

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

**Факультет № 6
Кафедра соціології та психології**

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

навчальної дисципліни «**Психологія управління**»
обов'язкових компонент освітньої програми
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

053 Психологія (практична психологія)

**за темою ОСОБИСТІСТЬ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ В
ОРГАНІЗАЦІЇ (частина 1)**

Харків 2023

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол № 7 від 30.08.2023

СХВАЛЕНО

Вченою радою факультету № 6
Протокол № 7 от 25.08.2023

ПОГОДЖЕНО

Секцією Науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін
Протокол № 7 від 29.08.2023

Розглянуто на засіданні кафедри соціології та психології
Протокол № 8 від 15.08.2023

Розробник:

Доцент кафедри соціології та психології, канд. психол.наук, доцент Чепіга Л.П.

Рецензенти:

1. Доцент кафедри практичної психології Навчально-наукового інституту педагогіки, психології, менеджменту та освіти дорослих Української інженерно-педагогічної академії, канд. психол. наук, доцент Казарова А.М.
2. Професор кафедри соціології і психології факультету № 6 Харківського національного університету внутрішніх справ, доктор соціологічних наук, професор Нечітайло І. С.

Тема № 3. Управління персоналом в організації.

(Презентація 1) ЛЕКЦІЯ. ОСОБИСТІСТЬ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ (частина 1)

План лекції

1. Функції служби управління персоналом, напрямки маркетингової діяльності в області персоналу
2. Формування вимог до персоналу
3. Залучення персоналу в організації.
4. Процедура відбору персоналу,
5. Співбесіда при відборі персоналу
6. Тестування в процесі відбору персоналу

Основна література:

1. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2010. – 568 с. –
2. Кайлюк Є. М. Психологія управління / Є. М. Кайлюк, Г. Г. Фесенко. – Харків: Харк. нац. акад. міськ. госп.-ва, 2012. – 202 с. –
<http://eprints.kname.edu.ua/24396/1/%D0%9F%D1%83%204.1.12.pdf>.

Допоміжна література:

3. Гендер у психологічних та соціологічних дослідженнях : навч. посіб. / Л.О. Шевченко, Ю.В. Кобікова, І.В. Ламаш та ін.; [Міжнар. благод. фонд "СНІД Фонд Схід-Захід", Харк. нац. ун-т внутр. справ]. - Київ : [б.в.], 2015. - 148 с.
4. Кулініч І. О. Психологія управління / І. О. Кулініч. – К.: Знання, 2011. – 415 с.
5. Лозниця В.С. Психологія менеджменту : [Навч. посіб.] / В. С. Лозниця.– К.: ТОВ «УВПК»Екс об», 2000.– 512 с.
6. Психологія управління / Ходаківський Є. В. Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. – 3-тє вид. перероб. і доповн. – К. 2011. – 664 с..
7. Романовський О.Г., Пономарьов О.С., Лаврентьева А.О. Психологія управління : навч. посібник Х. : НТУ "ХПІ", 2001. - 160 с.
8. Угрин О.Г. Психологія управління : практ. посібник Львів : ЛьвДУВС, 2017. - 163 с.
9. Чепіга Л.П., Шевченко Л. О. Психологія управління: навчально-методичний посібник для самостійної роботи студентів – Харків: Константа, 2020 – 80 с.
10. Якубовська С. С. Психологія управління / С. С. Якубовська . – Рівне : НУГВП, 2010. – 360 с. –

Інформаційні ресурси в Інтернеті:

1. Пошукова система Google Scholar <http://scholar.google.com/>

2. Пошукова система Springer <https://link.springer.com/>
3. Пошукова система Scirus <https://www.elsevier.com/>
4. Пошукова система Google books <https://books.google.com/>
5. Пошукова система WorldWideScience.org <https://worldwidescience.org/>
6. Пошукова система DOAJ <https://www.doaj.org/>
7. Пошукова система DOAB <https://www.doabooks.org/>
8. Пошукова система SpringerOpen <https://www.springeropen.com/>
9. Система пошуку наукової інформації у відкритих архівах України (SSM) <https://oai.org.ua/>
10. Електронна бібліотека Наукова періодика України <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/>

Функції служби управління персоналом, напрямки маркетингової діяльності в області персоналу

Один з важливих принципів психології полягає в тому, що кожна особистість індивідуальна. З цієї точки зору безглузді підходи до підбору персоналу виходячи з уявлень про людину з «джентельменським» набором якостей. Для того щоб домогтися успіху, менеджери по персоналу організацій повинні розглядати кожного кандидата на вакансію як унікальну сукупність всіх поведінкових та культурних чинників.

Менеджери з персоналу повинні прагнути до досягнення ефективного використання персоналу, яке може розглядатися як оптимальне співвідношення продуктивності, якості, результативності праці, конкурентоспроможності та розвитку.

(Презентація 2) Однією з базових задач по управлінню персоналом в сучасних умовах є *маркетинг персоналу*, який розглядається як вид управлінської діяльності, спрямований на визначення та покриття потреби в персоналі (І. Хентце, 1997).

Маркетинг персоналу розуміється в широкому сенсі - як певна філософія та стратегія управління людськими ресурсами; у вузькому - як особлива функція служби управління персоналом, специфічна діяльність служби.

Ця діяльність включає в себе:

- *аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, що визначають напрями маркетингової діяльності;*

- *розробку та реалізацію заходів за напрямками маркетингу персоналу.*

Зовнішні чинники - це ситуація на ринку праці, розвиток технологій, особливості соціальних потреб, розвиток законодавства, кадрова політика організацій-конкурентів.

Внутрішні чинники - цілі організації, її фінансові ресурси, кадровий потенціал, джерела покриття кадрової потреби.

(Презентація 3) До напрямків маркетингової діяльності в області персоналу відносяться:

- *визначення якісної та кількісної потреби в персоналі*

- розробка професійних вимог до персоналу,
- розрахунок витрат на придбання та подальше використання персоналу,
- вибір джерел та шляхів покриття потреби в персоналі.

В рамках маркетингового підходу залучення та відбір персоналу - це найважливіші напрямки діяльності з точки зору досягнення ефективності всієї організації в цілому. Кадрова політика організації є однією зі складових корпоративного іміджу, та від неї багато в чому залежить успіх організації. Частиною кадрової політики і є практика залучення та відбору персоналу.

Під залученням персоналу ми будемо розуміти всі заходи організації, спрямовані на пошук персоналу, створення привабливого образу організації, розробку технологій та каналів пошуку, аналіз ринку праці та аналіз кадрової політики конкурентів.

Під відбором персоналу ми будемо розуміти всі заходи та дії, спрямовані на виявлення з числа кандидатів тих, хто найбільшою мірою відповідає заявленій вакансії.

Практика залучення персоналу включає в себе:

- Вироблення стратегії залучення персоналу
- Вибір варіанту залучення (час, канал, ринки праці)
- Визначення переліку вимог до кандидатів, сукупності процедур, форм документів, методів
- Встановлення рівня оплати праці, способів мотивації, перспектив кар'єрного росту
- Здійснення практичних дій по залученню персоналу

Залучення та відбір персоналу - це найважливіші з точки зору досягнення ефективності всієї організації в цілому напрямки діяльності.

(Презентація 4) Залучення персоналу в організації

На потребу в персоналі впливає цілий ряд чинників.

- *Ринкові чинники — зростання попиту на продукцію та послуги вимагає додаткових людей для розширення виробництва*
- *Технологічні — вдосконалення устаткування може привести до зменшення числа працівників, необхідних для його обслуговування, або вимагатиме людей інших професій.*
- *Кваліфікаційні — досвід різних компаній показує, що фахівців високої кваліфікації, як правило, потрібно менше, а ресурсних витрат на їх пошук (час, фінанси) потрібно більше.*
- *Організаційні — будь-яка зміна в організаційній структурі та системі управління змінює потребу в персоналі. При оптимізації організаційних структур, як правило, зменшується потреба в персоналі.*
- *Соціальні — текучість персоналу вимагає його постійного поповнення*
- *Державна політика в області зайнятості — обмеження праці тих або інших категорій працівників ставить питання про набір кадрів тощо.*

Методи набору кадрів можуть бути активними та пасивними. До

активних зазвичай вдаються у тому випадку, коли на ринку праці попит на робочу силу, особливо кваліфіковану, перевищує її пропозицію. Це перш за все вербування персоналу — налагодження організацією контактів з тими, хто представляє для неї інтерес як потенційні співробітники, з метою спонукати їх до можливої подальшої співпраці.

Вербування співробітників відбувається по різних каналах.

- центри зайнятості з їх великою та безкоштовною базою кандидатів, як правило, на некваліфіковану роботу або роботу середньої кваліфікації.
- кадрових агентств або рекрутерів.
- учбові заклади (перевагою тут вважається те, що кандидати є «чистим листом», досить створити сприятливі умови для зростання).
- проведення презентацій, участь в ярмарках вакансій
- вербування може бути опосередкованим — через формування іміджу організації.
- використання засобів масової інформації — цільові газети, журнали, телебачення.

Оголошення про прийом на роботу повинні формувати імідж організації, не містити дискримінаційних моментів, бути помітними, цікавими, короткими, визначеними, правдивими, законними, добре написаними, стимулювати відповідних людей до подачі заяв, перешкоджати подачі їх небажаними людьми.

(Презентація 5) *Оголошення про прийом на роботу, як правило, відображають наступні відомості:*

- особливості організації (найменування, місцезнаходження, діяльність);
- характеристика посади (круг завдань, місце в структурі, перспективи зростання);
- вимоги до претендента (знання, досвід, кваліфікація, навички, працездатність);
- система оплати, пільг та стимулів;
- особливості процесу відбору (необхідні документи, терміни їх подачі);
- адреса та контактні телефони.

Коли керівник організації розуміє значення іміджу організації для створення привабливого образу компанії або вакансії, вдаються до особливого виду реклами — паблісіті - це безкоштовна або платна, але не за рекламними розцінками, стаття про організацію та про переваги роботи в ній, яка підготовлена керівництвом або службою персоналу.

Перевагами найму персоналу «зі сторони» вважаються широкі можливості вибору кандидатів; поява нових ідей про розвиток організації, які вони з собою принесуть; зниження загальної потреби в кадрах за рахунок залучення додаткових людей. До недоліків такої форми найму можна віднести: можливі великі витрати та конфлікти при перерозподілі посадових обов'язків або незадоволення очікувань наявних співробітників; деяка міра ризику із-за невідомості нової людини; погане знання нею організації та потреба в

адаптації.

Переваги залучення своїх працівників полягають: у можливості планування цього процесу та низьких витратах; у наданні людям перспектив службового зростання, що підвищують їх задоволеність роботою, віру в себе; у збереженні основного складу при скороченні штатів та швидкому заповненні вакансій при звільненні посад; хорошому знанні претендентами організації, що забезпечує їм легку адаптацію, та популярності їх самих; у безболісному рішенні проблеми зайнятості та скорочення текучості кадрів.

Хоча в цілому внутрішнє залучення кадрів вважається більш переважним, але, проте, воно також має свої недоліки: характеризується малим числом вакансій, обмежує вибір місця праці; вимагає додаткових витрат на перенавчання; приводить до напруженості в колективі внаслідок внутрішньої конкуренції; дозволяє просувати «потрібних людей»; знижує активність незатребуваних претендентів.

У сучасних західних фірмах все більше визнання одержує *вторинний найм*, тобто набір в тимчасові підрозділи та творчі групи. Він здійснюється шляхом підбору виконавців або безпосередньо керівником, або на основі внутрішнього конкурсу, який може бути оголошений на конкретну посаду або в підрозділ. Завдяки *тимчасовому залученню співробітників на додаткову роботу*, їх горизонтальному та вертикальному перерозподілу в великих організаціях складається внутрішній ринок праці. Його функціонування знижує витрати, створює для персоналу стимули, дозволяє швидко закрити найбільш важливі вакансії швидким переміщенням, зберегти найбільш цінну частину персоналу, підтримує стабільність колективу.

Практику залучення персоналу можна розглядати як багаторівневий процес.

Помилково розглядати стратегію розвитку організації та стратегію залучення персоналу як два автономних або малопов'язаних процеси. Від узгодженості даних стратегій залежать і вибір варіанту залучення персоналу, і визначення переліку вимог до майбутніх співробітників, і всі подальші кроки по їх залученню.

(Презентація 6) Формування вимог до персоналу

Формування вимог до кандидата складається з визначення характеристики самої діяльності та вимог до психологічних характеристик кандидата на певну посаду. Визначення характеристики самої діяльності звичайно складається в результаті спостереження та бесіди з працюючими.

З характеристики роботи витікають кваліфікаційні вимоги до персоналу. Тільки коли характеристика роботи вже готова, можна думати про окремого службовця, щоб заповнити наявну вакансію.

Схема відбору окремого службовця може виглядати так: 1) фізичні дані; 2) кваліфікація; 3) розум (інтелект); 4) особливі схильності; 5) інтереси; 6) характер; 7) мотивація; 8) обставини (ця робота вимагає сімейного/одинокого, мешкання в певному районі, відряджень тощо). При цьому по кожному з перерахованих пунктів слід з'ясувати, що є:

- *тим мінімумом, без якого кандидат на посаду ніколи не досягне задовільного рівня в роботі;*
- *рівнем, необхідним насправді, щоб забезпечити задовільні стандарти;*
- *протипоказаним, тобто тим, що складає очевидний недолік кандидата.*

При підготовці кваліфікаційних вимог важливо бути точним, потрібно ретельно вибирати слова та уникати таких узагальнень, як «хороша зовнішність», «рівень освіти вище середнього» тощо. Подібні дані, необхідні по кожній позиції, будуть містити щонайменше деякі з цих вимог, хоча точна інформація буде відрізнятися від однієї роботи до іншої.

При розробці вимог до змісту роботи доречно застосовувати таке визначення, як *професіограма, яка може бути описана по наступному алгоритму.*

- 1. Що в цілому є робота (що, де, коли, як, чому робиться).*
- 2. Який необхідний об'єм повноважень, пов'язаних з прийняттям рішень, чи необхідна творчість.*
- 3. У чому специфіка діяльності (індивідуальна, оперативна тощо), яка її тривалість, які необхідні фізичні зусилля для її виконання.*
- 4. За що співробітник відповідає (підлеглі, фонди, фінанси).*
- 5. Які взаємовідносини з керівництвом, колегами, підпорядкованими, співробітниками інших підрозділів, клієнтами, громадськістю.*
- 6. Які вимоги пред'являються роботою до навичок, здібностей, освіти, досвіду, стажу, здоров'я, мотивації.*
- 7. Що є умовами праці (фізичні, соціальні, економічні).*
- 8. Ким проводиться внутрішній, зовнішній контроль.*

Розділ вимог до психологічних характеристик кандидата на певну посаду повинен відображати основні психологічні характеристики, що приводяться нижче, відповідність яким необхідна для виконання професійних обов'язків, зокрема:

- *психологічні функції, що піддаються максимальному навантаженню та що мають найбільшу важливість для роботи;*
- *особливості сприйняття простору та часу;*
- *динаміка та напруженість роботи в різні періоди;*
- *рівень уваги та способи її організації;*
- *характеристики точності, складності, темпу, ритму виконання операцій;*
- *переважні установки в даному виді діяльності (швидкість, надійність тощо);*
- *необхідна швидкість формування і зміни трудових та професійних навичок;*
- *необхідний обсяг інформації та характер її запам'ятовування, вимоги до пам'яті (достовірність, короткочасність, оперативність);*
- *вимоги до швидкості, гнучкості, критичності мислення,*

швидкості переробки даних та прийняття рішень;

- *вимоги до надійності як виконавця;*
- *типові помилки;*
- *частота стресових ситуацій та вимоги до емоційної стійкості;*
- *вимоги до вольових якостей (сміливість, упевненість тощо);*
- *вимоги до комунікативних властивостей.*

Цей розділ складається на основі спостережень, опитів, анкетування, аналізу документації.

За допомогою експертів складається розділ «Сукупність вимог, що пред'являються до особистості, ділових та професійних якостей співробітника» (щодо керівників мова йде про якості, необхідні для успішного управління).

В цьому розділі перераховуються вимоги до здібностей (психомоторних, економічних, технічних тощо); рис характеру (принциповості, поступливості, оптимізму, наполегливості); загальної та професійної спрямованості особистості; досвіду; психічних характеристик (емоційності, збудливості, темпераменту, уважності, уяви); знань, умінь, навичок, кваліфікації. У керівників додатково йдеться про здатність приймати оперативні та нестандартні рішення, швидко оцінювати обстановку, робити правильні висновки, домагатися поставлених цілей. Перераховані вимоги повинні періодично уточнюватися у зв'язку із змінами умов діяльності організації.

(Презентація 7) Процедура відбору персоналу, співбесіда при відборі.

Після формування образу кандидата та затвердження пр8пр заявки на вакансію починається власне процес відбору претендентів. Це процес вивчення психологічних та професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності до виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді. Відбір персоналу передбачає також вибір з сукупності претендентів найбільш відповідного з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистісних якостей та здібностей характеру діяльності, інтересам організації та його власним.

Відбір починається зі схематичного опису кандидата за допомогою резюме. Відомості, викладені в резюме, дозволяють фахівцю з відбору прийняти первинне рішення про подальше дослідження даної кандидатури або відмову йому у вакансії вже на даному етапі. Далі використовуються різноманітні анкети, які можуть бути як вислані кандидату поштою, так і запропоновані до заповнення менеджером по персоналу або рекрутером на місці. За допомогою анкет фахівці з відбору можуть значно скоротити час на співбесіду, оскільки можливо використання такого роду анкет, які дозволяють одержати про кандидата максимум інформації заочно та ретельно підготуватися до інтерв'ю.

Кількість розділів та якісна спрямованість в різних анкетах не однакові та визначаються вимогами конкретного підприємства. В якості основи для розробки персональної анкети на підприємстві може бути взятий класичний її

варіант, який групує питання в десять основних розділів.

1. Автобіографічні дані.
2. Житло.
3. Професійна освіта.
4. Чоловік (жінка), діти, батьки.
5. Обмеження працездатності.
6. Військова служба.
7. Минула практична діяльність.
8. Інші інтереси та здібності.
9. Різне.
10. Майбутня зайнятість.

Результатом дослідження кандидата за допомогою анкет буде підготовка тільки уточнюючих питань або виявлення поведінкових моделей кандидата.

За анкетами слідує різні види співбесіди, при необхідності — тестування, випробування, ділові ситуації, моделювання поведінки тощо.

В окремих випадках кандидат може бути направлений в центр оцінки - *Assessment Center*. У європейських країнах, крім перерахованих процедур, застосовуються графологічна експертиза, медичний огляд. Широко поширена практика отримання рекомендацій з попереднього місця роботи або від референтних осіб.

При відборі кадрів прийнято керуватися принципами.

1. Орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони людини та пошук не ідеальних кандидатів, яких в природі не існує, а найбільш відповідних для даної посади. Відбір припиняється, якщо декілька чоловік не задовольняють пред'явленим вимогам, оскільки, швидше за все, самі вимоги завищені та їх потрібно переглядати.

2. Забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендента вимогам, які пред'являються змістом роботи (освіта, стаж, досвід, а у ряді випадків вік, здоров'я, психологічний стан).

3. Орієнтація на найбільш кваліфіковані кадри (хороший фахівець, скільки б йому не платили, завжди обходиться дешевше, ніж поганий), але не більш високої кваліфікації, ніж цього вимагає робоче місце.

4. Відповідність не тільки вимогам робочого місця, але і організації в цілому, її традиціям, культурі. Тому беруться до уваги як професійно-кваліфікаційні, так і особистісні якості кандидатів, наприклад, здатність підтримувати хороші стосунки з оточуючими, працювати в команді, здатність вписатися в ту або іншу організаційну культуру.

Критерії відбору не повинно бути занадто багато, інакше відбір виявиться скрутним. Основними вважаються: освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм, фізичні характеристики, тип особистості кандидата, його потенційні можливості.

Кандидати розглядаються на предмет їх відповідності не тільки вимогам робочого місця, а й організації в цілому, її традиціям, культурі. Тому беруться до уваги як професійно-кваліфікаційні, так і особистісні якості кандидатів, наприклад здатність підтримувати хороші відносини з оточуючими, працювати

в команді, здатність вписатися в ту чи іншу організаційну культуру. Вимоги до кандидата можуть змінитися в значній мірі в залежності від поглядів керівника та тих цінностей, які прийняті в компанії (заохочується чи ні ініціалізація творчих ідей, активне спілкування тощо)

Кандидатів по ступеню придатності можна розділити на три групи: непридатні; умовно придатні; відносно придатні (відносно — оскільки всі необхідні якості не можна точно визначити).

Оцінки ступеня розвиненості ключових якостей випробовуваних можуть бути абсолютно негативними, достатніми та позитивними. При негативній оцінці хоч би однієї з якостей кандидата його на роботу краще не приймати. У іншому випадку необхідно знати «вагу» несприятливої якості в структурі вимог та вірогідність успішної роботи при її ігноруванні.

Одним зі спірних питань технологій відбору кандидата є біографічне опитування (усне чи письмове, у вигляді анкети). Біографія несе важливу інформацію про характерні риси, соціальне підґрунтя та про професійний розвиток претендентів на посаду.

Корисність біографії багатьом вченим бачиться в можливості використання її як бази для підготовки установчого інтерв'ю. Існує й думка, згідно з яким біографія допомагає виявленню важливих протиріч між усними та письмовими відомостями про кандидата, і навіть про те, що з деяких біографій можна відразу винести впевненість, що кандидат не відповідає необхідним умовам.

Знайомлячись зі змістом біографії, передбачають знайти відповіді на питання:

1. Як часто кандидат міняв місце та профіль освіти?
 2. Як довго тривала освітня підготовка кандидата?
 3. Чи успішно було завершено освіту?
 4. Чи часто кандидат міняв місце роботи?
 5. Чи простежується при цьому професійна цілеспрямованість?
 6. Який середній час перебування кандидата у різних роботодавців?
 7. Які підстави керували кандидатом при зміні посад?
 8. Чи названо підстави останньої зміни місця роботи, очевидні вони?
 9. Чи збігаються хронологічні дані в біографії (точний час перебування і позначення названих організацій та місць навчання) та відповідних свідоцтв?
 10. Чи простежуються «порожнечі» між різними періодами освіти та зайнятості?
 11. Чи відповідають зазначені терміни звільнення звичайним (типовим) строкам?
 12. Чи відсутні в тих чи інших наведених даних відповідні докази (свідчення, посвідчення, дипломи)?
 13. Чи збігаються зі зміною місця навчання або трудової діяльності особливі події в житті кандидата (весілля, народження дитини, розлучення та ін.)?
 14. Розмір і характер діяльності минулих підприємств?
- «Прогалини», або інформаційні порожнечі в біографії, якщо виключити

недбалість кандидата при підготовці біографії, свідчать про його бажання «замаскувати» окремі періоди життя та діяльності.

Доречно припустити, що періоди успіху, просування по службі та навіть звичайної професійної стійкості на робочому місці приховувати немає ніякого сенсу. При різній природі приховуваних фактів найчастіше причинами умовчання є:

- ♦ тривала хвороба кандидата;
- ♦ безробіття (або діяльність в період безробіття в тих сферах або на тих посадах, які, на думку кандидата або суспільства, підривають його соціальний або професійний статус);
- ♦ відбування в місцях позбавлення волі, залучення до кримінальної відповідальності.

Американські фахівці вважають за необхідне критично ставитися:

- до кандидатів, чиї автобіографії виглядають занадто добре;
- до кандидатів, які навмисно замовчують деякі факти біографії.

В деяких випадках до пакету заявних документів додаються рекомендаційні листи, трудові характеристики або різного роду відгуки про кандидата. Бажані вони або обов'язкові - залежить від того, чи прийнята на підприємстві така форма знайомства з найманим та який сенс бачать в ній експерти кадрових служб та керівництво.

(Презентація8) Співбесіда при відборі персоналу.

Інтерв'ю з кандидатом є одним з ведучих, а у великій частині компаній — єдиним етапом при відборі персоналу. Інтерв'ю популярні з причин:

- гнучкої керованості (при необхідності можна почати бесіду не з головних, а другорядних моментів, тобто зробити поступове входження в розмову);
- багатфункціональності (наприклад, не тільки збір даних про претендента, але і передача необхідної йому інформації);
- можливості збору даних для різних цілей.

Інтерв'ю може виконувати наступні функції.

1. Просте встановлення факту, будь це доповнення або з'ясування деталей в письмових документах.

2. Прояснення питання про «придатність», тут вирішальну роль грають емоційні компоненти, особистісні нахили або антипатія, а також чисто зовнішні ознаки (наприклад, просто не підходить фірмі).

3. Оцінка здібностей, навичок та мотивації, тобто компонентів можливостей та бажання кандидата відносно певної посади та посадового рівня.

Виявлення потенціалу придатності претендента здійснюється за допомогою різних видів інтерв'ю, які відрізняються один від одного ступенем визначеності та формалізованості структури, і відповідно до цього проводяться:

- 1) за стандартним бланком-схемою;
- 2) з використанням заздалегідь підготовленого основного опитувальника;
- 3) у вільному режимі при попередньому визначенні теми бесіди.

Бланк-схема являє собою стандартний для даного підприємства опитувальний лист, на якому працівник кадрової служби робить помітки на підставі відповідей претендента. Інтерв'ю, проведене за допомогою бланків-схем, називають стандартизованим, його ефективність вища при значній кількості претендентів на робоче місце.

Інтерв'ю, яке включає основні питання, на відміну від першого варіанта, вимагає більшої попередньої підготовки інтерв'юера. Якщо задаються тільки рамки співбесіди та характер питань не повинен встановлюватися в ході розмови, то такий тип інтерв'ю називають структурованим. Якщо ж інтерв'юер має можливість кожне наступне питання формулювати виходячи з контексту попередньої відповіді найманого, то це інтерв'ю змішане. На практиці воно використовується частіше та забезпечує реалістичний підхід до змісту бесіди, проникнення в сутність обговорюваних питань та, як правило, більше розуміння кандидата.

При проведенні інтерв'ю використовується певний набір тем, яких слід торкнутися при співбесіді з кандидатом: Освіта та підготовка, Трудова діяльність, Хобі, Амбіції та мотивація, Робота та організація, Спеціальні та технічні питання, Питання на загальні теми, Сім'я, Здоров'я, Питання по самооцінці. Для того, щоб згодом менеджер по персоналу міг одержати об'єктивну інформацію про кандидата, необхідне застосування питань, які поставили б кандидата в скрутне положення. Безумовно, який би вид співбесіди (ознайомлювальна, оцінна, стресова тактика тощо) не застосовувався, вона дозволяє отримати суттєву інформацію про кандидата.

(Презентація9)Тестування в процесі відбору персоналу.

Тестування персоналу відносять до психологічних та «напівконтактних» методів відбору. В останньому випадку виходять, очевидно, з того, що зустріч менеджера з персоналу та претендента хоча і має місце під час випробування, проте носить формальний характер, і результат відбору визначають не факти та враження, отримані в живому спілкуванні, а стан заповнених бланків.

Спостерігаються розбіжності і з приводу того, чи слід застосовувати тести як уточнюючі процедури після отримання первинної інформації за допомогою співбесіди, або уточнювати інформацію, отриману за допомогою тестів, в процесі співбесіди.

Тест по найму - це засіб, за допомогою якого вимірюється будь-який показник людини. Згідно з визначенням Д. Дренча, *тест - це метод вимірювання та визначення категорійності, що дозволяє отримати уявлення про одну або декілька емпірично та теоретично обґрунтованих якостей випробуваного або ж про його специфічну поведінку поза тестом.*

Особливістю тестування є стандартизація, та в її умовах - вимір і ранжування індивідуальних поведінкових ознак, на підставі яких можна зробити висновок про якості випробуваної особистості або її поведінку в інших ситуаціях.

Згідно з даними американських вчених тестування визнається таким універсальним інструментом відбору, який однаково чітко та успішно може

використовуватися при відборі як кандидатів на професійне навчання, так і претендентів на вакантні місця, причому, що важливо, безвідносно до виду та характеру передбачуваної праці, воно однаково неупереджене до будь-якої категорії людей, які наймаються на роботу.

Однією з найбільш поширених класифікацій тестів є класифікація Г. А. Лінерта. Відповідно до цієї класифікації тести підрозділяються:

1) на інтелектуальні тести (загальні інтелектуальні тести; спеціальні тести розумових здібностей та обдарувань);

2) на тести продуктивності: моторний тест продуктивності; сенсорний тест продуктивності (наприклад, розрізнення кольорів); психологічний тест продуктивності (наприклад, здатність до підрахування);

3) на особистісні тести (тести властивостей, тести інтересів, тести установок, тести характерів).

Тести на інтелект як інструмент відбору персоналу поширені особливо широко. Тести продуктивності застосовують для вимірювання як загальних, так і специфічних здібностей та навичок. Метою тестування продуктивності є оцінка її стандартів. Зміст загальних тестів продуктивності підпорядкований виміру таких здібностей кандидата, як уміння концентруватися, проявляти активність у виробничих ситуаціях. Тести, що виявляють здатність концентруватися, повинні вимірювати працездатність при тривалому та монотонному навантаженні.

Спеціальні тести продуктивності мають особливе значення для водіїв автомобілів, професій індустріального та ремісничого профілю. Тести продуктивності застосовують в рамках професійного відбору та професійних консультацій.

Професійний успіх часто залежить не тільки від професійно-технічної кваліфікації кандидата, але і від його особистості. Особистісним якостям особливе значення надається при наймі на керівні посади для з'ясування «ознак соціальної компетентності» претендента, а також на ті вакантні місця, які вимагають наявності (або неприпустимості) певних рис характеру, сили волі, вміння адаптуватися до ситуації.

Особистісні характеристики кандидатів вимірюються на підставі даних персональних опитувальників та за допомогою спеціальних проєктивних тестів.

Суттєвою проблемою відбору персоналу є підготовка фахівців, які володіють необхідними знаннями та навичками. Сподівання на вміння будь-якого фахівця з управління персоналом оцінювати людей - не більше ніж ілюзія, так як вираженими здібностями розуміти інших володіє незначне число фахівців, іншим необхідні доступний діапазон кадрових технік або інструментарій відбору. При цьому оновлення та розвиток наявних процедур оцінювання - найбільш цікава, творча та корисна робота.

Загальну схему підходів до оцінки кандидатів можна представити таким чином:

- ◆ усвідомлення цілей оцінки, орієнтація на очікування роботодавця;
- ◆ обґрунтованість оцінюваних параметрів;
- ◆ формування наочних критеріїв оцінки, які легко сприймаються;

- ♦ поєднання академічного і практичного підходів;
- ♦ вибір технології в залежності від того, хто проводить оцінку (внутрішньофірмова процедура, зовнішні консультанти);
- ♦ комплексний набір засобів оцінки, вибір того, що необхідно для повної оцінки;
- ♦ вдосконалення процедури ухвалення висновків за підсумками оцінки;

Коли ми говоримо про комплекс параметрів, які необхідно оцінювати, ми маємо на увазі, що не можна покладатися на об'єктивність навіть перевірених та відпрацьованих технологій, якщо вони представляють лише один із підходів оцінювання - суб'єктивний, об'єктивний чи проєктивний. Досвідчений фахівець знає, що йому робити, якщо в ході співбесіди виникла необхідність в об'єктивній перевірці тих чи інших припущень про психологічні особливості оцінюваного кандидата.

Однією з найбільш істотних проблем оцінювання залишається визначення переліку параметрів та характеристик, які підлягають оцінюванню.

Також рекомендується комплексний підхід, коли необхідно застосовувати в процедурах оцінки і співбесіду, і тестування, і ділові ігри, і письмові (усні) завдання, тим більше що в цілому ряді процедур можливі серйозні помилки (наприклад, перевага віддається кандидатам, які вміють виставити себе у вигідному світлі: вони красиво висловлюють свої думки, динамічні, впевнено себе тримають, розкуті, але «за кадром» залишаються ступінь стресостійкості, стриманість, уважність тощо).

Одні й ті ж самі параметри особистості оцінюються по-різному в залежності від того, динамічне або статичне зовнішнє середовище (розкута поведінка виглядає адекватно в динамічному середовищі та неадекватно в статичному).

Можна говорити про наявність певної корисної робочої схеми, яка передбачає обов'язкову оцінку наступного набору характеристик: інтелектуальні, емоційні, мотиваційні характеристики, розуміння себе та оточуючих, характеристики спілкування, ділові характеристики (А. Ф. Денисов, 1999).

На технологію відбору персоналу безсумнівно впливає досвід тих, хто проводить оцінку. Якщо фахівці ще не володіють різноманітними технологіями, можна орієнтуватися на стандартні опитувальні процедури.

На процедуру відбору повинна впливати і стратегія планування кар'єри: вертикальна або горизонтальна, так як швидкість та стратегія просування того чи іншого фахівця передбачають різні підходи до методів та обсягів оцінки.

Особливості оцінки кандидата складаються і в тому, що для відповіді на питання, чи підходить дана особа для певної посади, потрібно встановити не тільки характеристики професійної діяльності даної людини, а й загальну атмосферу в колективі, риси майбутніх керівників, колег та підлеглих. Необхідно прогнозувати, як претендент поводитиметься в умовах кризи, стресу, зовнішнього тиску, спокуси, невизначеності, розчарування.

Дуже важливо для фахівця з відбору проаналізувати не тільки всі «за» та «проти» оцінюваного фахівця, а й описати його «зону ризику», а також «зону

розвитку», тобто ситуації, в яких можна очікувати від оцінюваного найменших та найбільших успіхів.

Складність отримання оціночних знань свідчить про те, що фахівцю з відбору кадрів необхідні навчання та спеціальна підготовка.

(Презентація 10) Контрольні питання:

1. Дайте визначення поняттю Маркетинг персоналу
2. Які напрямки маркетингової діяльності в області персоналу ви знаєте
3. Що розуміється під залученням персоналу
4. Що розуміється під відбором персоналу
5. Що включає в себе практика залучення персоналу
6. Які існують методи залучення персоналу в організації?
7. Що таке професіограма?
8. Які чинники впливають на потребу організації в персоналі
9. Які принципи відбору кадрів ви знаєте
10. Які етапи відбору кадрів ви знаєте