

УДК 658.012.32:331.522.4

Занора В.О., к.е.н.,
доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
Драч С.В., студентка
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ: УЗАГАЛЬНЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ВІДБОРУ ПРАЦІВНИКІВ

Занора В.О., Драч С.В. Управление кадрами: узагальнення методичного інструментарію відбору працівників. У статті визначено проблематику щодо доцільності розгляду, систематизації та узагальнення методичного інструментарію відбору працівників для визначення можливості та особливостей використання нетрадиційних методів. Дослідження присвячено аналізу традиційних, а також нетрадиційних методів, що використовуються фахівцями відділу кадрів та керівним складом на підприємствах під час відбору працівників.

Ключові слова: кадри, працівники, відбір, метод, кандидат на посаду, фахівець відділу кадрів, інтерв'ю, тестування, фізіогноміка, соціоніка, графологія.

Занора В.А., Драч С.В. Управление кадрами: обобщение методического инструментария отбора работников. В статье определена проблематику целесообразности рассмотрения, систематизации и обобщения методического инструментария отбора работников с целью определения возможности и особенностей использования нетрадиционных методов. Исследование посвящено анализу традиционных, а также нетрадиционных методов, используемых специалистами отдела кадров и руководящим составом на предприятиях при отборе работников.

Ключевые слова: кадры, работники, отбор, метод, кандидат на должность, специалист отдела кадров, интервью, тестирование, физиогномика, соционика, графология.

Zanora V.O., Drach S.V. Personnel management: systematization of staff selection methodical toolkit. In the article identified the issues of the feasibility review, systematization and generalization of methodical toolkit of selection of employees in order to identify opportunities and features the use of alternative methods. Research is dedicated to the analysis of traditional and non-traditional methods used human resources specialists and managers in enterprises in staff selection.

Keywords: staff, workers, selection, methods, candidate, human resources specialist, interview, tested, physiognomy, socionics, graphology.

Постановка проблеми. Суб'єкти господарювання періодично потребують нових співробітників через плінність кадрів. Причини звільнення працівників можуть бути різноманітні, зокрема: відсутність розвитку, кар'єрного росту; перевтомлення та перегорання; нехтування керівниками мотиваційних складників працівників; орієнтація керівного складу підприємства винятково на прибуток тощо. Зазначені чинники демотивують працівників, сприяючи зниженню продуктивності їхньої праці. Через вищевказані причини має місце дефіцит кадрів на підприємстві, що зумовлює потребу в нових. Фахівці відділу кадрів, керівники підприємств використовують різноманітні методи відбору працівників: традиційні – це такі методи, що використовуються найчастіше під час відбору кадрів; нетрадиційні методи, тобто такі, що є рідко вживаними. Метою відбору працівників є найм відповідальних фахівців, які мали б стимул для роботи, адже співробітники є одним з основних чинників, що забезпечують конкурентоспроможність та високі економічні показники

підприємства. З огляду на зазначене, актуальною є проблематика узагальнення та аналізу методів, що використовуються під час відбору кандидатів на посаду та працівників до кадрового резерву, через появу нових, а також доцільність застосування та поширення нетрадиційного інструментарію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Даній тематиці приділили увагу такі вітчизняні та зарубіжні науковці: І.В. Ковальчук [1], В.В. Красношарпа [2], М.В. Чорна [3], Б.Ю. Хигир [5], В.М. Рошаль [6], Й. Бертхеля, І.Б. Дуракова, В.А. Дятлов, О.Г. Журавльова, Є.П. Качан, А.Я. Кібанов, Г.О. Ковальова, О.В. Крушельницька, М.І. Магура, Р. Марра, Ю.Г. Одогов, В.А.Р. Штейнбух, Д. Торрінгтон, Н. Харландер, К. Хейдак, Г. Шмідт, Г.В. Щокін та ін.

Разом із тим, проаналізувавши наукові праці вчених та фахівців-практиків, які визначають та класифікують методи відбору працівників, зазначимо, що нині немає універсальних методів, що підходили б кожному підприємству під час відбору співробітників. Віддаючи належне науковим розробкам та

не зважаючи на низку наукових праць у цій сфері, слід зазначити, що подальшого розгляду потребують методи, які застосовуються під час відбору працівників; існує необхідність визначення їхніх особливостей, що характеризують доцільність застосування у тій чи іншій ситуації щодо відбору співробітників.

Постановка завдання. Мета статті – дослідження різноманітних методів відбору працівників, їх аналіз, визначення характеристик та особливостей застосування.

Виклад основних результатів. Грунтуючись на визначенні, що його пропонує І.В. Ковальчук [1, с. 254], зазначимо, що кадри (англ. Personnel) – це сукупність основних (постійних, штатних) працівників, які отримали необхідну професійну підготовку, мають досвід практичної діяльності або відповідають іншим критеріям підприємства.

Визначення поняття «відбір працівників» нині є дискусійним з огляду на врахування науковцями та фахівцями різних аспектів зазначеного процесу під час опрацювання його сутності та змісту. Одним із визначень, що найбільш повно розкриває сутність даного терміну, на нашу думку, є визначення, сформульоване В.В. Красношапкою, яка розглядає відбір працівників на підприємстві як процес вивчення професійних і психологічних якостей працівника для встановлення його здатності виконувати посадові обов'язки на певному робочому місці або посаді, і в кінцевому підсумку вибір із сукупності претендентів найбільш прийнятого з урахуванням його кваліфікації, фаху, здібностей та інтересів, що відповідають меті та завданням підприємства [2, с. 19].

Нині існує безліч методів відбору працівників на роботу, а також до кадрового резерву, що зумовлено прагненням роботодавця обрати найкращого кандидата для того, щоб підприємство працювало ефективно та продовжувало розвиток. За допомогою цих методів керівник може визначити певні особливості претендента на посаду, а саме: психологічні (характер, темперамент та певні здібності особистості тощо), морально-етичні (стриманість, знання норм та правил, самовладання, витримка, ввічливість, чесність, скромність, вихованість, самокритичність, звички хорошої поведінки, уміння їх правильної орієнтації, моральний досвід особистості та вимогливість до себе тощо) та професійні (певні обумовлені й соціально значущі вимоги, знання, якими повинен володіти претендент на посаду).

Для забезпечення адекватності обрання методу відбору працівників надамо певну їх характеристику. До основних традиційних методів належать: резюме (Resume); співбесіда (Interview); анкетування (Survey); центри оцінювання (Assessment center); тестування (Testing).

Резюме подається ще до особистої зустрічі здобувача та представника роботодавця (фахівця відділу кадрів чи керівника підрозділу). Воно має відповідати певним вимогам та критеріям, зокрема являти

собою стислу розповідь про себе у вигляді достовірної хронологізованої інформації з виокремленням здобутків, досягнень, набутих знань, умінь, навичок тощо. У ньому не повинно бути великих описів своїх досягнень.

Співбесіда є найпоширенішим на даний момент методом відбору працівників, за допомогою якого фахівець відділу кадрів чи керівник підрозділу отримує певну інформацію про кандидата щодо його попереднього досвіду роботи, особистих якостей претендента на посаду, кола його інтересів тощо. Однією з переваг співбесіди є отримання невербальної інформації про кандидата, оскільки є можливість проаналізувати його жести, інтонацію, манеру поведінки, що допомагає зробити точніші висновки, використовуючи цей метод у комплексі з іншими інструментами відбору працівників.

Анкетування використовують для отримання в документальній формі даних про потенційного кандидата на посаду чи до складу кадрового резерву, таких як: ім'я, прізвище кандидата, по батькові; адреса його проживання; освіта; досвід роботи тощо. Крім простих стандартних анкет, можуть використовуватися й складніші, що припускають наявність варіантів відповідей на запитання або відмови від відповіді. Анкети застосовуються для виявлення ймовірного рівня ефективності кандидата пропонуваній посаді. Частина запитань стосується попереднього місця роботи. Крім того, можуть бути включені запитання, що описують різні життєві ситуації, оскільки вони надають можливість виявити реакцію кандидата на передбачувану ситуацію та прогнозувати його подальші дії [3, с. 74].

Центри оцінювання – це метод, що являє собою комплексний захід, під час реалізації якого претендента ставлять в такі умови, що максимально нагадують робочу атмосферу, та просять висловити певну думку або ставлення до ситуації, що склалася, або провести аналіз будь-якої події. Такий підхід допомагає визначити як знання, вміння, навички претендента, так і його здатність виступати перед аудиторією, а також публічно висловлювати власну думку щодо певних ситуацій.

Тестування – метод, що надає можливість отримати достовірнішу інформацію про професійні якості кандидата, його здатність виконувати певний вид робіт.

Вищенаведені методи надають можливість отримати найбільш повну інформацію про претендента та дізнатися його основні риси характеру, на основі чого фахівець відділу кадрів чи керівник підрозділу можуть зробити висновок про достатню відповідність претендента вимогам та критеріям, що висуває підприємство до своїх працівників.

Традиційні методи відбору працівників є основними, що неодноразово перевірені та випробувані часом. Однак із кожним роком зростають вимоги до працівників, оскільки ситуація на ринку праці змі-

нюються, підприємства розвиваються та розширюються, і, відповідно використання лише традиційних резюме та співбесід для виявлення необхідних якостей потенційних співробітників є недостатнім. У такому разі фахівцями відділу кадрів та керівниками застосовуються нетрадиційні методи.

Один із сучасних нетрадиційних методів відбору працівників – *brainteaser-інтерв'ю*. Сутність методу в тому, що претенденти повинні відповісти на запитання або вирішити задачу на логіку. При цьому відповідь кандидата повинна бути оригінальною та незвичайною, адже головними якостями цього методу є креативність і наявність аналітичних навичок. За допомогою даного методу керівник може перевірити здатність нестандартно мислити та виходити за рамки звичного мислення заради пошуку відповіді на поставлене запитання.

Наступним нетрадиційним методом є фізіогноміка – вчення, за яким характер та психологічні властивості людини можна встановити через її риси обличчя – ніс, губи, брови, вуха [4, с. 4]. Сутність цього методу полягає у вивченні міміки кандидата, а також рис його обличчя, на основі чого робиться висновок щодо типу особистості, її здатності до аналізу та творчих здібностей.

На сьогоднішній день фізіогноміка входить у сферу пізнання невербального спілкування, персонології, характерології, антропології, а також учення про сигнатури. Визнаним фізіогномістом вважається Б.Ю. Хигир [5]. На думку сучасних фізіогномістів, будь-яку зміну в рисах обличчя можна пов'язати зі змінами всередині та емоційними трансформаціями. Аналіз рис обличчя допомагає виявити особливості характеру людини. Нині багато фахівців у сфері управління кадрами використовують ці знання для відбору працівників. Люди можуть висловлювати одне, а думати зовсім інше, тому поняття їхнього справжнього стану дуже важливо. Дослідження показують, що під час спілкування люди тільки 7% інформацію передають вербально, близько 30% виражається за допомогою голосу та приблизно 60% передається невербальними каналами [6].

Ще одним нетрадиційним методом є метод стресового інтерв'ю. Його метою є визначення стресостійкості претендента на посаду чи до кадрового резерву до певних умов праці. Для цього кандидату створюють стресові умови та спостерігають за тим, як він буде на них реагувати. Такий метод часто використовується під час прийому працівників на посади, що вимагають стійкості до стресів. Основним завданням фахівця відділу кадрів є створення типових стресових ситуацій під час співбесіди та проведення подальшого аналізу поведінки здобувача. Ситуації можуть бути різні: довге очікування керівника, інсценування втрати резюме тощо [7, с. 20].

Соціоніка – це метод, заснований на науці, що вивчає процес переробки інформації психікою

людини, яка надходить із навколишнього простору. Ідея соціоніки полягає в тому, що психіка людей може мати 16 можливих варіантів сприйняття інформації та її обробки. На підставі приналежності людини одному з даних типів можна виявити відповідність певному соціотипу, що надає можливість прогнозувати поведінку кандидата та його взаємодію з людьми, що мають інші типи. Для кожного типу можна скласти певні рекомендації як у сфері професійної взаємодії, так й у сфері особистих інтересів [8, с. 87]. За допомогою цього методу можна обирати людей, які найбільш підходять для виконання певного роду роботи та зможуть влитися в колектив, що в результаті дасть змогу підвищити ефективність праці. Родоначальником типологій по праву вважається Гіппократ, який, як відомо, розділив всіх людей на чотири типи (темпераменти) за фізіологічними ознаками. Ця теорія згодом була визнана неспроможною, однак назви темпераментів, дані Гіппократом, залишилися. Безперечним підґрунтям соціоніки вважаються відкриття, зроблені К.Г. Юнгом. Саме ним було введено терміни «екстраверсія» та «інтроверсія», що позначають установки людської психіки: особливості сприйняття життя, способи усвідомлення світу, себе і свій зв'язок із цим світом [9].

Наступним нетрадиційним методом, що досить часто застосовується в західних компаніях як специфічний інструмент відбору працівників, є графологія, або експертиза почерку. Графологія – це метод, коли претендента на посаду або до кадрового резерву просять написати від руки якусь фразу, а потім аналізують його почерк. При цьому враховуються нахил букв, тиск, обриси та інші деталі, що в результаті дає можливість визначити характер претендента. Перевагою методу є те, що графологічний аналіз можна проводити на відстані та без відома кандидатів на посаду або до кадрового резерву, що надає можливість отримати достовірніший результат. Однак ефективність графології досі є дискусійною, оскільки не має стовідсоткової впевненості, що існує зв'язок почерку людини з рисами її особистості, хоча певний зв'язок, звичайно, має місце бути. У вітчизняній практиці відбору працівників графологія не поширена через труднощі, що пов'язані з інтерпретацією результатів, а також через відсутність спеціальних навчальних програм [10].

Вивчення відбитків пальців є методом, сутність якого полягає у розпізнаванні малюнку на пальці, що є унікальним для кожної людини, та його аналізуванні. Зазначений метод допомагає визначити характер людини, однак це ще один з нетрадиційних методів відбору працівників, що не отримав належної уваги в нашій країні.

Для забезпечення коректності обрання методу щодо відбору працівників результати дослідження було систематизовано в табл. 1, в якій наведено

Аналіз методичного інструментарію щодо визначення психологічних, морально-етичних та професійних особливостей під час відбору працівників

№	Методи	Психологічні особливості	Морально-етичні особливості	Професійні особливості
<i>Традиційні методи</i>				
1	Резюме	–	+	+/-
2	Співбесіда	+	+	+/-
3	Анкетування	+	+	+/-
4	Центри оцінювання	+	–	+
5	Тестування	–	–	+
<i>Нетрадиційні методи</i>				
6	Brainteaser-інтерв'ю	+	–	+
7	Фізіогноміка	+	–	–
8	Стресове інтерв'ю	+	+	–
9	Соціоніка	+	–	–
10	Графологія	+	–	–
11	Вивчення відбитків пальців	+	–	–

традиційні та нетрадиційні методи та визначено, за допомогою яких методів можна виявити ту чи іншу особливість претендента на посаду. Аналізуючи табл. 1, зазначимо, що деякі методи визначають декілька особливостей претендента на посаду або до кадрового резерву, що є плюсом для фахівця відділу кадрів або ж керівника, адже у разі використання лише одного метода можна отримати більше інформації про особу.

Проте існує об'єктивна необхідність застосування комплексного підходу під час відбору, сутність якого полягає у використанні одночасно декількох методів. Доцільність застосування комплексного підходу зумовлена тим, що за допомогою жодного із зазначених методів (табл. 1) неможливо отримати вичерпну інформацію, яка дасть змогу прийняти рішення щодо найму на роботу кандидата або ж зарахування працівника до кадрового резерву.

Використання комплексного підходу дає змогу отримати вичерпну інформацію, що отримана за допомогою двох чи більше методів, а також підвищити рівень упевненості в тому, що претенденти на посади чи до кадрового резерву будуть задовольняти критеріям відбору підприємства.

Висновки. Проаналізовано основні (традиційні), а також нетрадиційні методи відбору працівників. Зазначено, що універсального методу відбору працівників для будь-якого підприємства не існує. Інструментарій відбору обирається з огляду на відповідність вимогам конкретного підприємства, посаді чи ситуації, що визначається можливістю кожного керівника обирати засоби та методи, які відповідають меті, завданням й інтересам їхнього підприємства.

Класичні методи відбору працівників в наш час регулярно та ширше використовуються більшістю фахівців з управління кадрами, ніж нетрадиційні, хоча популярність останніх останнім часом зростає. Нетрадиційні методи слід застосовувати винятково для отримання додаткової інформації в сукупності з основними методами відбору працівників, тобто в комплексі, та не можна використовувати як основний метод відбору й покладатися лише на їх результати.

Комплексне використання різних методів відбору з урахуванням особливостей діяльності підприємства здатне підвищити ефективність відбору працівників, що, своєю чергою, забезпечуватиме режим нормального функціонування суб'єкта господарювання та є підґрунтям його розвитку.

Список літератури:

1. Ковальчук І.В. Економіка підприємства : [навч. посіб.] / І.В. Ковальчук. – К. : Знання, 2008. – 679 с.
2. Красношапка В.В. Управління людськими ресурсами : [підручник] / В.В. Красношапка. – К. : Київ, 2004. – 42 с.
3. Чорна М.В. Підбір персоналу на підприємстві: системний та процесний підходи / М.В. Чорна, М.М. Білоножко // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2013. – Вип. 1(2). – С. 69–76.
4. Шварц Т. Фізіогноміка : [підручник] / Т. Шварц. – СПб. : Пітер, 2010. – 160 с.
5. Хигир Б.Ю. Нетрадиційні методи підбору і оцінки персоналу / Б.Ю. Хигир ; 2-е вид., додат. і перероб. – М. : Управління персоналом, 2003. – 448 с.
6. Рошаль В.М. Фізіогноміка / В.М. Рошаль. – СПб. : Астрель-СПб, 2006. – 144 с.
7. Журнал «Директор по персоналу». – М. : Актион-Медиа, 2016. – 80 с.
8. Согріна А.В. Особливості сучасних нетрадиційних методів відбору персоналу / А.В. Согріна, Т.М. Чернова // Вісник ВолДУ. – 2010. – Серія 9. – Вип. 8. – Ч. 2. – С. 87.
9. Майерс І. Визначення типів. У кожного свій дар / І. Майерс, П. Майерс. – М. : Бізнес Психологія, 2010. – 320 с.
10. Нетрадиційні методи підбору персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.education.ua/articles/53/>.