

13.11.2023
Група М-1
Урок 90-91

Тема: ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ КАДРІВ

Мета: залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору; методи залучення кандидатів на роботу; оцінка кандидатів при прийманні на роботу; конкурсний відбір персоналу; порядок приймання на роботу; переведення на іншу роботу.

1. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору

Приймання на роботу - це виконання дій служби персоналу для залучення кандидатів на посаду, які мають якості, необхідні для роботи в організації.

Процес приймання на роботу здійснюється за схемою на рис. 1.

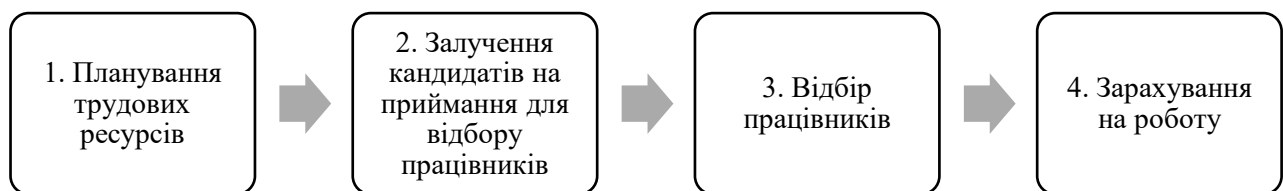


Рис. 1. Процес приймання на роботу

Головною метою добору персоналу є створення резерву кандидатів на всі робочі місця з урахуванням поточних і майбутніх кадрових змін, звільнень, переміщень, виходу на пенсію, закінчення терміну контракту, змін напрямів і характеру діяльності організації.

Здійснюючи відбір, служба персоналу повинна керуватись оптимальною чисельністю персоналу. Не повинно бути як недостачі, так і надлишку працівників. Недостача працівників призведе до невиконання виробничої програми, виробничого травматизму, конфліктних ситуацій у колективі, а надлишок - до збільшення фонду заробітної плати, зниження зацікавленості у якісній і висококваліфікованій праці, звільнення кваліфікованих працівників.

Таким чином, завдання служби персоналу полягає у здійсненні контролю за відповідністю кадрового складу організації виробничим завданням. Будь-яка людина, яка вибирає для роботи ту чи іншу організацію, пов'язує її з власними

цілями, планами і особливостями. Тому для менеджера по персоналу уявлення про те, як людина шукає роботу, може допомогти організувати найбільш ефективний процес залучення кандидатів. Тут завданнями менеджера по персоналу є:

- 1) проведення аналізу ринку робочої сили і виявлення кандидатів, які прагнуть працювати в організації на конкретному робочому місці;
- 2) вивчення способів одержання інформації щодо необхідних для організації кандидатів на посади;
- 3) оцінка впливовості різних засобів масової інформації на той сегмент ринку праці, з якого можна залучити кандидата для роботи в організацію;
- 4) проведення аналізу конкурентних пропозицій і розробка, за необхідності, способів аргументації своєї організації;
- 5) пропонування додаткових умов, які можуть бути важливими для потенційного кандидата;
- 6) виявлення специфіки мотивації тих людей, які шукають іншу організацію з причин: оплати праці, кар'єрного росту, підвищення на посаді, одержання гарантій тощо;
- 7) виявлення гнучкого підходу у переговорах з кандидатом з питань можливості зміни функціональних обов'язків, статусу і перспективності кандидата.

Постійне спостереження у процесі кар'єрного зростання за просуванням з одного робочого місця на інше, відслідковування нових пропозицій робочих місць та змін можливостей працівників повинні бути загальними установками, які можуть реалізуватись у процесі трудової діяльності в організації. Про це повинні знати кандидати на роботу в організацію.

2. Методи залучення кандидатів на роботу

Залучення кандидатів на посаду здійснюється із внутрішніх та зовнішніх джерел методами, що наведені на рис. 2 і 3.

Внутрішній конкурс	<ul style="list-style-type: none">•здійснює служба персоналу шляхом розсилки у всі підрозділи інформації про наявність вакансій з пропозицією надати дані про кандидатів на посади із числа своїх друзів та знайомих або із числа своїх працівників
Суміщення професій	<ul style="list-style-type: none">•використовується самими працівниками організації (якщо виконавець потрібний на деякий час для виконання певного обсягу робіт)
Ротація	<ul style="list-style-type: none">•1 - підвищення у посаді з розширенням кола посадових обов'язків, збільшенням прав і рівня діяльності.•2 - доручення керівнику вирішення більш складних завдань без підвищення у посаді, але з підвищенням заробітної плати.•3 - зміна прав та відповідальності без підвищення у посаді і зростання заробітної плати.

Рис. 2. Внутрішні джерела залучення кандидатів на посаду

Списки очікування	<ul style="list-style-type: none">•ведуть відділи персоналу організацій. До них заносять кандидатів, які звернулись в організацію про працевлаштування
Центри зайнятості	<ul style="list-style-type: none">•можуть допомогти знайти необхідних кандидатів на посаду як рядових працівників, так і спеціалістів, які втратили роботу через банкрутство своїх підприємств і пройшли перепідготовку для освоєння нової спеціальності
Агентства по найму	<ul style="list-style-type: none">•надають послуги з пошуку необхідного персоналу для організації: подається заявка із вказівкою посади, місячного окладу, змісту діяльності, орієнтовних критеріїв вимог до кандидатів при їх відборі; направляють більше кандидатів, ніж потрібно, щоб організація самостійно зробила свій вибір
Самостійний пошук через засоби масової інформації	<ul style="list-style-type: none">• визначити до яких засобів масової інформації необхідно звертатися, маючи на увазі їх тираж, місця розповсюдження та коло споживачів (читачів, глядачів). Важливо правильно написати текст об'яви, щоб привернути увагу осіб, які шукають роботу. У тексті зазначається посада і вимоги до кандидатів (освіта, досвід роботи тощо)

Рис. 3. Зовнішні джерела залучення кандидатів на посаду

Найбільш дешевим засобом залучення кандидатів на роботу є пошук через співробітників, які працюють в організації, їх друзів або родичів. Тут не потрібні великі витрати, тому що співробітники організації виконують значну частину роботи по пошуку і навіть відбору. Якщо організація використовує агентства по найму, то її витрати будуть визначатись у договорі по наданню послуг.

Разом з тим у співробітників агентств не завжди є достатня інформація про стратегію організації, кадрову політику і особливості роботи підрозділів, для яких підбирається кандидат. Це може призводити до непорозумінь аж до відмови всіх кандидатів, яких пропонує агентство. У цьому випадку витрати організації можуть бути значними.

3. Оцінка якості роботи по найманню на роботу

Робота по найманню на роботу нових співробітників оцінюється кількісними та якісними показниками.

Кількісні показники показують кількість прийнятих працівників по окремих посадах, на яких не було перерв у роботі. Визначають рівень комплектування штату організації.

Якісний показник ефективності роботи служби персоналу з пошуку та залучення нових працівників розраховується за такою формулою:

$$Я = (P_k + П + П_{нов}) : Ч \quad (1)$$

де Я - якість добору працівників, %; P_k - середній рейтинг якості виконуваної роботи підібраними працівниками; П - питома вага нових працівників, які підвищились по службі протягом одного року; $P_{нов}$ - питома вага нових працівників, які залишились працювати після одного року роботи; Ч - загальна кількість показників, які враховувались при розрахунках.

4. Оцінка кандидатів при прийманні на роботу

Сутність оцінки якості кандидатів при прийманні на роботу полягає у тому, щоб відібрати таких працівників, які б могли досягти очікуваного організацією результату. Тому оцінка при прийманні - це одна із форм попереднього контролю якості людських ресурсів організації.

Відбір - це процес, у якому організація вибирає із претендентів на посаду одного або декількох осіб, які найкращим чином відповідають вимогам організації в конкретних умовах.

У більшості фірм країн з розвинутою ринковою економікою до прийняття рішення про приймання на роботу менеджерів і спеціалістів кандидат повинен пройти сім етапів відбору (рис. 4). На кожному етапі використовуються свої

методи оцінки. Всі вони мають загальний недолік - суб'єктивність, і остаточне рішення залежить від того, хто використовує метод або хто залучений у якості експерта. Тому об'єктивність оцінки претендентів на роботу є загальною вимогою до працівників служби персоналу організації. Вона передбачає незалежність висновків від якоїсь окремої думки або міркування.



Рис. 4. Етапи відбору та оцінки кандидатів

Після кожного етапу відсіюється частина претендентів, або вони самі відмовляються від подальших процедур, приймаючи інші пропозиції.

Окремі організації реалізують не всі вищезазвані етапи, тому що це вимагає дуже багато часу та великих витрат. Але чим важливіша вакантна посада і більша кількість претендентів, тим важливішим є кожний етап.

І. Попередня відбіркова бесіда має на меті оцінку рівня освіченості претендента, його зовнішнього вигляду і визначальних особистісних якостей. Для деяких спеціальностей необхідно, щоб претенденти приходили на майбутнє місце роботи. Бесіду з ними проводить лінійний менеджер або менеджер по персоналу.

Після бесіди претенденти направляються на наступний етап відбору, інколи знаючи, що у них зменшуються шанси для прийняття на посаду. У малих організаціях попередня бесіда може проходити замість основної бесіди по найманню (етап 3).

II. Претенденти, які пройшли попередню бесіду, повинні заповнити бланк заяви і анкету. У анкеті запитуються інформація, яка впливає на продуктивність майбутньої роботи претендента. Запитуються дані з минулої роботи і складу розуму, щоб на основі цього можна було провести психометричну оцінку претендента. Питання анкети повинні бути нейтральними і передбачати будь-які можливі відповіді, включаючи можливість відмови від відповіді. Анкета може запитувати дані про здоров'я, склад розуму, ситуації, з якими доводилось зустрічатись.

Слід мати на увазі, що кожний пункт анкети має встановлені критерії результативного відбору. Анкети з біографічними даними використовуються для виявлення результативності роботи і кількості звільнень.

III. Бесіда по найманню - інтерв'ю має на меті не тільки відбір кандидатів на посаду, а й реклама організації шляхом переконання співрозмовника у значимості і особливості пропонованої роботи.

При прийманні на роботу організації використовують три типи бесід-інтерв'ю, рис. 5.

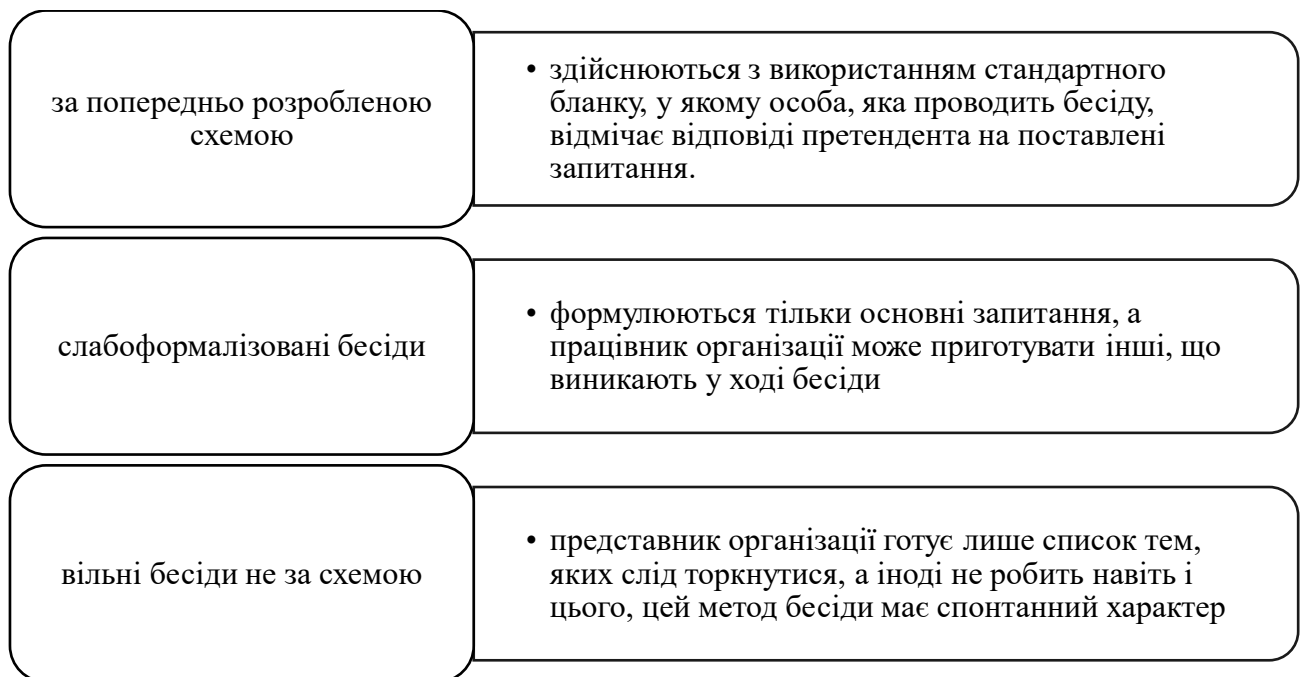


Рис. 5. Типи бесід-інтерв'ю

IV. Тест - це зразок поведінки людини, джерело інформації, яка може надати відомості про професійні здібності та вміння претендента на посаду. Тестування

допомагає сформуванню думки про здатність претендента до його професійного та посадового зростання, специфіки мотивації, особливості стилю діяльності.

Класифікація тестів:

- тести на розумові здібності;
- тести на рух та фізичні можливості;
- тести на оцінку особистості та інтересів;
- тести на досягнення;
- робочі завдання для відбору персоналу.

Дієвість тестів завжди визначається по тому, що він оцінює. При найманні на роботу слово "дієвість" означає, що тест відноситься до виконання даної роботи, тому що результати тесту повинні дати уявлення про здатність людини виконувати певну роботу.

Тестування характеризується двома параметрами: ефективністю критеріїв і дієвістю змісту.

Ефективність критеріїв вказує на те, що тест відповідає вимогам, які пред'являються до даного виду діяльності. Тест повинен найкраще відповідати даній діяльності, а його оцінка пов'язуватися з виконанням реальної роботи.

Дієвість змісту тесту - це коли тест визначає зміст роботи у вигляді поведінкових дій. Це можуть бути тести на швидкість роботи на комп'ютері, виконання роботи у реальних робочих умовах.

V. Більшість фірм вивчають і перевіряють інформацію, яка міститься у автобіографії, а також рекомендації претендентів на посаду. Рекомендації перевіряються 100 %, з них 80 % роблять це по телефону. З'ясовують мотивацію і заробітну плату претендента, його компетенцію, здатність адаптуватись у колективі. Окремі фірми замовляють описування біографії у спеціальних агентствах, які надають інформацію про фінансовий стан, заборгованість, кредити у банку, характер та стиль життя.

Перевірка біографії є корисною, тому що це простий спосіб одержання інформації про претендента - як поточної, так і минулої роботи.

VI. Медичний огляд проводиться, якщо робота висуває особливі вимоги до здоров'я претендента:

- робота з харчовими продуктами;
- коли необхідно упередити приймання осіб, які є переносниками інфекційних захворювань;
- коли необхідно визначити здатність претендента виконувати фізичну роботу.

VII. Прийняття рішення - це здійснення порівняння кандидатів за всіма параметрами і подання їх на розгляд керівництву, яке приймає рішення.

5. Конкурсний відбір персоналу

Конкурс - це конкурентна боротьба між двома і більше претендентами за вакантну посаду на певних умовах. Система конкурентного відбору складається з таких елементів:

- претенденти, які виставляють свою кандидатуру на конкурс;
- конкурсна комісія, яка організовує конкурс і вибирає форми та методи його проведення;
- механізми оцінки якостей претендентів і прийняття рішень за результатами конкурсу;
- механізми інформування претендентів та інших зацікавлених осіб про хід конкурсу і його результати.

Конкурсний відбір претендентів на посаду дає можливість організації: підняти престиж посади, залучити велику кількість претендентів, підвищити об'єктивність рішення про приймання на роботу, продемонструвати демократизацію та відкритість системи управління персоналом, формувати трудовий колектив із числа висококваліфікованих спеціалістів.

Основними елементами конкурсної процедури є:

1. Конкурсна комісія. Вона створюється рішенням адміністрації організації і до її складу входять представники власника майна, адміністрації та профспілкової організації. Вона вивчає ділові, професійні та моральні якості

претендентами на посаду. Конкурсна комісія може запропонувати претендентам розробити програму або доповідь перед виборцями, а окремим із них зняти свою кандидатуру з голосування. Вона готує висновки про кандидатів і доводить своє рішення до відома зборів.

2. Підбір - це рішення вищого керівництва про відповідність кандидата на певну посаду. Цей метод застосовується і для керівних посад високого рівня, де поряд з професійною компетентністю велике значення має уміння кандидата налагоджувати відносини з партнерами різного рівня, з вищим керівництвом і підлеглими. Підбір і оцінку кандидатів здійснює вище керівництво на основі аналізу документів і характеристик, проведення співбесіди. Перевагами цього методу є індивідуальний підхід до підбору кандидатів на посаду, а недоліками - високий ступінь суб'єктивізму.

3. Відбір - це демократична, звільнена від суб'єктивізму конкурсна процедура, яка передбачає всебічне та об'єктивне вивчення індивідуальних якостей кожного претендента на посаду і відбір кращих із них.

4. Вибори - це спосіб відбору претендентів на посаду з урахуванням думки більшості з тих, які мають право вибирати. Попередню думку про кожного претендента висловлює конкурсна комісія на основі вивчення офіційних і неофіційних документів та співбесіди. Ця інформація доводиться до виборців (трудового колективу та ін.), перед якими виступають претенденти зі своїми програмами або повідомленнями. Виборці надають перевагу тому чи іншому кандидату шляхом голосування. Кандидат вважається вибраним, якщо за нього проголосувала, залежності від умов конкурсу, - проста більшість, 2/3, 3/4 або 100 % складу голосуючих.

Перевагами вибірного методу є можливість врахування думки членів колективу, а недоліками - суб'єктивізм виборців щодо маловідомих їм кандидатів. Нерідко голосуючі надають перевагу претенденту на основі спостережень за поведінкою кандидата під час виступу з доповіддю або з відповідями на запитання.

Конкурсна процедура проходить у три етапи:

Етап 1. Підготовчий - це процес створення конкурсної комісії як органу, що відповідає за підготовку і проведення конкурсу. Об'яви про вибори, інформацію про строки подачі заяв, вимоги до професійно-кваліфікаційних та інших якостей претендентів розміщуються у стінній пресі організації та засобах масової інформації не пізніше як за 1 місяць до встановленого терміну виборів. Організаційно-технічну роботу по підготовці виборів здійснює кадрова служба організації. Список кандидатів для участі у виборах та основні відомості про них доводяться до відома колективу не пізніше як за тиждень до виборів. Кожний кандидат на виборчу посаду має право відмовитись від участі у виборах на будь-якому етапі їх проведення.

Етап 2. Проведення виборів. Вибори кандидатів на посаду керівника організації здійснюються на зборах (конференції) трудового колективу. Збори розглядають матеріали конкурсної комісії і виносять рішення про внесення кандидатур відповідних кандидатів для голосування. Всім кандидатам, внесеним до списку для голосування, повинна бути надана можливість виступити перед колективом, доповісти програму своєї майбутньої діяльності. В обговоренні кандидатур може брати участь будь-який член трудового колективу.

Збори є правомірними, якщо в них бере участь більше половини загального колективу. Обраним вважається кандидат, який отримав більшість голосів за умови, що за нього проголосувало більше половини учасників зборів.

Якщо жоден із кандидатів не набрав більшості голосів, то проводиться повторне голосування. До нього допускаються два кандидати, які одержали найбільшу кількість голосів.

Якщо при повторному голосуванні жоден кандидат не отримав більше половини голосів, то призначаються нові вибори.

Етап 3. Заключний. На цьому етапі підводяться підсумки виборів шляхом затвердження результатів голосування органом, який створив конкурсну комісію. Це рішення є основою для власника майна при укладанні контракту і видання наказу про його призначення на посаду керівника організації.

6. Порядок приймання на роботу

Прийняття на роботу у підприємствах різних форм власності здійснюється відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку, затверджених керівниками підприємств та погоджених із профспілковими організаціями.

Згідно з Конституцією України, під час прийняття на роботу не допускається яке б то не було пряме чи непряме обмеження прав або врахування прямих чи непрямих переваг залежно від статі, раси, національності та віросповідання.

Забороняється відмовляти в прийнятті на роботу за такими мотивами:

- вагітність жінок або матері з малими дітьми;
- соціальне походження, засудження батьків або родичів, судимість, якщо останнє не передбачене законом.

Забороняється приймати на посади з матеріальною відповідальністю осіб, яких було засуджено за крадіжку, хабарництво та інші карні злочини, якщо у вироку окремо і не зазначалось про позбавлення права обіймати певну посаду. Це обмеження діє до зняття судимості.

Конституційне право на працю робітники та службовці використовують шляхом укладання трудового договору про роботу на підприємстві. Трудовий договір - це угода між працівником і підприємством, за яким працівник зобов'язується виконувати роботу за певною спеціальністю, кваліфікацією або посадою, підкоряючись внутрішньому розпорядку підприємства, а підприємство зобов'язується платити йому заробітну плату та забезпечувати умови праці, передбачені законодавством про працю, колективною угодою та згодою сторін.

Трудові договори за терміном дії бувають таких видів:

- договори, укладені на невизначений строк;
- договори, укладені на визначений строк;
- договори, укладені на час виконання певної роботи.

Трудові договори укладаються в письмовій формі та підписуються працівником і керівником підприємства, після чого працівники оформляються на

роботу наказом по підприємству. На підставі наказу про зарахування на роботу в трудовій книжці працівника робиться відповідний запис.

Влаштуючись на роботу, працівник має подати адміністрації (працівнику з кадрової роботи) трудову книжку, а у випадках, коли особа влаштовується на роботу вперше - довідку з домоуправління, ЖЕКу або сільської ради про останню зайнятість; звільнені у запас військовослужбовці подають військові квитки, а молоді спеціалісти - направлення на роботу, яке видається навчальним закладом. У всіх випадках повинен бути паспорт.

У разі прийняття на роботу, яка потребує спеціальних знань, адміністрація може вимагати від працівника диплом (копію) про закінчення навчального закладу або документ про спеціальну професійну підготовку.

З метою охорони здоров'я населення працівники підприємств харчової промисловості, громадського харчування, продовольчих магазинів, дитячих закладів, усіх видів транспорту, а також підприємств шкідливими умовами праці під час прийняття на роботу мають пройти медичний огляду. Списки професій та порядок медичного обстеження встановлює Міністерство охорони здоров'я України.

7. Переведення на іншу роботу

Переведення на іншу роботу - це зміна місця роботи працівника, виду трудової діяльності або інших суттєвих умов праці. До суттєвих умов праці належать:

- розмір і система заробітної плати;
- ступінь складності та важкість роботи;
- час і порядок виконання роботи;
- право на скорочений робочий день;
- право на додаткову відпустку, пільгову пенсію та ін.

У випадках, якщо працівник зарахований до підрозділу, розміщеного в іншій місцевості, то його можна перевести до іншого підрозділу тільки за його згоди, тому що змінюється одна з головних умов - місце роботи.

Для переведення на прохання працівника на іншу роботу потрібно мати згоду адміністрації. Таке прохання адміністрація повинна виконати у таких випадках:

- якщо працівник через хворобу, перенесену операцію або інші пошкодження здоров'я потребує більш легкої праці;
- якщо вагітна жінка або мати неповнолітніх дітей не може виконувати своїх звичайних трудових обов'язків.

За працівниками, переведеними за станом здоров'я на легшу роботу, зберігається попередній середній заробіток.

Переведення через виробничу потребу відбувається тоді, коли слід виконати роботи для недопущення чи ліквідації стихійного лиха, виробничої аварії або негайного ліквідування їх наслідків, при виникненні нагальності зміни відсутнього працівника та в інших виняткових випадках.

Тимчасовим заміщенням вважається виконання службових обов'язків на посаді тимчасово відсутнього працівника (тимчасова непрацездатність, відпустка, відрядження), якщо спричинено потребою виконання розпорядчих функцій.

Призначення працівника виконуючим обов'язки на вакантній посаді не можна вважати заміщенням, а тільки переведенням на іншу роботу зі згоди на це працівника.

Не допускається переведення на іншу роботу, не сумісну зі станом здоров'я працівника. Працівники, які мають дисциплінарні порушення, можуть бути переведені на нижчу посаду терміном на один рік. Після закінчення терміну, визначеного адміністрацією, працівник повертається до колишньої роботи.

Переведення на іншу роботу на тому ж підприємстві, а також переведення на роботу на інше підприємство або в іншу місцевість, хоча б і разом з підприємством, допускається тільки за згодою працівника, за винятком випадків, передбачених законодавством.

Не вважається переведенням на іншу роботу і не потребує згоди працівника переміщення його на тому ж підприємстві на інше робоче місце, в інший

структурний підрозділ у тій же місцевості, доручення роботи на іншому механізмі або агрегаті у межах спеціальності, кваліфікації чи посади, обумовленої трудовим договором. Власник не має права переміщати працівника на роботу, не сумісну з його станом здоров'я.

У зв'язку зі змінами в організації виробництва і праці допускається зміна істотних умов праці при продовженні роботи за тією ж спеціальністю, кваліфікацією чи посадою. Про зміну істотних умов праці - систем та розмірів оплати праці, пільг, режиму роботи, встановлення або скасування неповного робочого дня, суміщення професій, зміну розрядів і найменування посад тощо - працівник повинен бути повідомлений не пізніше як за два місяці.

Якщо колишні умови праці не можуть бути збережені, а працівник не згоден на продовження роботи в нових умовах, то трудовий договір припиняється.

Завдання (задача дорівнює 12 балів):

Визначити якісний показник ефективності роботи служби персоналу з пошуку та залучення нових працівників, якщо відомо, що усереднений показник якості виконаної роботи набраними працівниками (R_k) розрахований за 20 параметрам, рейтинг кожного з яких в середньому склав 4 бали за п'ятибальною шкалою (тобто 80%); $\Pi = 35\%$ і $\Pi_{нов} = 85\%$.

Питання для контролю (знайти відповідність, дорівнює 1 бал):

Питання	Відповідь
1. Відбір це ...	а) рекламу організації шляхом переконання співрозмовника у значимості і особливості пропонуваної роботи
2. Бесіда по найманню - інтерв'ю передбачає ...	б) рішення вищого керівництва про відповідність кандидата на певну посаду
3. Підбір це ...	в) здійснення порівняння кандидатів за всіма параметрами і подання їх на розгляд керівництву, яке приймає рішення
4. Прийняття рішення це ...	г) конкурентна боротьба між двома і більше претендентами за вакантну посаду на певних умовах
5. Конкурс це ...	д) зразок поведінки людини, джерело інформації, яка може надати відомості про професійні здібності та вміння претендента на посаду
6. Тест це ...	е) оцінку рівня освіченості претендента, його зовнішнього вигляду і визначальних особистісних якостей
7. Попередня відбіркова бесіда має на меті ...	ж) визначає зміст роботи у вигляді поведінкових дій
8. Дієвість змісту тесту це ...	з) відповідність вимогам, які пред'являються до певного виду діяльності

9. Ефективність тесту це ...	и) угода між працівником і підприємством, за яким працівник зобов'язується виконувати роботу а підприємство зобов'язується платити йому заробітну плату та забезпечувати відповідні умови праці
10. Трудовий договір це ...	к) спосіб відбору претендентів на посаду з урахуванням думки більшості з тих, які мають право вибирати
11.Вибори це...	л) виконання дій служби персоналу для залучення кандидатів на посаду, які мають якості, необхідні для роботи в організації
12.Приймання на роботу це ...	м) процес, у якому організація вибирає із претендентів на посаду одного або декількох осіб, які найкращим чином відповідають вимогам організації в конкретних умовах