

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Соціально-гуманітарний факультет
Кафедра інформаційної та соціокультурної діяльності

МАЛЯРЧУК (МАРТИНЮК) Оксана Петрівна

Оптимізація процесу добору кадрів в умовах сучасного інформаційного суспільства/ Optimization of the recruitment process in modern information society

спеціальність: 029 – Інформаційна, бібліотечна та архівна справа
освітньо-професійна програма – Документознавство та інформаційна діяльність

Кваліфікаційна робота

Виконала: студентка групи
ДІДм-21 О.П. Малярчук

Науковий керівник:
д.фіолол.н., професор
І.Ю. Шкіцька

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту:

«__» _____ 20__р.

Завідувач кафедри

_____ Л. І. Біловус

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО ОСОБЛИВОСТІ.....	7
1.1. Квінтесенція добору кадрів.....	7
1.2. Вимоги роботодавця до потенційних працівників	10
1.3. Наміри претендентів на посаду щодо працевлаштування.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ СПОСОБІВ ЗАЛУЧЕННЯ КАДРІВ.....	15
2.1. Нові джерела та методи добору працівників	15
2.2. Реклама-оголошення у ЗМІ щодо працевлаштування	26
2.3. Роль анкетування в залученні кадрів. Шляхи запитів резюме	33
2.4. Хедхантерство – новий спосіб пошуку персоналу	37
2.5. Сутність роботи з резервом кадрів і створення бази даних	40
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ДОБРУ КАДРІВ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ СУСПІЛЬСТВІ.....	49
3.1. Раціоналізація документаційного забезпечення добору кадрів.....	49
3.1.1. Мистецтво складання дієвого резюме	49
3.1.2. Сучасні вимоги до складання автобіографії	54
3.1.3. Правила написання характеристики	56
3.1.4. Специфіка складання рекомендаційного листа.....	59
3.2. Роль співбесіди в доборі кадрів.....	62
3.3. Рекомендації щодо покращення системи добору персоналу	68
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

ВСТУП

Стрімкий розвиток інформаційного суспільства зумовлює потребу організацій у створенні таких умов функціонування, за яких вони зможуть бути конкурентоспроможними. З урахуванням цього останнім часом усе більше уваги приділяється проблемі формування ефективної кадрової системи в установах, адже некомпетентний працівник своїми помилковими діями здатен дезорієнтувати колектив підприємства, що може призвести до фінансових витрат, виникнення конфліктів, занепаду організації тощо.

Для якісного залучення кадрів менеджери кадрової служби повинні вдало організувати процес добору персоналу, окреслити низку вимог до претендентів на вакансію, оприлюднити перелік необхідних документів для проведення конкурсу, а також чітко визначити систему резерву кадрів.

Зрозуміло, що коли технології та матеріальна база підприємств-конкурентів стають приблизно однаковими, успіх матимуть ті установи, у яких кваліфікованіший колектив, більш підготовлені та мотивовані працівники, тому ефективне функціонування будь-якої установи безпосередньо пов'язане з розкриттям її кадрового потенціалу.

Сьогодні в більшості установ України гостро постає проблема вдосконалення кадрової політики в напрямі зміни концепції залучення кадрів, адже правильно підібраний персонал є запорукою успіху та процвітання організації. Від того, наскільки вдало вдасться підібрати компетентних фахівців, залежатиме успіх у досягненні стратегічних і тактичних цілей підприємства. З огляду на це дослідження питань добору кадрів в умовах сучасного суспільства є **актуальним**, зумовленим потребами українського суспільства і потребує подальшого наукового висвітлення.

Робота базується на аналізі наукової та навчально-методичної літератури з управлінського документознавства, менеджменту, психології управління, етики ділового спілкування тощо, у якій відображено різні аспекти досліджуваної теми. Серед опрацьованих джерел слід виокремити роботи Армстронга М. [2], Балабанової Л. В. [4], Виноградського М. Д. [8],

Денисової А. [11], Мурашка М. І. [43], Печуляк Ю. С. [50], Семеняк Я. С. [62], Сурай І. [64], Хміля Ф. І. [71]. Наукові дослідження згаданих учених є фундаментом для подальшої розробки пропозицій з удосконалення системи добору персоналу.

Також у роботі висвітлюються питання, пов'язані з вивченням особливостей добору персоналу з урахуванням суспільно-економічних змін у сучасному українському суспільстві, а також появою й активним упровадженням новітніх інформаційних технологій у різні сфери життя людей, віртуалізацією спілкування, стрімким збільшенням кількості бізнес-проектів, що реалізуються в Інтернет-просторі.

Метою роботи є комплексний аналіз оптимізації процесу добору кадрів в умовах сучасного інформаційного суспільства.

Досягнення мети передбачає виконання таких **завдань**:

- розглянути квінтесенцію добору персоналу;
- окреслити вимоги, які висувають роботодавці до претендентів на вакансії, а також вимоги потенційних працівників щодо працевлаштування;
- дослідити сучасні джерела та методи добору працівників;
- проаналізувати основні підходи до складання реклам-оголошень про вакансії та маніпулятивні прийоми, які використовують роботодавці для залучення кадрів;
- схарактеризувати анкетування як спосіб залучення кадрів, з'ясувати його переваги та недоліки, описати способи поширення анкет, правила їх розроблення і заповнення;
- окреслити способи здійснення запитів резюме;
- розглянути хедхантерство як новий спосіб пошуку персоналу;
- з'ясувати важливість резервування кадрів, визначити його засади, сформулювати рекомендації щодо формування баз даних потенційних працівників;

- визначити роль документів у доборі кадрів і працевлаштуванні претендентів на вакантні посади;
- висвітлити та систематизувати вимоги до складання й оформлення найбільш важливих при працевлаштуванні кадрових документів, подати рекомендації щодо оптимізації їх змістових і формальних характеристик відповідно до сучасних тенденцій розвитку ринку праці;
- проаналізувати співбесіду як один із ключових етапів прийняття на роботу;
- скласти рекомендації щодо покращення системи добору кадрів.

Об'єкт дослідження – процес добору персоналу на підприємстві, в установі чи організації.

Предмет – інформаційно-документаційні, соціально-психологічні та організаційні аспекти добору кадрів в умовах інформаційного суспільства.

Методи дослідження зумовлені його метою і завданнями. Основними методами, застосованими в роботі, є описовий, класифікаційний, зіставний, а також методи аналізу й узагальнення.

Наукова новизна одержаних результатів. У роботі сформовано перелік основних вимог роботодавця та претендента щодо працевлаштування. Визначено новітні методи залучення персоналу. З'ясовано маніпулятивні прийоми, до яких удаються роботодавці в оголошеннях про вакансії. Анкетування розглянуто як спосіб залучення кадрів, з'ясовано його переваги та недоліки. Уперше описано способи поширення анкет, правила їх розроблення і заповнення. Визначено шляхи здійснення запитів резюме. Подано рекомендації щодо оптимізації змістових і формальних характеристик найбільш значущих документів у працевлаштуванні відповідно до сучасних тенденцій розвитку ринку праці. Сформовано практичні рекомендації щодо створення та ведення бази даних, необхідної під час резерву кадрів, а також щодо покращення системи добору персоналу.

Практичне значення одержаних результатів визначає передусім те, що вони можуть бути використані в розробленні лекційних курсів для вищої школи, написанні підручників і посібників з управлінського

документознавства, кадрового діловодства, управління персоналом, менеджменту. Аналіз й узагальнення сучасних способів залучення кадрів, вимог до створення найбільш значущих під час працевлаштування документів, а також створення баз даних і резерву кадрів дасть змогу покращити якість добору персоналу в організаціях та установах різного типу, а також збільшити ймовірність успішного працевлаштування претендентів на вакансії.

Апробація результатів дослідження. Основні положення випускної роботи й одержані результати були представлені в доповідях на міжнародних студентських наукових конференціях, зокрема II Міжнародній науковій студентській конференції «Новації та виклики юридичної освіти» (м. Тернопіль, 05.10.2018), III Міжнародній науковій студентській конференції «Правова система України в умовах європейської інтеграції: погляд студентської молоді» (м. Тернопіль, 15.05.2019) та IV Міжнародній студентській науковій конференції «Правова система України в умовах європейської інтеграції: погляд студентської молоді» (м. Тернопіль, 15.05.2020), а також на виступах на заключних етапах Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт зі спеціальності «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа» 2018-2019 рр. (м. Одеса) [12, 47], де автора було відзначено відповідно двома дипломами II ступеня.

Публікації. Результати дослідження відображено у трьох публікаціях, написаних без співавторів, у збірниках студентських наукових робіт [38, 30, 40].

Структура та обсяг. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Обсяг роботи становить 81 сторінку. У списку використаних джерел налічується 77 найменувань.

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО ОСОБЛИВОСТІ

1.1. Квінтесенція добору кадрів

Сьогодні ефективне використання персоналу постає одним із найважливіших факторів успіху діяльності підприємства. Підкреслимо важливу роль якісних характеристик персоналу, зокрема ділових, моральних, індивідуально-психологічних якостей працівників, досвіду їхньої роботи, позитивного клімату в колективі тощо. Передумовою цього постає правильний добір кадрів, аналіз персоналу, забезпечення просування працівників кар'єрними сходами, формування резерву кадрів, створення системи заохочення та покарання, підвищення кваліфікації працівників і т. д. Організація не може здійснювати ефективну діяльність без якісного складу працівників, тому вислів «Кадри вирішують усе» не є голослівним. З огляду на це добір кадрів є важливим аспектом діяльності будь-якої установи.

Кадри – це штатний кваліфікований склад працівників із професійною підготовкою, що мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи в певній сфері діяльності [32, с. 10]. На думку Г. В. Назарової, управління персоналом – це постійний процес вирішення проблем комплектування організації персоналом відповідної якості та кількості, що вимагає виконання конкретних завдань: набір, підбір, адаптація працівників, оцінка персоналу та ін. [44, с. 163], тому для ефективного управління кадрами потрібно якісно добирати кадри.

Добір кадрів передбачає оцінку психологічних і професійних якостей кандидатів на вакансію, визначення придатності кожного з них для роботи на певних посадах, адже без вироблення об'єктивної системи добору кадрів значно ускладнюється можливість залучення до установи найбільш компетентних і кваліфікованих спеціалістів [29; 35; 67].

Можна погодитися з думкою І. Ю. Жилиєвої, яка визначає добір персоналу так: це процес вивчення якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і добору з наявних претендентів

того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів підприємства [16]. Зауважимо, що в Україні, як і в інших країнах, процес добору кадрів є одним із найскладніших у роботі з кадрами, оскільки вимагає від кадрової служби та керівника постійних заходів й організації роботи щодо персоналу.

Як уже йшлося, від ефективного складу кадрів залежить не лише безперебійне функціонування, а й добробут компанії, атмосфера всередині колективу, перспектива розвитку організації, збільшення прибутку фірми тощо.

За М. Армстронгом, процес добору кадрів передбачає три етапи, які, на нашу думку, є надзвичайно важливими:

- **окреслення вимог до претендентів** – розробка посадових інструкцій і переліків реалістичних вимог до потенційних співробітників;
- **залучення кандидатів** – огляд й оцінка внутрішніх і зовнішніх джерел залучення персоналу, розміщення оголошень про набір, звернення до агентств і консультантів;
- **відбір кандидатів** – ретельний аналіз анкет, проведення співбесід, тестувань, оцінка претендентів, робота центру оцінювання, пропозиція про працевлаштування, отримання рекомендацій, підготовка трудового договору [2, с. 341].

У практичній діяльності зазвичай використовують такі методи добору й оцінки кандидатів:

- вивчення їхніх особистих документів;
- психологічне тестування;
- співбесіда;
- установлення випробувального строку;
- внесення до резерву.

Перед початком організації добору кадрів в установі адміністрації або кадровій службі доречно організувати такі види роботи:

- схарактеризувати установу з урахуванням виду її діяльності, обсягу виробництва, кількості штату та структурних підрозділів, особливостей розміщення виробничих приміщень, перспектив розвитку бізнесу тощо;
- сформулювати перелік структурних підрозділів, що потребують залучення нових кадрів;
- окреслити зміст роботи та посадові обов'язки майбутніх працівників;
- сформулювати чіткі вимоги до претендентів на посади, спрогнозувати їхню заробітну плату;
- з'ясувати рівень попиту працівників окресленої категорії на ринку праці та визначити шляхи їх пошуку й способи залучення до співпраці.

Зрозуміло, що добір кадрів для будь-якої організації є доволі складним і відповідальним процесом, який неможливий без проходження певних етапів, необхідних незалежно від використовуваних технологій добору кадрів [55, с. 115]. У сучасному інформаційному суспільстві процес прийняття на роботу працівників передбачає такі етапи: 1) планування збільшення штату; 2) організація пошуку претендентів на посади; 3) проведення співбесід, анкетувань і тестувань; 4) оцінка кандидатів на вакантні посади; 5) відбір потенційних співробітників; 6) оцінка роботи працівника у випробний термін; 7) зарахування на постійну роботу.

Залежно від виду діяльності організації, сфери надання послуг, а також від вимог, що висуваються до працівників певної посади, етапи та форми добору кадрів можуть різнитися. Здебільшого добір кадрів передбачає попередню розмову з кандидатом, аналіз поданих ним документів, співбесіду, тестування (чи інший вид випробовування) потенційного співробітника, перевірку відгуків про нього і поданих рекомендацій, результатів проходження медичного огляду.

Зауважимо, що в Україні подання рекомендацій, характеристик і відгуків про претендента на посаду не є поширеним і прийнятним. Виняток становлять лише усні рекомендації впливових осіб, надані шляхом безпосереднього або опосередкованого спілкування (через телефон) з керівником організації, яка

здійснює добір кадрів. Зазвичай такі рекомендації передують співбесідам і стосуються кандидатів на «престижні» посади.

Найголовніша проблема, із якою стикаються працівники служби управління персоналом, – це брак професійних кадрів як у самій організації, так і на ринку праці. З огляду на це для вдосконалення процесу добору кадрів дуже важливо використовувати найефективніші підходи щодо до нього: по-перше, для того щоб знайти і відібрати серед багатьох претендентів саме кваліфіковані та професійні кадри, і, по-друге, докласти максимум зусиль для зацікавлення таких потенційних працівників. Оскільки не існує одного універсального методу залучення персоналу, відділ кадрів повинен знати й уміти застосовувати різні методи та прийоми формування кадрового складу, добору кандидатів і використовувати їх залежно від конкретного завдання.

Отже, діяльність жодної установи неможлива без постійної роботи з персоналом. Потребу в кадрах установа задовольняє в процесі залучення і створення резерву працівників для заміщення вакантних посад. Процес добору персоналу є одним із найскладніших та найважливіших у роботі з кадрами, адже кваліфікований добір забезпечує успішне функціонування установи.

1.2. Вимоги роботодавця до потенційних працівників

Для того, щоб знайти «ідеального» співробітника, роботодавці постійно висувають низку вимог до потенційних працівників. Причому зазвичай ці вимоги залежать не від економічної ситуації в країні взагалі й на ринку праці зокрема, а саме від особистості конкретного керівника. Якщо потенційний роботодавець не висуває чітких вимог до професійних якостей свого майбутнього співробітника, краще подумати про інше робоче місце.

Для забезпечення якісного добору кадрів роботодавці висувають такі загальні вимоги до потенційних працівників:

- *фізичні дані* – вимоги щодо комплекції, росту/ваги, зовнішньої привабливості, функціональних особливостей;
- *стан здоров'я* – фізична можливість виконувати роботу, передбачену посадовою інструкцією;

- **кваліфікація** – спеціалісти вищої кваліфікації, середньої кваліфікації, спеціалісти-практики, висококваліфіковані робітники, кваліфіковані робітники, малокваліфіковані робітники;
- **інтелектуальні властивості** – особливості індивіда, які формують індивідуальний спосіб мислення, що впливає на саморозвиток особистості;
- **здібності** – креативність, здатність до творчого виконання завдань, наявність організаторських здібностей, лідерських якостей, стресостійкість тощо;
- **характер** – динамічна, упорядкована сукупність стійких, індивідуально психологічних особливостей, що формуються під час життя людини і виявляються в її діяльності та суспільній поведінці (ставленні до колективу, інших людей, праці, навколишньої дійсності та самої себе);
- **темперамент** – стійка сукупність індивідуальних психофізіологічних особливостей особистості, пов'язаних із динамічними (не змістовими) аспектами діяльності (основні типи темпераменту становлять холеричний, сангвінічний, флегматичний, меланхолійний);
- **особисті якості** (неконфліктність, компетентність, доброзичливість, комунікабельність, пунктуальність, відданість справі, порядність, відповідальність, цілеспрямованість та ін.).

Найкращими працівниками є мотивовані люди. Мотивація – спонукання до дії, психофізіологічний процес, що керує поведінкою людини, визначає його спрямованість, організацію, активність і стійкість, здатність людини дієво задовольняти свої потреби (висока заробітна плата, гнучкий графік роботи, наявність «соціального пакету», високий статус у суспільстві, можливість кар'єрного зростання, реалізованість творчого потенціалу особистості, дружній колектив, цікава робота, мобільність, зручне територіальне розташування місця роботи (близько до дому, закладів навчання дітей та ін.)).

За словами канадського лікаря Ганса Сельє, секрет удалого вибору співробітників простий: треба знаходити людей, які самі хочуть робити те, чого вимагає роботодавець [43].

Крім загальних вимог, українські роботодавці сьогодні висувають ще й конкретні вимоги до претендентів на посаду, основними з яких є:

- високий кваліфікаційний рівень;
- досвід роботи;
- знання іноземних мов;
- обізнаність із новітніми інформаційними технологіями;
- уміння працювати із сучасним програмним забезпеченням;
- особисті якості (гнучкість, неконфліктність, комунікабельність, неамбіційність, відповідальність, чесність, відданість тощо).

Зауважимо, що вимоги різняться залежно від категорії претендентів на посади. Так, до працівників робітничих спеціальностей висуваються такі вимоги, як фізичні дані, хороший стан здоров'я, особисті якості (працелюбність, комунікабельність, неконфліктність, дисциплінованість, пунктуальність, зібраність, непретензійність тощо).

Для висококваліфікованих працівників пріоритетними вимогами є: високий освітньо-кваліфікаційний рівень, володіння іноземною мовою, інтелектуальні здібності, уміння працювати за комп'ютером, особисті якості (комунікабельність, гнучкість, відповідальність, відданість справі, порядність, цілеспрямованість тощо).

Отже, для досягнення бажаного результату керівники повинні ефективно залучати професіоналів різних галузей, ставити реалістичні вимоги до них відповідно до змісту роботи та створювати для них оптимальні умови праці.

1.3. Наміри претендентів на посаду щодо працевлаштування

Вимоги роботодавців до найманих працівників і вимоги найманих працівників до роботодавців теж різняться. Так, роботодавець намагається найняти кваліфікованого й ефективного спеціаліста, який буде задовольняти потреби установи в межах своєї компетенції, а потенційний працівник – отримати роботу своєї мрії, де він зможе реалізувати себе, досягнути значних висот, отримувати відповідну його запитам заробітну плату. Зауважимо, що лише коли вимоги двох сторін будуть максимально збігатися, установа зможе

найняти успішного та цілеспрямованого працівника, тому всі вимоги повинні бути раціональними.

Згідно з нашими спостереженнями, сучасні українці-претенденти на посади висувають такі вимоги до свого працевлаштування:

- висока заробітна плата;
- гнучкий графік роботи;
- можливість кар'єрного зростання;
- розташування місця роботи близько до дому та ін.

Часто ці умови є визначальним фактором, що мотивує потенційних працівників. Дослідник питань управління персоналом Ф. Хміль пропонує під час формування вимог до змісту роботи працівника використовувати професіограму – документ, що містить детальну характеристику та сукупність вимог до індивідуально-психологічних особливостей людини певної професії, її функції та навички. У цьому документі вчений пропонує виокремити дві частини: зміст трудової діяльності та конкретні вимоги до особи відповідної професії [71, с. 211]. За такого підходу професіограма постає методичним засобом профорієнтаційної роботи.

Таким чином, рівень ефективності працівника вищий тоді, коли його вимоги щодо працевлаштування і вимоги роботодавця максимально збігатимуться.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Ефективна діяльність підприємства залежить від правильного добору кадрів. Компанії можуть досягти бажаного рівня розвитку лише з грамотними та завзятими фахівцями. Кваліфіковані кадри визначають успіх будь-якої організації. Від якісного складу кадрів залежить не лише безперебійне функціонування, але й добробут компанії, атмосфера всередині колективу, перспектива розвитку організації, збільшення прибутку фірми тощо.

Діяльність жодної установи неможлива без постійної роботи з персоналом. Умови діяльності сучасних організацій вимагають

цілеспрямованого й оперативного добору персоналу з урахуванням не тільки конкретних посадових обов'язків і вимог робочого місця, але також тактичних і стратегічних цілей установи, можливості професійного розвитку співробітника, його професійних, психологічних, комунікативних та інших якостей, що становлять основу для професійної діяльності та успішної адаптації в умовах конкретної організації.

До претендентів на посаду роботодавці висувають вимоги щодо фізичних даних, стану здоров'я, кваліфікації, інтелектуального рівня, здібностей, характеру, темпераменту, а також певних особистих якостей. Серед вимог українських роботодавців до потенційних працівників домінують високий кваліфікаційний рівень, досвід роботи, знання іноземних мов, обізнаність із новітніми інформаційними технологіями, уміння працювати із сучасним програмним забезпеченням, особисті якості (гнучкість, неконфліктність, комунікабельність, неамбіційність, відповідальність, чесність, відданість тощо). Вимоги до кандидатів на вакансію різняться залежно від її виду та особливостей посадових обов'язків.

Сучасні українці – претенденти на посаду висувають такі вимоги до свого працевлаштування, як висока заробітна плата, гнучкий графік роботи, можливість кар'єрного зростання, розташування місця роботи близько до дому та ін. Серед вимог до претендентів на посади домінантним є професіоналізм, завдяки якому отримати роботу в будь-якій галузі буде набагато простіше.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ СПОСОБІВ ЗАЛУЧЕННЯ КАДРІВ

2.1. Нові джерела та методи добору працівників

Як уже було зазначено вище, ефективний пошук персоналу передбачає вироблення стратегії та варіантів залучення потенційних кандидатів, окреслення переліку вимог до них, встановлення рівня оплати праці, способу мотивації та перспективи службового зростання, здійснення практичних заходів щодо залучення персоналу тощо.

При організації процесу добору персоналу також необхідно враховувати такі чинники: законодавчі обмеження і можливості, специфіку установи, ринок робочої сили, безпосереднє оточення, місце розташування підприємства і т.д. Відповідно, що вища посада, на яку претендують кандидати, то складніший і триваліший процес добору кадрів [28].

Для залучення необхідних працівників роботодавці проводять певні заходи за допомогою двох видів джерел набору персоналу: зовнішніх (набір проводиться за межами організації через зовнішні ресурси) і внутрішніх (набір здійснюється всередині установи з власних співробітників).

За М. Д. Виноградським, до внутрішніх джерел належать:

- **внутрішній конкурс** – у різні підрозділи підприємства надсилають інформацію про вакантну посаду;
- **суміщення професій** – одна людина поєднує обов'язки різних посад для виконання конкретного обсягу робіт;
- **ротація** – внутрішнє переміщення кадрів.

Зовнішні джерел складають:

- **списки «очікування»**, що містять інформацію про претендентів, які звертались стосовно працевлаштування;
- **центри зайнятості**, які допомагають знайти необхідну роботу безробітному;
- **агентства з найму працівників**, що здійснюють пошук персоналу для організацій;

– *самостійний пошук* через засоби масової інформації [8, с. 171].

До зовнішніх джерел залучення кадрів доцільно буде віднести також зв'язок установи з закладами вищої освіти, особисті контакти керівника, розміщення реклами-оголошення щодо вакансії у ЗМІ чи на сайті організації, анкетування, рекрутинг, що включає в себе е-рекрутинг (пошук персоналу за допомогою Інтернет-ресурсів), консалтинг (діяльність з консультування керівників, управлінців з широкого кола питань), скринінг (швидкий відбір претендентів виключно за формальними ознаками), аутсорсинг (передавання компанією частини її завдань або процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду), аутстафінг (вивід персоналу за штат фірми-замовника і оформлення його у штат фірми-провайдера), аутплейсмент (супровід, психологічна підтримка і працевлаштування скороченого в результаті реструктуризації або яких-небудь інших організаційних змін працівника), хедхантинг (пошук успішних працівників у різних установах і «переманюванні» їх в компанію, яка замовила послуги хедхантера.) тощо.

У фінансовому плані зовнішні джерела умовно можна поділити на дорогі та недорогі. Дорогі джерела потребують значних фінансових витрат. До них можна віднести кадрові агентства, хедхантинг, розміщення платних оголошень щодо вакантної посади у ЗМІ тощо. Недорогі джерела ж не передбачають фінансових витрат претендентів. Їх становлять центри зайнятості, контакти організації з закладами вищої освіти, отримання резюме від кандидата через Інтернет і т. д.

Дослідниця Л. Балабанова виділила недоліки і переваги внутрішніх і зовнішніх джерел добору персоналу (*див. табл.2.1*) [4, с. 223]:

Безперечно, більшість організацій намагаються надавати перевагу внутрішнім джерелам залучення персоналу, адже це дає змогу скоротити фінансові витрати та час на пошук кандидата. Однак, на нашу думку, зовнішні методи залучення кадрів повинні бути домінантними, адже нові люди зі свіжим поглядом на виконання завдань необхідні сучасним установам.

Таблиця 2.1

Переваги та недоліки джерел залучення персоналу

Переваги	Недоліки
Внутрішні джерела	
<ul style="list-style-type: none"> – зменшення витрат на адаптацію; – більші можливості оцінки; – низькі витрати під час пошуку кадрів; – мотивація працівників; – посилення відданості працівників установі; – створення ідеології «просування» 	<ul style="list-style-type: none"> – небажані неформальні зв'язки; – додаткові витрати на перенавчання; – обмеження залучення нових працівників із власними поглядами, навичками, стереотипами у сприйнятті людей; – потреба розробки комплексної програми розвитку персоналу
Зовнішні джерела	
<ul style="list-style-type: none"> – широкий вибір кандидатів; – зниження витрат на навчання; – відсутність небажаних неформальних зв'язків; – нові ідеї, погляди, методи роботи 	<ul style="list-style-type: none"> – витрати та конфлікти під час перерозподілу посадових обов'язків; – імовірність несумісності працівників; – тривалий період адаптації персоналу; – зниження мотивації персоналу

Одним із найдієвіших способів добору персоналу із зовнішніх джерел у сучасному світі є *рекрутинг*, а також пряий пошук претендентів за задалегідь складеним профілем. Термін походить від англійського слова «recruiting» і в перекладі означає «наймання» або «вербування» [7]. У вузькому значенні рекрутинг – це процес пошуку і відбору фахівців для установи, що передбачає послуги з пошуку вакантних посад у своїй базі даних, ЗМІ, сайтах організацій-роботодавців, включає е-рекрутинг, консалтинг, скринінг, аутсорсинг, аутстафінг, аутплейсмент, хедхантинг і т. д.

Рекрутинг – доволі новий вид діяльності, який зародився в Німеччині, Франції, Британії на початку XIX ст. Перші агентства відкривалися в аудиторських і консалтингових компаніях у США на початку 50-х рр. В Україні

декілька перших рекрутингових агентств з'явилися на початку 90-х років. Сьогодні цей бізнес знаходиться на стадії розвитку й кількість компаній у цьому напрямі роботи стрімко збільшується [50, с. 71-72].

Рекрутинг передбачає складання грамотного опису вакансії та розміщення цього опису там, де його побачать потенційні претенденти або сайти, що займаються пошуком кадрів. Ставка робиться на людей, що перебувають у безпосередньому процесі пошуку роботи [52].

У сутності рекрутингу лежить добір кадрів з урахуванням реальних особливостей робочого місця та ділових, особистісних якостей кандидата, що здійснюється за допомогою наявної бази кандидатів і за відгуками на оголошення в ЗМІ [55, с. 116]. Рекрутингову діяльність здійснюють як спеціалізовані агенції, так і кадрові служби установ. Відповідно рекрутинг поділяють на внутрішній і зовнішній.

Зовнішній рекрутер – це співробітник рекрутингової компанії, кадрової агенції, некомерційного фонду і центру, а також державних структур із добору кандидатів для заміщення вакансій, який здійснює пошук персоналу для клієнтів своєї фірми. Внутрішній рекрутер – це працівник організації, який підбирає персонал для власної компанії. Він добре ознайомлений зі структурою організації, знає особливості психологічного клімату, використовує апробовані методики добору персоналу, тісно співпрацює з лінійними керівниками майбутніх співробітників, займається адаптацією, атестацією й мотивацією персоналу, рідше – кадровим діловодством [70, с. 223].

Робота внутрішнього рекрутера передбачає отримання інформації від керівника про вакантну посаду, складання карти пошуку кадрів і професіограми, здійснення аналізу ринку праці і пошук кандидата, телефонне/особисте інтерв'ю, отримання зворотного зв'язку від керівника щодо кандидата, перевірку рекомендацій на кандидата, формування пропозиції щодо роботи кандидата [23, с. 79].

До основних принципів внутрішнього рекрутингу належать комплексність і системність, плановість (орієнтація на поставлені цілі й

терміни їх досягнення), науковість (використовуються сучасні технології пошуку, оцінювання кандидатів, сучасні методи діагностики), ефективність (витрати, пов'язані з відбором і найманням, мають бути меншими за розмір очікуваного ефекту), відповідність цілям підприємства, контрольованість, оперативність, урахування інтересів кандидатів, конфіденційність. Внутрішній рекрутинг є однією із форм кар'єрного зростання працівників, адже кандидатів обирають переважно зі штату установи.

На зовнішній і внутрішній рекрутинг впливають зовнішні та внутрішні чинники. Зовнішні становлять ринок праці, демографічна ситуація, економічний, технічний і соціальний розвиток суспільства, законодавча база, регіональна й галузева специфіка, ступінь конкуренції. До внутрішніх чинників можемо віднести цілі організації, специфіку діяльності, розмір, оргструктуру, особливості застосовуваних технологій, стратегію поведінки на ринку праці [51, с. 230]. Високий рівень безробіття, зниження економічної активності населення, брак кваліфікованих кадрів зумовлюють активність рекрутингових агенцій на ринку праці [62, с. 411], тобто зовнішній рекрутинг.

До принципів зовнішнього рекрутингу віднесемо формування асортименту та прейскуранту послуг відповідно до вимог ринку праці, компетентність, прогресивність та оперативність, конкурентоспроможність, урахування інтересів кандидатів і підприємства, конфіденційність.

Рекрутингове агентство – це своєрідний посередник на ринку праці, що надає послуги роботодавцям щодо пошуку й добору персоналу і претендентам – у пошуку роботи та працевлаштуванні. Такі організації отримують від установ-замовників конкретні вимоги до кандидатів на вакантну посаду, а завдання агентств – відібрати придатних кандидатів, які найкраще відповідатимуть запитам.

За нашими спостереженнями на сайті з пошуку роботи Work.ua сьогодні в Україні нараховується більше 300 кадрових і рекрутингових агенцій, послугами яких (за відповідну плату) можуть вільно скористатись підприємці з різних куточків країни.

До речі, не треба плутати рекрутингові та кадрові агенції. Щоб отримати ефективну допомогу в пошуку вакансій і працевлаштуванні, роботодавцям та претендентам важливо розуміти всі відмінності та переваги кожного типу агентства.

Рекрутингові агентства надають послуги пошуку та добору персоналу фірмам-роботодавцям, які й оплачують послуги агентства. Зауважимо, що для претендентів на посади послуги рекрутингових агентств безкоштовні. Зазвичай клієнтами рекрутингових агентств є компанії із середнього і великого сегмента бізнесу, які шукають висококваліфікованих фахівців для виконання поставлених завдань або під конкретний проєкт. Для установ-роботодавців важливою є повна відповідність претендента їх вимогам до досвіду, знань, вмінь, тому вони готові платити великі гроші за добір кадрів професійним рекрутинговим агентствам.

Рекрутингові агентства корисні фахівцям з однією або кількома вищими освітами, з аналогічним досвідом роботи і знанням специфіки своєї професійної сфери. Великою перевагою є досвід управлінської роботи, додаткове навчання та курси підвищення кваліфікації, знання іноземних мов, участь у грандіозних проєктах. Шанси на працевлаштування мають і перспективні молоді фахівці з невеликим досвідом роботи, але з високим рівнем освіти, успішним досвідом науково-практичної діяльності та стажувань, і сильною мотивацією.

Звісно, працевлаштування для всіх шукачів роботи агентства не гарантують, адже все залежить від кількості замовлень і вимог роботодавців. Але при цьому *рекрутингові агентства мають низку важливих переваг для кандидатів* – професійні рекрутери агентства надають консультативну допомогу кандидатам протягом усього процесу працевлаштування, допомагають підготуватися до співбесіди з роботодавцями, домовитися про вигідні умови на майбутній роботі, можуть пропонувати інші цікаві вакансії та ін.

Вартість послуг рекрутингу, як правило, визначається індивідуально й коливається в межах 10-30 % від річного доходу шуканого співробітника

[15; 23]. Розмір оплати залежить і від категорії персоналу, терміновості замовлення, складності пошуку, від регіону, вимог до кандидата й умов оплати майбутнього співробітника, цінової політики рекрутингового агентства.

У кадрових агентствах (агенціях із працевлаштування) оплату за послуги вносять претенденти, зокрема певну суму на початковому етапі пошуку вакансій, а в разі успішного працевлаштування та проходження випробувального терміну – сплачується гонорар за виконану агентством роботу. Для роботодавців послуги кадрових агентств безкоштовні, усі витрати несуть кандидати.

Кадрові агенції широко використовують такий метод відбору, як *скрінінг* – швидкий відбір претендентів виключно за формальними ознаками, а саме: освіта, вік, стать, приблизний досвід роботи, знання комп'ютерних програм та іноземних мов. У результаті, отримавши велику кількість резюме, відбір здійснює сам замовник, а кадрове агентство виконує роль постачальника гідних кандидатів. Середні терміни проведення скрінінгу складають від 1 до 10 днів. Цим методом зазвичай проводиться добір персоналу молодшої ланки (секретарів, операторів колл-центрів, рядових бухгалтерів, продавців-консультантів, водіїв тощо) і дуже рідко середньої.

Попит на послуги кадрових агентств зріс у період кризи, оскільки пропозицій від роботодавців стало менше і зросла кількість скорочень серед працівників. Послуги таких агенств будуть корисні кандидатам, які потребують допомоги в працевлаштуванні та додаткового супроводу в пошуку роботи й готові витратити на це власний час та кошти, а також тим, хто має невеликий досвід роботи чи терміново шукає джерело заробітку, не висуваючи особливих вимог до місця роботи [56].

Треба пам'ятати, що перед зверненням до рекрутингових і кадрових агентств насамперед необхідно дізнатися, чи є у компанії ліцензія на надання послуг у сфері працевлаштування, що регламентовано законодавством України.

Одним із різновидів рекрутингу є *електронний рекрутинг* (е-рекрутинг) – метод пошуку персоналу за допомогою Інтернет-ресурсів. Звісно, це чудовий

спосіб подолати географічні відстані, заощадити час і здобути необхідну інформацію про вакансію чи кандидатів. Однак стратегія і тактика найму персоналу визначається потребами бізнесу, а не можливостями спеціальних сайтів. Тому для ефективного управління персоналом доцільно враховувати сучасні тенденції та комбінувати традиційні й електронні інструменти.

Також існують *консалтингові агентства*, які не займаються безпосереднім пошуком працівників, а лише надають необхідну інформацію, зокрема: дані про загальний стан ринку праці, наявність працівників певної категорії, рівень заробітної плати, надання консультативної інформації, й іноді допомогу в її реалізації. Останнім часом кількість даних агентств стрімко зростає, що говорить про затребуваність цих послуг [75, с.112].

Серед різноманіття рекрутингових агентств доцільно виокремити послугу *аутсорсингу* (від англ. «outsourcing» – «зовнішнє джерело»). Це своєрідна передача організацією певних видів або функцій підприємницької діяльності іншій компанії, що діє в потрібній сфері, на підставі договору.

У країнах Європи та Північної Америки аутсорсинг користується великим попитом, хоча на ринку України ця послуга тільки починає поширюватися. На законодавчому рівні поняття аутсорсингу визначено розділом 4 Національного класифікатора України «Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010», чинного від 01.01.2012 року, як угоду, згідно з якою замовник доручає підряднику виконати певні завдання, зокрема, частину виробничого процесу або повний виробничий процес, надання послуг щодо добору персоналу, допоміжні функції [30].

У світі нормою стало те, що навіть великі всесвітньо відомі корпорації намагаються тримати у своїх руках тільки розробку й мережу поширення продукції, віддаючи на аутсорсинг функції управління персоналом, бухгалтерський облік, рекламу, інформаційні технології та навіть саме виробництво [50, с. 71].

У свою чергу аутсорсинг поділяється на бізнес-аутсорсинг та аутстафінг. Бізнес-аутсорсинг є виведенням за межі підприємства непрофільних завдань та

залученням для їх вирішення підрядників. Бізнес-аутсорсинг передбачає зацікавлення замовника не працівниками, а конкретним виконанням певної роботи.

Аутстафінг (від англ. «outstaffing» – «поза штатом») є видом аутсорсингу, пов'язаний із безпосереднім наймом персоналу, за якого компанія-провайдер набирає до штату працівників, які фактично працюють в іншій компанії (або й у замовника). Аутстафінг поділяється на лізинг персоналу (потрібний замовнику персонал перебуває постійно у штаті провайдера, а замовник за необхідності обирає собі того чи іншого працівника); добір тимчасового персоналу (найчастіше строком до 3-х місяців на сезонні роботи); виведення персоналу за штат (підприємство виводить своїх постійних співробітників за штат (звільняє), а до штату їх приймає провайдер) [75, с. 113].

За допомогою аутсорсингу фірма-замовник має можливість оптимізувати витрати на виробництво продукції, адже оплачує лише вартість аутсорсингових послуг компанії-провайдера. До того ж доцільніше періодично залучати фахівця широкого профілю з великою практикою, ніж постійно тримати в штаті фахівця, який задіяний нечасто.

До недоліків аутсорсингу в Україні віднесемо ускладненість у деяких випадках оперативного управління з боку замовника найнятими працівниками, а також відсутність нормативної бази, яка б регламентувала поняття аутсорсингу. З огляду на це договори аутстафінгу можуть бути визнані недійсними в судовому порядку і в результаті застосування технології аутстафінгу можливе зниження фактичної продуктивності праці працівників.

Існує також такий вид послуг як *аутплейсмент* (outplacement) – це комплексна програма з безболісного виводу співробітників зі штату компанії, консультування з кар'єрних питань, а також інформаційно-консультаційна підтримка в період пошуку роботи та випробувального терміну. Фактично, це допомога в працевлаштуванні звільненим працівникам компанії-клієнта [50, с. 74].

Окреслимо основні етапи роботи з рекрутинговим агентством:

- 1) агентство підписує з клієнтом договір та узгоджує заяву на добір персоналу;
- 2) клієнт сплачує передплату;
- 3) агентство здійснює пошук резюме на спеціалізованих сайтах і у власній базі даних, проводить попередню співбесіду по телефону;
- 4) тих, хто пройшов співбесіду, агентство запрошує в офіс для проведення повторної співбесіди, у межах співбесіди здійснюється професійне та психологічне тестування кандидата;
- 5) агентство підтверджує рекомендації, надані кандидатом, у роботодавців;
- 6) агентство моніторить інформацію, заявлену в резюме та на співбесіді, в закладах освіти та соціальних мережах;
- 7) якщо кандидат за всіма параметрами відповідає очікуванням клієнта, агентство направляє його клієнту на співбесіду;
- 8) процедура повторюється доти, поки вакансія клієнта не буде «закрита» потрібним спеціалістом [50, с. 74].

До переваг рекрутингових агентств доцільно віднести якість добору персоналу, економію часу і коштів, добір працівника в установлений строк і гарантія на нього (якщо він не влаштовує замовника, агенція здійснить безкоштовну заміну), надання широкого асортименту послуг у сфері управління персоналом, не обмежуючись лише добором працівників, конфіденційність. Але попри всі переваги, послуги агентств коштують недешево.

Зауважимо, що доцільно розглядати методи залучення персоналу крізь призму категорії працівників, адже розрізняють спеціалістів вищої, середньої та нижчої ланки на підприємстві, залежно від цього використовуються різні методи пошуку кандидатів.

До вищої ланки підприємства належать «золоті комірці». Це топ-менеджери, висококваліфіковані працівники, керівні кадри, які є надзвичайно важливими для компанії. Саме від керівника залежить ефективність діяльності та конкурентоспроможність всієї організації. Відомо безліч прикладів, коли в організації, що занепадає, відбулась зміна керівництва і ця ж організація згодом переходила до кола лідерів конкурентного середовища [6].

Здійснювати пошук таких кандидатів дуже складно, адже вони зазвичай працюють на високооплачуваних посадах і не цікавляться вакантними посадами. Саме тому для залучення цієї категорії фахівців активно застосовують методи рекрутингу, консалтингу і хедхантингу.

Середню ланку установи складають «білі комірці». До цієї категорії належать менеджери середньої ланки, спеціалісти та кваліфіковані працівники. Пошук таких спеціалістів не такий уже складний, як у першому випадку, проте деякі спеціальності є досить дефіцитними на ринку праці, тому їхнє залучення потребує значних зусиль і часу, а також фінансових витрат. Зазвичай пошук таких спеціалістів здійснюється на регіональному та місцевому рівнях [6]. Для пошуку працівників цієї ланки застосовується така технологія, як рекрутинг, скринінг, аутсорсинг.

До нижчої ланки установи належать «сині комірці». Це персонал обслуговування і персонал, зайнятий на допоміжних роботах. Вакантні посади цієї групи «закриваються» на місцевому рівні за рахунок малокваліфікованого персоналу, який не є дефіцитним на ринку праці. Для пошуку персоналу нижчої ланки використовується метод скринінгу, або «поверхневого добору», розміщення оголошень про вакансію у ЗМІ, анкетування.

Звісно, рано чи пізно керівник компанії під час добору персоналу зіштовхнеться з питанням: що краще – мати власну кадрову службу або звернутися в спеціалізоване агентство? Щоб прийняти правильне рішення, слід проаналізувати такі фактори: розмір і капітал фірми, установлені строки пошуку кандидатів, витрати на утримання власної кадрової служби та вартість послуг рекрутингових агентств і т. д.

Логічно, що великим установам, де часто виникає потреба в пошуку нових працівників, доцільно утримувати власну кадрову службу. А невеликим фірмам, що мають разові потреби в пошуку персоналу, краще звернутись до рекрутингових компаній, які мають велику базу кандидатів і швидко підберуть кваліфікованого працівника. Якщо порівняти всі витрати на підтримку кадрової служби та послуги рекрутингових фірм, то в більшості випадків вигідніше мати

справу з останніми, адже своя служба управління персоналом – це не тільки зарплата, але й оренда робочих місць, експлуатація устаткування, оплата навчання й т.д. Тобто на витратах рекрутингових агенцій підприємство заощаджує.

Як показує практика, більшість великих організацій, незважаючи на функціонування власних кадрових служб, активно співпрацюють із рекрутинговими агентствами, аргументуючи це престижним проявом діяльності та впевненістю в доборі дійсно якісного персоналу.

Отже, для залучення необхідних кадрів роботодавці проводять певні заходи за допомогою двох видів джерел набору персоналу: зовнішніх (набір проводиться за межами організації через зовнішні ресурси) і внутрішніх (набір здійснюється всередині установи з власних співробітників). У сучасному суспільстві актуальними та новітнім методом добору працівників є рекрутинг – процес пошуку і відбору фахівців для установи, що передбачає послуги з пошуку вакантних посад у власній базі, ЗМІ, сайтах організацій-роботодавців, е-рекрутингу, консалтингу, скринінгу, аутсорсингу, аутстафінгу, аутплейсменту, хедхантингу і т. д. В Україні управління персоналом поки більшою мірою перебуває в руках власних кадрових служб, однак усе частіше пошуком і підбором співробітників займаються спеціалізовані рекрутингові агентства.

2.2. Реклама-оголошення у ЗМІ щодо працевлаштування

Самостійний пошук роботи через засоби масової інформації однозначно є найбільш поширеним у сучасному інформаційному суспільстві України. Адже оголошення про роботу в ЗМІ, зокрема в Інтернеті, полегшують претенденту пошук: оголошення самі його «знаходять». Недоліком такого способу залучення кандидатів на посади є те, що ці оголошення охоплюють лише незначну кількість людей і мають порівняно вузьку адресну аудиторію.

Щодня сучасна людина сприймає великий обсяг інформації через телебачення, радіо, ЗМІ, Інтернет-ресурси, мобільний зв'язок і т. д. Сьогодні важко уявити людину, яка не піддавалась інформаційному впливу та не

знавала інформаційних перевантажень. Оскільки сучасні технології масових комунікацій дають змогу доводити до цільових аудиторій інформацію, різну за видом, типом, формою, практично в будь-який час і в будь-якому місці, кількість випадків здійснення маніпулятивного впливу роботодавцями в оголошеннях про вакансії стрімко зростає. Це зумовлено загостренням конкурентної боротьби між роботодавцями, і їхнє головне завдання – залучити до власної компанії якомога більше кваліфікованих кадрів [61, с. 63].

На зупинках громадського транспорту, на дошках оголошень, в Інтернеті, на флаєрах, брошурах, які роздають спеціально наймані люди, можна побачити безліч інформації щодо працевлаштування. Зауважимо, що більшість таких оголошень стосуються роботи закордоном.

Як зазначає дослідник Е. Песоцький, «споживач читає рекламу «по діагоналі», дивиться «одним оком», слухає «одним вухом». Адже зазвичай оголошення щодо працевлаштування, яке розміщене на рекламоносіях, людина сприймає мимовільно і без особливої уваги [50, с. 4]. До того ж такій інформації про роботу людина не поспішає довіряти. Безперечно, це пов'язано з невпевненістю в тому, що гідну роботу можна знайти, лише зателефонувавши за номером, указаним на рекламі. Тому завдання роботодавця – розробити таку рекламу, якій би довіряли потенційні працівники.

Варто зазначити, що стосовно різних категорій професій застосовують різні шляхи і методи пошуку персоналу. Так, що престижніша робота, то менше оголошень щодо неї в громадських місцях. Перевага тут надається внутрішнім джерелам залучення персоналу.

Текст оголошення про прийом на роботу повинен бути написаним правильно і «яскраво», щоб привернути увагу людей, тим самим збільшивши шанси на залучення необхідного контингенту працівників. Варто зазначити контактні дані установи-роботодавця, щоб людина безперешкодно могла звернутися за додатковою інформацією. Здебільшого в тексті рекламних оголошень щодо працевлаштування зображують політичну символіку,

фотографії відомих людей (часто лідерів), використовують яскраві зображення й алюзії тощо.

Зупинимось на особливостях інформації, розмішеної в текстах оголошень про вакантні посади. У статті 11 Закону України «Про зайнятість населення» зазначено: «Забороняється в оголошеннях (рекламі) про вакансії зазначати обмеження щодо віку кандидатів, пропонувати роботу лише жінкам або лише чоловікам, за винятком специфічної роботи, яка може виконуватися виключно особами певної статі, висувати вимоги, що надають перевагу одній із статей, а також вимагати від осіб, які працевлаштовуються, надання відомостей про особисте життя» [54].

Однак у текстах оголошень часто порушують цей закон і зазначають обмеження для потенційних працівників: вікові, гендерні, щодо сімейного стану та складу і т. д. За нашими спостереженнями середній вік, якому надають перевагу роботодавці, становить 25-35 років. Представники чоловічої статі залишаються й надалі привілейованою категорією претендентів на посаду. Незаміжні жінки, зокрема без дітей, мають більше шансів отримати роботу, ніж заміжні та ті, що мають дітей віком до трьох років. Щодо чоловіків – ситуація щодо сімейного стану неоднозначна: неодружений чоловік середнього або старшого віку викликає менше довіри в роботодавців, ніж той, що має в такому віці сім'ю та дітей.

Формуючи оголошення, варто уникати тексту з «розмитим» чи нечітким змістом, зокрема відсутністю конкретного найменування посади на зразок «потрібні офісні працівники», «робота для активних і цілеспрямованих», «для тих, хто потрапив під скорочення» і т. д. Також потрібно зазначати точні вимоги до потенційного кандидата: «вища освіта», «досвід роботи», «без шкідливих звичок» замість «для пенсіонерів», «для студентів», «цілеспрямованим і комунікабельним».

Роботодавці застосовують безліч маніпулятивних тактик для привернення уваги потенційних працівників. В основі будь-яких маніпуляцій лежить спроба приспати критичне сприйняття дійсності людини. Психологи виокремлюють

такі методи психологічного впливу на потенційних працівників через оголошення:

- **«ідеальна картинка»** – найбільший вплив на підсвідомість мають жіночі та дитячі образи (часто їх поєднання), на другому місці – образи мужніх чоловіків;
- **гра на типових людських страхах** – страх безробіття, безгрошів'я, зниження соціального статусу і т. д. – як вихід із таких ситуацій роботодавці пропонують «гучні» гасла: «прийти на роботу» (де є змога самореалізуватися і виправити своє матеріальне становище, купити квартиру, машину тощо);
- **посилання на авторитет** – часто не лише відомих, але й звичайних людей, які на роботі досягнули значного успіху, є прикладом для наслідування;
- **метод «троянського коня»** – оголошення починається з позитивних характеристик роботи інших роботодавців, після чого надається один вагомий аргумент, який перекреслює все вищезазначене і змушує звернути увагу на запроповану роботу: «тільки у нас ви зможете...», «лише наша компанія дає змогу...», «найвища заробітна плата у нас!» тощо;
- **«третього не дано»** – суть такого прийому полягає у використанні альтернативи «або...або», що обмежує вибір людини: «або ти працюєш з нами, або далі рахуєш копійки»;
- **нейролінгвістичне програмування (НЛП)** – управління людською свідомістю за допомогою лінгвістичних конструкцій, архетипів, візуальних зображень тощо;
- **використання незрозумілих слів і термінів** – велика кількість складних вузькоспеціалізованих термінів створює в людини відчуття професійного і компетентного підходу щодо пошуку працівників;
- **систематичне повторювання** – повторюючи декілька раз певне твердження, воно сприйматиметься як істина [26; 65].

Психологічні прийоми з елементами маніпуляцій застосовується для привернення уваги і спонукання до дій претендента на посаду, тому доволі

поширеними є оголошення з такими гаслами: «робота для молодих мам», «для тих, хто потрапив під скорочення», «робота не виходячи з дому», «додатковий дохід для пенсіонерів», «без досвіду роботи», «висока заробітна плата», «робота без ризику», «гнучкий графік» тощо. Використовуються й експресивні заклики: «Хочеш залишатися бідним – шукай далі та живи на одну зарплату, працюй на начальника, а якщо хочеш бути успішним, купити квартиру, машину, створити свій бізнес, бути незалежним – зателефонуй нам».

Мета таких оголошень – змусити безробітного зателефонувати та прийти на співбесіду. Після таких гучних закликів людина свідомо чи підсвідомо розуміє штучність потреби в цій роботі. Доволі часто задля привернення уваги роботодавці використовують креативні та позитивні порівняння вакантної посади з різними образами тварин, персонажів, відомих постатей. Наприклад, торгова мережа продовольчо-промислових супермаркетів в Україні «Сільпо» використовує такі маніпулятивні заклики до потенційних працівників: «Шукаємо ніжного, як котика, продавця», «Шукаємо сильного та пухнастого, як ведмедик, вантажника», «Шукаємо милого, як зайчика, касира». До того ж такі написи супроводжують кумедні зображення тварин-працівників. Зрозуміло, що після прочитання такого оголошення в людини формується позитивний настрій, а тому рекламна інформація не залишиться поза увагою.

Роботодавці використовують також інші маніпулятивні написи, які стимулюють людину до працевлаштування саме в цій організації: «Сільпо – це бути на одній хвилині з керівником», «Сільпо – це весела та дружня атмосфера», «Запрошуємо на роботу студентів – працюй, коли зручно», «У нас є робота саме для вас», «Завершуй цей рік гідно – приєднуйся до нашої команди» тощо.

Отож, поширеним явищем в оголошеннях щодо працевлаштування є наявність емоціогенного тексту, який викликає усмішку та дає простір фантазії. За результатом нашого дослідження, у текстах аналізованих нами оголошень креативністю вирізняються такі написи: «Хочете, щоб дівчата / хлопці бігали за вами і завжди чекали? – Влаштуйся водієм тролейбуса», «Наша робота – це успіх замість петлі», «Робітники для роботи на роботі», «Оплата грошиками»,

«Крута робота для крутих людей», «Влаштуй собі веселе життя, прийди на роботу», «Робота – казка / мрія», «Шукаємо працівника для довготривалих стосунків», «Приведи товариша на роботу і отримай винагороду», «Унікальна можливість необмеженого заробітку», «Сперечаємося на 1 тис. доларів, що ви не зможете працювати у нас? Перевіримо за телефоном...».

Посилюють впливову силу таких закликів різноманітні графічні зображення, зокрема смайли. Креативні оголошення часто містять мінімум потрібної інформації, натомість їхній зміст заповнюють другорядними характеристиками роботи. Зауважимо, що подібні рекламні кампанії розраховані здебільшого на добір персоналу невисокого кваліфікаційного рівня, тому в більшій частині адресатів такі оголошення не викликають довіри, лише посмішку.

За словами психолога Олена Савиної, для уникнення впливу текстів оголошень потрібно порівнювати власний психологічний стан до отримання цієї інформації і після: якщо ваша думка і ставлення до певної ситуації кардинально змінились, ви піддалися впливу роботодавця-маніпулятора [58].

Адвокат Анатолій Стасишин стверджує, що важко маніпулювати людьми, які вже мають значний досвід роботи, адже це сильно мотивовані та розсудливі люди. Набагато простіше чинити вплив на молодих людей, які тільки розпочинають свій життєвий і трудовий шлях, а також із людьми, що не є сформованими особистостями [17].

Значну частину оголошень становить робота для студентів, інколи сезонна, особливістю якої в Україні часто є відсутність офіційного оформлення працевлаштування. Роботодавці «заманюють» молодих людей такими умовами, які б найкраще їм підходили: гнучкий графік роботи, робота у нічну зміну, висока заробітна плата, непотрібність попереднього досвіду роботи, кар'єрне зростання, безкоштовне навчання, необов'язковість вищої освіти або дипломів, що її підтверджують тощо. Зазвичай це робота у сферах обслуговування, торгівлі та харчування, що не вимагає складного і тривалого спеціального

навчання: кур'єр, касир, продавець, оператор, консультант, адміністратор, охоронець, прибиральник, офіціант, бармен, менеджер тощо.

Протягом останніх років у сучасному світі серед роботодавців збільшився попит на молодих фахівців, оскільки вважається, що молодь легше навчається і більш творчо підходить до виконання завдань. Тим не менше, вік не завжди є перешкодою. Старші люди набагато відповідальніше ставляться до роботи, розсудливіші та терплячіші. У силу життєвого досвіду в них краще розвинений емоційний інтелект. Вони більш відповідальні та не витрачають робочий час на соцмережі, на відміну від молоді. Тому часто провідні компанії зосереджують свою увагу на кандидатах старшого віку.

Досить поширеним явищем є розміщення рекламних оголошень щодо працевлаштування в Інтернеті, зокрема в соціальних мережах, які допомагають у пошуку роботи. Це дає змогу познайомитися з потрібними людьми в потрібний час. За статистикою сучасна людина щоденно проводить в Інтернет-просторі від однієї до шести годин [42, с. 292]. Цим вдало користуються роботодавці, поширюючи в Інтернеті оголошення про пошук кадрів.

Соціальні мережі мають зв'язок із працевлаштуванням і в іншому сенсі. Згідно з дослідженнями 45 % роботодавців перевіряють потенційних працівників у соціальних мережах, а 35 % зізналися, що не взяли людей на роботу, виявивши негативний контент на їхніх персональних сторінках. Основною причиною відмови роботодавців на співбесіді були фотографії провокативного характеру претендентів на посаду. Слід пам'ятати, що за онлайн-активністю можуть стежити не лише друзі, родичі чи знайомі, а й потенційні роботодавці [9]. Тому, шукаючи роботу, варто додавати до власного профілю інформацію про закінчені навчальні заклади, звання, нагороди, навички, завантажувати фотографії з конференцій і симпозіумів тощо. Головне – репрезентувати себе з позитивної сторони.

Отже, існує безліч джерел залучення персоналу, однак у сучасному інформаційному суспільстві масового поширення набули оголошення щодо працевлаштування у ЗМІ, Інтернеті, бігбордах, громадських місцях, адже вони

характеризуються широким охопленням населення при відносно низьких витратах організації. В основі текстів оголошень про працевлаштування лежать принципи здійснення маніпулятивного впливу, тому потрібно навчитись розпізнавати їх, фільтрувати отриману інформацію, відрізнити правдиві відомості від неправдивих.

2.3. Роль анкетування в залученні кадрів. Шляхи запитів резюме

Сучасні установи надають перевагу ознайомленню з перевагами та недоліками претендентів на посаду ще на початковому етапі добору кадрів. Щоб не марнувати часу, керівник на співбесіді хоче бачити людину, яка дійсно відповідатиме вимогам. Якщо резюме відсутнє, попередній відбір проводиться на стадії аналізу первинної анкети, яку претендент заповнює під час першого візиту на підприємство або онлайн – на сайті установи в Інтернеті.

Зазначимо, що сьогодні досить актуальним є пошук роботи в Інтернет-просторі. Більшість установ мають власні сайти. Майбутній претендент на посаду може відвідати сайт підприємства, ознайомитись із його специфікою і одразу ж заявити про себе роботодавцю, для чого необхідно заповнити анкету для працевлаштування. Це документ, у якому потенційний кандидат на посаду повідомляє запитовану потенційним роботодавцем інформацію. На основі цих відомостей роботодавець може скласти загальне враження про претендента на посаду як майбутнього працівника.

Єдиного бланка анкети з працевлаштування в Україні не існує, адже кожна фірма-роботодавець розробляє власний зразок з урахуванням специфіки установи і вакантних посад.

Зазвичай під час заповнення анкети на роботу від претендента вимагають надання типових біографічних відомостей про його освіту, стаж і досвід роботи, дату народження, адресу, електронну пошту, номер телефону, хобі, сімейний стан, громадянство, професійні навички, вид зайнятості (повна/неповна), зручний час роботи (навіть з урахування конкретних годин) тощо. Відзначимо, що відомості із заповненої анкети є конфіденційною

інформацією і не підлягають розголошенню, за що роботодавець несе відповідальність.

Для того, щоб вдало заповнити анкету і привернути увагу роботодавця, претендентам на посаду радять прислухатися до таких порад:

- перед заповненням анкети прочитати її текст повністю;
- заповнювати всі поля анкети, не залишаючи лакун (якщо на певне запитання відповіді немає або вона негативна, варто писати «ні» чи «немає»);
- не перенасичувати анкету інформацією, даючи розлогі відповіді: текст повинен бути читабельним [25];
- подавати лише правдиві відомості;
- зосереджувати увагу на своїх перевагах і позитивних характеристиках;
- уникати виправлень, писати охайно розбірливим почерком;
- якщо в анкеті треба висловити власну думку, то побажання чи пропозиції слід писати чітко і лаконічно (тезисно).

Зазначимо, що перераховані поради є загальними, однак не треба забувати про тонкощі та нюанси конкретних установ та їхніх анкет. Після аналізу заповненої анкети кадрова служба визначає, яких кандидатів на заміщення вакантної посади запросити на співбесіду і яким із них надіслати запит на розлоге резюме. По суті, основна мета анкети – первинне знайомство з кандидатами та відсіювання осіб, які не підходять на посаду.

Популяризація таких анкет здійснюється як в установі, так і поза її межами – залежно від роду діяльності установи та специфіки вакансії. Це можуть бути місця скупчення людей – супермаркети, куточки споживачів, інформаційні дошки біля під'їздів житлових будинків тощо. Раціональним, на нашу думку, є рішення установ розміщувати такі анкети зі зворотного боку супровідних документів, рекламних листівок, листівок з акціями.

Треба зазначити, що метод анкетування сьогодні активно поширений у таких бізнес-структурах України, які швидко розвиваються й потребують залучення кадрів, – Нова Пошта, МакДональдс, мережі магазинів «АТБ»,

«Сільпо». Такі організації зацікавлені в працевлаштуванні людей навіть на неповний робочий графік – студентів, які можуть вдало поєднувати роботу з навчанням, людей з обмеженими можливостями, жінок, що перебувають у декретних відпустках тощо.

Анкета як документ щодо особового складу має свої переваги та недоліки порівняно з іншими особовими документами. По-перше, для переважної більшості українців-претендентів на посаду скласти резюме доволі важко, тоді як заповнення анкети є доволі простим. Це істотно збільшує кількість охочих подати свою інформацію, щоб взяти участь у конкурсі на заміщення вакантної посади. Очевидно, що більший вибір робить більш імовірним добір кращих кадрів.

По-друге, анкета, крім запиту на відомості автобіографічного характеру й особисті дані, пов'язані з професійною діяльністю, може містити рубрики з додатковими запитаннями, відповіді на які значущі для установи: місце проживання, склад сім'ї, розмір бажаної заробітної плати, розмір заробітної плати на попередньому місці роботи, можливість відрядження й роботи у вихідні/святкові дні, можливість використання власного автомобіля в службових цілях, зручний графік роботи і т. д.

Крім переваг, анкети мають недоліки. По-перше, на їх виготовлення і розповсюдження установа повинна витратити кошти. Зауважимо, що анкети, розміщені на аркушах низької якості й з поганою якістю поліграфічних послуг, справляють негативне враження про роботодавця.

По-друге, обсяг анкети щодо працевлаштування не повинен бути великим – не більше сторінки, щоб заповнення не було обтяжливим для кандидатів. А оскільки посадові характеристики передбачають набагато більше вимог і вичерпну інформацію про претендента, яку важко одержати з текстів рекламних анкет, то інформація про претендента може бути неповна.

Ще до початку процесу добору кадрів установи мають вирішити, де шукати кандидатів на посади і як їх сповістити про наявність вакансій. Для цього підприємства оголошують конкурс на заміщення вакантних посад.

Організація, що відчуває потребу в персоналі, проводить низку заходів щодо інформування населення про це. Для того щоб зібрати більшу кількість резюме від гідних претендентів на посади, установа розміщує відповідне оголошення на власному сайті. В оголошенні коротко повідомляють про відкриту вакансію, її особливості та переваги компанії.

Текст такого оголошення повинен спонукати людину до дій. Для цього часто використовують маніпулятивні тактики. Обов'язковим у таких оголошеннях є наявність контактної інформації установи (електронної пошти, номеру телефону, адреси) – для того, щоб кандидат зміг легко зв'язатись із представниками фірми або щоб надіслати резюме.

Слід зазначити, що такі оголошення розміщують не лише на сайтах організацій, а й на телебаченні, радіо, у газетах, на дошках оголошень і т.д. Їх мета – широке інформування громадян про наявність вільних вакансій для отримання великої кількості резюме від претендентів на посади і проведення відбору найкращих претендентів на посаду.

Після аналізу отриманих резюме роботодавець має визначити гідного кандидата і зв'язатись із ним для проведення співбесіди, яка може передувати подальшому працевлаштуванню.

Таким чином, метод анкетування в сучасному світі набирає дедалі більшої популярності, адже анкети виконують функції збільшення кількості претендентів на посаду та заощадження часу як на обробку аналізу відомостей про кандидатів, так і на проведення співбесід. Анкетування передує іншим стадіям збирання інформації про претендентів, а також дає змогу окреслити коло питань, які потребують уточнення чи доповнення. Розгорнута й грамотно складена анкета зможе цілком замінити традиційні резюме та автобіографію.

Основними способами запитів резюме є розміщення відповідної рекламної інформації про вакантну посаду на сайті підприємства, телебаченні, радіо, дошках оголошень, у газетах. Роботодавцю треба чітко скласти текст, який приверне увагу потенційного працівника, зазначити там свої контактні дані і, головне, – адресу, за якою кандидат зможе відправити резюме.

2.4. Хедхантерство – новий спосіб пошуку персоналу

Запорукою успіху сучасної організації в інформаційному суспільстві є добре підготовлений і компетентний персонал, який готовий до продуктивної і якісної роботи в ринкових умовах. Персонал – дуже складний об'єкт управління, адже порівняно з речовими факторами виробництва, має суб'єктивний характер, можливість самостійно мислити, діяти та приймати рішення, чинити опір щодо критичної оцінки його роботи тощо. Кадри можуть бути як об'єктом, так і суб'єктом управління.

Добір співробітників актуальний для всіх установ будь-якого спрямування. Пошуком кваліфікованого персоналу займаються і керівники новостворених організацій, і фірми, які перебувають на ринку давно. Якісний склад кадрів передбачає продуктивність праці, збільшує прибуток і забезпечує розвиток організації.

Отож, коли стало зрозуміло, що саме персонал є основою бізнесу, на нього було відкрито «полювання» [24, с.30]. Сьогодні спостерігається актуальна потреба пошуку і залучення якісного кадрового персоналу із застосуванням різноманітних форм і методів залучення кадрів [21, с. 131].

У сучасному світі якісний добір кадрів до установи допомагають забезпечувати такі люди, як «хедхантери» (рекрутери). З англійської мови назва цієї професії дослівно перекладається як «мисливці за головами». Суть їхньої роботи полягає в активному пошуку досвідчених, успішних, талановитих працівників у різних установах і «переманюванні» їх в компанію, яка замовила послуги хедхантера.

Цей напрям зародився в 50-х роках минулого століття в Америці. Спочатку «мисливці» шукали на ринку лише керівників вищого рангу. Сьогодні ж сучасні керівники зацікавлені в найкращих працівниках у своїх фірмах, тому шукають відмінних фахівців середньої ланки в компаніях-конкурентах [24, с.31].

Обов'язок хедхантера – постійно аналізувати ринок і складати список організацій, у яких потенційно може працювати необхідний для компанії-

замовника кандидат. Найчастіше об'єктом уваги хедхантерів стають головні бухгалтери, юристи, працівники торгівлі, IT-спеціалісти, керівники підприємств та фахівці вузьких профілів [41].

До посадових обов'язків хедхантера входять: аналіз бізнес-процесів успішних компаній-конкурентів, створення бази можливих кандидатів, робота з інформаторами з інших компаній, добір і «переманювання» кандидатів на відповідні посади замовника, організація зустрічі представника компанії-замовника і кандидата [34].

До головних принципів хедхантингу належать конфіденційність, оперативність, професійність, тактовність, «ефект присутності» (замовнику постійно надається інформація про мотивацію кандидатів і механізми впливу). Треба зауважити, що чітких методів захисту від явища хедхантингу немає. Однак для того, щоб не втратити кваліфікованого працівника, керівництво повинно враховувати певні моменти.

По-перше, вивчити працівника, його характер, стосунки з колективом, проаналізувати, чи може він піти на провокацію і зрадити вас. По-друге, розробити лояльну систему заохочування працівника (оголошення подяки, усної похвали, присвоєння грошової премії (вона ні в якому разі не має бути нижчою, ніж у фірм-конкурентів), нагородження цінними подарунками чи грамотами, занесення до книги/дошки пошани і т.д.). Також обов'язково мають бути створені всі умови для самореалізації, саморозвитку і професійного зростання фахівця. Він має бути переконаним, що фірма його потребує і його кар'єра процвітатиме саме тут. Інакше кажучи, організація зобов'язана створити таку систему управління, де працівнику навіть на думку не спаде звільнитися і йти працювати до конкурентів.

Зауважимо, що ринок праці, навички та вміння працівників є змінними. Вони підлаштовуються до конкретних потреб і вимог суспільства, яке постійно модернізується, з'являються нові технології, галузі, звичаї. Відповідно до цього відбувається переосмислення та зміна тих умінь і навичок, які найкраще відповідатимуть сучасному світу. Наприклад, сьогодні найвагомішими

навичками працівника є знання комп'ютера та іноземних мов. Саме вони необхідні для роботодавців XXI століття.

Експерти Міжнародного кадрового порталу HeadHunter Україна вказали такі перспективні компетентності, які цінуватимуться найбільше в майбутньому:

- комплексне вирішення проблем;
- критичне мислення;
- здатність обробляти великі обсяги даних;
- медіаграмотність;
- гнучкість розуму;
- креативність;
- емоційний і соціальний інтелект;
- вміння управляти людьми;
- здатність швидко приймати рішення;
- міждисциплінарність [36].

У сучасному світі список найбільш поширеніших і необхідних професій постійно змінюється. Безперечно, це зумовлено змінами в соціально-економічному житті країни, упровадженням новітніх інформаційних технологій, глобалізацією та інтеграцією. Станом на сьогодні в Україні найбільший попит мають такі професії: фахівці у сфері ІТ та нанотехнологій, інженери, маркетологи, працівники сфери обслуговування, логісти, екологи, хіміки та медики, агроспеціалісти, менеджери персоналу. У поданому списку найпопулярнішими є менеджери персоналу.

Зазначимо, що на ринку праці завжди спостерігається дефіцит фахівців робітничих спеціальностей, сфери послуг і побутового обслуговування населення: трактористи, кухарі, швачки, водії, будівельники, перукарі тощо. Сьогодні надзвичайної популярності набула індустрія краси, тому з'явився неабиякий попит на перукарів, майстрів манікюру / педикюру, візажистів, бровистів, косметологів, масажистів, фітнес-тренерів, дієтологів, дизайнерів.

Інакше кажучи, працівник майбутнього – це цілеспрямований лідер, який на перше місце ставить роботу і готовий виконувати всі поставлені перед ним завдання, легко пристосовуватися до нового середовища. Можна зробити висновок, що хедхантинг треба розуміти не як недолік на ринку праці, а як великий стимул для підприємства бути лояльним до власних працівників, щоб бути конкурентоспроможним.

Для утримання у своїх фірмах найкращих працівників керівництво зобов'язане створити для них комфортніші умови, ніж конкуренти. В Україні хедхантинг присутній, однак нерозвинений у повному обсязі. Причиною цього є дефіцит висококваліфікованих працівників усіх галузей. Це явище найбільше спостерігається в аграрній сфері, адже сільськогосподарська промисловість стрімко розвивається, а висококваліфікованих працівників не вистачає. Однак, на нашу думку, з часом усе більше установ звертатимуться до послуг хедхантерів, тому за цією професією майбутнє.

2.5. Сутність роботи з резервом кадрів і створення бази даних

Діяльність організації здійснюється за допомогою сукупності кадрів, які змінюються, поповнюються залежно від потреб підприємства. Будь-які компанії відчують потребу в залученні кадрів. У процесі набору та створення резерву працівників для заміщення вакантних посад установа задовольняє свою потребу в конкретному персоналі.

Потреба в доборі персоналу визначається різними чинниками, зокрема сферою і характером діяльності установи, обсягом робіт, кількістю штату, обсягом коштів на утримання кадрів, порівнянням планової кількості працівників із фактичними показниками. Кожен керівник має своє бачення і модель працівника, визначає низку якостей, наявність яких може надати значну перевагу людині під час її працевлаштування.

Добір кадрів також передбачає створення резерву кандидатів на робочі місця з урахуванням поточних і подальших кадрових змін, а також відсіювання тих кандидатів, які не мають необхідних характеристик чи якостей, щоб зайняти конкретну вакансію [8, с. 168].

У сучасних умовах праці для реалізації роботи з персоналом відбувається створення резерву кадрів – групи потенційних працівників, що здатні до діяльності в певній сфері й пройшли всі етапи добору кадрів, висловили згоду на зарахування до резерву і проходження підготовки/навчання, й за своїми якостями відповідають вимогам установи, а тому можуть займати вакантні посади.

Логічно, що створення резерву кадрів зумовлюється можливими змінами в кадровому складі та діяльності організації [46]. Для того, щоб компанія не відчувала гостру потребу в кадрах і не приймала непередуманих рішень щодо працевлаштування, а також для забезпечення високої якості добору кадрів, треба здійснювати резервування потенційних працівників.

Працівники кадрової служби повинні розуміти, що обранням єдиного кандидата на заміщення вакантної посади процес пошуку працівників не закінчується. Для стабільної роботи установи необхідний колектив, що забезпечує її ефективну роботу. Однак у сучасному інформаційному світі плинність кадрів є дуже високою. Безумовно, це негативно позначається на діяльності підприємств, адже ефективність роботи зростає, якщо витрати на пошук і навчання нових працівників скорочується.

Основними причинами звільнення працівників і плинності кадрів є мала заробітна плата, негативний соціально-психологічний клімат у колективі, неможливість кар'єрного росту, «конфлікт поколінь», несприятливі умови праці, трудова міграція і т.д. [60, с. 43]. На нашу думку, доволі високий рівень безробіття в Україні зберігається у зв'язку з тим, що багато спеціалістів працюють не за спеціальністю, а за потребою (часто й неофіційно), а також через низьку заробітну плату, демографічну кризу, трудову міграцію тощо.

Можна з упевненістю сказати, що кадровий склад установи постійно перебуває в русі й зазнає змін. Добір кадрів – це справжнє мистецтво, яке визначає успіх і конкурентоспроможність установи, тому тим претендентам, які залишились (і які, відповідно, пройшли попередні етапи добору), не треба різко

вказувати на двері – вони можуть становити список «резервників». До загальних принципів роботи з резервом кадрів відносять такі:

- систематичність і регулярність пошуку кандидатів;
- оптимальність структури та складу резерву кадрів: на кожну посаду бажано мати двох-трьох кандидатів;
- резервування працівників з високим професійним рівнем й освітою, що відповідає профілю організації;
- надання переваги кандидатам віком 25-30 років [46, с.280-282].

Існує два види кадрових резервів: внутрішній і зовнішній [1, с.123]. Внутрішній резерв формується з фактичних працівників організації. Сюди належать особи, які проявляють високий професіоналізм та здібності й уже обіймають чи готові обіймати високі посади.

Зовнішній резерв складають ті особи, яких потрібно в першу чергу брати на посади, які звільнились [1, с. 123], адже це – нові люди, а, отже, мають свіжі думки і нове бачення розвитку бізнесу.

У зовнішньому резерві кадрів можна виокремити такі групи:

- випускники вищих навчальних закладів, які позитивно зарекомендували себе під час проходження практики в установі;
- претенденти, які з об'єктивних причин не з'явилися на першу співбесіду або їх не обрали для роботи, однак вони відповідають усім вимогам;
- особи, які пройшли спеціальну підготовку, найкращі працівники фірм-конкурентів (яких залучили шляхом «хедхантингу» (переманювання)).

На нашу думку, зовнішній резерв кадрів повинен бути домінантним у сучасному світі, адже це дає змогу уникнути таких негативних явищ, як застій кадрів, панування деструктивного принципу «хоч поганий, але свій», регресивних поглядів на ведення бізнесу і т. д. Однак не треба недооцінювати внутрішній резерв, адже він забезпечує мінімальні витрати коштів і заощадження часу на пошук кандидатів, їх швидку адаптацію. До того ж помилки в оцінюванні особи-претендента тут будуть мінімальними.

Формування кадрового резерву треба здійснювати у два етапи: його формування та робота ним [11]. Етап формування резерву передбачає:

- розроблення положення про кадровий резерв, у якому визначено принципи роботи з резервом;
- окреслення вимог до кандидатів, наприклад, щодо рівня кваліфікації, результатів роботи, стажу, особистих якостей, знання справи і т.д.;
- формування групи кадрового резерву за різними категоріями (на основі визначення оптимальної чисельності резерву);
- організацію вивчення потенційних претендентів до резерву (керівники структурних підрозділів подають пропозиції щодо включення претендентів або вони можуть запропонувати свою кандидатуру самі);
- здійснення попереднього відбору осіб, які можуть обіймати посаду (на основі співбесіди, аналізу анкет, резюме, особової справи, трудової діяльності);
- оцінку попередньо відібраних кандидатів;
- порівняльну характеристику осіб, які найкраще відповідають вимогам;
- уточнення й остаточне коригування списку «резервників», формування бази даних;
- прийняття керівником рішення щодо включення кандидатів до складу резерву;
- повідомлення кандидатів про зарахування до кадрового резерву [11].

Зауважимо, що формування резерву – лише половина справи. Для ефективної роботи з резервом треба здійснювати активну діяльність щодо підвищення професійного рівня тих осіб, які перебувають у резерві. Робота з резервом кадрів передбачає прогнозування змін у складі персоналу, попередній набір людей до резерву, здобуття інформації про якості та вміння кандидатів, їхню освіту, формування списку резерву кадрів [72, с. 91].

У роботі з кадровим резервом можна виокремити також:

- розробку програми розвитку та професійного зростання кандидатів у резерві;

- затвердження бюджету витрат на роботу з резервом;
- ознайомлення «резервників» з програмою роботи;
- коригування роботи;
- щорічний звіт про здійснену роботу з резервом кадрів [11].

На думку Г. Бакирової, добір персоналу – це процес створення бази даних, що містить інформацію про працівників потрібної кваліфікації для задоволення потреб організації в персоналі [3, с. 60]. Отже, для ефективної роботи з резервом, необхідно створити базу даних потенційних працівників, яка за потреби забезпечить швидкий пошук кадрів.

База даних – це систематизована сукупність інформації про осіб, які претендують на заміщення вакантної посади конкретної установи. Завдяки списку бази здійснюють управління даними, їх вибірку, сортування й інші дії. Базу даних кандидатів на заміщення вакантних посад можна вести в паперовій та електронній формах. Зрозуміло, що сьогодні доцільніше використовувати електронну форму, яка, на відміну від паперової, забезпечить швидкий доступ, редагування документа, високий рівень конфіденційності та мінімізацію витрат на використання.

Відділ кадрів будь-якої організації сьогодні повинен мати, крім бази даних фактичних працівників, базу даних резерву кадрів, тобто список та інформацію про тих осіб, які за необхідності можуть приступити до виконання обов'язків. Кадрова служба має постійно накопичувати свою базу даних про потенційних кандидатів як зі своїх працівників, так із зовнішнього середовища [22, с.129]. Створювати і вести базу даних резерву кадрів рекомендуємо за допомогою таких програм: Microsoft Excel, Microsoft Word, Microsoft Access, E-Staff Рекрутер, Система КАДРИ тощо.

Для мінімізації витрат часу доцільно формувати базу даних у вигляді таблиці з такими комірками: ПІБ особи, контактний номер телефону, адреса електронної пошти, дата народження, відомості про освіту, місце проживання, загальний стаж роботи, сімейний стан, наявність дітей, володіння іноземними мовами.

Під час вибору кандидата з резерву кадрів важливу роль відіграють такі характеристики:

- вік і стать особи (перевагу надають чоловікам віком до 50 років, жінкам – до 40);
- рівень освіти (особи з вищою освітою мають більше шансів);
- сімейний стан (перевагу надають неодруженим кандидатам молодого віку, а також одруженим чоловікам і жінкам із дорослими дітьми);
- рівень віддаленості місця проживання особи від місця роботи (перевага мають особи, що живуть ближче до установи);
- стаж роботи (у молодій особі без досвіду роботи шансів на працевлаштування істотно менше, ніж у досвідченого конкурента).

Відзначимо, що в списку резервних осіб обов'язково треба зазначити контактний телефон і електронну пошту, щоб у разі потреби можна було швидко зв'язатись із потрібною людиною. На кожну посаду рекомендуємо формувати окремий список кандидатів з урахуванням особливостей і специфіки цієї посади. Обов'язково треба зазначити максимум інформації про кандидатів. Для цього роботодавцю потрібно часто проводити анкетування та співбесіди.

Таким чином, кадровий резерв – це база гідних кандидатів, які, у разі потреби можуть зайняти вакантну посаду в установі. Резервування працівників здійснюється з метою постійного і своєчасного поповнення складу працівників конкретної компанії, економії часу для пошуку кандидатів, мотивації осіб до проходження навчання і підвищення кваліфікації. Дані про осіб у резерві прийнято зберігати в базі даних, де можна швидко знайти потрібного претендента, ознайомитись із наявною інформацією про нього і за потреби зв'язатися з ним.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Застосування новітніх підходів до набору працівників є ключовим фактором успіху організації. Адже жодна установа, яка дбає про своє майбутнє

та репутацію, не буде наймати випадкових людей і витратити марно час, зусилля, а також фінансові ресурси.

Аналіз ринку кадрових послуг в Україні засвідчив розширення низки послуг у сфері управління персоналом, зокрема появу рекрутингу, е-рекрутингу, консалтингу, аутсорсингу, скринінгу, аутстафінгу, аутплейсменту, хедхантингу тощо, використання яких дає змогу на високому професійному рівні виконати відповідні функції управління персоналом на підприємстві та водночас оптимізувати витрати на пошук персоналу. Крім того, звернення до послуг рекрутингових агентств надає суттєві переваги, які зазвичай недоступні в разі виконання тих самих функцій власною кадровою службою.

До переваг рекрутингових агентств доцільно віднести якість добору персоналу, економію часу і коштів, добір працівника в установлений термін і гарантія на нього (якщо він не влаштовує замовника, агенція здійснить безкоштовну заміну), надання широкого асортименту послуг у сфері управління персоналом, не обмежуючись лише підбором працівників, конфіденційність.

Взаємодія всіх суб'єктів відносин вимагає законодавчої визначеності з метою захисту їх прав і встановлення відповідальності. Існує низка джерел залучення персоналу в організацію – внутрішніх і зовнішніх, однак у сучасному інформаційному суспільстві масового поширення набули оголошення щодо працевлаштування у ЗМІ, Інтернеті, бігбордах, громадських місцях, бо вони характеризуються широким охопленням населення при відносно низьких витратах організації.

В оголошеннях про вакансії вдаються до таких способів психологічного впливу, як «ідеальна картинка», гра на людських страхах, посилення авторитету, метод «троянського коня», «третього не дано», використання незрозумілих слів і термінів, систематичне повторювання, а також тактики виявлення позитивного ставлення, позитивного самопозиціонування та позитивного асоціювання. В основі таких оголошень лежить маніпуляція

свідомістю, тому потрібно навчитись фільтрувати отриману інформацію та приймати правильні рішення.

У сучасному світі метод анкетування набуває все більшої популярності, адже дає змогу зекономити час на доборі персоналу. Серед переваг анкети можна назвати простоту заповнення документа і чіткість отриманих даних. Недоліками анкети постають висока вартість виготовлення анкет-брошур, малий обсяг тексту, що спричинює отримання неповної інформації про претендента на посаду.

Організація, яка відчуває потребу в персоналі, проводить низку заходів щодо інформування населення про наявність вакансій. Від того, наскільки вдало складений текст оголошення, залежить кількість кандидатів, які візьмуть участь у конкурсі на заміщення посади і, відповідно, якість добору кадрів.

У сучасному світі якісний добір кадрів установам допомагають забезпечувати хедхантери – рекрутери. Хедхантинг передбачає пошук і добір рідкісних професіоналів вузького профілю. До обов'язків хедхантера входить не лише пошук потрібного кандидата, але й «переманювання» співробітників з компаній-конкурентів замовника.

До головних принципів хедхантингу належать конфіденційність, оперативність, професійність, тактовність, «ефект присутності» – постійний супровід роботи з потенційними працівниками. В Україні хедхантинг репрезентований не в повному обсязі. Причиною чого є дефіцит висококваліфікованих працівників у всіх галузях.

У сьогоднішньому світі одним із найпопулярніших способів залучення персоналу є запрошення «фахівців запасу». Адже для того, щоб забезпечити високу якість добору кадрів, здійснюють резервування потенційних працівників.

Метою створення системи формування та розвитку кадрового резерву є скорочення витрат на пошук і залучення персоналу, швидка адаптація працівника, підвищення рівня його мотивації, успішне функціонування установи. Однак для ефективнішої роботи з резервом треба постійно вести

активну діяльність, проводити заходи з підвищення професійного рівня тих осіб, які перебувають у резерві. Кадрові резерви поділяють на внутрішній і зовнішній.

Для кращої роботи з резервом треба створити базу даних потенційних працівників, яка, у разі потреби, забезпечить швидкий пошук кадрів. База даних повинна містити вичерпну інформацію про осіб, які претендують на заміщення вакантної посади конкретної організації. Аналіз діяльності сучасних установ показує, що кадрові служби недостатньо працюють над формуванням кадрового резерву. Це, у свою чергу, негативно впливає на конкурентоспроможність і діяльність установи загалом.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ДОБРУ КАДРІВ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

3.1. Раціоналізація документаційного забезпечення добору кадрів

Важливу роль під час працевлаштування відіграють документи, створені претендентом на посаду. Ідеться про такі документи, як резюме, автобіографія та рекомендаційний лист. До цього списку варто віднести також і характеристику претендента на посаду з попереднього місця роботи чи з місця навчання. Розглянемо актуальність створення таких документів, а також вимоги, що висуваються сьогодні до їх складання й оформлення.

3.1.1. Мистецтво складання дієвого резюме

У сучасному світі вдало працевлаштуватися доволі непросто, що зумовлено низкою причин: автоматизацією праці, оптимізацією виробничих процесів, високими вимогами роботодавців до кандидатів тощо. З іншого боку, від представників кадрової служби та директорів часто можна почути нарікання на те, що знайти гідних претендентів на вакантну посаду теж важко, тому сучасні установи, здійснюючи добір кадрів, дають запити на персональні резюме охочих взяти участь у конкурсі на заміщення вакантної посади.

Резюме для претендента на посаду є значущим, оскільки цей документ чинить прямий вплив не тільки на кар'єру людини, але й формує її долю. Розглянемо особливості резюме – одного з найнеобхідніших документів під час добору кадрів.

Резюме, його ще називають CV («сі-ві», «curriculum vitae» – з латинської мови означає «шлях життя»), – це документ щодо особового складу, у якому претендент на посаду викладає короткі відомості про навчання, трудову діяльність, професійні успіхи та досягнення для подання на розгляд потенційному роботодавцю [74, с. 80]. Іншими словами, цей документ дає змогу презентувати власні вміння і навички як у професійній сфері, так і поза її межами [77]. Мета резюме – привернення уваги до себе в той момент, коли його читають уперше [73, с. 178]. Говорити про те, що резюме «спрацювало»

можна лише тоді, коли воно привернуло увагу роботодавця і останній викликав претендента на співбесіду. А далі все залежить від різних факторів, як об'єктивних, так і суб'єктивних.

Водночас зауважимо, що сфера застосування резюме є доволі широкою. Так, його можна використати як джерело інформації під час заповнення анкет, як лист-звернення з метою працевлаштування, як перелік досягнень, що підвищує самооцінку, як допоміжний засіб під час підготовки до співбесіди і т. д. [10, с. 24].

Роботодавець здійснює оцінку створюваного документа за такими параметрами:

– *форма*: звертається увага на правильність оформлення документа, наявність необхідних реквізитів, правильність їх розташування; береться до уваги структура та читабельність тексту, а також, чи не найголовніше, – грамотність кандидата;

– *зміст*, що полягає в оцінці поданої інформації щодо її об'єктивності та відповідності відомостей і характеристик вакантній посаді.

Резюме не належить до документів із високим рівнем стандартизації, тому й суворих вимог до розміщення його реквізитів у тексті не існує, однак в Україні усталеною є така послідовність розміщення інформаційних блоків:

- 1) назва виду документа;
- 2) прізвище, ім'я та по батькові особи, яка складає резюме (у формі називного відмінка);
- 3) фотокартка (за потреби);
- 4) особисті дані: дата народження, адреса, контактні дані, інформація про сімейний стан;
- 5) мета складання резюме (її краще формулювати за допомогою мовного звороту: «*заміщення вакантної посади...*»);
- 6) досвід роботи, що подається у зворотному хронологічному порядку: спочатку вказується теперішнє чи останнє місце роботи (за умови, що особа на момент заповнення резюме безробітна);

- 7) освіта (інформацію про навчання в школі подають лише в таких випадках, коли, крім неї, іншої освіти немає і коли особа закінчила школу з відзнакою, а також у випадках, коли особа закінчила спеціалізований заклад освіти);
- 8) додаткова інформація (знання іноземних мов, ділові риси (бажано не більше п'яти), володіння навичками роботи з програмним забезпеченням, наявність водійських прав, закордонного паспорта тощо);
- 9) дата заповнення [74, с. 80].

Додатково резюме може містити такі дані: стислий опис кваліфікації; відомості про громадську діяльність; інформацію про членство в професійних об'єднаннях; інформацію перебування в лавах Збройних сил України; зазначення можливості ненормованого робочого дня; відомості про рекомендації [73, с. 179].

У сучасному інформаційному світі однаково поширеними й актуальними є паперові й електронні форми резюме. Останні дедалі активніше розміщують на спеціалізованих сайтах, де вони є доступними для роботодавців. Популярними сайтами з пошуку роботи, де можна розмістити своє резюме, є Work.ua, rabota.ua, job.morion.ua, hh.ua, uajobs.com.ua та ін.

Зручність електронної версії резюме полягає в тому, що не виходячи з дому кандидат може заявити про своє бажання працювати різним роботодавцям одночасно. На нашу думку, саме така форма резюме буде найпопулярнішою в майбутньому.

Багато сучасних установ сьогодні здійснюють автоматичну обробку резюме, що полягає у виокремленні головних (стрижневих, чи ключових) слів, а саме назв компаній, фірм, посад, стажу роботи, здобутої освіти. Комп'ютер «переглядає» резюме кожного з претендентів на вакантну посаду й відповідно до кількості знайдених стрижневих слів присвоює йому певний порядковий номер у рейтингу резюме. З огляду на це потрібно відповідально ставитися до добору слів у тексті резюме. Кандидату на посаду слід зосереджуватися не на тому, що він хоче отримати від потенційного роботодавця, а на тому, що він може запропонувати йому.

Існує три стилі викладу інформації в резюме:

- **європейський**, чи британський, що передбачає використання хронологічного порядку викладу інформації про освіту і досвід роботи. До переліку основних складників такого резюме входить блок інформації із зазначенням контактних даних, родинного стану, відомостей про отриману освіту, професійний досвід, громадську діяльність, рівень володіння іноземними мовами;
- **американський**, який характеризується лаконічністю. Відомості про трудовий досвід і освіту зазначають у зворотному хронологічному порядку. Складниками такого варіанта резюме є блоки *Контактна інформація* (Contact information), *Освіта* (Education), *Досвід роботи*. Блок *Додаткові відомості* (Optional) є не обов'язковим. За бажання його заповнюють інформацією про хобі, лідерські або управлінські якості;
- **функціональний**, що вимагає групування інформації про досвід роботи за основними напрямками й передбачає зосередженість на описі професійних досягнень [73, с. 178].

Зауважимо, що в Україні частіше використовують європейський стиль написання резюме. Суттєвих відмінностей між українським і «закордонним» резюме немає, однак, готуючи резюме для здобуття вакантної посади за кордоном, треба вивчити всі тонкощі складання резюме в країні, де претендент на посаду хоче працювати.

Порівнюючи українське і «закордонне» резюме, можна виокремити такі загальні розбіжності: закордонне резюме частіше характеризується наявністю фотокартки людини, яскравою демонстрацією бажання і зацікавленості претендента в отриманні вакантної посади, виокремлення того, що може запропонувати потенційний кандидат роботодавцю (зокрема дуже цінується володіння іноземними мовами), деталізацією трудової діяльності, наявністю супровідних мотиваційних листів. Звісно, кожна країна має низку вимог до складання документів, тому варто їх дотримуватися.

При складанні резюме претенденти на вакантні посади часто припускаються низки помилок [66]. До них передусім можна віднести нечіткість інформації, відсутність відомостей, які безпосередньо цікавлять роботодавця, великий/малий обсяг резюме, розміщення недоречної або невдалої фотографії в резюме, подання негативної інформації про себе, мовні помилки в тексті резюме, нечитабельність тексту, недостовірність інформації, нестандартна форма резюме (за умови, що робота не вимагає креативності), неправильно подані контактні дані тощо.

Щоб підвищити власні шанси на отримання посади, претенденти іноді складають супровідний лист до резюме. Зауважимо, що в Україні практика надсилання супровідного листа тільки набуває популярності, однак в Європі це загальноприйняте правило ділової етики. Згаданий документ містить інформацію про те, чим привабила претендента вакансія, де він побачив оголошення про неї, стислі відомості про освіту, досвід роботи, демонструє бажання особи працювати, а також відомості, які не було змоги вказати в резюме. Мета такого листа – зацікавити роботодавця й виокремитися серед інших претендентів на вакансію.

Основними типами супровідних листів постають:

- **анлікаційний лист** (Application Cover Letter) – це мотиваційний лист, що супроводжує резюме, він роз'яснює, чому кандидат підходить на конкретну позицію (враховуючи досвід і мотивацію) і чому його треба вибрати серед інших кандидатів;
- **лист зацікавленості** (Letter of Interest / Prospecting Letter) – надсилається установам з метою інформування її керівників про те, що претендент зацікавлений вакансіями, які відкриті зараз або ж можуть з'явитися в майбутньому;
- **рекомендаційний лист** (Referral Cover Letter) – це рекомендація людини на роботу в фірмі, що базується на попередньому досвіді кандидата. Такий лист зазвичай написаний не претендентом, а людиною (колишнім керівником, близьким знайомим), яка його рекомендує [19].

Усі три типи листів набирають популярності в Україні, однак найпоширенішими серед них є рекомендаційні листи. Зауважимо, що сьогодні для отримання детальної інформації про репутацію і здібності кандидата роботодавці частіше телефонують до попередніх керівників претендента на посаду, ніж роблять запити на рекомендаційні листи.

Треба пам'ятати, що текст резюме і супровідного листа повинні сприяти формуванню позитивного образу автора в потенційного роботодавця – передусім як досвідченого, професійного, надійного, грамотного, чесного та відповідального працівника.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що резюме є одним із найефективніших інструментів пошуку роботи в сучасному світі. Інформація в ньому повинна бути конкретною та об'єктивною. Грамотно складене резюме збільшить шанси бути поміченим і одержати омріяну посаду.

3.1.2. Сучасні вимоги до складання автобіографії

Одним з обов'язкових документів особової справи є автобіографія – документ щодо особового складу, у якому особа, яка його складає, описує основні факти свого життя та трудової діяльності [69, с. 59]. Іншими словами, цей документ можна назвати стислим описом життя з проєкцією на професійну діяльність. Не слід плутати автобіографію-документ із автобіографією-розповіддю, що містить елементи опису й характеристики згадуваних у ній людей [74, с. 84].

Зазначимо, що на відміну від резюме, автобіографія передбачає висвітлення значно більшої кількості інформації і має інший вигляд. Автобіографія є теж документом із низьким рівнем стандартизації, але вимоги до її складання є більш визначеними, ніж до резюме чи рекомендаційного листа.

Автобіографію пишуть від руки на чистому аркуші паперу формату А4 в одному примірнику, але більшість установ сьогодні використовують спеціальний бланк, куди потрібно вписувати дані.

Інформація в автобіографії викладається в розповідному стилі від першої особи однини, але займенник «я» уживають лише один раз – на початку документа. Факти викладають у хронологічній послідовності. Кожний новий інформаційний блок починають з нового абзацу, що дає змогу покращити читабельність тексту [18, с. 53].

Реквізити автобіографії:

1) назва виду документа;

2) текст, який містить таку інформацію:

– прізвище, ім'я, по батькові (заміжні жінки зазначають також і своє дівоче прізвище);

– дату народження (число, місяць, рік);

– місце народження;

– відомості про освіту (повне найменування всіх навчальних закладів, у яких довелося вчитися із зазначенням спеціальності й кваліфікації);

– відомості про трудову діяльність (стисло в хронологічній послідовності та відповідно до записів у трудовій книжці зазначають назви місць роботи й посад);

– відомості про громадську роботу;

– відзнаки, досягнення, захоплення;

– короткі відомості про склад сім'ї. Зауважимо, що одружені особи не вказують відомості про своїх батьків, а також в автобіографії не розміщують інформацію про одружених братів і заміжніх сестер;

– контактні дані (номер мобільного/домашнього телефону, домашня адреса);

3) дата складання документа;

4) підпис автора [74, с. 84].

На співбесіді рекомендовано мати біля себе написаний варіант автобіографії, щоб у разі потреби правильно повідомити всі дані про себе.

Основні вимоги до написання автобіографії:

- текст має бути написаним охайно і без виправлень;
- виклад інформації повинен відповідати вимогам офіційно-ділового стилю;
- інформація повинна бути достовірною, актуальною та вичерпною;
- події висвітлюються в хронологічній послідовності, починаючи з навчання у школі/у вищому навчальному закладі, закінчуючи досвідом роботи;
- записуючи інформацію про місце народження, зазначають село/місто, район, область, республіку, країну (за потреби). Якщо назва населеного пункту змінилася, спочатку треба зазначити колишню, а потім у дужках подати сучасну географічну назву;
- у блоці про освіту обов'язково треба зазначити рік вступу/завершення навчання, повну назву навчального закладу, факультету і здобутої спеціальності. Рекомендовано вказати досягнення в період навчання: наукові здобутки, публікації, участь у спортивних змаганнях, олімпіадах, інформацію про громадську роботу, успіхи в навчанні (наявність відзнак) тощо;
- під час опису трудової діяльності треба максимально позитивно описати свій досвід та участь у проєктах, використовуючи активні конструкції: *здобув, провів, організував*.

Хоча для роботодавця важливо знати історію життя претендента на посаду, але автобіографії складають здебільшого особи, щодо яких уже прийняте рішення стосовно працевлаштування, тому їх завдання – не розчарувати свого роботодавця. Порівняно з попередніми роками вимоги до тексту автобіографії суттєво не змінилися. Єдина відмінність – інформація про соціальний стан батьків є необов'язковою (раніше автор зазначав, у сім'ї якого прошарку він народився: *селяни, робітники, службовці*).

3.1.3. Правила написання характеристики

Ще одним важливим документом під час добору кадрів є характеристика – документ щодо особового складу, який містить офіційно

викладену громадську думку про працівника як члена колективу, про його ділові та моральні якості [18, с. 177].

За словами успішного бізнес-тренера Н. Макеєвої, у сучасному інформаційному суспільстві невпинно зменшується кількість паперів і збільшується кількість електронних пристроїв і документів в електронній формі. Алгоритм документообігу весь час модернізується, стає менш формалізованим і більш сучасним, витісняючи певні форми традиційних документів [37]. До них можна віднести й такий важливий колись документ, як характеристика з місця роботи / навчання, який на наших очах втрачає свою актуальність.

Сучасні роботодавці та HR-фахівці бізнес-закладів зазвичай віддають перевагу телефонній розмові з попереднім керівником претендента на вакантну посаду, однак навіть у комерційних структурах доволі часто ще вимагають і письмовий варіант характеристики [37].

Зазвичай характеристику надають з останнього місця роботи або навчання претендента на посаду. Цей документ готує керівник структурного підрозділу на вимогу особи або на письмовий запит іншої організації. Документ видається на руки працівникові або надсилається до установи, що його вимагала. Зазначимо, що цей документ не є конфіденційним, тому може надсилатися на вимогу підприємства, установи чи організації без відома працівника.

Підписує характеристику керівник установи або ж керівник установи й керівник структурного підрозділу. Засвідчують документ печаткою. Характеристику створюють у двох примірниках: один видають особі, другий (копію) підшивають до особової справи [76, с. 235].

Необхідно зазначити, що українське трудове законодавство чітко не регламентує правила написання характеристики. Її стандартний зразок відсутній, однак треба дотримуватися певної форми. Традиційною є така послідовність реквізитів характеристики:

- 1) назва виду документа;

- 2) анкетні дані (прізвище, ім'я, по батькові, посада або вчений ступінь і звання (за наявності), рік народження, національність, освіта);
- 3) текст, у якому зазначають час, з якого працює/навчається особа, її ставлення до виконання своїх службових обов'язків, рівень професійної майстерності, авторитет у колективі;
- 4) висновки відповідно до призначення характеристики;
- 5) дата складання;
- 6) підпис відповідальної службової особи;
- 7) гербова печатка організації, яка видала характеристику [69, с. 74].

Текст характеристики можна поділити на логічно взаємопов'язані складники:

- дані про трудову діяльність (відомості про спеціальність, тривалість роботи на підприємстві або в організації, інформація про кадрові переміщення, просування по службі, рівень професійної майстерності та ін.);
- оцінка морально-психологічних і ділових якостей співробітника: його ставлення до роботи, підвищення професійного рівня, поведінка в неробочий час, рівень професійної компетенції, а також інформація про заохочення, нагороди або стягнення;
- висновок, у якому акумульовано загальну оцінку особи як працівника і члена колективу.

Інформацію в тексті характеристики викладають від третьої особи. Особливістю мовного оформлення цього документа є те, що дієслівні форми теперішнього часу використовують у тексті, якщо йдеться про працівника (учня, студента), який на момент складання характеристики працює (навчається) і продовжуватиме працювати (навчатися), а дієслівні форми минулого часу використовуються, якщо характеристика видається випускникові або працівнику, який звільняється чи завершує навчання.

Мовні звороти, використовувані в текстах характеристик: *має повагу серед колег, недбало ставився до... , має високий рівень фахової підготовки, до виконання посадових обов'язків ставиться сумлінно, провідний спеціаліст,*

сумлінний у виконанні посадових обов'язків, вимогливий до себе, відповідальний, працює над підвищенням свого професійного рівня, зарекомендував себе хорошим (наприклад, організатором), знавець своєї справи, виявляє прагнення до самовдосконалення, має гарні організаторські / лідерські здібності, легко виконує будь-яке завдання, якісно знаходить вихід зі складних / конфліктних ситуацій, часто виявляє ініціативу, наполегливо вирішує посталі питання, кваліфікований менеджер тощо.

За призначенням характеристики поділяють на службові, атестаційні, рекомендаційні та характеристики-відгуки [76, с. 236]. За метою використання розрізняють внутрішні та зовнішні характеристики. Внутрішні характеристики використовують усередині організації (наприклад: при переведенні працівника з одного відділу в інший; при накладенні на працівника дисциплінарних стягнень чи для заохочень і т. д.). Зовнішні – складають для інших організацій (наприклад, у разі призову співробітника до ЗСУ, для подальшого проходження військової служби, при отриманні кредитів, при прийнятті рішень муніципальними/державними органами щодо працівника, пов'язаними з видачею дозволів, застосуванням покарань або нагороджень і т.п.) [37].

Отже, у зв'язку з модернізацією багатьох сфер життя людини, зокрема і бізнес-середовища, характеристика як документ кадрової документації поступово втрачає свою актуальність. Хоча сучасні керівники все частіше віддають перевагу телефонуванню попередньому роботодавцю претендента на вакантну посаду, позитивна характеристика особи може бути доречною і визначальною при прийнятті рішення про її працевлаштування.

3.1.4. Специфіка складання рекомендаційного листа

Під час влаштування на нове місце роботи від кандидата на посаду можуть вимагати відгук від авторитетних осіб із попереднього місця роботи чи навчання. Для того, щоб підвищити шанси на отримання вакантної посади, доцільно разом із резюме взяти на співбесіду рекомендаційний лист.

Рекомендаційний лист – це тип ділового листа, який містить відгук чи дає оцінку особі, має своєрідні особливі та правила складання й оформлення [73,

с. 294]. Представники кадрової служби установи або особа, відповідальна за добір кадрів, може давати запит на рекомендаційний лист як супровідний документ для розгляду й урахування на співбесіді.

У рекомендаційному листі вказують кваліфікацію, навички та особистісні якості претендента. Цей документ містить такі реквізити:

- 1) назва виду документа і заголовок;
- 2) текст, у якому вказують, з якого часу автор відгуку знає особу-об'єкта, оцінювання, рівень її професійної майстерності, досягнення, особисті якості, авторитет серед колег тощо;
- 3) підпис;
- 4) печатка (необов'язковий реквізит);
- 5) дата створення документа [73, с. 294].

Претендент на посаду повинен звертатися з проханням дати рекомендацію до особи, яка дійсно добре його знає і може поручитися за нього своїм авторитетом і репутацією. Тому, щоб уникнути неочікуваного результату і не ставити нікого в незручне становище, не слід просити рекомендацію в малознайомої людини, навіть якщо вона обіймає високу посаду. Дуже добре, коли потенційний роботодавець особисто чи опосередковано знайомий з автором рекомендаційного листа й має позитивне враження про нього і, відповідно, довіряє його думці.

Поради для написання рекомендаційного листа:

- зрозуміти, якої характеристики заслуговує особа, що просить рекомендації;
- брати до уваги конкретну ситуацію, обставини і свій досвід спілкування із запитувачем рекомендаційного листа;
- починати текст документа зі вказівки терміну знайомства з особою та з опису характеру зв'язку з нею;
- якщо особа є співробітником, слід зосередитись на описі виконуваних нею обов'язків, ефективності її діяльності, а також досягнутих результатах;
- дати вичерпний перелік якостей особи, тактовно й делікатно описуючи її недоліки;

– у завершальній частині слід підбити підсумок і висловити узагальнену свою думку про рекомендованого працівника як такого, що заслуговує/не заслуговує певної посади [13, с. 25].

Типовими мовними зворотами, які використовуються в текстах рекомендаційних листів, є такі: *дозвольте рекомендувати Вам пана..., який бере участь у конкурсі на заміщення вакантної посади; знаю пана / пані... ще з часів навчання в університеті; пан / пані ... працює на посаді... з ... року; знайомий з ним ... понад ... років; знаю пана/пані ... як досвідченого кваліфікованого працівника; пан ... має великий (значний) досвід підготовки тематичних пресконференцій (написання пресрелізів, запрошень тощо); як дослідник пан... характеризується нестандартністю мислення, прагненням пошуку нових шляхів реалізації задуманого; зарекомендував себе з найкращого боку; він – один з найкомпетентніших наших фахівців; рекомендуємо його на посаду...; претендент на посаду... має ґрунтовні теоретичні знання, підкріплені багаторічним практичним досвідом; на жаль, не можу взяти на себе відповідальність високо оцінити якості...* [73, с. 296-297].

Помилково рекомендаційні листи ототожнюють із характеристикою, однак ці документи мають низку розбіжностей. В «Універсальному довіднику ділових паперів та ділової етики» знаходимо чіткі їх відмінності: «По-перше, рекомендацію не завжди подають із місця роботи, по-друге, за рекомендацією можна звернутися до тих, хто добре знає особу, її якості чи наукову діяльність, по-третє, людина, що даватиме рекомендацію, має мати високий авторитет і визнання у своїй галузі, по-четверте, цей документ має конкретний висновок – «рекомендую» чи «не рекомендую» [69, с. 532].

Треба констатувати, що рекомендаційні листи і характеристики мають певний ступінь суб'єктивності, тому роботодавець повинен скласти особисте враження про кандидата на посаду, визначити його сильні/слабкі сторони, а лише тоді брати до уваги рекомендацію.

Таким чином, рекомендаційний лист сприяє кращому розумінню якостей людини, яка претендує на заміщення вакантної посади. Цей документ не лише

містить опис моральних і професійних якостей особи, а й інформує про її авторитет у колективі, готовність виконувати різну роботу, ставлення до неї інших людей. Даючи позитивну рекомендацію, автор бере на себе відповідальність за людину, характеристику якої він підписує.

3.2. Роль співбесіди в доборі кадрів

Важливим аспектом процесу управління персоналом є прийняття на роботу кадрів. Від того, як пройде процес добору кадрів і яких працівників наймуть, буде залежати якість подальшої діяльності підприємства.

Добір персоналу передбачає аналіз професійних якостей працівника, що претендує на заміщення вакантної посади. Якісний процес добору кадрів забезпечує набір компетентних працівників (у межах займаної посади) з позитивними особистісними якостями та обізнаних у різних галузях знань [64, с. 52]. З огляду на це, розпочинаючи пошук роботи, необхідно скласти грамотне та логічно чітке резюме, яке не залишить байдужим жодного роботодавця.

Резюме – це стислий перелік відомостей щодо біографії та професійної діяльності особи, яка бере участь у конкурсі на заміщення вакантної посади [76, с. 158]. Цей документ містить таку інформацію: дата народження, сімейний стан, домашня адреса, телефон, мета, трудовий досвід, освіта, особисті якості, додаткова інформація. Як уже зазначалося, само по собі резюме не забезпечує працевлаштування, воно лише привертає увагу роботодавця, який може запросити кандидата на співбесіду.

Отож, важливим етапом відбору потенційних працівників є співбесіда, на якій відбувається оцінювання особистих і професійних якостей кандидата. Співбесіда передбачає такі етапи: попередня підготовка, створення «атмосфери довіри», основна частина, завершення та оцінка [43].

Від того, як людина зарекомендує себе на співбесіді, залежить, отримає вона роботу чи ні, тому завдання кандидата полягає в тому, щоб зарекомендувати себе з найкращого боку, адже отримати посаду зможе той кандидат, чії вміння та здібності найкраще відповідають вимогам організації.

Існує декілька видів проведення співбесід, серед яких найбільш поширеними є:

- *індивідуальна співбесіда*, яку керівник або кадровик проводить тет-а-тет, основним її недоліком є суб'єктивність;
- *групова співбесіда*, яку можна проводити двома способами: 1) один інтерв'юер спілкується з декількома кандидатами, щоб порівняти здібності кожного; 2) декілька співробітників установи проводять співбесіду з одним кандидатом для перевірки його знань;
- *попередня співбесіда* (телефонна, очна, письмова), яка проводиться з метою попереднього ознайомлення з кандидатами для первинного добору;
- *відбіркова співбесіда* – продовження обов'язкової зустрічі між роботодавцем і кандидатом [7].

М. І. Мурашко поділяє співбесіди на:

- *біографічні* – ґрунтуються на анкетних даних кандидата і запитаннях стосовно його попередньої роботи або навчання;
- *ситуаційні* – базуються на обігруванні моделі вирішення професійної проблеми;
- *критеріальні* – полягають у тому, що претенденту на посаду задають запитання щодо майбутньої професійної діяльності, а відповіді порівнюють зі встановленими критеріями [43].

Однак усі розглянуті види співбесід мають недоліки, тому для ефективного опитування кандидатів слід використовувати елементи всіх видів.

Метою співбесіди є переконання роботодавця в тому, що навички кандидата, його знання і досвід максимально відповідають вимогам посади, на яку він претендує. Отож під час інтерв'ю претендент на посаду повинен довести свідомість свого вибору, знання майбутньої професії і галузі, до якої належить організація, виявити бажання працювати в ній. З огляду на це важливо підготуватися до проведення співбесіди заздалегідь.

Спочатку потенційний працівник повинен дізнатись якомога більше інформації про компанію, до якої йде на співбесіду, і про людей, з якими планує зустрітись. Це допоможе краще зрозуміти особливості установи та вільно відповідати на запитання, що стосуватимуться її. Також потрібно провести самоаналіз і підготуватися до відповідей на майбутні запитання інтерв'юера.

Досить часто роботодавці ще до проведення співбесіди збирають додаткову інформацію про кандидата. Для цього вони можуть зателефонувати на попереднє місце роботи, спілкуватися зі знайомими претендента або аналізувати його персональну сторінку в соціальних мережах. Це допоможе компанії краще зрозуміти якості людини, яка претендує на їхню посаду.

Іноді співбесіда може розпочатися вже в приймальній, коли секретар керівника постійно просить зачекати, аргументуючи це тим, що керівництво зайняте або відсутнє. Зрозуміло, що це робиться з метою перевірки кандидата: чи зможе він опанувати себе, бути терплячим і спокійно дочекатися керівника.

У роботодавця завжди знайдуться «підступні» запитання, відповісти на які буде дуже непросто. Такі запитання роботодавець ставить для того, щоб виявити особисті якості та спосіб мислення кандидата. У такий спосіб йому потрібно зорієнтуватись у несподіваній ситуації [57]. Чим краще і невимушеніше кандидат на вакансію відповідатимете на запитання, тим більші в нього шанси на отримання роботи.

Учені визначили понад 400 питань, які часто задають на співбесіді. Проте на практиці інтерв'ю найчастіше зводиться до 10-20 стандартних питань і декількох додаткових – залежно від специфіки конкретної вакансії [7].

Наведемо приклади найпопулярніших запитань, які можна почути на співбесіді, та якості кандидата, які ці запитання дозволяють оцінити:

- *Розкажіть про себе (перелік пріоритетів у житті претендента);*
- *Назвіть свої недоліки, слабкі сторони (наявність самокритики; у жодному разі на такі запитання не можна відповідати чесно, найкраще відповісти нейтрально: «Є недоліки, але вони жодним чином не впливають на роботу»);*

- Назвіть бажаний мінімум і максимум зарплатні (визначення рівня чесності та скромності. Можна називати суму, яка на 10-15 % вища попередньої зарплати);
- Ваше ставлення до виробничих перенавантажень (здатність працювати за важких умов праці);
- Як довго плануєте працювати в нашій фірмі? (наскільки серйозно налаштований кандидат) [74, с. 221];
- Чому ви хочете працювати в нас? (цілеспрямованість і мотивованість);
- Хто для вас успішний працівник? (виявлення орієнтації на процес чи результат роботи);
- Що Ви чули про наше підприємство? (наявність чи відсутність ґрунтовної підготовки до співбесіди, схильність до аналізу інформації);
- Розкажіть про найважчу робочу ситуацію або про найбільшу вашу помилку на попередніх місцях роботи (спосіб вирішення проблеми, додання труднощів);
- Ваші життєві цілі. Ким Ви бачите себе через 10 років? (реалістичне бачення світу);
- Опишіть свій перший робочий день (активність / пасивність);
- Які у Вас були досягнення на попередньому місці роботи? (скромність, рівень підготовки, фаховість);
- Чому звільнилися із попереднього місця роботи? (чесність, конфліктність);
- Опритуднення бази даних попереднього роботодавця (вихованість, відданість, збереження конфіденційної інформації);
- Завдання на кмітливість [7; 57].

Відповідати на такі запитання потрібно чітко, спокійно, ґрамотно, виховано, аргументовано і головне – не хвилюватись. Відповідь повинна показати роботодавцю, чи є у кандидата якості, необхідні для бажаної посади, чи ні. Безперечно, співбесіда ґрунтується на тому, щоб спантеличити кандидата, змусити його відповідати без підготовки, щиро. Часто відповісти на запитання роботодавця буває надто складно: «За шкалою від одного до десяти

оцініть, наскільки Ви дивний»; «Розробіть план евакуації людей із Тернополя»; «Скільки кульок для гольфу поміститься в шкільний автобус?»; «Скільки разів за добу перетинаються стрілки годинника?»; «Скільки є людей, які налаштовують піаніно у світі?»; «Поясніть, що таке база даних трьома реченнями так, як це зробив би Ваш 8-річний племінник»; «Якби Ви могли стати одним із супергероїв, ким би Ви стали?»; «Як сильно Ви кидаєте м'яч у бейсболі?»; «Опишіть себе одним словом» тощо [20].

Почувши такі запитання, головне – не розгубитись, добре обдумати зміст почутого і відповідати впевнено, не поспішаючи, а за відсутності відповіді перевести все в жарт, легко усміхнутися і перейти до наступного запитання. Під час співбесіди претенденту на посаду варто подати інформацію про його:

- минуле (про колишню роботу і досягнення);
- теперішнє (думки, судження, спосіб життя і т.д.);
- майбутнє (завдання, наміри, плани).

HR-експерт порталу з працевлаштування «Rabota.ua» Тетяна Пашкіна виділяє п'ять основних табу поведінки на співбесіді:

- 1) у жодному разі не можна запізнюватись, а краще взагалі приїхати в призначене місце на 20 хвилин раніше, однак, якщо Ви вже запізнюєтесь, обов'язково попередьте про це і вибачтесь за незручності;
- 2) категорично заборонено говорити неправду (і навіть перебільшувати), адже за першої ж кращої нагоди вашу брехню легко розкриють;
- 3) не можна відкрито демонструвати розумову перевагу над людиною, що приймає співбесіду (навіть якщо це і правда), потрібно завжди залишатися толерантною і стриманою людиною;
- 4) заборонено користуватись мобільним телефоном, рекомендується навіть не брати його на співбесіду, але про очікування невідкладного дзвінка варто попередити завчасно;
- 5) не можна нарікати – не варто жалітись на недоліки попередньої роботи [48].

Ідучи на співбесіду, не варто забувати й про свій зовнішній вигляд, адже це перший крок до успіху претендента, із яким знайомиться роботодавець. Щоб справити гарне враження на співбесіді, за словами науковця М. Д. Прищака, добираючи одяг, треба пам'ятати такі істини:

- єдність стилю;
- мінімізація кольорової гамми («правило трьох кольорів»);
- відповідність стилю конкретній ситуації;
- сумісність фактури матеріалу;
- розумне використання аксесуарів [53, с. 128].

Правильно підібраний діловий одяг – не єдиний прояв «мови тіла», що створює про вас позитивне або негативне враження. Важливу роль відіграють й інші невербальні засоби: міміка, інтонація, жести, пози, запахи. Науковці вважають, що невербальні засоби передають дві третини всієї інформації про людину.

Фахівці з мови тіла під час співбесіди обом сторонам радять:

- ходити невимушено, адже роботодавець складає перше враження про потенційного співробітника протягом перших 10 секунд зустрічі, тому варто розправити плечі, витягнути шию, хода повинна бути легкою;
- стежити за природністю своїх рухів – спочатку зручно сісти, спираючись на спинку стільця, що дасть співрозмовнику зрозуміти відкритість перед ним;
- уникати постійного зорового контакту, погляд варто зупинити на точці між очима співбесідника;
- слідкувати за жестикуляцією, якщо не знаєте, що робити з руками, покладіть їх на стіл;
- показувати долоні: відкриті долоні сигналізують про чесність і готовність до співпраці;
- дихати глибоко – це один із способів заспокоїтися, треба робити вдих, коли інтерв'юер задає запитання, а відповідати на видиху;

- кивати під час розмови – це дає змогу співрозмовнику зрозуміти, що його уважно слухають і позитивно сприймають;
- не говорити довго, 2-3 хвилини – це гранична тривалість відповіді [31].

Прикладами негативної поведінки на співбесіді є нетерплячість, переривання співбесідника, підвищений тон, некультурні жести, жування жуйки, постійне користування телефоном, грубі та вульгарні жарти тощо.

Люди, які проводять співбесіду, повинні чітко розуміти вимоги до конкретної професії та не мати жодного конфлікту інтересів відносно кандидата. Так, інтерв'юери не повинні мати родинних та інших особистих стосунків із будь-яким претендентом, оскільки вони можуть бути причиною упередженості, схильності до позитивної або негативної оцінки, несвідомого підказування відповідей кандидату. Для справедливого оцінювання та врахування різних поглядів треба, щоб інтерв'юерами були як чоловіки, так і жінки.

Отже, співбесіда є завершальним етапом збирання інформації щодо оцінки якостей кандидатів. Процес співбесіди вимагає від потенційного працівника розкриття його найсильніших професійних та особистісних якостей. Недоліком співбесід є суб'єктивність в оцінці якостей і характеристик кандидата.

3.3. Рекомендації щодо покращення системи добору персоналу

Безперечно, формування високопрофесійних кадрів є першорядним завданням для кожної країни. Адже добір кадрів передбачає залучення компетентних, високопрофесійних і відповідальних кадрів, здатних працювати в сучасних умовах.

Якісний добір кадрів повинен передбачати забезпечення рівного доступу до інформації, політичної неупередженості, законності, недискримінації, прозорості, доброчесності, надійності та відповідності методів тестування, ефективного і справедливого процесу відбору.

На нашу думку, при доборі кадрів доцільно використовувати методи меритократії, що передбачають такий принцип управління, згідно з яким

керівні та інші посади повинні займати найздібніші люди, незалежно від їхнього соціального чи економічного стану.

Зауважимо, що при ефективному доборі кадрів треба застосовувати різноманітні комплекси та методи, оскільки окремо вони не дають вичерпної інформації про кандидата чи роботодавця. Результати, отримані за допомогою одного методу, обов'язково треба доповнювати інформацією, отриманою за допомогою інших методів. І тільки тоді можна розраховувати на те, що відібрані кандидати будуть максимально відповідати встановленим критеріям добору і повністю влаштують компанію-замовника.

Задля швидкого та ефективного вибору способу пошуку кадрів, а саме коли треба шукати фахівців силами власного відділу кадрів, а коли звертатись до послуг рекрутингових компаній, доцільно:

- констатувати можливості фірми, її матеріальний потенціал;
- визначити кількісні та якісні потреби в персоналі з урахуванням основних цілей і можливостей установи;
- проаналізувати особливості вакантної посади та ринок праці;
- скласти вимоги до кандидатів на посаду;
- здійснити пошук можливих джерел кадрового поповнення, які можуть використовуватися для залучення необхідних кандидатів;
- розробити критерії з відбору кандидатів, найбільш придатних для наявних вакансій;
- вибрати або розробити методи відбору кадрів, що дозволяють найкраще оцінити ступінь відповідності кандидатів критеріям.

Технології добору кадрів в Україні базуються на положеннях Конституції України, Законі України «Про державну службу», Типовому положенні про службу управління персоналом державного органу, Положенні про роботу з кадрами в центральних та місцевих органах державної виконавчої влади, низці інших нормативних документів, що визначають правила та порядок відбору і прийому на роботу працівників, їх переміщення, організацію атестації і роботу

з резервом кадрів тощо. Однак під час залучення персоналу не приділяється достатня увага потенційним можливостям кандидата, реалізація яких надасть змогу фахівцю в майбутньому бути успішним новатором, управлінцем, виконавцем, організатором.

Отже, питання добору кадрів в Україні потребує доопрацювання в чинному законодавстві та нормативних актах із метою уточнення проведення процедур відбору відповідно до сучасних ефективних технологій, які вже давно застосовують відомі державні та приватні структури розвинених країн.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Роль документів під час добору кадрів дуже важлива, адже саме на підставі аналізу поданих документів формується перше враження про установу чи особу, яка їх склала. Завдяки первинному аналізу поданих кандидатом документів визначається його відповідність обраній посаді, тому треба приділяти особливу увагу укладанню та заповненню цих документів.

З метою якісного добору персоналу менеджери кадрової служби повинні раціонально організувати процес добору кадрів, зокрема виокремити чіткий перелік необхідних документів і вимог до них. Знання правил оформлення документів, які стосуються працевлаштування, є запорукою успіху претендентів на посаду.

Правильно складене резюме відіграє важливу роль під час добору кадрів й цілком замінює розлогу автобіографію чи детальну анкету. З огляду на стрімкий розвиток інформаційних технологій і популяризацію мережі Інтернет як інформаційної платформи можна зробити висновок про те, що електронне резюме з часом витіснить його паперову форму.

Написана від руки автобіографія репрезентує автора як особистість. Головне, що слід пам'ятати під час написання цього документа, – не розчарувати роботодавця, адже цей документ часто складають уже після прийняття рішення щодо зарахування особи на посаду.

Характеристика та рекомендаційний лист як документи з кадрової документації поступово втрачають свої позиції, адже зараз, у зв'язку з модернізацією суспільства, перевага здебільшого надається усним рекомендаціям, а не письмовим. Проте позитивний відгук про кандидата у вигляді письмової характеристики чи рекомендації може стати визначальним при його прийнятті на роботу.

Співбесіда є основним і заключним етапом збирання інформації щодо оцінки якостей кандидатів. Процес співбесіди вимагає від потенційного працівника розкриття його позитивних якостей. Успіх чи невдача в працевлаштуванні залежить не лише від професійних характеристик (освіта, досвід, кваліфікація тощо), а й від того, як себе зарекомендує кандидат на співбесіді.

Володіння мистецтвом самопрезентації забезпечує здатність комплексно оцінити і співвіднести зовнішні дані, поставу, ходу, манеру поведінки, стиль спілкування, майбутню професію, соціальний статус, вік, гармонійно поєднати зовнішні та внутрішні переваги, покращити імідж, виявити і підкреслити потенційні можливості та вигідно репрезентувати індивідуально-психологічні особливості.

Питання добору кадрів в Україні однозначно потребує доопрацювання в чинному законодавстві та нормативних документах для уточнення проведення процедур відбору відповідно до сучасних ефективних технологій.

ВИСНОВКИ

Діяльність жодної організації неможлива без постійної роботи з кадровим складом. Умови діяльності сучасних організацій вимагають цілеспрямованого й оперативного добору персоналу з урахуванням не тільки конкретних посадових обов'язків і вимог робочого місця, а й тактичних і стратегічних цілей установи, можливостей професійного розвитку співробітника, його професійних, психологічних, комунікативних та інших якостей, що становлять основу для професійної діяльності та успішної адаптації в умовах конкретної організації.

Для якісного добору кадрів роботодавець повинен чітко окреслити вимоги до майбутніх працівників, ураховуючи не лише власні переконання, а й особливості діяльності установи. Такі вимоги мають бути адекватними і виправданими, оскільки претенденти на посаду також формують власний перелік вимог щодо свого працевлаштування. Відзначимо, що ефективність співпраці залежатиме від того, наскільки вимоги роботодавця і вимоги претендента будуть збігатися.

З метою залучення необхідних кадрів роботодавці організують певні заходи за допомогою двох видів джерел добору персоналу: зовнішніх, де набір проводиться за межами організації через зовнішні ресурси, і внутрішніх – набір здійснюється всередині установи з власних співробітників.

Аналіз ринку кадрових послуг в Україні засвідчив, що дедалі активніше набувають поширення різноманітні послуги із зовнішніх джерел пошуку персоналу, зокрема такі, як рекрутинг, е-рекрутинг, консалтинг, аутсорсинг, скринінг, аутстафінг, аутплейсмент, хедхантинг тощо, використання яких дає змогу на високому професійному рівні реалізувати відповідні функції управління персоналом на підприємстві та водночас оптимізувати витрати на пошук персоналу. Також доцільно підкреслити важливу роль зв'язків установи із закладами вищої освіти, особисті контакти керівника, розміщення реклами-оголошення щодо вакансії у ЗМІ чи на сайті організації, анкетування.

У сучасних умовах праці для оптимізації роботи з персоналом доцільно створювати резерв кадрів – групу працівників, що за необхідності потенційно

здатні займати відповідні посади. Актуальність цього явища зумовлюється великою інтенсивністю плинності кадрів у сучасному світі. Перевагами резервування кадрів є мінімізація витрат та часу компанії, швидша адаптація працівника, упевненість роботодавця у відповідності працівника вимогам установи. База даних резервістів повинна містити найважливішу інформацію про кандидата для зручного аналізу його якостей і характеристик, а також швидкого пошуку.

Документаційне забезпечення добору кадрів – важливий складник діяльності будь-якої організації. Аналіз поданих претендентом на посаду документів є одним із методів добору персоналу. До таких документів належать анкета, резюме, автобіографія, характеристика, рекомендаційний лист та ін.

Значущі при доборі кадрів особисті документи мають низький рівень стандартизації, однак під час їхнього складання кандидату потрібно бути максимально обачним, адже на основі документів складається перше враження про нього.

Співбесіда є основним і завершальним етапом збирання інформації щодо оцінки якостей кандидатів. Процес співбесіди вимагає від потенційного працівника розкриття його позитивних рис і демонстрацію компетентностей. Успіх чи невдача у працевлаштуванні залежить не лише від професійних характеристик, а й від того, як себе зарекомендує кандидат на співбесіді.

Питання добору кадрів в Україні потребує доопрацювання в чинному законодавстві та нормативних актах із метою уточнення проведення процедур відбору відповідно до сучасних ефективних технологій, які вже давно застосовують відомі державні та приватні структури розвинених країн.

Загалом проблема добору кадрів в умовах сучасного інформаційного суспільства є актуальною для сьогодення. Основні проблеми та прогалини в існуючій системі добору персоналу потребують подальшого наукового аналізу і вивчення з метою вдосконалення управління людськими ресурсами в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненць І. Ю. Сутність кадрового резерву та особливості його формування на підприємстві. *Управління розвитком*. 2013. № 14. С. 122-124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_14_50 (дата звернення 15.02.2020).
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами : пер. с англ. / под ред. С. К. Мордовина. 8-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2008. 832 с.
3. Бакирова Г. Х. Управление человеческими ресурсами. Санкт-Петербург : Речь, 2012. 152 с.
4. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 468 с.
5. Безрук Т. Формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування. 2015. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2015/december/issue-12/article-14193.html> (дата звернення 15.02.2020).
6. Бондарева Л. Сучасні технології добору кадрів: перспективний досвід для публічної служби в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2015. № 1.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2015_1_3 (дата звернення 15.04.2020).
7. Бутусевич А. Підбираємо персонал: методи і типові помилки. 2017. URL: <https://kadrhelp.com.ua/pidbyrayemo-personal-metody-i-typovi-pomylky> (дата звернення 23.03.2020).
8. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге видання. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
9. Гнатюк Р. Соціальні мережі : співвідношення позитиву і негативу. *Дзеркало тижня*. URL: <http://gazeta.dt.ua/family/socialni-merezhi-spivvidnoshennya-rozitivu-i-negativu.html> (дата звернення 23.11.2019).
10. Гуцан Л. Основи самопрезентації. Як правильно написати резюме : матеріали до години спілкування. *Шкільний світ*. 2014. № 10. С. 24-26.

11. Денисова А. Формування кадрового резерву на підприємстві. 2018. URL: <https://www.kadrovik01.com.ua/article/4226-formuvannya-kadrovogo-rezervu-na-pdprimstv> (дата звернення 16.02.2020).
12. Документаційне забезпечення добору кадрів: [наукова робота під шифром «документаційне забезпечення», подана для участі у Всеукраїнському конкурсі студентських наукових робіт у галузі «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа» серед студентів вищих навчальних закладів України III-IV рівнів акредитації у 2018 / 2019 н. р., автор – Мартинюк О. П.]. URL: http://oru.ua/upload/files/ДОКУМЕНТАЦІЙНЕ_ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.pdf.
13. Драган О. І. Служба управління персоналом : конспект лекцій для студ. спец. 7.03050501, 8.03050501 «Управління персоналом та економіка праці» галузь знань 0305 «Економіка і підприємництво» денної форми навчання». Київ : НУХТ, 2012. 98 с. URL: <http://library.nuft.edu.ua/ebook/file/107.02.pdf> (дата звернення 15.10.2019).
14. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання [Чинний від 2016-07-01]. Вид. офіц. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 17 с.
15. Ермаков А. Рекрутинг и обучение: украинские реалии. *Управление персоналом*. 2007. № 3. С. 62-64.
16. Жилияева І. Ю. Передумови виникнення рекрутингу як інструменту з підбору персоналу. URL: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/NTU_XPI_59_2010_15.pdf (дата звернення 22.04.2020).
17. Жужа К. Мені 47. На роботу візьмете? URL: https://ye.ua/sypilstvo/15136_Meni_47_Na_robotu_vizmete.html (дата звернення 12.01.2020).
18. Загнітко А. П. Українське ділове мовлення : професійне і непрофесійне спілкування. Донецьк : ТОВ ВКФ «БАО», 2005. 480 с.
19. Закутня Ю. Мотиваційний лист: види й особливості. URL: <https://studway.com.ua/motivation-letter/> (дата звернення: 02.12.2019).
20. 15 запитань на співбесіді в Google. URL: <http://www.management.com.ua/blog/970> (дата звернення: 28.10.2019).

21. Захарчин Г., Поплавська Ж. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 125-133.
22. Зеленков А. В., Кононенко А. В., Налапко М. М. Організація набору та відбору персоналу. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. Харків, 2011. № 3. С. 125-135.
23. Зленко А.М., Ісайкіна О.Д., Мірошніченко Д.А. Особливості національного рекрутингу. *Економічний вісник університету*. 2018. № 37/1. С. 75–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escvu_2018_37%281%29__13 (дата звернення: 16.05.2020).
24. Іванченко Д.В. Хедхантинг в Україні та захист від нього. *Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених : тези доповідей*. Київ: НУХТ, 2015. С. 30-32.
25. Как добиться успеха. Практические советы деловым людям / М. М. Иванов и др. Москва : Издво Политической литературы, 1991.
26. Кара-Мурза С. Г. Манипуляция сознанием. Москва : Эксмо, 2006. 832с.
27. Касперська А., Халецька А. Проблемні питання процедури добору кадрів в органах місцевого самоврядування. *Державне управління*. 2015. № 4 (136). С. 16-20.
28. Каут О. В. Удосконалення системи набору, добору та адаптації персоналу на промисловому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2018/44.pdf.
29. Кичко І., Горбачова О. Інноваційні методи підбору та оцінки персоналу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 2. С. 7-14.
30. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010. Національний класифікатор України від 29.11.2010 р. № 530 (набирає чинності з 01.01.2012 р. згідно з Наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики). *Інформаційно-*

- аналітичний центр «Ліга». URL: <http://www.ligazakon.ua> (дата звернення: 26.04.2020).
31. Ковалинська І. В. Невербальна комунікація. Київ : Освіта України, 2014. 289 с.
 32. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2003. 296 с.
 33. Леонова Е. 9 методів сучасного рекрутингу в 2019 році. URL: <https://hurma.work/blog/9-metodiv-suchasnogo-rekrutingu-v-2019-rocz/> (дата звернення: 13.03.2020).
 34. Леонова Е. Полювання на таланти: хто такий хедхантер і як їм стати? URL: <https://hurma.work/blog/polyuvannya-na-talanti-hto-takij-hedhanter-i-yak-%D1%97m-stati/> (дата звернення: 19.04.2020).
 35. Лобза А. В., Бикова А. Л., Семенова Л. Ю. Підходи до створення ефективної системи найму персоналу на сучасному вітчизняному підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2016. Вип. 1(1). С. 245-252.
 36. Майбутнє близько: ТОП-10 навичок, які будуть цінуватися на ринку праці URL: <https://kiev.hh.ua/article/22909> (дата звернення: 25.04.2020).
 37. Макеєва Н. Характеристика на працівника – поради щодо написання, приклади. URL: <https://www.trn.ua/articles/7536/> (дата звернення: 27.01.2019).
 38. Малярчук О. П. Сутність роботи з резервом кадрів. *Правова система України в умовах європейської інтеграції: погляд студентської молоді* : зб. тез доповідей IV Міжнар. наук. студ. конф. Тернопіль, ТНЕУ, 2020. С. 355-357.
 39. Мартинюк О. П. Анкетування як дієвий спосіб залучення кадрів. *Правова система України в умовах європейської інтеграції: погляд студентської молоді* : зб. тез доповідей III Міжнар. наук. студ. конф. Тернопіль, ТНЕУ, 2019. С. 338-340.

40. Мартинюк О. П. Добір кадрів як невід’ємний складник діяльності установи. *Новації та виклики юридичної освіти: зб. тез доповідей II Міжнар. наук. студ. конф. Тернопіль, ТНЕУ, 2018. С. 192-193.*
41. Міронова В. С. Значення та роль хедхантингу в управлінні підприємством URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/4711-16658-1-PB.pdf> (дата звернення: 20.01.2020).
42. Моцик Р. В. Інтернет-залежність та її вплив на виховання сучасної людини. *Педагогічна освіта: теорія і практика. 2015. Вип. 18. С. 292-297.*
43. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : Знання, КОО, 2008. 435 с.
44. Назарова Г. В. Технології підбору персоналу на базі сучасних програмних продуктів. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. 2012. № 1. С. 162-165.*
45. Наньєва М. І. Право роботодавця на добір працівників за законодавством України та окремих зарубіжних країн. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2016. № 5. С. 28-32. URL: http://apnl.dnu.in.ua/5_2016/8.pdf (дата звернення: 13.12.2019).*
46. Нечаюк Л. І., Нечаюк Н. О. Готельно-ресторанний бізнес. Менеджмент: навчальний посібник. 3-тє видання. Київ : Центр навчальної літератури, 2017. С. 271-282.
47. Організація та проведення добору кадрів в умовах сучасного інформаційного суспільства [наукова робота під шифром «добір кадрів», подана для участі у Всеукраїнському конкурсі студентських наукових робіт у галузі «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа» серед студентів вищих навчальних закладів України III-IV рівнів акредитації у 2017 / 2018 н. р., автор – Мартинюк О. П.]. URL: http://opu.ua/upload/files/hsf/dsia/6_1.pdf.
48. Пашкина Т. 5 «нельзя» на собеседовании. *TCH. 2017. URL: <https://ru.tsn.ua/blogi/themes/zhittya/5-nelzya-na-sobesedovanii-935247.html> (дата звернення: 13.10.2019).*

49. Песоцкий Е. Современная реклама. Теория практика. Ростов-на-Дону: ФЕНИКС, 2001. 134 с.
50. Печуляк Ю. С. Умови співпраці підприємств з рекрутинговими агентствами та послуги, які вони пропонують в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 20. С. 70-74.
51. Писаревська Г. І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 227–232. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_10_43 (дата звернення: 20.03.2020).
52. Підбір, відбір і найм персоналу – 5 ефективних методів набору співробітників у компанію + реальні приклади пошуку працівників. URL: <http://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdпри/1140-pidbir-vidbir-i-najm-personalu--5-metodiv-poshuku-spivrobotnikiv.html> (дата звернення: 20.04.2020).
53. Пришак М. Д., Лесько О. Й. Етика та психологія ділових відносин : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2016. 151 с.
54. Про зайнятість населення : Закон України від 1 березня 1991 р. № 803. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17> (дата звернення: 10.01.2020).
55. Рекун Г. П., Маліновська Я. С. Особливості використання технологій підбору персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія : Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 12. С. 114-118. URL: http://www.vestnik_econom.mgu.od.ua/journal/2015/12-2015/27.pdf (дата звернення: 13.04.2020).
56. Різниця між рекрутинговими та кадровими агентствами. URL: <http://masters.donntu.edu.ua/2012/iem//pdf1> (дата звернення 30.04.2020).
57. Ряполова М. Як відповідати на каверзні питання щоб не «завалити» співбесіду. *Сьогодні*. URL: <https://ukr.segodnya.ua/life/work/kak-otvechat-na-kaverznye-voprosy-chtoby-ne-zavalit-sobesedovanie-554610.html> (дата звернення: 20.12.2019).

58. Савинова О. Блог психолога: як розпізнати, що вами маніпулюють. *BBC Україна*. 2017. URL: <http://www.bbc.com/ukrainian/blog-psychologist-40009752> (дата звернення: 25.12.2019).
59. Самолюк Н. Аналіз джерел набору персоналу підприємств. URL: <http://masters.donntu.edu.ua/2012/iem//pdf1.pdf> (дата звернення 20.05.2020).
60. Свідерський В. П., Тертичний О. О., Манченко А. С. Проблема плинності кадрів сучасної України та напрями її вирішення. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 6. С. 42-48.
61. Севонькаєва О. О. Методи маніпуляції в маркетингових комунікаціях. *Маркетингова освіта в Україні* : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф., 12–13 квіт. 2016 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; [редкол.: О. К. Шафалюк (голова) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2016. С. 62–65.
62. Семеняк Я. С. Особливості надання рекрутингових послуг в Україні в сучасних економічних умовах. *Економіка і організація управління*. 2016. № 3 (23). С. 410-416.
63. Смачило В. В. Квінтесенція та понятійно-семантичний аналіз соціально-економічної категорії «кадровий потенціал підприємства». *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 3. С. 53-65. URL: http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_30/VALENTYNA_V_SMACHYLOQuintessence_and_Conceptual_semantic_Analysis_of_the_Socioeconomic_Category_of_Human_Capacity_of_Enterprises.pdf (дата звернення: 13.10.2019).
64. Сурай І. Добір і відбір кадрів як механізми формування й розвитку еліти в державному управлінні. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2012. Вип. 2. С. 47-54.
65. Теличук Г. Реклама змінює психіку дітей. *Живи Активно*. URL: <http://zhyvyaktyvno.org/index.php/news/chomu-mi-kupumo-te-scho-kupumo-nebezpeka-reklamnih-tehnologj> (дата звернення: 17.11.2019).

66. Типичные ошибки при составлении резюме. URL: <https://hh.ru/article/15520>.
67. Трошан А. О. Використання новітніх технологій добору кадрів на державну службу. URL: <http://intkonf.org/troshan-aovikoristannya-novitnih-tehnologiydoboru-kadriv-na-derzhavnu-sluzhbu/> (дата звернення: 19.03.2020).
68. Удосконалення методів діяльності рекрутингових компаній (на прикладі Полтавської області). 2017. URL: <https://www.tneu.edu.ua/pdf/006.pdf> (дата звернення 03.10.2020).
69. Універсальний довідник з ділових паперів та ділової етики. Київ : Довіра, 2003. 623 с.
70. Хитра О. В., Чаплій А. В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 4(15). С. 230-238.
71. Хміль Ф. І. Управління персоналом. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.
72. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. Київ: МАУП, 2001. 112 с.: іл. Бібліогр.: с. 109.
73. Шевчук С. В. Ділове мовлення для державних службовців. Київ : Літера ЛТД, 2004. 397 с.
74. Шевчук С. В. Ділове мовлення. Модульний курс : підручник. 5-те вид. виправлене та доповнене. Київ: Алерта, 2014. 400 с.
75. Шипуліна В.О., Каспрук О.В. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 3. Т.2. С. 111-117.
76. Шкіцька І. Управлінське документознавство : навч. посібник для студентів закладів вищої освіти III-IV рівнів акредитації, що навчаються за спеціальностями «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа», «Професійна освіта (Інформаційне забезпечення управління та електронне урядування)». вид. 2-ге, оновл. та доп. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 382 с.
77. Brych V., Borysiak O., Brych B. Digital marketing of energy service companies' personnel in the context of socio-economic development. Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension : collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi, in

3 Vol. // VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia : VUZF Publishing House «St. Grigorii Bogoslov», 2019. Vol. 3. P. 309-317.

78. Sample Cover Letter and Resume for an Editor Job. URL: <https://www.thebalancecareers.com/sample-cover-letter-and-resume-foraneditorial-position-2060202> (дата звернення 20.10.2019).