працівників WebTutor подано на рис.14.1¹.



Рис. 14.1. Схеми роботи системи тестування працівників WebTutor

¹ <http://www.websoft.ru>

Пакет програм, передбачений для організації тестування працівників WebTutor, включає такі програми:

- ✓ редактор тестів,
- ✓ сервер тестування,
- ✓ програму адміністрування для централізованого управління, оброблення, аналізу результатів тестування та підготовки звітів.

Можливості *редактора тестів*:

- підтримання різних типів тестових запитань;
- налагодження параметрів тестів (прохідний бал, обмеження часу тощо);
- створення адаптивних тестів (складність запитання підбирається системою залежно від рівня того, хто проходить тестування);
- генерація тестів у форматі QTI.

Можливості *сервера тестування*:

- авторизація користувачів при доступі до тесту;
- тестування з будь-якого робочого місця у локальній мережі або через мережу Інтернет;
- необмежена кількість користувачів, які одночасно проходять тестування;
- тестування за допомогою стандартного браузера.

Можливості *АРМ адміністратора*:

- реєстрація користувачів;
- додавання / видалення тестів;
- доступ до результатів тестування працівників;
- експорт статистики за результатами тестування в Excel.

Демо характеристику і сферу використання окремих програмних продуктів, призначених для автоматизації тестування.

Maintest3 (виробництво лабораторії Human Technologies)

Програмний продукт Maintest3 призначений для визначення професійної придатності, організаційної діагностики й тестування знань. Програма застосовується при професійній орієнтації, консультуванні населення у виборі професії і перекваліфікації, професійному підборі персоналу, як інструмент організаційної діагностики, для кількісних соціологічних досліджень тощо.

Maintest3 містить методики двох типів:

1. Універсальні методики для поглибленої діагностики особистості — тест трудової мотивації, тест загальних здібностей, психологічний портрет особистості за 16 факторами та ін.

2. Тести на професійну придатність — методики, що вимірюють професійні здібності й уміння: імітаційний тест управління

ня персоналом, індивідуальний діловий стиль, тест управлінського потенціалу.

Програмою передбачено різне поєднання методик. Результати тестування подаються у трьох видах: шкальний профіль, текстова інтерпретація і таблиця з балами.

Програмний комплекс «P-PROFILE» (розробка компанії Lifemode Interactive).

«P-PROFILE» призначений для визначення особистісних якостей співробітників і претендентів на вакантні посади та встановлення відповідності рівня прояву відповідних якостей вимогам посади, яку вони обіймають чи на яку претендують. Даний програмний комплекс передбачений для використання фахівцями з управління персоналом.

У програмному комплексі використовуються авторські методики, в основу яких покладено теорію структури інтелекту Р. Амтхауера, модель особистості Дж. Кеттелла та ін. Тести пройшли модифікацію та реадaptaцію під комп'ютерну форму надання та інтерпретації результатів.

Програмний комплекс «P-PROFILE» дає змогу не лише розробляти профілі, проводити тестування та переглядати результати, а й формувати базу співробітників і кандидатів. Комплексом передбачено можливість реєстрації особистісних і професійних даних, вставки фотокарток, сортування і фільтрації записів за визначеними параметрами.

Для організації процесу тестування з меню вибирається необхідний профіль, після чого запускається тест. Результати психологічного тестування в «P-PROFILE» подаються у двох формах: текстовій та наочно-графічній. На виході користувач отримує графік і текстове пояснення цього графіка. Графік дає змогу порівняти особисті дані з ідеальними.

SAPTain Online (розробка російсько-німецької компанії CNT Consult).

Ця тестова розробка призначена для використання фахівцями з підбору та розвитку персоналу. За допомогою даної програми можна проводити підбір персоналу. Крім того, SAPTain Online дозволяє визначати потребу в навчанні персоналу та контролювати процес навчання.

У SAPTain Online використовується спеціальна методика побудови запитань — методом парних порівнянь. Запитання здебільшого стосуються звичок і поведінки особи, яка проходить тестування, у повсякденній трудовій діяльності. Результатом є оцінка типових для даної людини поведінкових навиків щодо постанов-

ки завдань, спілкування з колегами і підлеглими, стилю роботи, ухвалення рішень, роботи в команді тощо.

Оболонка тесту доступна виключно в online-варіанті. Ініціювати тест і переглянути результати тестування можна у власному аккаунті на сайті CAPTain Online. Кожній особі привласнюється персональний номер, після введення якого вона може пройти тестування. Через кілька секунд після завершення тестування його результати надходять до адміністративного аккаунта. Результати тестування можна порівняти з результатами оцінювання працівника його безпосереднім керівником¹.

14.6. Ефективність автоматизації системи та функцій управління персоналом



Автоматизація управління персоналом спрямована, з одного боку, на зменшення витрат на процес управління, з другого — на поліпшення якості виконання функцій з управління персоналом. Це своєю чергою впливає на розмір економічної вигоди, яку отримує організація.

Витрати на управління, крім витрат на заробітну плату та інші складові компенсаційного пакета управлінського персоналу, його навчання, організацію і обслуговування робочих місць тощо, включають також вартість інформаційного забезпечення управлінської діяльності. Крім прямих витрат на управління, можна виокремити непрямі витрати: упущена вигода від вчасно неприйнятих рішень і збитки, пов'язані з ухваленням помилкових рішень. Причиною помилкових управлінських рішень або затримки у прийнятті рішень є брак повної, об'єктивної і достовірної інформації.

Інформаційні системи управління персоналом покликані зменшити витрати часу та підвищити якість управлінських рішень. Серед *показників*, які характеризують *ефективність ухвалення управлінських рішень*, слід виокремити такі:

- ✓ час прийняття рішень — швидкість реакції;
- ✓ питома вага помилкових рішень — вірогідність ухвалення неправильного рішення;
- ✓ витрати на ухвалення рішення;
- ✓ збиток від необґрунтованих рішень;
- ✓ швидкість виявлення помилок у прийнятих рішеннях.

¹ <http://www.rhr.ru>

Вигода від автоматизації системи управління персоналом (окремих функцій чи процедур) визначається зіставленням отриманого *ефекту* з *витратами*.

Фахівці у галузі управління персоналом зазначають, що запровадження інформаційних систем управління персоналом може давати значний ефект в організації, кількість персоналу якої перевищує 1000 осіб.

Ефект від запровадження в організації інформаційних систем управління персоналом включає три складові: організаційну, економічну та соціальну (рис. 14.2).



Рис. 14.2. Складові ефекту від запровадження в організації інформаційних систем управління персоналом

Витрати на автоматизацію системи управління персоналом містять такі групи:

- придбання базового програмного забезпечення: операційні системи, платформи БД;
- придбання автоматизованої системи управління персоналом;
- навчання ІТ-фахівців і кінцевих користувачів навикам роботи із системами;
- оплата послуг з проектування, адаптації систем під конкретні задачі замовника, інсталяції, настроювання програмних продуктів і запуску системи в експлуатацію;
- придбання технічних засобів автоматизації (комп'ютерів, інших периферійних пристроїв), монтаж локальних обчислювальних мереж;
- забезпечення зв'язку для взаємодії з віддаленими робочими місцями;
- технічний супровід та ін.

ВИСНОВКИ

ДО РОЗДІЛУ 14

Важливе місце в оптимізації управління персоналом в організації посідають автоматизовані системи, призначені для підвищення ефективності роботи лінійних керівників, співробітників служби управління персоналом та інших структурних підрозділів. Використання таких систем звільняє співробітників служби управління персоналом від виконання рутинних операцій з ведення кадрової документації, дає змогу зменшити витрати часу та підвищити якість виконання функцій з підбору, оцінювання, управління розвитком персоналу тощо.

За функціональною спрямованістю інформаційні системи управління персоналом можна поділити на дві групи: експертні системи, призначені для вирішення таких завдань, як професійний підбір, оцінювання працівників, та комплексні системи управління персоналом.

Більшість зарубіжних і вітчизняних комплексних корпоративних інформаційних систем побудовані за модульним принципом і включають модуль управління персоналом. Прикладом таких зарубіжних корпоративних систем, які мають у своєму складі Human Resources Management (HRM) модулі, є системи SAP R/3,

Вaan, Oracle та ін. Розробляються також автономні програмні пакети управління персоналом, одним з яких є ПЗ Renaissance CS Human Resources.

Серед програмних продуктів, призначених для автоматизації професійного підбору персоналу, слід виокремити: E-Staff Рекрутер, Orakul-Рекрутер, QuickJobParser, ІС: Кадрове агентство, Резюмакс, Рекрутер, СуперКАДРИ та ін. Функціональні можливості різних програмних продуктів включають: облік вакансій і замовлень на підбір співробітників, контроль за їх виконанням; автоматична публікація оголошень в Інтернеті; імпорт резюме кандидатів з поштових скриньок і документів MS; автоматичне зіставлення і підбір резюме для замовлень і замовлень для резюме за заданими параметрами; зберігання історії роботи з кожним кандидатом, вакансією і замовником; відправлення резюме та типових повідомлень за шаблонами; пошук кандидатів у Інтернеті та ін.

Системи, призначені для автоматизації процесів оцінювання працівників, можна поділити на два види: розміщені в Інтернеті online-сервіси та спеціалізовані програмні продукти, які розміщуються в інтранет-мережі компанії. Online-сервіси пропонуються за певною схемою доступу до послуг оцінювання з оплатою за кожного співробітника. Звіти, які надають такі системи, містять оцінку компетенцій співробітника, його сильних і слабких сторін і конкретний план дій щодо розвитку компетенцій.

Універсальні програмні системи призначені для автоматизації процесів оцінювання співробітників компанії. Дані програми настраюються відповідно до вимог і завдань конкретної компанії. Універсальні програмні системи дають змогу вводити ключові компетенції, специфічні для компанії та наявних посад, списки співробітників та методи розвитку компетенцій; планувати та проводити оцінювання; аналізувати його результати та розробляти індивідуальні плани розвитку. Прикладом програмних продуктів, призначених для автоматизації процесів оцінювання працівників, є такі системи: «Атестація персоналу» («Софтарія: Автоматизація бізнесу»), «Оцінювання і розвиток персоналу» WebTutor, WebTutor Assessment, ІС: Оцінювання персоналу, «Прометей — Центр Компетенцій» та ін.

Одним із напрямів автоматизації функцій підбору та оцінювання працівників є використання пакетів програм для тестування. Прикладом програмних продуктів, призначених для автоматизації тестування персоналу, є CAPTain Online, Maintest3, P-Profile, SunRav TestOfficePro, VeralTest v1.4, WebTutor, Екза-

менатор 2.0 та ін. Функціональні можливості програмних продуктів включають: розроблення тестів різних видів будь-якого рівня складності, редагування тестів, автоматизація підсумків тестування, підготовка звітів у різних форматах, збереження результатів тестування на віддаленому у мережі комп'ютері та відправлення електронною поштою тощо.

Автоматизація управління персоналом спрямована, з одного боку, на зменшення витрат на процес управління, з другого боку — на поліпшення якості виконання функцій з управління персоналом. Це своєю чергою впливає на розмір економічної вигоди, яку отримує організація. Вигода від автоматизації системи управління персоналом (окремих функцій чи процедур) визначається зіставленням отриманого ефекту із витратами. Ефект від запровадження в організації інформаційних систем управління персоналом включає три складові: організаційну, економічну та соціальну. Витрати на автоматизацію системи управління персоналом містять такі групи витрат: придбання базового програмного забезпечення, автоматизованої системи управління персоналом, навчання ІТ-фахівців і кінцевих користувачів, оплата послуг з проектування, адаптації систем під конкретні задачі замовника, інсталяції, настроювання програмних продуктів і запуску системи в експлуатацію, технічний супровід та ін.

ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ

ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ



1. Дати визначення понять «інформаційне забезпечення управління персоналом» та «інформаційна система управління персоналом».
2. Схарактеризувати вимоги, які висуваються до інформаційної системи управління персоналом.
3. Пояснити, чому в оптимізації управління персоналом важливе місце посідають автоматизовані системи управління персоналом.
4. Дати порівняльну характеристику експертних і комплексних систем управління персоналом.
5. Розкрити призначення, характеристику та сферу використання системи «Атлас КАДРИ».

6. Розкрити сферу використання та функціональні можливості програмних продуктів, призначених для автоматизації професійного підбору персоналу.

7. Схарактеризувати основні модулі програми E-Staff Рекрутер.

8. Розкрити переваги публікації оголошень про вакансії та пошуку резюме в Інтернеті за допомогою програми E-Staff Рекрутер.

9. Дати порівняльну характеристику online-сервісів і спеціалізованих програмних продуктів, призначених для автоматизації оцінювання працівників.

10. Схарактеризувати функціональні можливості системи «Оцінювання і розвиток персоналу» WebTutor.

11. Розкрити призначення і сферу використання програмних продуктів, призначених для автоматизації тестування.

12. Дати порівняльну характеристику одномірних і багатомірних, закритих і відкритих програмних продуктів.

13. Розкрити функціональні можливості відкритих програмних продуктів, призначених для автоматизації тестування.

14. Схарактеризувати схему роботи системи тестування персоналу WebTutor.

15. Навести показники, які характеризують ефективність прийняття управлінських рішень.

16. Схарактеризувати складові ефекту від запровадження в організації інформаційної системи управління персоналом. Розкрити взаємозв'язок між ними.

17. Схарактеризувати витрати, пов'язані з автоматизацією системи управління персоналом.



ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

А

Аналіз метапрограм — технологія проведення інтерв'ю, яка дає змогу визначити особливості мислення людини, прийняття рішень, мотивації та надання переваг у взаємовідносинах із членами трудового колективу.

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

Атестація — форма підсумкового комплексного оцінювання працівників, специфічність якого полягає у такому:

— до підготовки матеріалів і безпосереднього проведення атестації залучаються члени трудового колективу: проводиться опитування (в усній чи письмовій формі) працівників, заповнюються оцінювальні форми за їхньої участі;

— до складу атестаційної комісії залучаються провідні професіонали, фахівці й представники громадських організацій;

— хід підготовки до проведення атестації, зміст матеріалів, які подаються до атестаційної комісії, та її результати висвітлюються й обговорюються у колективі.

Атрибуція — проблема, яка виявляється у тому, що суб'єкт оцінювання приписує людині як негативні, так і позитивні характеристики, якості чи здібності, які ним були помічені в іншій людині, котра чимось схожа на цю.

Аутплейсмент — вид послуг, що передбачає працевлаштування рекрутинговою агенцією співробітників, яких звільняє підприємство-замовник.

Аутсорсинг — цілеспрямоване виділення і передавання певних функцій чи видів діяльності зовнішній організації.

Аутстафінг — послуги з виведення персоналу зі штату організації-замовника й зарахування його до штату організації-провайдера.

Б

Балове оцінювання — метод оброблення інформації, відповідно до якого кожному рівню досягнення (виконання) того чи іншого показника (робіт) присвоюються відповідні бали.

Бізнес-інтерв'ю — інтерв'ю, що проводиться з метою виявлення характеристик, компетенцій та обставин, завдяки яким кандидат досяг

успіху в бізнесі та кар'єрі; проводиться із кандидатами на посади стратегічного рівня управління.

HR-бренд — набір характеристик, за допомогою яких можна оцінити привабливість роботодавця. До переліку характеристик, які визначають привабливість компанії як роботодавця, належать репутація і стратегія розвитку організації, розмір організації, наявність відомих товарних брендів, корпоративна культура, ставлення до персоналу, привабливість посади з точки зору можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання, компенсаційний пакет, поведінка фахівців, які займаються підбором в організації і першими контактують з кандидатами.

В

Валідність критеріїв підбору — відповідність критеріїв змісту роботи та вимогам посади.

Вартість підбору персоналу — показник, який включає витрати на рекламні оголошення у ЗМІ; оплату рекрутингових послуг, гонорар залучених до професійного підбору консультантів; оренду приміщень для проведення інтерв'ю і тестування; компенсаційні пакети співробітників служби управління персоналом, керівників організації, залучених до процесів підбору персоналу; організацію і оснащення робочих місць фахівців, які займаються професійним підбором: ПК, організаційна техніка, засоби зв'язку тощо.

Вивчення документів — метод відбору кандидатів на вакантні посади і робочі місця, який використовується з метою ідентифікації особистості кандидата та зіставлення даних, які містяться у документах, з інформацією, наданою претендентом у резюме, анкеті чи автобіографії. Перелік документів, які вивчає посадова особа, що займається професійним підбором, включає: документи про освіту (диплом, атестат); документи про професійну підготовку і підвищення кваліфікації (довідки, сертифікати, свідоцтва, дипломи); ліцензії і сертифікати, які дають право займатися конкретними видами професійної діяльності; рекомендації; завірену копію трудової книжки; військовий квиток; паспорт.

Відкриті запитання — запитання, які передбачають розгорнуті відповіді кандидата під час інтерв'ю.

Внутрішній аутсорсинг — технологія, що передбачає перерозподіл функцій усередині організації з метою збереження контролю за якістю їх виконання.

Г

Графологія — наука про почерк і його взаємозв'язок з індивідуально-особистісними характеристиками людини.

Групове інтерв'ю — інтерв'ю, яке проводиться з групою претендентів на вакантну посаду.

Е

Екзек'ютив сеч — вид послуг з підбору, що ґрунтується на прямому методі пошуку кандидатів, здійснюється з урахуванням особливостей підприємства-замовника, посади, ділових і особистісних якостей кандидата; використовується для підбору керівників вищої ланки управління та рідкісних на ринку праці фахівців.

Еталони оцінювання — верхні межі оцінювання тих чи інших якостей, ознак, характеристик, показників чи компетенцій.

Ефект контрасту — проблема, пов'язана із завищенням оцінок працівникові, якого оцінюють після посередніх працівників, чи заниженні оцінок працівникові, якого оцінюють після хороших працівників.

Ефект ореолу — проблема, яка полягає в оцінюванні на підставі загального (позитивного чи негативного) враження про людину, що проявляється у неправомірному узагальненні окремих рис характеру працівника.

З

Закриті запитання — запитання, які передбачають відповіді «так» або «ні» чи повідомлення кандидатом конкретних даних під час інтерв'ю.

Зовнішній аутсорсинг — технологія, що передбачає передавання виконання окремих чи взаємозалежних функцій організації-аутсорсеру.

І

Імітаційні тести — тести, які передбачають виконання кандидатами завдань, що входять до кола професійних обов'язків посади, на яку вони претендують.

Інформаційна система управління персоналом — сукупність засобів, прийомів і методів пошуку, зберігання, оброблення, передавання та використання інформації у галузі управління персоналом.

Інформаційне забезпечення управління персоналом — сукупність даних, які використовують лінійні керівники, співробітники служби управління персоналом та інших структурних підрозділів для вирішення завдань, пов'язаних з управлінням персоналом.

К

Кадрова безпека — захист компанії від проникнення суб'єктів, що мають зв'язки з кримінальними структурами, схильних до крадіжок; осіб, які зловживають алкоголем і наркотиками; захист інформації щодо продуктової, маркетингової, рекламної, інвестиційної, фінансової, кадрової політики компанії, інноваційних розробок, клієнтської бази даних тощо.

Кваліметричний підхід — підхід, який передбачає, що будь-яке складне явище можна розкласти на основні складові фактори, кожен

з яких має свою вагомість, що виражається у частках від цілого; сума часток завжди дорівнює одиниці.

Кваліфікаційна карта — документ, який включає кваліфікаційні вимоги до освітнього та освітньо-кваліфікаційного рівня, післядипломної освіти та досвіду роботи, установлені посадовими інструкціями і кваліфікаційними характеристиками певних професій.

Коефіцієнтні методи — методи оброблення інформації, відповідно до яких фактичні результати (оцінки) зіставляються з нормативами, стандартами, еталонами або кращими чи середніми показниками (результатами, оцінками) у групі.

Компетенції — знання, навички, здібності та характеристики, пов'язані з ефективним виконанням певної роботи.

Л

Лизинг персоналу — технологія, що передбачає надання організацією-провайдером на певний термін та на певних умовах необхідних організації-замовнику співробітників, які перебувають з нею у трудових відносинах.

М

Метапрограми — внутрішні характеристики, способи мислення людини, які лежать в основі її поведінки; є неусвідомленими своєрідними фільтрами сприймання, що відповідають за те, яку інформацію із зовнішнього середовища буде допущено у свідомість.

Методи збирання інформації про працівника — методи, які включають вивчення документів та інших письмових джерел, інтерв'ю з працівником, опитування безпосередніх і вищих керівників, підлеглих (для керівників), колег по роботі, клієнтів, постачальників, фотографію робочого дня, спостереження за працівником під час виконання ним функцій чи посадових обов'язків, спілкування з клієнтами, колегами, під час навчання, засвоєння нових методів, процедур і технологій роботи, анкетування, тестування та ін.

Мінімальні вимоги до кандидатів — вимоги, які визначають формальні обмеження щодо заповнення участі кандидатів у відбіркових процедурах на заповнення вакантної посади.

Н

Надійність критеріїв підбору — забезпечення встановленими критеріями точності та стійкості результатів оцінювання кандидатів на вакантні посади; результати не мають бути випадковими.

Неструктуроване інтерв'ю — інтерв'ю, яке проводиться у довільній формі, заздалегідь готується лише перелік тем.

О

Online-сервіси — Інтернет-системи, призначені для автоматизації оцінювання працівників за певною схемою доступу до послуг з відповідною оплатою за кожного працівника.

Опис роботи — документ, який містить інформацію про роботу, що виконується на даному робочому місці, про відповідальність і умови праці.

Описові характеристики — методи оброблення інформації, відповідно до яких інформація подається у довільній текстовій формі.

Особистісне інтерв'ю — інтерв'ю, яке проводиться з метою виявлення особистісних якостей, системи цінностей і мотивації кандидата.

Особистісні тести — тести, що передбачають вимірювання таких характеристик особистості, як емоційна стійкість, схильність до ризику, самоконтроль, комунікабельність, тривожність, схильність до лідерства, конфліктність та ін.

Оцінювання за досягненням поставлених цілей — метод оцінювання працівників, який передбачає визначення цілей у форматі SMART, ключових показників діяльності, рівнів досягнення цілей і показників, вимірювання досягнутих результатів, співвідношення їх із запланованими, установлення балів чи оцінок, що характеризують рівні досягнення поставлених цілей.

Оцінювання з першого погляду — проблема, пов'язана з оцінюванням людини на підставі першого враження; характерна здебільшого для етапу підбору персоналу.

Оцінювання працівників — порівняння певних характеристик (компетенцій, знань, умінь, навиків, якостей) людини і результатів праці з відповідними параметрами, вимогами та еталонами.

П

Панельне інтерв'ю — інтерв'ю, яке проводиться спеціально сформованою комісією.

Перевірка рекомендацій — метод відбору кандидатів на вакантні посади, який використовується з метою збирання інформації про кандидата від його попередніх керівників, колег по роботі, підлеглих для осіб, котрі обіймають керівні посади, клієнтів, постачальників та інших ділових партнерів, з якими контактував кандидат.

Плиність нових працівників — кількість звільнень серед нових співробітників за власним бажанням, за прогули та інші порушення трудової дисципліни.

Поведінкове інтерв'ю — інтерв'ю, яке дає змогу окреслити лінію поведінки кандидата у майбутньому; характерним є використання запитань щодо попередніх місць роботи кандидата.

Повний аутсорсинг — технологія, що передбачає передавання організації-аутсорсеру всіх повноважень виконувати окремі функції; аутсорсер є цілком відповідальним за ефективність їх виконання.

Повнота критеріїв підбору — охоплення критеріями усіх ключових характеристик, важливих для успішного виконання функцій та обов'язків на даній посаді чи робочому місці.

Поліграф — прилад, який вимірює та реєструє фізіологічні зрушення в організмі людини: зміну кров'яного тиску, пульсу, частоти дихання, потовиділення тощо під час відповіді на запитання.

Посадова інструкція — документ, який визначає основний зміст роботи, що її має виконувати працівник, обіймаючи певну посаду, основні завдання та обов'язки, функції, права, відповідальність, місце працівника у формальній структурі підрозділу й організації та кваліфікаційні вимоги до нього.

Прийоми активного слухання — засоби, які дають змогу перевірити правильність розуміння думки та точки зору співрозмовника, усвідомити кандидату свою позицію та власні проблеми, спрямувати хід інтерв'ю та підбити підсумки.

Проблема зі стандартами оцінювання — проблема, пов'язана з неоднаковим сприйняттям оцінок, які використовуються для визначення ступеня прояву тієї чи іншої компетенції у працівника.

Проблема центральної тенденції — проблема, для якої характерним є виставлення суб'єктами оцінювання переважно середніх оцінок.

Проективне інтерв'ю — технологія проведення інтерв'ю, за якої відповіді кандидата спрямовані на пояснення поведінки, дій, мотивів інших людей.

Проекція — проблема, пов'язана з тим, що працівникові, якого оцінюють, приписуються наміри того, хто оцінює.

Професійне інтерв'ю — інтерв'ю, що проводиться з метою виявлення професійних компетенцій у кандидата.

Професіограма — опис соціально-економічних, виробничо-технічних, санітарно-гігієнічних, психологічних й інших особливостей професії та її спеціальностей.

Профіль посади (або портрет ідеального співробітника) — опис кваліфікаційних вимог і компетенцій, якими має володіти посадова особа.

Прямий метод пошуку кандидатів — метод, який використовується рекрутинговими агенціями для пошуку фахівців, котрі мають роботу, нової не шукають, їхнього резюме немає у базах даних кандидатів, оголошень у ЗМІ та Інтернеті вони не читають; передбачає виявлення рекрутерами підприємств-«цілей» — підприємств, де можуть працювати потенційні кандидати, визначення способів, за допомогою яких можна зв'язатися з цими кандидатами, звернутися до них з пропозицією про зустріч.

Р

Рекрутмент — вид послуг з підбору, що ґрунтується на стандартному методі пошуку і передбачає оцінювання кандидатів за формальними вимогами підприємства-замовника з урахуванням їхніх особистісних і ділових якостей; використовується для підбору керівників середньої та нижчої ланок управління, представників інших категорій персоналу, інколи керівників вищої ланки управління.

Рекрутування — вид послуг із заповнення вакантних посад компетентними працівниками, які надають спеціалізовані агенції.

С

Ситуаційне інтерв'ю — технологія проведення інтерв'ю, за якої кандидату пропонується вибрати один із запропонованих варіантів або ж описати модель вирішення ситуації, що склалася.

Слабоструктуроване інтерв'ю — інтерв'ю, для якого характерним є підготовка головних запитань; можуть включатися незаплановані питання, змінюватися хід розмови; інтерв'юер має бути добре підготовлений, аби бачити реакцію претендента, вибрати запитання, що заслуговують на особливу увагу.

Спрямовуючі запитання — запитання, що підказують, якої відповіді очікують від кандидата під час інтерв'ю.

Стандарти оцінювання — нижні межі оцінювання тих чи інших якостей, ознак, характеристик, показників чи компетенцій, які підлягають обов'язковому виконанню.

Стандартний метод пошуку кандидатів — метод, який використовується рекрутинговими агенціями для пошуку керівників середньої та нижчої ланки, професіоналів, фахівців, технічних службовців, інколи робітників; передбачає пошук кандидатів у власній базі даних, розміщення оголошень у газетах, фахових виданнях, на власній web-сторінці або на job-сайтах та ін.

Стрес-інтерв'ю — інтерв'ю, що проводиться з метою перевірки кандидата на стресостійкість в умовах спеціально змодельованих стресових ситуацій.

Структуроване інтерв'ю — інтерв'ю, що проводиться за фіксованим набором запитань.

Т

Телефонне інтерв'ю — метод попереднього оцінювання кандидатів, що проводиться з метою отримання попереднього загального враження про людину, манеру її спілкування та уточнення інформації, яка міститься у резюме чи інших стандартних формах.

Тест — стандартизований, обмежений у часі метод дослідження, призначений для з'ясування певних кількісних і якісних характеристик особистості за допомогою запитань, завдань, ситуацій тощо.

Тести загальних здібностей — тести, які проводяться з метою оцінювання рівня розвитку та окремих особливостей мислення, пам'яті, уваги, здатності до навчання.

Тести на професійну придатність — тести, які проводяться з метою оцінювання психофізіологічних якостей кандидата та вмінь виконувати певні види робіт.

Технології управління персоналом — сукупність методичних засобів, прийомів і процедур здійснення процесів підбору, наймання та використання персоналу в організації, розроблених відповідно до поставлених цілей і завдань, економічно обґрунтованих, належним чином структурованих і регламентованих.

У

Упередженість — проблема оцінювання, що може виявлятися в необ'єктивному завищенні чи заниженні оцінок для різних за віком, статтю та іншими ознаками працівників.

Уточнювальні запитання — запитання, що дозволяють правильно зрозуміти співрозмовника та уникнути непорозумінь під час інтерв'ю.

Ф

Фізіономіка — вчення про прояви на обличчі людини властивостей її характеру і настрою.

Формальне інтерв'ю — інтерв'ю, що обмежується перевіркою даних, які містяться у резюме чи анкеті.

Х

Хедхантинг — послуги з переманювання персоналу для підприємств-замовників із зазначенням прізвища, ім'я, посади та компанії, де працює необхідний фахівець.

Ц

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

Ч

Частковий аутсорсинг — технологія, що передбачає передавання окремих функцій або частин бізнес-процесів організації, при цьому частина функцій виконується організацією самостійно й вона залишає за собою повний контроль за процесом виконання даних функцій і бізнес-процесів.

Ш

Швидкість підбору — тривалість (час) заповнення вакансії.

Я

Якість підбору персоналу — показник, який включає такі критерії: частка працівників, які не пройшли випробувального терміну, від загальної кількості прийнятих на роботу; тривалість навчання нових працівників; результати праці нових працівників; рівень порушення трудової дисципліни і корпоративних правил поведінки новими працівниками; відгуки клієнтів, постачальників, колег, керівників, підлеглих; плинність нових працівників та ін.

ЛІТЕРАТУРА



1. Аллин О. Н., Сальникова Н. И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. — М. : Генезис, 2005.
2. Аникин Б. А., Рудая А. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие. — М. : ИНФРА-М, 2007.
3. Анцупов А. Я., Ковалев В. В. Социально-психологическая оценка персонала : учеб. пособие. — М. : Юнити-Дана, 2006.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. — СПб. : Питер, 2004.
5. Беленко П. Хедхантинг: принципы и технологии. — СПб. : Питер, 2006.
6. Бизюкова И. В. Кадры управления: подбор и оценка : учеб. пособие. — М. : ОАО «Изд-во «Экономика»», 1998.
7. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала. — СПб. : Питер, 2003.
8. Грэхем Х. Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие для вузов. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
9. Вязгин А. В. Оценка персонала высшего и среднего звена. — М. : Вершина, 2006.
10. Гуревич А. Ассесмент: принципы подготовки и проведения. — СПб. : Речь, 2005.
11. Десслер Г. Управление персоналом. — М. : Лаборатория Базовых Знаний, 2004.
12. Ділова оцінка персоналу в умовах комп'ютеризації праці. — Донецьк : ІЕП НАН України, 2001.
13. Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М. Мотивация и оценка персонала : учеб. пособие. — К. : МАУП, 2002.
14. Дубиненкова Е. Н. Техники подбора персонала: Искусство находить лучших. — СПб. : Речь, 2007.
15. Егоршин А. П. Управление персоналом : учеб. для вузов. — Н. Новгород : НИМБ, 2005.
16. Ежова Н. Н. Новые тесты для отбора персонала. — Ростов н/Д : Феникс, 2008.
17. Жечко Т. Как оценить человека за полчаса. — СПб. : Питер Пресс, 2007.
18. Иванов А. Е. Как закрыть вакансию. Органайзер рекрутера. — М. : Вершина, 2006.

19. *Иванова С. В.* Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. — 3-е изд. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.

20. *Иванова С. В.* Кандидат, новичок, сотрудник: Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике. — 2-е изд. — М. : ЭКСМО, 2008.

21. *Карташов С. А., Одегов Ю. Г., Кокорев И. А.* Рекрутинг: найм персонала : учеб. пособие. — М. : Экзамен, 2003.

22. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — М. : Экзамен, 2003.

23. *Клоков И.* Секреты национальной охоты на сотрудников. — СПб. : Питер, 2007.

24. *Кляйнманн М.* Ассесмент-Центр : пер. с нем. — Х. : Гуманитарный Центр, 2004.

25. *Колот А. М.* Мотивація персоналу : підручник. — К. : КНЕУ, 2002.

26. *Красностанова М. В., Осетрова Н. В., Самара Н. В.* Assessment center для руководителей. Опыт реализации в российской компании, упражнения, кейсы. — М. : Вершина, 2007.

27. *Кристофер Э.* Тренинг в рекрутинге. — СПб. : Питер, 2002.

28. *Купер Д.* Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки. — М. : Вершина, 2005.

29. *Магура М. И.* Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров. — 3-е изд. — М. : ООО «Журнал “Управление персоналом”», 2003.

30. *Магура М. И., Курбатова М. Б.* Оценка работы персонала. — М. : ООО «Журнал “Управление персоналом”», 2005.

31. *Маклаков А. Г.* Профессиональный психологический отбор персонала: Теория и практика : учеб. для вузов. — СПб. : Питер, 2008.

32. *Медведев Д. С., Булка А. П.* Современные психотехники: Технологии профессионально-психологического отбора кадров. — Ростов н/Д : Феникс, 2008.

33. Менеджмент персоналу : навч. посібник / За заг. ред. В. М. Даниюка, В. М. Петюха. — К. : КНЕУ, 2004.

34. Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов. — М. : Экономика, 1989.

35. *Моргунов Е.* Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. — М. : «Бизнес-школа “Интел-синтез”», 2000.

36. *Мордовин С. К.* Управление человеческими ресурсами. Модульная программа для менеджеров. Модуль 16. — М. : ИНФРА-М, 2000.

37. *Морнель П.* Технологии эффективного найма. Новая система оценки и отбора персонала. — М. : Добрая книга, 2005.

38. *Орлова Л.* Искусство подбора персонала. Как правильно оценить человека за час. — Минск : Харвест, 2008.

39. *Резапкина Г. В.* Искусственный отбор: пособие для менеджеров по работе с персоналом. — М. : Генезис, 2004.
40. *Робертсон И. Т.* Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки. — М. : Вершина, 2005.
41. *Румянцева Е.* Как найти идеального сотрудника. — М. : Вершина, 2007.
42. *Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А.* HR-практика. Управление персоналом: как это есть на самом деле. — СПб. : Питер, 2005.
43. *Стаут Л.* Управление персоналом. Настольная книга менеджера. — М. : Добрая книга, 2006.
44. *Тараненко В.* Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика: тесты для отбора персонала. — К. : Ника-центр, 2002.
45. *Трейси Б.* Искусственный отбор. 21 способ решения кадрового вопроса. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
46. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. — СПб. : Питер, 2002.
47. *Чемеков В. П.* Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. — М. : Вершина, 2007.
48. *Чижов Н. А.* Кадровые технологии. — М. : Экзамен, 2000.
49. *Шекшня С. В., Ермошкин Н. Н.* Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. — 6-е изд., перераб. и доп. — М. : ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.
-

ДОДАТКИ

Додаток А

ОПИТУВАЛЬНИЙ ЛИСТ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ АНАЛІЗУ РОБІТ

Прізвище, ім'я, по батькові _____

Посада _____

Структурний підрозділ _____

1. *Короткий опис посадових обов'язків* _____

2. *Обладнання.* Перелічуються види обладнання, машини, інструменти, з якими працює працівник під час виконання обов'язків

Вид обладнання	Середня кількість годин роботи на тиждень

3. *Обов'язки, які постійно виконуються.* Загальний опис посадових обов'язків, які регулярно виконує працівник. Зазначається також значимість обов'язків (за п'ятибальною шкалою) та витрати часу на їх виконання за місяць (у %).

Посадові обов'язки	Значимість (оцінка: від 1 до 5 балів)	Витрати часу, %

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? _____

Якою мірою працівник є відповідальним за результати роботи? _____

Що відбувається у разі невиконання робіт у встановлені терміни чи у випадку допущення помилок і порушень? _____

5. Керівництво.

Чи входить до посадових обов'язків діяльність, пов'язана з керівництвом підлеглими? (Так/Ні) _____

Якщо так, то вказується кількість підлеглих працівників _____

6. Прийняття рішень. Опис рішень, які приймаються під час виконання посадових обов'язків.

Рішення, які приймаються	Частота прийняття	Вірогідні наслідки у результаті прийняття неправильних рішень

7. Відповідальність за ведення документів. Перелічуються документи (звіти, справи, довідки, кошториси тощо), за ведення яких відповідає працівник. Указується періодичність їх складання та призначення.

Продовження дод. А

Найменування документа	Призначення	Періодичність складання

8. **Контакти.** Якщо робота вимагає контактів зі співробітниками інших структурних підрозділів, зовнішніх організацій, зазначаються обов'язки, для виконання яких необхідні контакти, та їх періодичність.

Посадові обов'язки, виконання яких вимагає контактів	Посадові особи, зовнішні організації, з якими контактує працівник	Частота контактів

Яку інформацію (документи, звіти) працівник отримує від інших посадових осіб (структурних підрозділів)?

Посадова особа (структурний підрозділ)	Інформація

Яку інформацію (документи, звіти) працівник надає іншим посадовим особам (структурним підрозділам)?

Посадова особа (структурний підрозділ)	Інформація

Наскільки часто необхідно консультуватися з безпосереднім керівником чи іншим співробітником компанії під час прийняття рішень чи визначення правильного напрямку дій? (Часто/Інколи/Рідко/Ніколи)

9. **Умови праці.** Описуються умови, в яких працює працівник, обов'язково із зазначенням усіх шкідливих факторів _____

10. **Вимоги до співробітника на даній посаді.**

Рівень освіти _____

Необхідний досвід роботи із зазначенням галузі _____

Що повинен знати й уміти _____

Необхідні особистісні якості _____

11. **Додаткова інформація.** Зазначається додаткова інформація, яка не ввійшла до жодного з попередніх розділів, але яка могла б бути корисною для опису роботи _____

Підпис працівника _____

Дата _____

Підпис керівника _____

Дата _____

Підпис інтерв'юера _____

Дата _____

АНКЕТА КАНДИДАТА НА ПОСАДУ



1. Прізвище _____

2. Ім'я _____

3. По батькові _____

4. Дата народження _____ 5. Місце народження _____
(число, місяць, рік)

6. Сімейний стан _____ 7. Діти _____
(ім'я, рік народження)

8. Місце реєстрації _____

9. Місце проживання _____

10. Телефони: дом. _____ моб. _____ роб. _____

11. Паспорт: серія _____ № _____ дата видачі _____
ким виданий _____

12. Закордонний паспорт: серія _____ № _____ дата видачі _____

13. Посвідчення водія: серія _____ № _____ дата видачі _____
ким виданий _____ категорія _____

14. Практичний досвід керування автомобілем _____
(місяців, років)

15. Наявність автомобіля: марка _____ рік випуску _____

16. Освіта: Середня, професійно-технічна, неповна вища (молодший спеціаліст), базова вища (бакалавр), повна вища (спеціаліст, магістр)

Дата		Повне найменування навчального закладу	Факультет, форма навчання	Спеціальність, освітньо-кваліфікаційний рівень
вступу	закінчення			

17. Додаткова освіта: (курси, школи, стажування, семінари, тренінги та ін.)

Найменування навчального закладу, курсів, компанії. Тема програми навчання	Дата		Наявність сертифіката, диплома
	Вступу (початку)	закінчення	

18. Знання мов і ступінь володіння (оцінити за п'ятибальною шкалою)

Українська	
Російська	
Англійська	
Німецька	
Французька	

19. Трудова діяльність, починаючи з останнього місяця роботи (включається весь досвід роботи, у тому числі за сумісництвом, без оформлення трудового договору, за контрактом, за договором підряду тощо)

дата прийому/звільнення		Найменування організації, форма власності, напрям діяльності	
Посада	Кількість підлеглих	Обов'язки, які виконувались 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.	Безпосередній керівник (прізвище, ім'я, по батькові, посада):
Результати діяльності для організації. Показники: обсяги, терміни, відсотки тощо			
Розмір заробітної плати на останньому місці роботи		Причина звільнення	

Продовження дод. Б

дата прийому/звільнення		Найменування організації, форма власності, напрям діяльності	
Посада		Обов'язки, які виконувались	Безпосередній керівник (прізвище, ім'я, по батькові посада):
Кількість підлеглих			
		1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.	

Результати діяльності для організації. Показники: обсяги, терміни, відсотки тощо

Розмір заробітної плати на останньому місці роботи	Причина звільнення
--	--------------------

дата прийому/звільнення		Найменування організації, форма власності, напрям діяльності	
Посада		Обов'язки, які виконувались	Безпосередній керівник (прізвище, ім'я, по батькові, посада):
Кількість підлеглих			
		1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.	

Результати діяльності для організації. Показники: обсяги, терміни, відсотки тощо

Розмір заробітної плати на останньому місці роботи	Причина звільнення
--	--------------------

Решта місць роботи (коротко)

20. Знання законодавчих, правових, теоретичних, методичних, нормативних та інших матеріалів, досвід роботи

<i>Сфера діяльності</i>	Знання (+ / -)	Досвід (кількість років)
Організація виробництва, праці та управління		
Фінансовий менеджмент		
Організація і ведення бухгалтерського обліку		
Проведення аудиту		
Управління персоналом		
Правова діяльність підприємства		
Забезпечення безпеки діяльності підприємства		
Охорона праці		
Господарська діяльність підприємства		
Маркетинг		
Реклама		
Торівля		
Збутова діяльність		
Доставка товарів		
Логістика		
Сертифікація та стандартизація товарів		
Митне оформлення товарів		
Технічне обслуговування товарів		
Ремонт товарів		
Робота з рекламациями споживачів		
Проведення технічної експертизи		
Розроблення програмного забезпечення		
Діловодство		
Інші		

21. Навики роботи на комп'ютері

	Знання (+ / -)	Досвід (кількість років)
Апаратні компоненти комп'ютера		
Офісні продукти: MS Office		
MS Word		
MS Excel		
MS Outlook		
Операційні системи:		
MS WINDOWS 95 (98)		
MS WINDOWS NT		
Програми: IC: Підприємство		
Qdpro (брокерська)		
Програмування		
Мова програмування (зазначити)		
Програмні продукти:		
Текстові редактори:		
Електронні таблиці:		
Системи управління базами даних:		
Графічні редактори:		

22. Конкретні приклади Ваших професійних досягнень _____

23. Причини пошуку нового місця роботи _____

24. Посада, яка відповідає Вашим професійним можливостям у даний час _____

25. Робота, яку Ви хотіли б виконувати _____

26. Рівень заробітної плати, яку Ви хотіли б отримувати _____

27. Ваші цілі у професійній діяльності _____

28. Ваші найсильніші якості _____

29. Ваша оцінка своєї комунікабельності та роботи з різними людьми _____

30. Ваші якості та навички, що їх потрібно удосконалювати _____

31. Наведіть приклади з Вашого життя:

Успіхів _____

Невдач _____

32. Ваші інтереси та захоплення _____

33. Що б Ви хотіли отримати на новому місці роботи. Проранжуйте наведені нижче критерії оцінки нової роботи, виходячи з Ваших пріоритетів (12 — max, 1 — min)

Гроші, пільги		Хороший колектив	
Досвід роботи		Складність завдань	
Кар'єра		Відповідальність	
Професійне зростання		Самостійність	
Престиж компанії		Стабільність	
Нормований робочий день		Близькість від дому	
Інші			

34. Можливість відряджень:

до 3-х тижнів на місяць _____ до 2-х тижнів на місяць _____

до 1-го тижня на місяць _____ іноді _____

35. Обмеження на Ваш виїзд за кордон _____

36. Коли Ви зможете приступити до роботи _____

37. Хто може надати рекомендації (з числа колишніх колег, керівників, ділових партнерів та ін.). Зазначити 3-х осіб.

1) Прізвище, ім'я, по батькові _____

Місце роботи _____

Посада _____

Контактний телефон _____

Закінчення дод. Б

2) Прізвище, ім'я, по батькові _____

Місце роботи _____

Посада _____

Контактний телефон _____

3) Прізвище, ім'я, по батькові _____

Місце роботи _____

Посада _____

Контактний телефон _____

38. З яких джерел Ви дізналися про вакансію у нашій компанії _____

Достовірність і повноту зазначеної інформації підтверджую.

« ____ » _____ 20__ р.
(Дата заповнення)

(Особистий підпис)

РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ ЛИСТ

_____, _____
(прізвище, ім'я по батькові особи, якій надається рекомендація) (число, місяць, рік народження)

працює (вав) у _____
(найменування компанії)

на посаді (дах) _____
(найменування посади / перелік посад, починаючи з останньої)

_____ протягом _____ років (місяців).

Основні обов'язки _____

Основні досягнення _____

Працюючи у компанії, _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

зареконував(ла) себе _____

(зазначити професійні, особистісні, ділові якості, ставлення до роботи, наявність заохочень)

Ураховуючи досвід, знання і навички, _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

рекомендую його (її) як компетентного фахівця _____

(зазначити сферу діяльності)

Закінчення дод. В

Рекомендаційний лист призначений для надання _____

(найменування компанії)

(посада особи, яка підписала рекомендаційний лист)

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

(контактний телефон)

« ____ » _____ 20__ р.

ФОРМА «ОТРИМАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ»

Прізвище, ім'я, по батькові кандидата	
Вакансія	
Прізвище, ім'я, по батькові ін- терв'юера	
Дата перевірки рекомендацій	
Найменування компанії	
Прізвище, ім'я, по батькові контактної особи	
Посада	
Контактний телефон	
Чи працював співробітник у даній компанії?	Так ____ Ні ____
Період роботи	З _____ до _____
Посада, яку обіймав при прийнятті на роботу	
Посада, яку обіймав при звільненні	
Чи відповідав рівень професійної підготовки обов'язкам, які виконував співробітник?	Відповідав ____ Не повністю відповідав ____ Не відповідав ____
Перелічіть основні обов'язки, що їх виконував співробітник	1) _____ 2) _____ 3) _____ 4) _____ 5) _____ 6) _____ 7) _____
Якою була результативність праці співробітника?	Висока ____ Середня ____ Низька ____
Чи допускав у роботі помилки?	Так ____ Ні ____
Чи дотримувався встановлених термінів виконання робіт?	Так ____ Інколи порушував ____ Завжди порушував ____
Чи вважаєте даного працівника відповідальним?	Так __ Скоріше ні, ніж так __ Ні __
Яким був рівень заробітної плати співробітника?	

Закінчення дод Г.

Чи порушував трудову дисципліну?	Так ____ Інколи порушував ____ Завжди порушував ____
Як часто був відсутній на роботі? З яких причин?	Інколи ____ Часто ____ Причини _____
Яке Ваше загальне враження від співробітника? Чим він запам'ятовся?	
Чи траплялися конфлікти та їх причини: — з керівником — з колегами — з підлеглими — з клієнтами?	Так ____ Ні ____ Причини _____ Так ____ Ні ____ Причини _____ Так ____ Ні ____ Причини _____ Так ____ Ні ____ Причини _____
Якою була причина звільнення?	
Що б Ви порадили майбутньому роботодавцю?	
Чи рекомендуєте Ви даного співробітника працювати в іншій компанії?	Так ____ Ні ____

Підпис інтерв'юера _____

ОПИТУВАЛЬНИК ПРОФЕСІЙНИХ НАХИЛІВ ЙОВАЙШІ¹

Методика спрямована на з'ясування схильності людини до різних сфер професійної діяльності: роботи з людьми, практичної, інтелектуальної, естетичної, планово-економічної чи екстремальних видів діяльності. Методика побудована на непрямих запитаннях, спрямованих на з'ясування прихованої мотивації.

Інструкція. Слід продовжити висловлювання, вибравши один із трьох варіантів — «а», «б», чи «в». Обраний варіант відмітити у бланку.

Бланк відповідей

№	1	2	3	4	5	6
1	а			б		в
2		в		а	б	
3	б	а		в		
4			б		в	а
5	в	а	б			
6	б	в				а
7		б	в	а		
8	б				а	в
9		б		а	в	
10				в	а	б
11	в	б	а			
12			а	б	в	
13	а				б	в
14		а		б	в	
15	в		а		б	
16	б		в			а
17				б	а	в
18	а	в	б			
19			в		а	б
20	в		б			а
21		а	в	б		
22		б	а	в		
23		в		а		б
24	а				б	в
Усього						

¹ Резапкина Г. В. Искусственный отбор: пособие для менеджеров по работе с персоналом. — М. : Генезис, 2004. — С. 90—96.

1. Мені хотілося б у своїй професійній діяльності

- а) спілкуватися з різними людьми;
- б) що-небудь робити своїми руками — меблі, автомобілі, одяг тощо;
- в) знімати фільми, малювати, писати книги, виступати на сцені тощо.

2. У книзі чи кінофільмі мені найбільше подобається

- а) художня форма, майстерність письменника чи режисера;
- б) сюжет, учинки героїв;
- в) інформація, що може знадобитись у житті.

3. Мені більше до вподоби Нобелівська премія

- а) у галузі науки;
- б) за громадську діяльність;
- в) у галузі мистецтва.

4. Я скоріше погоджуся стати

- а) управителем банку;
- б) головним інженером на виробництві;
- в) начальником експедиції.

5. Майбутнє людей визначають

- а) досягнення науки;
- б) розвиток виробництва;
- в) взаємовідносини між людьми.

6. На посаді директора школи я передусім займусь

- а) її упорядкуванням (їдальня, спортивний зал, комп'ютерні класи);
- б) створенням дружного, згуртованого колективу;
- в) розробленням нових технологій навчання.

7. На технічній виставці у першу чергу я зверну увагу на

- а) зовнішній вигляд експонатів (колір, форма);
- б) внутрішню будову експонатів;
- в) практичне застосування експонатів.

8. У людях більше за все я ціную

- а) мужність, сміливість, витривалість;
- б) товариськість, чуйність;
- в) відповідальність, чесність, охайність.

9. У вільний від роботи час я буду

- а) писати вірші чи малювати;
- б) робити різні досліди;
- в) тренуватись.

10. У закордонних поїздках мене більше приваблює

- а) екстремальний туризм (альпінізм, віндсерфінг, гірські лижі);
- б) ділове спілкування;
- в) можливість знайомства з історією та культурою іншої країни.

11. Мені цікавіше розмовляти про

- а) автомобіль нової марки;
- б) нову наукову теорію;

в) людські взаємовідносини.

12. Якби у моїй школі було лише три гуртки, я б обрав

- а) технічний;
- б) музичний;
- в) спортивний.

13. У школі більше уваги потрібно приділяти

- а) поліпшенню взаємовідносин між учителями та учнями;
- б) підтриманню здоров'я учнів, заняттям спортом;
- в) зміцненню дисципліни.

14. Я з більшим задоволенням переглядаю

- а) науково-популярні фільми;
- б) програми про культуру і мистецтво;
- в) спортивні програми.

15. Я надаю перевагу роботі з

- а) машинами, механізмами;
- б) предметами природи;
- в) дітьми чи однолітками.

16. Школа насамперед має

- а) давати знання і вміння;
- б) вчити спілкуватися з іншими людьми;
- в) прищеплювати навички роботи.

17. Кожна людина повинна

- а) вести здоровий спосіб життя;
- б) мати можливість займатися творчістю;
- в) мати зручні умови побуту.

18. Для благополуччя суспільства передусім необхідний (на)

- а) захист інтересів і прав громадян;
- б) турбота про матеріальний добробут людей;
- в) наука і технічний прогрес.

19. Мені найбільше подобаються (подобались) уроки

- а) фізичної культури;
- б) математики;
- в) праці.

20. Мені цікавіше було б

- а) планувати виробництво продукції;
- б) виготовляти вироби;
- в) займатися збутом продукції.

21. Я віддаю перевагу статтям про

- а) видатних учених та їхні відкриття;
- б) творчість художників і музикантів;
- в) цікаві винаходи.

22. На дозвіллі я охоче

- а) виконую що-небудь по домашньому господарству;

б) читаю книжку;

в) відвідую виставки й концерти.

23. Мене дуже зацікавить повідомлення про

а) художню виставку;

б) ситуацію на фондових біржах;

в) наукове відкриття.

24. Віддаю перевагу працювати у

а) приміщенні, де багато людей;

б) незвичних умовах;

в) звичайному кабінеті.

Оброблення результатів. Необхідно підрахувати кількість обведених літер у кожному з шести стовпців бланку і записати дані шість чисел у пустих клітинках нижнього рядка.

10—12 балів — яскраво виражена схильність до певного виду діяльності.

7—9 балів — середньо виражена схильність до певного виду діяльності.

4—6 балів — слабо виражена схильність до певного виду діяльності.

0—3 бали — професійна схильність не виражена.

Шість стовпців бланку — це шість таких видів діяльності:

1 — схильність до роботи з людьми. Професії, пов'язані з навчанням, вихованням, обслуговуванням (побутовим, медичним, довідково-інформаційним), управлінням. Люди, успішні у професійних видах діяльності даної групи, відрізняються товариськістю, здатністю знаходити спільну мову з різними людьми, розуміти їхній настрій, наміри, визначати їхні особистісні якості й особливості.

2 — схильність до розумової праці. Професії, пов'язані з науковою, дослідницькою діяльністю. Крім спеціальних знань такі люди вирізняються раціональністю, незалежністю, оригінальністю суджень, аналітичними здібностями. Зазвичай, їм більше подобається розмірковувати про проблему, ніж займатись її практичним розв'язанням.

3 — схильність до роботи на виробництві. Перелік професій є досить широким: виробництво й оброблення металу; збирання й монтаж пристроїв і механізмів; ремонт, налагодження, обслуговування електричного і механічного обладнання; монтаж, ремонт будівель, конструкцій; оброблення й використання різних матеріалів; керування транспортними засобами.

4 — схильність до естетичних видів діяльності. Професії творчого характеру, пов'язані з образотворчою, музичною, літературно-художньою, акторсько-сценічною діяльністю. Людей творчих професій, крім спеціальних здібностей (музичних, літературних, акторських), вирізняє оригінальність і незалежність.

5 — схильність до екстремальних видів діяльності. Професії, пов'язані із зайняттям спортом, подорожами, експедиційною роботою, охороною, оперативно-розшуковою діяльністю, військовою службою. Усі вони висувають особливі вимоги до фізичної підготовки і здоров'я.

6 — схильність до планово-економічних видів діяльності. Професії, пов'язані з розрахунками і плануванням (бухгалтер, економіст); діловодством, аналізом текстів, їх опрацюванням (редактор, перекладач, лінгвіст); схематичним зображенням об'єктів (кресляр, топограф). Зазначені професії вимагають від людини зібраності й охайності.

МЕТОДИКА ВИЗНАЧЕННЯ ГОТОВНОСТІ ДО ТЕСТУВАННЯ¹

Інструкція. Прочитайте наступні твердження. Якщо Ваша поведінка відповідає твердженню, біля його номера на бланку слід поставити «+», якщо не відповідає, то «-».

Бланк відповідей

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.

1. Я уважно перечитую кожну книжку, перш ніж повернути її товаришам чи у бібліотеку.

2. Я не вагаюсь, коли кому-небудь потрібно допомогти у біді.

3. Я завжди стежу за своїм зовнішнім виглядом.

4. Вдома я поведжуся за столом так само, як і у гостях чи ресторани.

5. Я завжди відчуваю до людей лише симпатію.

6. Я завжди уважно слухаю співрозмовника, ким би він не був.

7. Я завжди охоче визнаю свої помилки.

8. Я завжди сплачую за проїзд у громадському транспорті.

9. Я завжди своєчасно приходжу на роботу чи побачення.

10. Я завжди спокійно ставлюся до висловлювань інших, навіть якщо не згоден з ними.

11. Були випадки, коли я залишав справу через невпевненість у собі.

12. Я іноді пліткую.

13. Були випадки, коли я вигадував причини, щоб виправдати себе.

14. Мені траплялось користуватися необачністю іншої людини.

15. Іноді замість того, щоб пробачити людині, я намагаюсь поквитатися з нею тим самим.

16. Були випадки, коли я наполягав на своєму.

17. Були випадки, коли я заздрив чужому успіху.

18. Іноді мене дратують люди, які звертаються до мене з проханням.

19. Коли у моїх ворогів неприємності, я думаю, що так їм і треба.

20. Я завжди виконую свої обіцянки.

Оброблення результатів. Необхідно додати кількість плюсів у першому рядку бланка (від 1 до 10 твердження) і кількість мінусів у другому рядку (від 11 до 20 твердження). Якщо отримана сума більша п'яти, то людина не готова до подальшого тестування. Виконувати складніші завдання немає сенсу, оскільки результати тестування найімовірніше будуть недостовірними, викривленими явищем «соціальної бажаності».

У даному разі можна запропонувати людині ще раз перечитати твердження, відредагувати свої відповіді. Якщо рівень соціальної бажаності знизиться до п'яти, можна розпочинати тестування.

¹ Резапкина Г. В. Искусственный отбор. Пособие для менеджеров по работе с персоналом. — М. : Генезис, 2004. — С. 86—88.

ОПИС ВАКАНТНОЇ ПОСАДИ

Інформація про компанію

Найменування компанії: _____
Адреса: _____
Контактна особа: _____
Телефон: _____ Факс: _____
Форма власності: _____
Напрями діяльності: _____

Основні види продукції (послуг): _____

Кількість співробітників у компанії: _____
у структурному підрозділі: _____

Інформація про посаду

Найменування посади: _____
Основні посадові обов'язки: _____

Інші обов'язки: _____

Взаємовідносини за посадою:
пряме підпорядкування: _____
додаткове підпорядкування: _____
кому віддає розпорядження: _____
Обладнання і програмне забезпечення, яке використовується: _____

Які проблеми хоче вирішити компанія, наймаючи працівника? _____

Які особливі завдання виконуватиме працівник? _____

Продовження дод. Ж

Яких результатів очікує компанія від нового співробітника? _____

Критерії оцінювання діяльності співробітника, який обійматиме цю посаду: _____

Чи вимагає дана посада роботи у команді? _____

Напрями використання результатів роботи співробітника: _____

Режими праці та відпочинку: _____

Потреба у відрядженнях: _____

Інформація про компенсаційний пакет

Посадовий оклад (вилка окладу) для даної посади _____

У разі, якщо буде знайдено кандидата, який працює у компанії конкурента і має вищий посадовий оклад, то чи зможе компанія запропонувати такому кандидатові більший оклад? _____

Якщо так, то наскільки більше? _____

Чи передбачені премії? _____

Якщо так, то за досягнення яких результатів вони виплачуються? _____

Розмір премій: _____

Періодичність преміювання: _____

Які передбачені доплати і надбавки? Їх розміри: _____

Чи передбачена участь у прибутках? Її основні положення: _____

Чи надається у службове користування автомобіль? _____

Чи передбачено відшкодування транспортних витрат? _____

Чи передбачена участь в акціонерному капіталі? Її основні положення: _____

Чи передбачено медичне страхування? _____

Які пільги передбачено для даної посади? _____

Інформація про кандидата

Яким має бути ідеальний кандидат? (у порядку пріоритетності) _____

Мінімальні вимоги до кандидата: _____

Наявність якого диплома є обов'язковою? _____

Необхідні навички: _____

Чи є серед перелічених навичок ті, що можна замінити іншими? _____

Якими особистісними якостями має володіти кандидат? _____

Якими діловими якостями має володіти кандидат? _____

Коли кандидат зможе приступити до роботи? _____

У якій галузі має працювати кандидат? _____

Кандидатам з яких компаній слід віддати перевагу? _____

Досвід роботи в яких компаніях є небажаним для кандидата? _____

Чи є конкретна людина, яку хотіли б бачити на даній посаді? _____

Кілька зондуючих питань і бажані відповіді на них: _____

Інформація про перспективи професійного і посадового просування

Наступний щабель для даної людини: _____

Чи передбачаються певні переміщення на даній посаді найближчим часом? _____

Довгострокові перспективи на даній посаді: _____

Чи передбачається участь у програмах підвищення кваліфікації? _____

Інформація про інтерв'ю

Скільки інтерв'ю передбачається провести? _____

Дані про кожного інтерв'юера: _____

Упродовж якого часу відбудуться усі інтерв'ю? _____

Очікувана тривалість кожного інтерв'ю: _____

Орієнтовний зміст кожного інтерв'ю: _____

Хто прийматиме остаточне рішення про прийняття кандидата на роботу

Загальні відомості

Причина виникнення вакансії (підвищення, переведення чи звільнення співробітника, збільшення обсягів діяльності тощо) _____

Протягом якого часу залишається вакантною дана посада? _____
Причина, за якою дана посада залишається вакантною: _____

Зі скількома кандидатами вже проводилось інтерв'ю? _____
З яких джерел вони з'явилися? (власні співробітники, рекрутингова агенція, рекомендації знайомих тощо) _____

Чи зроблено вже кому-небудь пропозиції, на які ще немає відповіді? _____

Чи зверталася компанія для заповнення даної вакантної посади до інших рекрутингових агенцій? _____

Чи можна розміщувати оголошення про вакантну посаду у ЗМІ? _____
Якщо так, то в якому ЗМІ й на яку суму? _____

Яку інформацію давати в оголошенні? _____

Чи розміщувалися раніше оголошення? _____
Якщо так, то в яких ЗМІ? _____

Наскільки важливою для компанії є терміновість заповнення вакантної посади? _____

Заключні положення

Як клієнт хоче отримати резюме? (факсом чи електронною поштою) _____

Чи потрібна присутність рекрутера на інтерв'ю з кандидатами? _____

Метод пошуку (стандартний чи прямий): _____
Розмір гонорару та умови оплати: _____

УГОДА ПРО НАМІРИ

Ми, що нижче завізували дану угоду, представник компанії _____ (далі — *Роботодавець*) і громадянин _____ (далі — *Працівник*) у присутності *представника рекрутингової агенції* _____ визначили таке:

1. *Роботодавець* бере на себе зобов'язання прийняти *Працівника* на роботу на посаду _____ з « ____ » _____ 20__ р.

2. *Працівник* бере на себе зобов'язання звільнитися з попереднього місця роботи і вийти на роботу в компанію _____ з « ____ » _____ 20__ р.

Угоду складено у трьох примірниках. Один примірник залишається у *Роботодавця*, другий — у *Працівника*, третій — у *представника рекрутингової агенції* _____.

Підписи сторін

Роботодавець _____ (_____)
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

Працівник _____ (_____)
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

*Представник
рекрутингової агенції*
_____ (_____)
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

« ____ » _____ 20__ р.

ФОРМА ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ НАВИКІВ КОМАНДНОЇ РОБОТИ¹

Прізвище, ім'я, по батькові працівника, якого оцінюють

Дата « _____ » _____ 20__ р.

Командна робота передбачає внесок кожного гравця у спільну роботу, взаємодію з іншими членами команди, співпрацю, залучення інших членів команди до обговорення і прийняття рішень, цілі команди ставляться вище за особисті.

Інструкція для спостерігача (експерта): відмітьте галочкою () види поведінки, які продемонстрував працівник.

Високоєфективні навички

1. Швидко й ефективно налагоджує хороші стосунки з іншими; виступає з позицій «ми».
2. Завжди залучає до обговорення інших.
3. Ставить запитання, щоб з'ясувати внесок (думку) інших.
4. Заохочує інших до того, щоб вони давали свої пропозиції та висловлювали свої думки, обговорює пропозиції без їхнього оцінювання.
5. Переглядає свою позицію, якщо подано кращу ідею або пропозицію.
6. Підтримує рішення групи, якщо вона дійшла спільної згоди.

Ефективні навички

1. Намагається налагодити контакт з іншими під час обговорення.
2. Бере участь в обговореннях чи робить свої коментарі.
3. Бере (активну) участь в обговоренні та прийнятті рішень.
4. Слухає, коли інші говорять.
5. Розвиває, уточнює пропозиції, висловлені іншими; виявляє готовність вислухати пропозиції інших.
6. У разі незгоди висловлює це тактовно.
7. Відкрито сприймає критику стосовно своїх пропозицій.
8. Приймає те рішення, стосовно якого група дійшла спільної згоди.

Неефективні навички

1. Не прагне встановити контакт з іншими людьми, не виступає під час групового обговорення, тримається осторонь. Завжди висловлюється від свого імені («я»), а не від імені групи («ми»).
2. Ігнорує коментарі, які пропонують інші члени групи, намагається нав'язати свою точку зору.

¹ Morgan R. B., Smith J. E. Staffing the new workplace: selecting and promoting for quality improvement. ASQC Quality Press, 1996, p. 313.

Закінчення дод. II

3. Наполягає на власних пропозиціях (рекомендаціях), не запрошує інших членів до обговорення.
4. Виступає лише тоді, коли до нього звертаються безпосередньо.
5. Постійно перебиває інших, не вибачається, коли перебиває.
6. Робить негативні (критичні) зауваження стосовно інших людей чи їхніх пропозицій.
7. Намагається приписати хорошу пропозицію собі.
8. Наполягає на власній точці зору навіть тоді, коли висувають кращі пропозиції.
9. Коли його пропозицію критикують, виправдовується (захисна поведінка) чи намагається взагалі відійти від обговорення.
10. Відмовляється від підтримки групового рішення.

Інструкція для спостерігача (експерта): ґрунтуючись на спостереженнях, обведіть цифру, яка відповідає рівню розвитку навиків командної роботи працівника, якого оцінюєте.

1

Низький рівень розвитку навиків командної роботи (низька ефективність)

2

Середній рівень розвитку навиків командної роботи (прийнятний рівень ефективності)

3

Високий рівень розвитку навиків командної роботи (висока ефективність)

ОЦІНЮВАЛЬНА ФОРМА¹

для адміністративного персоналу /асистентів

Конфіденційний документ

Прізвище, ім'я, по батькові співробітника _____

Посада _____

Керівник _____

Стаж роботи на даній посаді _____

Період, який розглядається _____

Оцінка № _____

Інструкція:

1) Після заповнення оригінал необхідно передати у відділ управління персоналом, копії зберігаються у керівника і співробітника.

2) Заповнюючи дану форму, можна робити посилання на попередні оцінювальні форми і посадову інструкцію співробітника.

1. Оцінювання діяльності

Зробіть відмітку у відповідній клітинці, дотримуючись наведених нижче інструкцій:

A	Видатна діяльність	Виняткові результати праці, не потребує нагляду
B	Дуже хороша діяльність	Дуже хороші результати у певних видах, інколи потребує контролю
C	Хороша діяльність	Досягає очікуваних результатів, потребує контролю
D	Потребує покращання	Відповідає необхідним критеріям діяльності частково, потребує покращання діяльності
E	Незадовільна діяльність	Діяльність незадовільна для даної посади, потребує значного поліпшення
Інше	Інші коментарі стосовно діяльності	

¹ Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала. — СПб. : Питер, 2003. — С. 220—228.

Критерії оцінювання	A	B	C	D	E	Інше
1. Знання роботи: Розуміння співробітником змісту роботи, знання методів, процедур, правил і політики підрозділу та компанії, необхідних для виконання роботи						
2. Планування і організація: Ефективність планування і організації повсякденної роботи і доручень						
3. Використання робочого часу: Старанність у виконанні обов'язків і доручень, раціональне використання робочого часу						
4. Якість роботи — точність: Відсутність помилок, ретельність, точність виконання роботи						
5. Якість роботи — зовнішній вигляд: Відповідність результатів праці професійним стандартам, увага до деталей						
6. Кількість роботи — регулярні обов'язки: Продуктивність і ефективність роботи під час виконання повсякденних обов'язків відповідно до встановлених вимог						
7. Кількість роботи — особливі доручення: Продуктивність і ефективність роботи під час виконання особливих доручень, які виходять за межі повсякденних обов'язків						
8. Надійність під час виконання роботи: Надійність під час виконання відповідальних, необхідних для завершення в установлені терміни обов'язків і доручень						
9. Співпраця з керівником: Співпраця з керівником у повсякденній взаємодії, дотримання інструкцій і встановлених напрямів роботи						
10. Гнучкість: Бажання виконувати особливі доручення за межами повсякденних обов'язків, ступінь взаємодії з іншими членами команди заради досягнення цілей підрозділу/ компанії						

Критерії оцінювання	A	B	C	D	E	Інше
11. Співпраця з колегами: Ефективність співпраці з іншими співробітниками, за наявності відповідних умов бажання брати на себе ініціативу у наданні допомоги колегам, лояльність до колег						
12. Дотримання правил/ процедур: Ступінь дотримання процедур, правил роботи підрозділу/ компанії						
13. Надурочна/ термінова робота: Готовність за необхідності виконувати надурочну чи термінову роботу						
14. Комунікації з керівником: Інформування керівника про стан виконання завдань, повідомлення іншої важливої для діяльності підрозділу/ компанії інформації						
15. Комунікації з колегами: Надання колегам необхідної інформації з метою забезпечення безперервної роботи, а також для того, щоб привернути увагу до особливих ситуацій						
16. Стосунки з клієнтами: Ввічливість і ефективність взаємодії з клієнтами компанії, бажання допомогти у вирішенні їхніх проблем						
17. Турбота про імідж компанії: Вживання заходів, спрямованих на підтримку/ покращання іміджу компанії						
18. Присутність на роботі — пунктуальність: Дотримання встановленого режиму роботи: відсутність запізнень на роботу на початку робочого дня, після обідньої та інших перерв на відпочинок						
19. Робоча зона: Охайність, чистота, зовнішній вигляд робочої зони, за яку відповідає працівник						
20. Власність компанії: Турбота про обладнання компанії — комп'ютерну та іншу техніку						
21. Зовнішній вигляд: Охайність зовнішнього вигляду						

Додатковий коментар, не згаданий вище:

2. Загальна оцінка діяльності за попередній період

А
Видатна
діяльність

В
Дуже хороша
діяльність

С
Хороша
діяльність

Д
Потребує
поліпшення

Е
Незадовіль-
на діяльність

3. Коментар керівника

4. Коментар відповідального помічника генерального директора

5. Коментар працівника

Коментар стосовно загальної оцінки та розуміння особистих досягнень, пріоритетних завдань і можливостей.

6. План особистого розвитку

Узгоджені дії для подальшого поліпшення поточної роботи і кар'єрного зростання, наприклад навчання, саморозвиток, навчання на робочому місці тощо.

- | Дії | Заплановані терміни |
|----------|---------------------|
| 1. _____ | _____ |
| 2. _____ | _____ |
| 3. _____ | _____ |
| 4. _____ | _____ |
| 5. _____ | _____ |
| 6. _____ | _____ |

7. Прагнення і очікування працівника

Зацікавленість у тому, щоб виконувати інші обов'язки, ролі (наскільки це можливо у компанії) упродовж найближчих 1—3 років на даній посаді чи в інших підрозділах.

Підтвердження і узгодження даної оцінки

Працівник

_____ (прізвище, ім'я, по батькові)

_____ (підпис)

_____ (дата)

Керівник

_____ (прізвище, ім'я, по батькові)

_____ (підпис)

_____ (дата)

Відповідальний
помічник
генерального
директора

_____ (прізвище, ім'я, по батькові)

_____ (підпис)

_____ (дата)

Для внутрішнього використання

Дата надходження _____

Номер _____



ЗМІСТ

<i>Передмова</i>	3
Розділ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	5
1.1. Вимоги до технологічної побудови системи управ- ління персоналом	5
1.2. Предмет, об'єкт і завдання навчальної дисципліни «Технології управління персоналом»	6
1.3. Взаємозв'язки дисципліни «Технології управління персоналом» з іншими дисциплінами	8
<i>Висновки до розділу 1</i>	9
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	10
Розділ 2. АНАЛІЗ РОБІТ І ФОРМУВАННЯ ВИМОГ ДО КАНДИДАТІВ НА ВАКАНТНУ ПОСАДУ	11
2.1. Сутність і завдання аналізу робіт	11
2.2. Етапи аналізу робіт	12
2.3. Методи збирання інформації для аналізу роботи	14
2.4. Складання опису та специфікації роботи	20
2.5. Складання посадової інструкції та паспорта посади	21
2.6. Розроблення професіограми	27
2.7. Розроблення кваліфікаційної карти і карти компетен- цій. Формування профілю посади	28
2.8. Розроблення критеріїв підбору кандидатів на вакант- ну посаду	32
<i>Висновки до розділу 2</i>	38
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	40
Розділ 3. ПОШУК І ЗАЛУЧЕННЯ КАНДИДАТІВ НА ВАКАНТНУ ПОСАДУ	41
3.1. Джерела підбору персоналу	41
3.2. Рекламні оголошення у засобах масової інформації	47
3.3. Використання послуг служб зайнятості, приватних агенцій і навчальних закладів	52
3.4. Використання Інтернет-технологій для підбору пер- соналу	56

<i>Висновки до розділу 3</i>	65
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	67
Розділ 4. ТЕХНОЛОГІЇ ЗБИРАННЯ ТА АНАЛІЗУ ІНФОРМАЦІЇ ПРО КАНДИДАТІВ НА ВАКАНТНУ ПОСАДУ	69
4.1. Вивчення резюме кандидатів на вакантну посаду	69
4.2. Технологія розроблення стандартних форм для кан- дидатів на вакантну посаду	76
4.3. Проведення телефонного інтерв'ю.	78
4.4. Технології перевірки інформації, наданої кандидата- ми на вакантну посаду	80
<i>Висновки до розділу 4</i>	86
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	87
Розділ 5. ТЕХНОЛОГІЇ ПРОВЕДЕННЯ ІНТЕРВ'Ю З КАНДИДАТАМИ НА ВАКАНТНУ ПОСАДУ	89
5.1. Місце інтерв'ю у підборі персоналу. Види інтерв'ю	89
5.2. Підготовка до проведення інтерв'ю	91
5.3. Структура інтерв'ю	95
5.4. Технології проведення інтерв'ю	100
5.4.1. Аналіз метапрограм	100
5.4.2. Поведінкове інтерв'ю	107
5.4.3. Проективне інтерв'ю	109
5.4.4. Ситуаційне інтерв'ю	110
5.5. Підбиття підсумків інтерв'ю	111
<i>Висновки до розділу 5</i>	113
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	114
Розділ 6. ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ КАНДИДАТІВ НА ВАКАНТНУ ПОСАДУ. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ПРО ЗАПОВНЕННЯ ВАКАНСІЇ	117
6.1. Технології проведення тестування	117
6.2. Використання графологічної експертизи	128
6.3. Нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на ва- кантну посаду	133
6.4. Прийняття рішення про заповнення вакансії	136
6.5. Ефективність підбору персоналу	140
<i>Висновки до розділу 6</i>	145
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	148
Розділ 7. ТЕХНОЛОГІЇ РОБОТИ РЕКРУТИНГОВИХ АГЕНЦІЙ	150
7.1. Рекрутування як особливий вид послуг у підборі пер- соналу	150
7.2. Інфраструктура ринку рекрутингових послуг	154

7.3. Стратегії та технології роботи рекрутингових агенцій	157
7.4. Завдання і компетенції фахівців з підбору персоналу	165
7.5. Характеристика основних етапів рекрутування	169
<i>Висновки до розділу 7</i>	181
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	183
Розділ 8. ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ	185
8.1. Передумови використання організаціями аутсорсингових послуг	185
8.2. Технології аутсорсингу в управлінні персоналом	189
8.3. Розроблення та реалізація аутсорсинг-проекту	193
8.4. Контракт про аутсорсинг	202
<i>Висновки до розділу 8</i>	205
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	207
Розділ 9. ТЕХНОЛОГІЇ У ГАЛУЗІ ЛІЗИНГУ ПЕРСОНАЛУ	209
9.1. Передумови використання підприємствами лізингових послуг	209
9.2. Переваги та проблеми, пов'язані з використанням лізингу персоналу	216
9.3. Документальне оформлення тристоронніх лізингових відносин	220
9.4. Технологія взаємодії лізингодавця та лізингоотримувача	223
9.5. Обґрунтування економічної доцільності залучення персоналу на умовах лізингу	226
9.6. Розвиток ринку лізингу персоналу в Україні	229
<i>Висновки до розділу 9</i>	230
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	232
Розділ 10. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ З ВИВЕДЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ЗІ ШТАТУ ОРГАНІЗАЦІЇ	234
10.1. Передумови використання організаціями схем виведення персоналу зі свого штату	234
10.2. Позитивні та негативні наслідки виведення персоналу зі штату	236
10.3. Технологія виведення персоналу зі штату організації	240
10.4. Обґрунтування економічної доцільності виведення персоналу зі штату організації	246
<i>Висновки до розділу 10</i>	248
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	250

Розділ 11. ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ	252
11.1. Місце оцінювання працівників у системі персонал-технологій	252
11.2. Формування цілей і завдань оцінювання працівників	256
11.3. Розроблення змісту оцінювання працівників	257
11.3.1. Вибір показників з урахуванням цілей і завдань оцінювання	259
11.3.2. Визначення достовірності показників	261
11.3.3. Опис показників, установлення одиниць виміру, розроблення шкали, стандартів і еталонів	269
11.3.4. Установлення вагомості показників	276
<i>Висновки до розділу 11</i>	278
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	280
Розділ 12. МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ. ТЕХНОЛОГІЇ РОЗРОБЛЕННЯ КОМПЛЕКСНОГО ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ	282
12.1. Класифікація методів оцінювання працівників	282
12.2. Технології збирання інформації про працівників	283
12.3. Характеристика методів оброблення інформації	285
12.4. Методичні підходи до оцінювання працівників	287
12.5. Технологія оцінювання за досягненням поставлених цілей	293
12.6. Використання послуг центрів оцінювання працівників	297
12.7. Розроблення комплексної методики оцінювання працівників	302
<i>Висновки до розділу 12</i>	305
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	307
Розділ 13. ПРОЦЕДУРА ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ	309
13.1. Етапи процесу оцінювання працівників	309
13.2. Суб'єкти оцінювання працівників	314
13.3. Періодичність оцінювання працівників	320
13.4. Розроблення оцінювальних форм	321
13.5. Проведення оцінювального інтерв'ю	323
<i>Висновки до розділу 13</i>	326
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	328
Розділ 14. ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ	330
14.1. Сутність і призначення інформаційних систем управління персоналом	330
14.2. Класифікація інформаційних систем управління персоналом	331

14.3. Використання інформаційних систем у галузі професійного підбору	333
14.4. Автоматизовані системи оцінювання працівників	336
14.5. Використання автоматизованих систем тестування працівників	340
14.6. Ефективність автоматизації системи та функцій управління персоналом	344
<i>Висновки до розділу 14</i>	246
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	348
<i>Термінологічний словник</i>	350
<i>Література</i>	358
<i>Додатки</i>	361

Навчальне видання

ЦИМБАЛЮК Світлана Олексіївна

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Навчальний посібник

Редактор *І. Савлук*
Художник обкладинки *Т. Матвієнко*
Технічний редактор *І Федосенко*
Коректор *Л. Гордієнко*
Верстка *І. Грибанової*

Підп. до друку 06.08.09. Формат 60×84/16. Папір офсет. № 1.
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсет. Ум. друк. арк. 20,93.
Обл.-вид. арк. 23,81. Наклад 160 пр. Зам. № 08-3601

Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44
E-mail: publish@kneu.kiev.ua