

# Система комплектування організації кадрами

## План

1. Процедура найму працівника на роботу.
2. Характеристика сучасних джерел залучення кадрів.
3. Критерії відбору персоналу (кваліфікаційна карта, карта компетенції).
4. Трудовий договір (контракт).

### 1. Процедура найму працівника на роботу

*Менеджмент* персоналу – це постійний процес вирішення проблем щодо комплектування підприємства людськими ресурсами відповідної якості і кількості.

Потребу в персоналі підприємство задовольняє у процесі наймання персоналу на вакантні посади. Наймання на роботу – це ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення цілей підприємства.

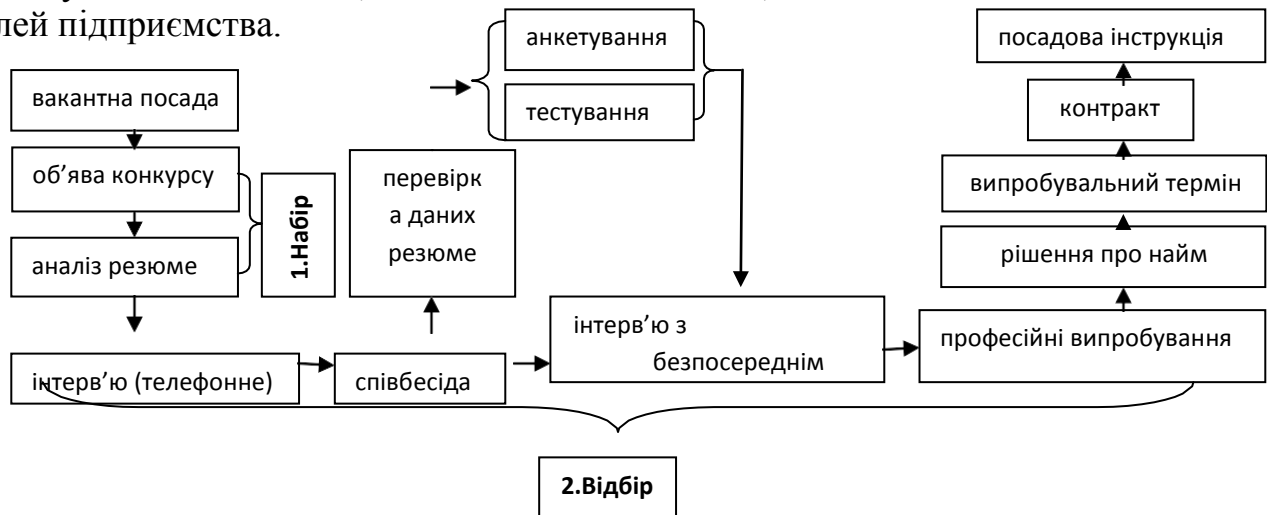


Рис. 1. Процедура наймання персоналу

*Набір* – система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей. Набір починається із пошуку кандидатур на заміщення вакантних місць відповідно до їх вимог та створення необхідного резерву кандидатів на всі посади і робочі місця. При цьому слід враховувати рух персоналу, а саме: вихід на пенсію, звільнення у зв'язку з закінченням договору та ін.

*Підбір* персоналу – це комплекс процедур оцінки і прийому на конкретні посади, які полягають в співставленні вимог посади і кваліфікації працівника, його професійного досвіду, а також ділових і особистісних якостей.

Для того, щоб відібрати відповідних працівників, потрібно детально знати, які задачі вони будуть виконувати під час роботи і які індивідуальні і суспільні характеристики цих робіт. Дана інформація на підприємстві відображена у *професіограмі* – це опис і обґрунтування системи вимог, що висувуються певною діяльністю, спеціальністю або професією до людини. Професіограма включає відомості, які:

- характеризують саму професійну діяльність (психологічна

професіограма);

- описують вимоги до людини, що включена до цієї діяльності, до її психіки як перелік професійно необхідних якостей (психограма).

Професіограми складається з кількох розділів.

У першому з них, враховуючи перспективні завдання фірми в усіх галузях організації, описуються загальна характеристика професії та її значення.

Потім на основі детального вивчення рис професії, умов праці складається, розділ особливостей трудового процесу, роботи, що виконується (що в цілому робота представляє собою, її специфіка, обсяг робіт, відповідальність працівника, взаємовідносини з співробітниками та керівництвом, вимоги до навичок, тощо).

Третій розділ включає інформацію про психологічні характеристики, відповідність яким є необхідною для виконання професійних обов'язків (психологічні функції, особливості сприйняття простору та часу, необхідні характеристики уваги, чіткості, важкості, темпу, типові помилки, вимоги до надійності працівника, комунікативності тощо).

Останній розділ представляє собою сукупність всіх вимог, що ставляться до особистості, ділові та професійні якості співробітникам (риси характеру, здібності, загальна та професіональна направленість, знання, вміння, психічні якості, тип темпераменту, тощо).

*Психограма висвітлює такі вимоги до працівника:*

- освітні;
- демографічні;
- медико-біологічні;
- психофізіологічні;
- психологічні.

## **2. Характеристика сучасних джерел залучення кадрів**

Набір персоналу проводиться за допомогою внутрішніх (перерозподіл завдань, просування по службових сходах) і зовнішніх (наймання нових працівників) джерел набору.

Внутрішні джерела:

- внутрішній конкурс оголошення про вакантне місце у внутрішніх засобах інформації: газетах підприємства, стінних газетах, спеціально виданих інформаційних листах, а також звернення до керівників підрозділів з проханням висунути кандидатів, аналіз особистих справ в цілях підбору співробітників з необхідними характеристиками.

- суміщення професій;
- ротація.

*Ротація персоналу* – це переміщення співробітника з одного підрозділу компанії в інший, іноді – аж до повної зміни сфери діяльності.). Мета – розширення кругозору робітників, спонукання їх до кращого розуміння взаємозв'язку окремих робіт і інтересів фірми взагалі. Ротація персоналу ділиться на кілька типів. При кільцевої ротації працівник за певний період часу проходить ряд посад, а потім знову повертається на стару посаду. При безповоротної ротації співробітник залишається на новій посаді. При роківовці два працівники одного рівня міняються посадами.

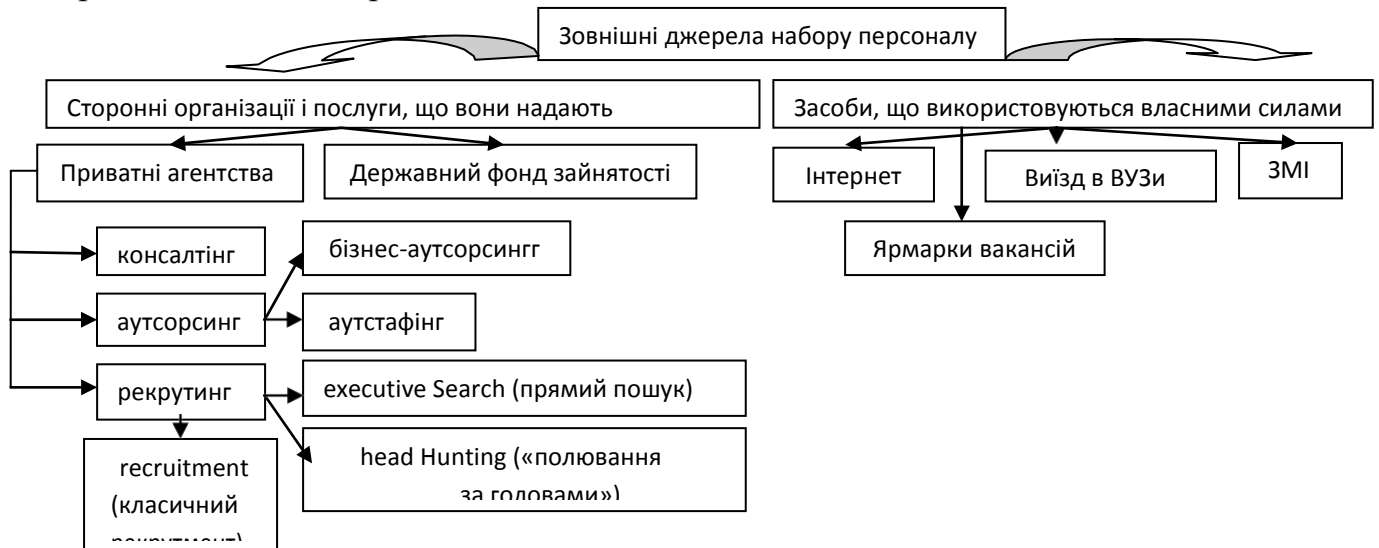


Рис. 2. Зовнішні джерела набору персоналу

*Консалтингові агентства* не займаються безпосереднім пошуком працівників, а лише надають необхідну інформацію про стан ринку праці, наявність працівників певної категорії, рівень їх зарплати та ін.

*Рекрутингові агентства* для підприємств-замовників пропонують наступні послуги:

1) Executive Search (прямий пошук) – широкомасштабне дослідження ринку праці з метою масового пошуку найкращих претендентів, що відповідають вимогам вакансії.

2) Head Hunting («полювання за головами») – цілеспрямований пошук фахівців, які вже відбулися як ефективні менеджери і навряд чи шукають нову роботу (переманювання кращих працівників з інших підприємств).

Розмір оплати цих двох послуг рекрутингових агентств залежить від категорії персоналу, що підшуковує роботодавець, терміновості замовлення, складності пошуку, вимог до претендента та коливається в межах 30-50% його річної заробітної плати.

3) Recruitment (класичний рекрутмент) – пошук претендентів з використанням більш простих та менш трудомістких засобів набору працівників: бази даних, оголошень, Інтернету. Робота рекрутерів полягає у перегляді анкет та резюме, проведенні співбесід з найбільш кваліфікованими фахівцями та відправленні швидко підібраних претендентів підприємству-замовнику. Вартість даної послуги визначається індивідуально і оцінюється в розмірі 10-20% від річного трудового доходу майбутнього працівника.

Аутсорсинг – це цілеспрямоване виділення окремих бізнес процесів та передача їх реалізації на договірній основі іншим організаціям, що спеціалізуються у конкретній області й мають відповідний досвід, знання, технічні засоби персоналу. Бізнес-аутсорсинг, що пов'язаний з виведенням за межі підприємства непрофільних завдань та залучення для їх вирішення підрядників. При бізнес-аутсорсингу замовнику потрібні не конкретні працівники, а виконання певної роботи.

Аутстафінг – вивід персоналу за штат компанії-замовника і оформлення його у штат компанії-провайдера. Ідея аутстафінгу персоналу полягає у тому, що співробітники, формально працевлаштовані в компанії-провайдері, але в той же час виконували свої обов'язки на попередньому місці роботи. при якому компанія-провайдер набирає до власного штату працівників, які фактично працюють (постійно або тимчасово) в іншій компанії (у замовника). Аутстафінг поділяється на: лізинг персоналу, добір тимчасового персоналу та виведення персоналу за штат.

Таблиця 1

Переваги та недоліки залучення персоналу внутрішніми та зовнішніми джерелами

Переваги	Недоліки
<b>Внутрішні джерела залучення персоналу</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- шанси для службового зростання</li> <li>- поліпшення соціально психологічного клімату в організації;</li> <li>- низькі витрати на залучення кандидатів;</li> <li>- претендент на посаду знає організацію і навпаки;</li> <li>- швидка адаптація;</li> <li>- зростання продуктивності праці;</li> <li>- зниження плинності кадрів і та ін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обмежені можливості для вибору кадрів;</li> <li>- напруженість і суперництво в колективі;</li> <li>- зниження активності.</li> </ul>
<b>Зовнішні джерела залучення персоналу</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- більш широкі можливості вибору;</li> <li>- нові імпульси для розвитку організації;</li> <li>- менша загроза виникнення інтриг в організації ін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- більш високі витрати на залучення кадрів;</li> <li>- погіршення соціально-психологічного клімату серед тих, хто давно працює;</li> <li>- ступінь ризику при проходженні випробувального терміну;</li> <li>- тривалий період адаптації та ін.</li> </ul>

### 3. Критерії відбору персоналу (кваліфікаційна карта, карта компетенції)

*Відбір кадрів* – система заходів, що сприяють формуванню такого складу персоналу, кількісні і якісні характеристики якого відповідали б цілям і завданням підприємства (пошук працівника під вимоги посади).

*Підбір кадрів* – пошук людей на визначені посади з урахуванням встановлених вимог (пошук під здібності й досвід людини), тобто це пошук, ідентифікація вимог різних посад, видів діяльності під відомі можливості людини (вік, здоров'я, рівень освіти та ін.). Критерії відбору персоналу:

1. Формальні – вимоги до переліку документів, які людина подає (особиста заява, документ, що засвідчує особу, трудова книжка, документ про освіту та ін.) і обмеження, наприклад для державних службовців – не займатися підприємницькою діяльністю, не приймати подарунки та ін.

2. Соціальні – відомості про вік, стан здоров'я, володіння державною мовою ін.

3. Професійно-кваліфікаційні – сукупність вимог до профілю, рівня професійної освіти, стаж, досвід роботи та ін.

Таблиця 2

## Переваги та недоліки методів відбору персоналу

Метод відбору	«ЗА»	«ПРОТИ»
Тести здібностей	- дозволяють успішно прогнозувати ефективність роботи в широкому спектрі видів діяльності; -легкі і недорогі в адмініструванні	тести фізичних здібностей дорогі в розробці
Кваліфікаційні тести	- мають відносно високу валідність - легкі і недорогі в адмініструванні -викликають менший негативний відгук, ніж тести здібностей і письмові тести на перевірку знань	- можуть викликати негативний відгук -кваліфікаційні тести є дорогими в розробці та адмініструванні
Біографічні тести	-легке і недороге адміністрування -присутні певні свідоцтва валідності	-порушення конфіденційності -можливе одержання помилкової інформації (інформацію необхідно перевіряти)
Інтерв'ю з роботодавцем	- має високу валідність - дозволяє зменшити негативний відгук, викликаний іншими тестами	інтерв'юер повинен мати навички проведення інтерв'ю
Тести на чесність	-не викликає негативного відгуку -легкі і недорогі в адмініструванні	-проблема конфіденційності -можливі помилкові - вимагає спеціальної підготовки для адміністрування та інтерпретації тестових балів -не слід застосовувати до тих співробітників, які вже працюють
Перевірка рекомендацій і характеристик	сприяє наданню кандидатами більш точної інформації	Відгуки майже завжди позитивні; вони зазвичай не дозволяють диференціювати працівників
Центри оцінки	- дозволяє успішно оцінювати ефективність роботи або навчання, управлінський потенціал та лідерські навички - цілісний підхід до оцінки	-дорогі у розробці та адмініструванні -потрібен спеціальний тренінг

*Кваліфікаційна карта* являє собою детальний опис кваліфікаційних характеристик, які повинен мати «ідеальний» працівник. Оскільки в ході добору легше визначити кваліфікаційні характеристики, ніж здатності виконувати посадові обов'язки, кваліфікаційна карта значно полегшує процес добору претендентів на посаду. Недолік кваліфікаційної карти – зосередження уваги на минулих заслугах претендента (освіті, досвіді) на шкоду оцінці його сучасного потенціалу професійного розвитку.

*Карта компетенції* являє собою опис особистісних характеристик «ідеального» працівника (уміння працювати в групі, наполегливість, оригінальність мислення).

#### 4. Трудовий договір (контракт)

*Трудовий договір* – це угода між працівником і власником (або уповноваженим ним органом чи особою).

*Контракт* – є особливою формою трудового договору, в якому термін дії, права обов'язки та відповідальність сторін, організація праці, умови розірвання можуть встановлюватись за згодою сторін.

Таблиця 3

#### Відмінності та схожі риси трудового договору та контракту

Критерії	Трудовий договір	Контракт
Визначення	Письмова угода, згідно якої працівник зобов'язаний виконувати вказану в угоді роботу, що вимагає певної кваліфікації	Форма угоди, згідно якої зобов'язання, відповідальність сторін, права, умови організації праці працівника, а також термін дії документу та умови його розірвання встановлені за угодою сторін.
Час дії	невизначений	від 1 до 5 років
Умови розірвання	Тільки умови, що згадані КЗпП	Можливе дострокове розірвання
Можливість розірвання за власною ініціативою	так	ні