

І. Ю. Тісагдіо,
аспірант, Національна металургійна академія України
А. В. Семенькова,
аспірант, Національна металургійна академія України

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ І МЕХАНІЗМ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ

Розкрито необхідність та практичну значущість використання психодіагностики в процесі набору персоналу на підприємство. Визначено процес використання психодіагностичних методик при підборі персоналу на вакантні посади. Розроблена схема порядку використання психодіагностики з послідовним урахуванням особистих та професійно важливих якостей менеджерів та фахівців.

The necessity and the practical significance of the usage of the psychological diagnostics in the process of selecting the staff for the enterprise are revealed. Definitely, the process of selecting the staff for the vacant positions is defined. The scheme of the sequence of the usage of the psychological diagnostics with the successive consideration of personal and professionally important characteristics of managers and specialists is developed.

Ключові слова: відбір кадрів, професійний відбір, професійно важливі якості, психодіагностика.

ВСТУП

У сучасних умовах економічного розвитку ринку праці оптимальний відбір персоналу безпосередньо залежить від здатності підприємства точно передбачити, яка в майбутньому буде в потенційного працівника. Головна перевага, яку дає запропонована в статті послідовність роботи з передбачуваним кандидатом — це вибір гідного працівника, чий особові і професійно важливі якості відповідають вимогам, що пред'являються до даної посади. Професійний відбір кандидата дозволить співробітнику відділу кадрів, що ухвалює рішення, прогнозувати те, як справлятиметься з роботою кандидат на дану посаду, його успішність і перспективність. А це, у свою чергу, дає можливість підприємству виживати, рости і процвітати.

Підвищений інтерес до дослідження психодіагностичних процесів виник не випадково. Паралельно він супроводжувався багатьма організаційними змінами в кінці ХХ століття, які були пов'язані з перебудовою соціального економічного розвитку нашої держави. Зрозуміло, розбіжність між цілями і потребами працівників і підприємства прирікає

підприємство на провал. Тому однією з широко визнаних потреб ХХІ століття стало те, що введенню інновацій надається набагато більше значення. Як показала практика, психологічні дослідження і теорія показують: інновації легше упроваджувати в колективі, де людина себе відчуває достатньо упевнено, щоб йти на деякий ризик і де система винагороди заохочує експерименти і дослідження, упущені з виду в минулому сторіччі. Допомогти підприємствам усвідомити і реалізувати потенціал їх робочої сили взаємовигідним шляхом — те важливе завдання, яке стоїть перед керівниками підприємства сьогодні.

Вивченню цієї проблеми присвячено чимало наукових праць вітчизняних і зарубіжних науковців: А.Ф. Бурлачука [1], Б.В. Кулагіна [2], А.А. Бодальова, В.В. Століна [3], Щокіна Г.В [4].

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Метою статті є дослідження та вивчення питання щодо питання підбору персоналу з використанням інноваційних методик психодіагностики, що дає змогу підібрати фахівців і менеджерів з достатньо вираже-

ними професійно-важливими якостями, які відповідатимуть тим вимогам, які пред'являє підприємство до свого персоналу.

Вивчення і аналіз опублікованих за даною проблемою теоретичних і методичних підходів і практичних розробок дозволяють зробити висновки про те, що питання впливу психодіагностичних процесів на підбір персоналу не знайшли достатнього висвітлення.

РЕЗУЛЬТАТИ

Прийняття на роботу — послідовність дій, що застосовується організацією для залучення кандидатів, які мають якості, необхідні для досягнення поставлених нею цілей. Ступінь реалізації цих цілей свідчить, наскільки ефективно працює організація, тобто наскільки ефективно вона використовує свої ресурси, у першу чергу, людські. У кожній організації співробітники неоднаково виконують свої виробничі функції. Тому необхідно мати єдину систему регулярної оцінки особистих та професійно важливих якостей кожного працівника. Така система підвищує ефективність і якість управління персоналом [6].

Тому метою залучення кадрів є добір персоналу для покриття потреби в кадрах у необхідній кількості у потрібній якості, до певного часу і на певний термін. Відбір кадрів, як правило, виконують шляхом визначення найбільш прийнятних кандидатів з резерву, створеного в процесі набору. У більшості випадків рекомендується вибирати персонал, що має найкращу кваліфікацію та розвинені на високому рівні професійно важливі якості, які потребують передбачена посада. Загалом рішення про вибір приймається з урахуванням таких чинників, як освіта кандидата, рівень особистих навичок, досвід попередньої роботи та розвиненість особистих та професійно важливих якостей. Ефективний відбір кадрів — одна з форм попереднього контролю якості людських ресурсів.

Методологічною основою відбору кадрів є психодіагностика або професійний відбір. Психодіагностика або професійний відбір направлений на відбір кандидатів на вакантні посади або формування резерву висунення на посаду з великим об'ємом робіт, з урахуванням їх здібностей і рівнем розвитку професійно важливих якостей, необхідних для успішного виконання конкретної роботи. Психодіагностичну роботу на підприємствах України не використовують повною мірою, у зв'язку з тим, що відсутні засоби для створення таких служб, немає до-

силь розвиненої правової бази. Дану роботу проводять в деяких комерційних фірмах, правоохоронних органах і на крупних корпораціях, які зацікавлені у відборі грамотних топ-менеджерів і професіоналів високого рівня, здатних виконувати свою роботу на високому рівні протягом робочого дня і приносити прибуток своєму підприємству.

Основна мета психодіагностики — це визначення відповідності індивідуально-психофізіологічних характеристик кандидата основним вимогам, які пред'являються до співробітників підприємства, а також ступінь їх професійної придатності. Крім того, психодіагностика виявляє психологічні проблеми співробітників підприємства, допомагає правильно розставити кадри і спрогнозувати успішність їх подальшої діяльності і дає можливість визначити психологічний стан малої групи колективу.

Для об'єктивної оцінки кандидата перед початком психодіагностики слід використовувати бібліографічний метод дослідження, шляхом вивчення його анкетних даних, враховувати так звані невербальні характеристики кандидата (зовнішній вигляд, одяг, вираз очей, манеру спілкування) і ін.

Проведення психодіагностики умовно можна розбити на декілька етапів. Спочатку проводиться поглиблена формалізована бесіда з кандидатом з метою виявлення стану його психічного здоров'я, психічних і психофізичних особливостей особи. Потім здійснюється його детальне обстеження за допомогою стандартного набору методик. Всі результати узагальнюються. Цей етап роботи завершується складанням експертного висновку про придатність або непридатність даної особи до виконання конкретної роботи або об'єму робіт. Оцінка якостей кандидатів здійснюється на базі стандартних репрезентативних критеріїв оцінювання результатів психологічного тестування.

Діяльність працівника підприємства пов'язана з підвищеною відповідальністю за результати роботи як в моральному, так і юридичному плані. В процесі роботи можливі ситуації, коли від професіоналізму менеджера підприємства залежатиме успішність реалізації поставлених перед підприємством завдань, а також характер міжкорпоративних відносин.

У процесі роботи співробітник підприємства постійно випробовує емоційну напругу, знаходячись в ситуаціях міжособових взаємодій з суб'єктами підприємницької діяльності, а також в ситуаціях, коли не-

обхідно ухвалювати швидкі і раціональні рішення.

Вплив емоційної напруги і уміння ухвалювати швидкі рішення на психологічний стан кандидата має особливе значення при підвищеній інтенсивності контактів. До основних чинників, які впливають на менеджера в процесі роботи, можна віднести: відповідальність за результати своєї роботи; емоційну і фізичну напругу; дефіцит часу на аналіз ситуації і ухвалення рішення; нерівномірність робочого навантаження, необхідного для досягнення успіху в професійній діяльності. Окрім професійних знань і умінь необхідно володіти визначеними професійно важливими якостями, в першу чергу ці якості безпосередньо пов'язані з особливостями центральною нервовою системою або темпераментом людини. В зв'язку з цим доцільно на підставі професіографічного аналізу і експериментальних психологічних обстежень менеджерів підприємства скласти інформаційну професіограму, де чітко розписати соціально-економічні, виробничі характеристики професії. Розробити комплекс методичних прийомів для оцінки особових і професійно важливих якостей менеджера.

Таким чином, можна стисло перерахувати зразковий перелік професійно важливих якостей, які повинні бути властиві менеджеру:

1. Менеджер підприємства повинен бути емоційно і фізично витривалою людиною, тобто мати сильну нервову систему і бути емоційно стабільним, здатним протягом робочого дня витримувати тривалі навантаження, пов'язані з численними контактами з людьми. А особливості сили його нервової системи говорять про його активність, працездатність і високий рівень продуктивності праці, а також про уміння працювати без втоми. Його емоційна стабільність — це адекватність реакції на події, що відбуваються, на навколишніх людей, це впевненість в своїх силах, уміння діяти в екстремальних ситуаціях, а також про рівність поведінки з людьми в будь-яких ситуаціях. Бажано наявність у менеджера переважання наступних видів темпераменту: сангвінічного, сангвінічного і холеричного, сангвінічного і флегматичного, а також амбовертированого (це мається на увазі наявність всіх видів темпераментів, і їх прояв залежно від ситуації). Можна сказати, що присутність таких видів темпераментів дає можливість прогнозувати успішність роботи менеджера в швидко змінних ситуаціях. Як правило, така людина повинна бути витримана, витривала і працездатна, що дуже важливо для

будь-якої професії. Тому люди з такими психофізіологічними параметрами є абсолютно професійно придатними для професії керівника, здатні легко адаптуватися, володіють уміннями контролювати свої емоції, неконфліктні, витримані і надійні співробітники.

Важливим параметром, який характеризує особу, є присутність такого поняття, як екстраверсія або інтроверсія у людини. Екстравертовані особи орієнтовані на контакти з людьми і події, вони легко адаптуються і не губляться в складній обстановці. А інтровертовані особи — це нетовариські люди, і їх інтереси направлені на вирішення тільки власних проблем, на їх переживання і думки, вони орієнтуються тільки власний внутрішній світ. Справжні інтроверти — це люди, які погано пристосовані для життя в соціумі, і складають близько 20% від населення планети. Ось тому ці параметри є базисними для визначення індивідуальності менеджера. І природно, хороший менеджер — це екстраверт, який уміє взаємодіяти з різними людьми і швидко вирішувати управлінські задачі [5].

Дуже важливою професійною якістю для успішного менеджера є наявність емоційної врівноваженості. Тобто цей показник рівня стабільності людини указує на позитивність його осіб, оптимізм і уміння безконфліктно взаємодіяти з людьми. Протилежним і негативним показником професійно важливих якостей менеджера є наявність високого рівня невротизації людини. Ця якість, як правило, указує на наявність високого рівня особової тривожності людини, на його непевненість в своїх силах, невміння працювати в команді і про його схильність до неврозу. А також в невмінні такої людини показати себе з кращого боку, коли це потрібно, в невмінні працювати в складних умовах. Крім того, ця якість указує на незлагідність такого менеджера в колективі і про його схильність до шкідливих звичок.

Таким чином, нервова людина є проблемною в колективі і часто служить джерелом конфліктів і приносить мінімум користі, і навіть збиток для підприємства в цілому. А людина спокійна і урівноважена, здатна вирішувати безконфліктно складні як виробничі, так і управлінські питання в перебігу робочого часу. Тому, природно, менеджер — це, перш за все, урівноважений і стабільний співробітник.

2. Ефективному менеджеру необхідна наявність високорозвинутої оперативної пам'яті, яка прямопропорційна пов'язана з силою волі людини і її увагою та умінням вирі-

шувати складні задачі. Високий рівень розвитку таких показників дозволяє швидко переключатися з одного виду діяльності на інший, не припускаючи при цьому помилки. А також такі показники говорять про те, що даний суб'єкт володіє психічною стійкістю, яка край необхідна для виконання копіткої і відповідальної роботи.

3. Важливими професійними якостями менеджера є наступні: комунікативність, емоційно-вольові і інтелектуальні здібності. Високорозвинутий загальний інтелект говорить про наявність добре розвинутого логічного мислення у суб'єкта, соціальної досвідченості, уміння розуміти мотивування поведінки людей, а також здатності успішно виконувати свою роботу. Наявність цих якостей припускає, що менеджер — це кмітлива людина, яка швидко орієнтується в мікро- і макро- середовищі підприємства, уміє заставляти і робити виведення економічної ефективності, коректний, обачливий, здатний прогнозувати хід подій, оскільки не приймає на віру, одержану ним інформацію від конкурентів і підлеглих.

Комунікативні навички менеджера край необхідні для проведення успішної спільної діяльності. Оскільки, в процесі спілкування відбувається взаємний обмін діяльністю індивідів, в яких фіксуються ідеї, інтереси, установки, прийоми і результати. Крім того, наявність комунікативних якостей говорить про готовність менеджера до контакту, про його уміння слухати колегу, про його уміння виражати власні думки, вникати в мотиви поведінки підлеглих, а також розбиратися в міжособових контактах. Успішний керівник — це, перш за все, людина з добре розвинутою силою волі і характеру, здатна наполягати на своїй точці зору і організувати людей для успішного виконання роботи. Тому наявність добре розвинутих емоційно-вольових якостей впливає на успішність кар'єрного зростання керівника.

Емоційно-вольові якості менеджера включають: упевненість в собі, адекватну самооцінку, високий самоконтроль, наявність ділової спрямованості, уміння дотримувати моральні стандарти і правила, прийняті в суспільстві, наявність організаційних здібностей і лідерського потенціалу. Менеджер, що володіє з добре вираженими емоційно-вольовими особливостями, здатний правильно поводитися в емоційно напружених і небезпечних ситуаціях, здатний адекватно вирішувати конфліктні ситуації, активний, меткий, заповзятливий, дисциплінований, самостійний, надійний в справах, володіє високою мотива-

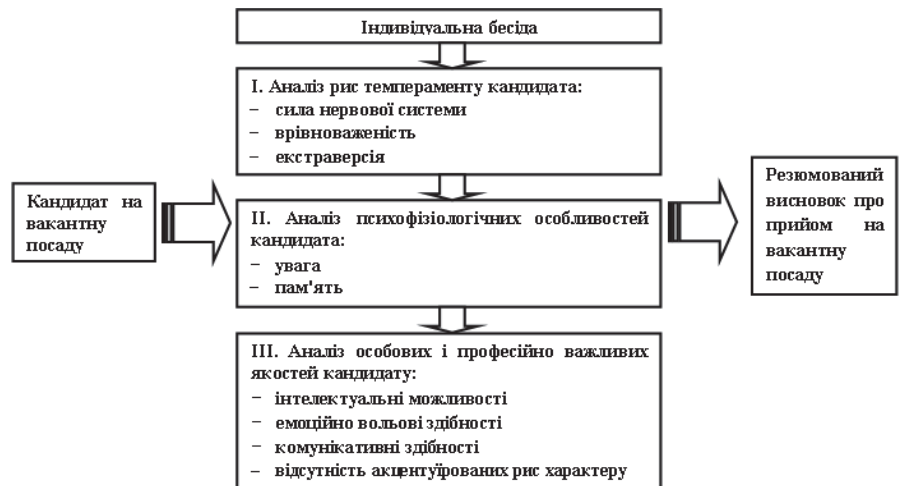


Рис. 1. Схема психодіагностики при підборі персоналу на вакантну посаду

цією досягнень і не має бар'єрів в спілкуванні з різним контингентом.

4. При прийомі на роботу слід приділяти особливу увагу такому аспекту, як вираженість негативних якостей характеру або акцентуації характеру. Акцентуація характеру — це надмірна вираженість окремих негативних рис людини і є крайнім варіантом норми. Такий персонал з акцентуованими рисами вдачі створює нездорову обстановку в колективі. Акцентовані особи поведуться, як бюрократи і формалісти, провокують конфлікти, суперечливі ситуації, тому вони не погоджуються з іншими і некеровані. Вони не уміють знаходити спільну мову з партнерами. Акцентована людина перешкоджає нормальній роботі колективу, здатна створювати перешкоди і дестабілізувати роботу. Так, наприклад, якраз виражені педанти нестерпні для тих, хто їх оточує. Вони занудні, вибухові, агресивні, формальні в рішеннях, прагнуть переказати ухвалення ключового рішення на інших, складні у спілкуванні. Крім того, існує так званий гіпертимний тип особи. Такі люди мають завищену самооцінку, а їх прагнення до самостійності, як правило, служать джерелом конфліктів в колективі. Вони балакучі, великі прожектери, недисципліновані, легковажно відносяться до виконання своїх обов'язків. Тому така особливість характеру несумісна з роботою менеджера. Повною протилежністю гіпертимного типу особи є дистимічний. Це пасивний працівник, неповороткий, із заниженою самооцінкою, з похвальним мисленням, низькою контактністю, якому протипоказана керівна посада. Варто звернути особливу увагу на людей з істероїдним типом особистості. Вони артистичні і патологічно брехливі люди, безвідповідальні і хвалюваті. Головне завдання для них — справити враження на тих, що оточують, і "ухилитися" від

роботи. Тому доручати серйозну справу такому менеджеру небезпечно, оскільки єдине, на що він здатний — провалити справу (рис. 1).

ВИСНОВКИ

Таким чином, варто професійно підходити до підбору персоналу, використовуючи ретельно підібрані методи дослідження особи, щоб вакантну посаду міг посісти професіонал з відповідними параметрами. При підборі персоналу активне використання психодіагностики дає можливість створювати колективи з високим рівнем продуктивності праці, а також формувати ділову обстановку і згуртованість колективу. Крім того, використання психодіагностики дає можливість виявляти професійно не придатних фахівців для роботи на даному підприємстві.

Література:

1. Бурлачук Л.Ф. Словарь-справочник по психодіагностике / Л.Ф. Бурлачук, С.М. Морозов. — 2-е изд., перераб. и доп. — СПб.: "Питер", 2000. — 528 с.
2. Кулагин Б.В. Основы профессиональной психодіагностики. — Л.: Медицина, 1984. — 216 с.
3. Бодалев А.А. Общая психодіагностика / А.А. Бодалев, В.В. Столин. — СПб.: Речь, 2006. — 440 с.
4. Обозов Н.Н. Вопросы практической психодіагностики и консультирования в ВУЗе. — К.: Лыбидь, 1990. — 192 с.
5. Щекин Г.В. Визуальная психодіагностика: познание людей по их внешности и поведению: учебно-методическое пособие. — 2-е изд., испр. — К.: МАУП, 2001. — 616 с.
6. Первушина М. Подбор персонала в производственной компании // Управление персоналом. Украина. (Отдел кадров): Практический журнал по управлению персоналом. — 2007. — № 9. — С. 42—49.

Стаття надійшла до редакції 21.04.2009 р.