

УДК 333.103

**В. Г. Федоренко,**  
*д. е. н., професор, академік Академії будівництва України*  
**О. О. Савенко,**  
*к. п. н., доцент, провідний науковий співробітник,*  
*Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України*  
**Л. Й. Літвінчук,**  
*старший науковий співробітник,*  
*Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України*

## ІНСТРУМЕНТИ ПРОФЕСІЙНОГО ВІДБОРУ ПРЕТЕНДЕНТІВ НА ВАКАНТНІ ПОСАДИ

**V. Fedorenko,**  
*Doctor of Economics, Professor, academician of Academy of building of Ukraine*  
**O. Savenko,**  
*candidate of pedagogical sciences, associate professor, leading scientific fellow*  
*of the Institute of Staff Training of the State Employment Service of Ukraine*  
**L. Litvinchuk,**  
*senior scientific fellow of the Institute of Staff Training of the State Employment Service of Ukraine*

### TOOLKITS OF PROFESSIONAL SELECTION OF APPLICANTS FOR VACANT POSITIONS

*У статті висвітлено важливість професійного відбору як базової умови формування кадрового менеджменту організації та сформульовано основні принципи використання його інструментарію.*

*The article highlights the importance of professional selection as the basic condition for the formation of personnel management of the organization and basic principles of using its toolkit are formulated.*

*Ключові слова: сучасність, професійний відбір, управління персоналом, кадровий менеджмент, інструментарій, тестові методики.*

*Key words: modernity, professional selection, human resource management, personnel management, toolkits, test methods.*

#### ВСТУП

В умовах глобалізації та інтеграції в європейське співтовариство в системі національної економіки відбуваються значні соціально-економічні зміни. Важливою умовою підвищення конкурентоспроможності національної економіки є створення умов для розробки та впровадження новітніх продуктів і технологічних новацій, поліпшення умов для втілення інвестиційних процесів. Пришвидження темпів розвитку та впровадження нових технологій, автоматизація виробничих процесів у всіх галузях діяльності висуває нові вимоги до працівників нової формації. З огляду на це, змінюються підходи до управління персоналом на кожному з етапів. Як зазначає І. Петрова, "персонал перетворюється на найцінніший ресурс організації, ключовий фактор її конкурентоспроможності й у підсумку стає водночас і засобом, і метою стратегічного розвитку" [4, с. 92]. Тому особливої ваги набуває один з головних етапів управління персоналом — підбір кадрів.

#### МЕТА СТАТТІ

Метою статті є визначення базових підходів та інструментів підбору персоналу для забезпечення ефективного функціонування організації та її розвитку.

#### СТАН РОЗРОБКИ ПРОБЛЕМИ

Формуванню якісного кадрового забезпечення присвячено роботи В. Антонюка, А. Колота, М. Корольчука, І. Петрової, В. Петюха та ін. Дослідженню актуальних питань щодо оцінювання психофізіологічного ста-

ну людини та організації професійного відбору присвячено наукові праці Т. Білінської, К. Гуревича, Є. Клімова, М. Макаренка, В. Синявського та ін.

#### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Служби управління персоналом (кадрові відділи, HR-служби та ін.) мають здійснювати не лише підбір персоналу, оформлення трудових відносин, але й приймати активну участь у реалізації стратегічних цілей розвитку підприємства. І це передбачає проведення стратегічного планування кадрового складу, комплексного оцінювання діяльності, керування якістю, створення команд, розвиток організаційної культури [4, с. 94—95]. Для вирішення означених завдань доцільно сформулювати комплекс заходів, реалізація яких забезпечить ефективне функціонування всієї системи — організації. На думку М. Макаренка, професійний відбір має забезпечити максимальну відповідність індивідуальних характеристик, особливостей і можливостей людини тим вимогам, які пред'являє до неї той чи інший вид трудової діяльності [1].

У першу чергу, це стосується пошуку і відбору претендентів на займання вакантної посади. Під час відбору встановлюється їх відповідність визначеним професійним вимогам, а також придатність до виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді. Тому для успішного проведення відбору важливим є усвідомлення повного переліку вимог до вакантної посади. Узагальнений опис особливостей означеної посади (професії), що розкриває зміст професійної праці та вимог, що висувуються до особи, яка займатиметься цим видом діяль-

ності, називається професіограма (від лат. *professio* — спеціальність, *gramma* — запис). Головними складовими частинами професіограми є професіокарта і психограма. Основою розробки професіокарти є кваліфікаційна характеристика професії (посади). Вона включає інформацію щодо вимог до кваліфікаційного рівня претендента, обсягів того, що він має знати і вміти. До професіограми, крім вимог кваліфікаційної характеристики, включаються результати психологічного вивчення професійної діяльності та експертного оцінювання професійних обов'язків. Результати психологічного аналізу професійної діяльності оформлюються як сукупність психологічних, психофізіологічних і особистісних якостей та здібностей людини та називаються психограмою. Адже, кожна галузь діяльності чи окремо взята установка потребують індивідуального підходу у формуванні такого виду документів. Таким чином, професіограма є структурованою моделлю професійної діяльності, що відображає вимоги до виконуваної роботи, умов праці, а також містить перелік здібностей, якими має володіти особа, яка працюватиме в цій сфері діяльності, та призначена для загального орієнтування в професії. Професіограми, як і кваліфікаційні характеристики, є основою для розроблення профілів професійної компетентності посад та посадових інструкцій. У посадових інструкціях деталізуються функціональні обов'язки та завдання, права, повноваження, відповідальність, кваліфікаційні вимоги щодо освіти та досвіду роботи. На практиці посадові інструкції розробляються або фахівцями відділів по роботі з персоналом, або керівниками відповідних структурних підрозділів. Відповідно до нормативних вимог посадові інструкції затверджуються керівником установи.

Застосування професіографічних матеріалів є основою не лише для проведення відбору претендентів на вакантні посади, а й важливим інструментом для прийняття кадрових рішень щодо переведення на іншу роботу, атестації працівників, притягнення їх до дисциплінарної відповідальності в разі невиконання чи неналежного виконання обов'язків, порушення правил внутрішнього трудового розпорядку тощо.

Отже, проведення якісного підбору персоналу сприятиме:

- диференціації вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття вакантних посад, та посадових обов'язків відповідно до затвердженої організаційної структури;

- визначенню обсягів відповідальності та повноважень за кожною посадою;

- об'єктивному оцінюванню відповідності рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття вакантних посад, необхідним мінімальним вимогам;

- забезпеченню неупередженості проведення конкурсу.

В сучасних умовах основу кадрового менеджменту становить посилення ролі особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати відповідно до потреб і цілей організації [3, с. 197]. Тому професійний відбір є важливим етапом забезпечення ефективного управління персоналом підприємства.

Під час проведення професійного відбору на вакантні посади використовуються різні інструменти та методи. До первинних методів відбору кадрів варто віднести: аналіз анкетних даних, співбесіда, тестування. Як правило, на початковому етапі використовується метод аналізу анкетних даних.

На сьогодні найбільшим поширеним інструментом застосування цього методу є резюме. Це документ, у якому стисло наведено інформацію щодо освіти, досвіду роботи, професійно-важливих якостей претендента, наявних досягнень, додаткових навичок, а також біографічні дані тощо. Резюме може бути побудованим у хронологічному чи графічному вигляді або бути пред-

ставленим, наприклад, у форматі відео. Аналізуючи резюме, фахівець з підбору персоналу може визначити чи відповідає освіта і досвід заявленому роботодавцем рівню, а також сформулювати первинне враження про претендента. Також важливим методом відбору є співбесіда. Під час спілкування його учасники, претендент на вакантну посаду та роботодавець або його представник, мають можливість обмінятися та уточнити окремі позиції щодо можливого працевлаштування, а також іншу інформацію, отриману з анкети чи резюме. На цьому етапі важливо чітко і грамотно формулювати відповіді на поставлені питання.

Сучасним інструментом проведення співбесіди є кейс-інтерв'ю або метод ситуаційних (виробничих) завдань. Сутність методу полягає у розв'язанні претендентом на посаду конкретної виробничої ситуації, під час вирішення якої роботодавець може оцінити професійний рівень кандидата, його особистісні якості, ціннісні орієнтації, спрогнозувати його поведінку в реальній ситуації тощо. Під час оцінювання відповіді важливим є не "правильність" розв'язання завдання, а логіка його вирішення. Використовуючи цей метод, можливо перевірити рівень володіння комп'ютерною технікою, спеціалізованим програмним забезпеченням тощо.

Для визначення рівня професійних знань та вмінь активно використовується метод тестування. Так, під час відбору на зайняття посад державних службовців проводиться тестування на знання законодавства. Тестування, у тому числі й комп'ютерне, є зручною формою проведення контролю якості знань, визначення рівня володіння професійно важливими і особистісними якостями.

Теоретичний аналіз сучасних методів та інструментів професійного відбору засвідчує, що нормативно етапність, вимоги до процедури, методів відбору, використовуваного інструментарію визначено для зайняття посад державної служби та правоохоронних органів. Так, для визначення відповідності претендента для зайняття посади передбачено проведення тестування, розв'язання ситуаційних завдань та проведення співбесіди [6]. Тестування передбачає визначення рівня знань Конституції України, законодавства про державну службу, антикорупційного законодавства та знання спеціального законодавства. Ці ж інструменти використовуються і під час конкурсного відбору для призначення на посади у НАБУ та на службу до поліції [5; 7]. Водночас передбачено проведення тестування загальних здібностей кандидатів з метою отримання оцінки їх загальних і спеціальних здібностей щодо вербального, математичного, абстрактного та логічного мислення, а також визначення рівня розвитку навичок, які впливають на успішність професійної діяльності. Проте результати психологічного тестування мають рекомендаційний характер та враховуються конкурсною комісією при прийнятті рішення під час співбесіди. В той же час відповідно до ст. 5 Закону України "Про охорону праці" до виконання робіт підвищеної небезпеки та тих, що потребують професійного добору (роботи на висоті, в замкнених просторах, барокамерах; аварійно-рятувальні, підземні і водолазні роботи та ін.), допускаються особи за наявності висновку психофізіологічної експертизи.

Визначення рівня професійно важливих і особистісних якостей здійснюється за допомогою психодіагностичних методик. Як зазначає Т. Білінська, експерт з профвідбору персоналу, все більшої ваги набуває питання науково обгрунтованого підходу до проведення професійного відбору кандидатів на вакантні посади та прогнозування їх успішності у подальшій професійній діяльності за допомогою комплексу психофізіологічних методів діагностики [1]. Важливим на цьому етапі є підбір означених методик (надійних, валідних, апробованих, сертифікованих) і визначення відповідних діагностичних показників оцінювання кожної з якостей. На

етапі роботи з психодіагностичними методиками важливе залучення профільних фахівців — психологів.

В умовах сучасного розвитку технологій та стрімкого їх впровадження відбувається зміна комунікативних моделей. Експерти з HR-менеджменту зазначають, що сьогодні до працівників різних сфер діяльності висуваються вимоги не лише щодо рівня професійних навичок, а й до особистісних характеристик особистості, які здебільшого пов'язані з ефективною взаємодією з іншими людьми, роботі з інформацією, представлення результатів своєї роботи. Рівень ефективності сучасного виробництва все більше залежить від психологічних характеристик працівника: ввічливості, витримки, відповідальності, гнучкості, доброзичливості, комунікабельності, організованості, тактовності, толерантності та ін. Тому визначення потенційних здібностей особи до виконання виробничих завдань будь-якої складності є важливим етапом професійного відбору для забезпечення ефективності організації.

У рамках проведення наукового дослідження щодо розробки механізму відбору претендентів на вакантні посади служби зайнятості науковими співробітниками Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України розроблено професіокарти посад працівників центрів зайнятості за функціональними напрямками роботи, підготовлено психограми за напрямками роботи фахівців (визначено перелік професійних і особистісних якостей та відповідні діагностичні показники), сформовано комплекс психодіагностичних методик для професійного відбору претендентів на вакантні посади.

З метою виявлення психофізіологічної характеристики діяльності і визначення професійно важливих якостей працівників центрів зайнятості використано метод оцінки діяльності О. Ліпмана, німецького психолога. Так, аналіз даних опитування фахівців з питань зайнятості, які виконують функції з організації професійного навчання, обласних центрів зайнятості засвідчив, що за бальним розподілом найбільш вагомими професійно важливими якостями визначено володіння уміннями працювати в команді та встановлювати контакт з людьми. Наступний блок: володіння знаннями про форми та методи співпраці з роботодавцями, навчальними закладами, безробітними громадянами та знаннями про систему освіти, навчальні програми, умови навчання. Також відмічено важливість вміння доступно висловлюватись; володіти знаннями про професії, які є актуальними на регіональному, національному ринках праці та кваліфікаційні вимоги до них, уміння отримувати та надавати інформацію клієнтам, володіння високим рівнем культури поведінки та спілкування, уміння контролювати та управляти своїми емоціями.

З огляду на отримані результати визначено наступний перелік професійно важливих якостей для виконання функцій фахівця з організації професійного навчання: професійна спрямованість; стресостійкість, врівноваженість; комунікативні здібності; емоційний інтелект; загальний інтелект. Даний перелік може слугувати основою для відбору осіб на такі вакантні посади. Водночас варто усвідомлювати, що з огляду на клієнтоорієнтовану та соціальну діяльність державної служби зайнятості, важливим є володіння претендентами додатковими компетенціями для ефективної діяльності: навички роботи з інформацією (збір даних та обмін інформацією, аналіз інформації), ефективної комунікації, співробітництва і роботи в команді.

Для керівників необхідними є управління інноваціями та змінами, лідерство та управлінські навички (стратегічне мислення, прийняття управлінських рішень, використання та управління ресурсами, моніторинг та аналіз надання послуг). Особливої уваги науковців потребує питання щодо комплексного оцінювання працюючих для забезпечення ефективного функціонування організації.

## ВИСНОВКИ

Враховуючи вищевикладене, можливо стверджувати, що в умовах інтеграційних і глобалізаційних процесів, стрімкого розвитку технологій, підвищуються вимоги до працівника. Особливої ваги набувають навички щодо культури спілкування і поведінки, ділових і організаційних якостей, знання мов, володіння комп'ютерною та оргтехнікою тощо. Як наслідок, трансформуються підходи до управління трудовими ресурсами та актуалізується необхідність якісного відбору персоналу. Головними трендами у сфері управління персоналом, які вже впроваджені у приватних бізнес-структурах і частково в державних установах, залишаються: автоматизоване управління бізнес-процесами, у тому числі електронний документообіг, впровадження систем внутрішньофірмового навчання, використання психодіагностичного інструментарію у відборі персоналу тощо.

## Література:

1. Білінська Т.М. Психофізіологічні особливості професійного відбору водіїв тролейбусів: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. псих. наук: 19.00.02 психофізіологія / Т.М. Білінська. — К., 2011. — 22 с.
2. Економіка України в глобальному і внутрішньому вимірі: монографія / За ред. В.Г. Федоренка, І.М. Грищенко, Т.Є. Воронкової — К.: ТОВ "ДКС центр", 2017. — 344 с.
3. Основи менеджменту / За наук. ред. проф. В.Г. Федоренка. — К.: Алерта, 2007. — 420 с.
4. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. / І.Л. Петрова. — К.: КНЕУ, 2013. — 466 с.
5. Порядок проведення відкритого конкурсу для призначення на посади у Національному антикорупційному бюро України, затверджений директором НАБУ від 31.05.2017 р. № 123-О.
6. Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затверджений постановою Кабінету міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246.
7. Типовий порядок проведення конкурсу на службу до поліції та/або зайняття вакантної посади, затверджений наказом Міністерства внутрішніх справ України від 25.12.2015 № 1631, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 14 січня 2016 р. За № 50/28180.

## References:

1. Bilins'ka, T.M. (2011), "Psychophysiological features of professional selection of drivers of trolley buses", Ph.D. Thesis, Psychology, Kyiv, Ukraine.
2. Fedorenko, V.H., Hryshenko, I.M. and Voronkova, T.Ye. (2017), *Ekonomika Ukrainy v hlobal'nomu i vnutrishn'omu vymiri* [The economy of Ukraine in the global and internal dimensions], TOV "DKS tsentr", Kyiv, Ukraine.
3. Fedorenko, V.H. (2007), *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of management], Alerta, Kyiv, Ukraine.
4. Petrova, I.L. (2013), *Stratychichne upravlinnia liud's'kymy resursamy* [Strategic Human Resource Management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
5. National Anti-corruption Bureau of Ukraine (2017), "The procedure for conducting an open competition for appointment to positions at the National Anti-Corruption Bureau of Ukraine", available at: <https://nabu.gov.ua/poryadok-provedennya-vidkrytogo-konkursu> (Accessed 10 Sept 2017).
6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), "Procedure for holding a competition for civil service positions", available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF> (Accessed 10 Sept 2017).
7. Ministry of Internal Affairs of Ukraine (2015), "Typical procedure for conducting a competition for service to the police and / or occupy a vacant post", available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0050-16> (Accessed 10 Sept 2017).

Стаття надійшла до редакції 12.09.2017 р.