



Міністерство освіти і науки України  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОЛОГО-НАТУРАЛІСТИЧНИЙ  
ЦЕНТР УЧНІВСЬКОЇ МОЛОДІ

04074. Київ, Вишгородська, 19

Тел. 430-02-60, 430-43-90 e-mail: [nenc@nenc.gov.ua](mailto:nenc@nenc.gov.ua)

## ПУБЛІКАЦІЯ

### «ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ»

Максимально ефективне використання персоналу є одним із найважливіших факторів успіху діяльності будь-якого закладу освіти. Персонал – це той ключовий ресурс, від якого залежить продуктивність функціонування закладу загалом. Через те виникає необхідність впровадження управління кадрами, здатного сформувати середовище, в якому буде сповна реалізуватися трудовий потенціал, розвиватимуться здібності працівників, зростатиме рівень задоволеністю своєю працею.

Проте рівень роботи з кадрами сьогодні не відповідає завданням перебудови освіти, впровадження в життя активної соціальної та кадрової політики. У практику кадрових служб слабо впроваджуються наукові методи оцінки, розстановки і підготовки кадрів з використанням результатів наукових досліджень.

Ефективний процес підбору персоналу особливо важливий для кожного закладу, адже саме від раціональної укомплектованості закладу кадрами залежить його імідж, результативність, конкурентоспроможність. Тому актуальною є розробка та використання сучасних технологій підбору персоналу у позашкільних навчальних закладах.

Кадровий менеджмент у будь-якому закладі функціонує завдяки впровадженню ефективних технологій. Технології кадрового менеджменту – система цілей, засобів та способів здійснення управлінського впливу на персонал. Формування персоналу є основним завданням кадрового менеджменту не тільки на старті розвитку організації, але і протягом усієї її діяльності. Залежно від того, наскільки активно служба персоналу впроваджується у процес формування складу співробітників організації, структури персоналу і визначення переважних якостей працівників, багато в чому залежить ефективність закладу в цілому.

Підбір персоналу для будь-якого закладу є дуже відповідальним і складним процесом, який неможливий без дотримання певного алгоритму, який використовується незалежно від використовуваних технологій підбору кадрів (рис. 1).

#### Пошук кандидатів

- Формування вимог до посади.
- Визначення способу пошуку кандидата і оголошення про вакансію.



## **Відбір кандидатів**

- Аналіз резюме.
- Підготовка і проведення відбіркової співбесіди.
- Тестування і оцінка.
- Перевірка інформації про кандидата.

## **Прийняття рішення про найм**

- Вибір кращого кандидата.
- Пропозиція роботи.

### **Рис. 1. Алгоритм підбору кадрів у закладі**

Як видно з рисунка 1, саме на першому етапі визначається, яким чином буде відбуватися пошук потенційного працівника. Вітчизняним закладам варто підтримувати світові тенденції та звертатися до сучасних технологій набору персоналу.

Особливість першого виду набору персоналу полягає в тому, що це один з напрямків пошуку та підбору персоналу ключових і рідкісних, як за фахом, так і за рівнем професіоналізму фахівців. Відбувається це за рахунок активного пошуку кандидатів в організаціях профілю замовника, серед тих, хто вже довів, що успішний у роботі.

Під час співбесід з обраною людиною, ретельно проводяться співбесіди, на яких всебічно досліджується особистість кандидата, його ділові можливості та мотивація, перевіряються рекомендації. Виявляється мотивація кандидата на роботу у замовника. Ймовірність вдалого підбору при такій технології дуже висока.

Серед технологій підбору кадрів актуальними є якісний пошук кандидата на вакансію, поглиблений підбір кандидата і метод «поверхневого» підбору на «масові» позиції.

### **Методи підбору кадрів**

#### **Якісний пошук кандидата:**

- Враховує особисті та ділові якості кандидата;
- Підбір ключових менеджерів та спеціалістів;
- Підбір проводиться з урахуванням особливостей закладу та повним отриманням усіх даних про кандидата;
- Ймовірність вдалого закриття вакансії від 60 до 100%.

#### **Поглиблений підбір кандидата:**

- Підбір здійснюється через оголошення та ЗМІ;
- Вибір найкращих з наявних у базі;
- Підбір згідно із формальними вимогами з урахуванням особливостей ділових та особистісних якостей кандидата;
- Ймовірність вдалого закриття вакансії від 10 до 40%.

#### **«Поверхневий» підбір на «масові» позиції:**

- Підбір згідно із формальними вимогами (освіта, стать, вік, досвід роботи);
- Ймовірність вдалого закриття вакансії становить 5-10%.

### **Основні характеристики сучасних технологій підбору персоналу**

Пошук кандидата – це метод підбору рідкісних, ключових та високопрофесійних спеціалістів з унікальними компетенціями (наприклад, керівників закладів) [7].

Основна відмінність якісного пошуку кандидата від стандартної технології підбору персоналу полягає в тому, що якісний пошук кандидата надає клієнту комплекс додаткових консультаційних та інформаційних послуг.

Узагальнено етапи процесу якісного пошуку кандидата зображають таким чином:

- Аналіз потреб організації у персоналі
- Дослідження ринку та відбір необхідних спеціалістів
- Підготовка інтерв'ю та безпосередній контакт з кандидатом
- Укладення контракту і гарантійний супровід

Послуга якісного пошуку кандидата є досить дорогою: у світовій практиці гонорар за пошук і «переманювання» фахівця складає близько 30% від загального річного доходу прийнятого на роботу кандидата.

Характерно, що практична реалізація якісного пошуку кандидата має свої недоліки та переваги:

- гарантія високої вірогідності підбору потрібного організації фахівця пов'язана з великими фінансовими, часовими і трудовими витратами;
- відсутність професійної підготовки і єдиних критеріїв оцінки кандидатів на вакансії;
- деколи переманюють не одного фахівця, а цілі команди, завдаючи величезних збитків організації.

Ще одна важлива сучасна технологія підбору кадрів – поглиблений підбір кандидата.

Використання поглибленого підбору кандидата на вакансію передбачає підбір 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. Поглиблений підбір кандидата може проводитись самим закладом або агентством по підбору персоналу.

Існує внутрішній і зовнішній поглиблений підбір кандидата на вакансію. Внутрішній поглиблений підбір кандидата – це одна із форм кар'єрного зростання працівників закладу. Зовнішній поглиблений підбір кандидата являє собою пошук і підбір кандидатів зі сторонніх джерел.

Поглиблений підбір кандидата відбувається поетапно:

- пошук кандидатів;
- підбір потенційних претендентів;
- відбір кандидатів;
- адаптацію нових співробітників [9, с. 114].

«Поверхневий» підбір на «масові» позиції є ще однією сучасною технологією підбору кадрів, проте, на відміну від вищезазначених технологій, він передбачає так званий «поверхневий підбір». Тобто відбір потенційних працівників відбувається за формальними ознаками (віком, статтю, освітою, приблизним досвідом роботи) і здійснюється самим закладом за допомогою надсилання запиту до служби зайнятості, розміщення оголошень про вакансію в Інтернеті, ЗМІ.

**Визначаються такі етапи «поверхневого» підбору на «масові» позиції:**

- аналіз ринку актуальних вакансій;
- аналіз вимог до кандидата та запропонованих умов працевлаштування;
- прямий пошук та первинний відбір кандидатів;
- аналіз резюме;
- проведення співбесіди;
- прийняття рішення стосовно найму аналізованого кандидата [4, с. 128].

Проаналізувавши сутність та особливості сучасних технологій відбору персоналу, можна провести їх класифікацію відповідно до категорії потенційних працівників.

Отже, якісний пошук кандидата розрахований на вищих керівників (керівників закладів), поглиблений підбір кандидата – на, наприклад, керівників відділів, а «поверхневий» підбір на «масові» позиції використовують підбору допоміжного та обслуговуючого персоналу.

Отже, якісний пошук кандидата є найдорожчою сучасною технологією підбору персоналу, а «поверхневий» підбір на «масові» позиції не потребує дуже значних затрат.

### **Оцінювання персоналу**

Керівництву завжди слід пам'ятати про те, що воно відповідає за правильний підбір людей, які могли б реалізувати стратегію закладу, а також за те, щоб співробітники добре почували себе на роботі, і вона відповідала б їх здібностям і можливостям.

Оцінювання персоналу - це цілеспрямований процес установалення відповідності ділових і особистих якостей особистості вимогам посади робітника чи місця.

Методи оцінювання персоналу можна об'єднати в три основні групи:

1) *Прогностичні методи.* Використовуються анкетні дані, письмові чи усні характеристики, думки та відгуки керівника й колег по роботі, особисті бесіди і психологічні тести;

2) *Практичні методи.* Перевіряється придатність працівника до виконання службових обов'язків на основі результатів його практичної роботи. Для цього використовують техніку випробувальних переміщень;

3) *Імітаційні методи.* Претендентові пропонують вирішити конкретне завдання.

У підсумку проводиться експертне оцінювання властивостей і ділових якостей особистості.

У кожному випадку набір критеріїв оцінювання залежатиме від змісту і якості виконуваної в майбутньому роботи.

При аналізі відношення до роботи оцінюють:

- ініціативність працівника;
- можливість витримувати великі навантаження;
- вміння пристосовуватися до різних ситуацій. Старанність у роботі передбачає відношення до засобів виробництва, їх використання, оптимальність використання сировини й матеріалів, ступінь зменшення матеріальних витрат на робочому місці тощо.

Оцінюючи готовність до співробітництва, беруть до уваги участь працівника у вирішенні спільних завдань, взаємини в колективі, вміння брати

участь у колективній роботі, реакцію на зауваження з боку, інші особистісні якості.

Ці критерії складають основу для оцінювання працівника. Важливо, щоб кожний з цих критеріїв можна було виразити кількісно (наприклад, у балах). Бальна оцінка дозволяє визначити, наскільки висунуті критерії наявні в того чи іншого працівника.

Способи і методи добору й оцінки претендентів на вакантні посади найчастіше поділяють на особисті й технічні.

*До особистих відносяться:*

- аналіз і оцінювання документів;
- тестування;
- інтерв'ю-співбесіда.

*Технічні способи оцінювання персоналу:*

- робочий експеримент (оцінні центри);
- графологічний висновок.

У групі особистих способів оцінювання персоналу найскладніше проводити інтерв'ю-співбесіди. Інтерв'ю-співбесіда - це не ідеальний метод особистісного оцінювання претендента, тому воно доповнюється іншими методами. Основна мета співбесіди – виявити, чи зацікавлений кандидат на вакантну посаду в даній роботі і чи здатний він її якісно виконувати.

У процесі ознайомлювальної бесіди з кандидатом рекомендується використовувати оцінні аркуші, щоб зафіксувати враження.

В ознайомлювальній бесіді комбінують різну техніку питань (вільні, структуровані або стандартизовані). Бесіда може проводитися з двома та більше особами. Краще, якщо з боку закладу в бесіді бере участь відповідальний за відділ, у якому є вакансія, і співробітник відділу кадрів.

Після ознайомлювальної бесіди впливає оцінка, яка враховує такі критерії:

- поведження;
- зовнішній вигляд;
- товариськість, люб'язність;
- манера розмови, вимова, красномовність;
- кмітливість;
- чи підходить кандидат команді;
- професійна придатність, освіта, досвід роботи;
- відношення до посади і до закладу.

Мета розмови з кандидатом - вибрати кандидатів, чий особистий і професійний профіль якнайкраще збігається з визначеним профілем вимог. При цьому приймається до уваги можливість розвитку кандидата, планування кар'єри.

## Література:

1. Назарова Г.В. Технології підбору персоналу на базі сучасних програмних продуктів / Г.В. Назарова // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2012. – № 1. – С. 162-165.
2. Жиляєва І.Ю. Передумови виникнення рекрутингу як інструменту з підбору персоналу [Електронний ресурс] / Жиляєва І.Ю. – Режим доступу: [http://www.kpi.kharkov.ua/archive/NTU\\_XPI\\_59\\_2010\\_15.pdf](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/NTU_XPI_59_2010_15.pdf).
3. Шипуліна В.О., Каспрук О.В. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів / В.О. Шипуліна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012. – № 3. – Т. 2. – С. 111-117.
4. Гавкалова Н.В. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту / Н.В. Гавкалова // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2014. – № 3. – С. 7-15.
5. Гірняк К.М. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / К.М. Гірняк. – Режим доступу: <http://www.global-national.in.ua/archive/4-2015/28.pdf>.
6. Зеленков А.В. Організація набору та відбору персоналу / А.В. Зеленков // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2011. – № 3. – С. 125-135.
7. Науменко Л.М. Хедхантинг в управлінні персоналом на етапі сучасного розвитку економічної науки [Електронний ресурс] / Л.М. Науменко. – Режим доступу: <http://intkonf.org/naumenkolm-hedhanting-v-upravlinni-personalom-na-etapi-suchasnogorozvitku-ekonomichnoyi-nauki/>.
8. Коноваленко В. Хедхантинг як один із методів підбору персоналу / В. Коноваленко // Матеріали VIII Міжнародної науково-теоретичної конференції молодих вчених і студентів «Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку виробничої сфери»: у 2-х т. – Т. 1. – Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2011. – С. 112-113.
9. Свобода слова в Україні. Аналітика. Найкращі рекрутингові агентства в Україні на думку пошукачів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://svobodaslova.in.ua/news/read/17143>.

За загальною редакцією директора НЕНЦ, доктора педагогічних наук, професора Вербицького Володимира Валентиновича (контактна інформація: тел./ф 430-02-60, електронна адреса: [verbitskiy@nenc.gov.ua](mailto:verbitskiy@nenc.gov.ua); сайт: [www.nenc.gov.ua](http://www.nenc.gov.ua))

Матеріали підготували:

Остафійчук Тетяна Василівна, директор КЗ «Станція юних натуралістів» Рівненської обласної ради.

Мороз Євдокія Павлівна, методист КЗ «Станція юних натуралістів» Рівненської обласної ради.

**ПОЛОЖЕННЯ**  
**про номінаційний комітет з призначення керівників**  
**позашкільних навчальних закладів еколого-натуралістичного**  
**напряму**

1. Номінаційний комітет з призначення керівників позашкільних навчальних закладів еколого-натуралістичного напряму (далі - Комітет з призначення) утворюється з метою відбору кандидатури на посаду керівника позашкільного навчального закладу еколого-натуралістичного напряму (далі - заклад).

2. Комітет з призначення у своїй діяльності керується [Конституцією](#) та законами України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України та цим Положенням.

3. Комітет з призначення утворюється у складі голови та членів. Персональний склад Комітету з призначення затверджується наказом Національного еколого-натуралістичного центру учнівської молоді МОН України.

4. До складу Комітету з призначення включаються представник Міністерства освіти і науки України, директор Національного еколого-натуралістичного центру МОН України, та п'ять незалежних експертів, які працюють у Комітеті на громадських засадах за згодою. Кандидатури незалежних експертів погоджуються із НЕНЦ (далі – незалежні експерти). Секретар Комітету призначається та звільняється головою Комітету і не є членом Комітету.

5. До участі у засіданні Комітету з призначення запрошується представник відповідного суб'єкта територіального управління освітою та представник трудового колективу позашкільного навчального закладу.

6. Формою роботи Комітету з призначення є засідання. Черговість засідань обумовлюється потребою в прийнятті рішень Комітетом з призначення.

7. Засідання Комітету з призначення має кворум за умови участі у ньому трьох членів з правом голосу.

8. Рішення Комітету з призначення приймається шляхом голосування та ухвалюється простою більшістю голосів, оформляється протоколом, який підписує головуючий на засіданні та секретар. У разі рівного розподілу голосів, голос голови номінаційного комітету є вирішальним.

9. Основними завданнями Комітету з призначення є:

- затвердження вимог до претендентів на посаду керівника позашкільного навчального закладу;

- визначення кандидатури претендента на посаду керівника позашкільного навчального закладу;

- інші функції та повноваження, визначені положенням про незалежний номінаційний комітет з призначення керівників позашкільних навчальних закладів.

10. Секретар не пізніше 7 днів до дня засідання Комітету з призначення надає його членам відомості про претендентів на посаду керівника позашкільного навчального закладу, якого має оголошуватись конкурсний відбір (загальна характеристика підприємства, динаміка фінансових показників за останні п'ять років тощо), опис функціональних обов'язків та кваліфікаційних вимог до претендента на таку посаду.

11. Комітет з призначення розглядає на своєму засіданні надані відомості, визначає на їх підставі основні вимоги до претендента на посаду, або направляє такі відомості на доопрацювання в разі подання неповної інформації.

12. Документи про кандидатуру включають конкурсну пропозицію претендента на посаду, а також підготовлені та надані претендентом: відомості, викладені в довільній формі, щодо кар'єри претендента з детальним переліком професійних досягнень та відповідності досвіду претендента цілям посади; презентацію, яка включає бачення стратегії закладу та план дій. Документи подаються українською мовою на електронну адресу Комітету з призначення.

13. Комітет з призначення розглядає на своєму засіданні кандидатури і подані документи та за результатами такого розгляду на підставі відомостей, що містять ці документи, приймає рішення стосовно внесення пропозиції відповідному суб'єкту територіального управління освітою щодо погодження відібраної кандидатури претендента на посаду керівника позашкільного навчального закладу.