

Смірнов В. В., Лисенко С. М.

ЗАСТОСУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ ОЦІНКИ КАНДИДАТІВ НА ВАКАНТНІ ПОСАДИ У МЕНЕДЖМЕНТІ

Сьогодні вже ні в кого не викликає сумніву теза, що кваліфікований та працездатний персонал є однією з основних конкурентних переваг будь-якого підприємства на ринку. Саме від якості персоналу та вміння керівництва ефективно використовувати наявний трудовий потенціал залежить успішний розвиток підприємства в сучасних умовах.

Керівники організації, плануючи майбутню діяльність, розуміють, що від їх вміння сформуванню кадровий ресурс залежить подальший розвиток та конкурентоспроможність підприємства. Тому питання прийняття обґрунтованих управлінських рішень стосовно підбору та стимулювання персоналу набуває нового значення. Особливо це важливо в країні, де не існує чітких правил чи встановлених традицій у стосунках між роботодавцем та працівником.

Питання формування кадрового потенціалу підприємства постійно перебувають у центрі уваги зарубіжних та вітчизняних науковців. Серед відомих дослідників проблематики сфери праці і, зокрема, формування трудового потенціалу – Д. Богиня, М. Долішній, А. Кібанов М. Дороніна, Г. Євтушенко та інші. Проте, незважаючи на популярність тематики, треба відмітити недостатньо повне висвітлення окремих методик відбору працівників.

Метою даної роботи є наукове обґрунтування доцільності застосування психологічних методів оцінки кандидатів на вакантні посади у менеджменті на основі міждисциплінарних досліджень. Основною гіпотезою даного аналізу є переконання, що за допомогою раціонального відбору відбувається вплив на ефективність виробничої поведінки співробітників.

Майже завжди відбір персоналу супроводжується певною співбесідою. Як правильно у цій ситуації оцінити претендента?

Найпростіший і досить надійний спосіб оцінити тип мислення й прийняття дійсності людиною - це слухати його мову, у першу чергу звертаючи увагу не на зміст, а на форму, тобто структуру побудови фраз. Головна перевага даної методики полягає в тому, що вона дозволяє уникнути соціально-бажаних відповідей, тому що людина практично не може постійно контролювати форму мови.

Існують певні патерни, які ми використовуємо для того, щоб визначити, яка інформація буде допущена у свідомість, що називаються метапрограмами. Метапрограми є ключовими моментами в процесі мотивації й прийняття рішень людиною. Таким чином, оцінивши метапрограми кандидата, ми можемо зрозуміти й особливості його мислення, прийняття рішень, мотивації й переваг у робочих відносинах. [2, с. 18]

Існує не так багато метапрограм, які можуть мати істотне значення для успішності потенційного співробітника в організації. Коротко розглянемо сутність кожної метапрограми, висновки для оцінки кандидата, які вона дозволяє нам зробити, а також способи її виявлення.

1. Тип референції показує, яким чином співвідноситься власна й чужа думки при прийнятті рішень і самооцінці людини (таблиця 1.). Внутрішня референція в першу чергу означає орієнтування на власну думку, бачення й позицію. Зовнішня - на думку навколишніх, об'єктивні результати, прийняті норми, суспільну думку. Змішана референція - є сполученням й того, і іншого.

Таблиця 1

Бажана залежність посади від типу референції

Зовнішня референція	Внутрішня референція
Підходить для виконавчих позицій, а також для роботи, пов'язаної з постійною відповідністю очікуванням клієнта (наприклад, секретар на телефоні, продавець, тощо).	Підходить для людей, що займають позиції в так званих штабних структурах (юрист, фінансовий контролер, директор), а також позицій, пов'язаних з перевіркою якості (контролер якості, податковий інспектор, внутрішній аудитор-ревізор).

2. "Прагнення - уникнення" - мовна характеристика, що формально виражається в появі заперечення (наприклад, неконфліктний), слів "нормальний", "прийнятний" (вказує на уникнення) або позитивного формулювання (вказує на прагнення). У ситуації, коли Ви ставите кандидатові відкриті питання або просите описати що-небудь, слід звернути увагу на співвідношення "прагнення - уникнення".

Люди, у яких «уникнення» переважає, як правило, орієнтовані на пошук помилок й/або негатива. Вони бувають досить успішні в контролюючих видах робіт, схильні багаторазово перевіряти й уникати ризиків. Як правило, ці люди зазнають істотних труднощів при спілкуванні, особливо якщо це є важливою складовою їхньої роботи. Уникнення як переважна характеристика абсолютно неприйнятна для співробітників, що постійно працюють із клієнтами або в умовах динамічного середовища.

3. Процес – результат. Одним зі значущих факторів, які визначають ефективність майбутнього співробітника, є його орієнтованість на процес або результат. Як не здається очевидним важливість і того, і іншого, у реальному житті більшість видів робіт припускає те або інше співвідношення переваг і схильностей особистості відносно процесу й результату.

Наприклад, до видів робіт, де однозначно краща мотивація на результат, відносяться більшість посад, пов'язаних з активними продажами, впливом на фінансову ефективність підприємства, всі посади, на яких основним завданням людини є вирішення складних і конфліктних ситуацій. На таких посадах і потрібні люди, які більшою мірою орієнтовані на результат і мотивуються його швидким досягненням. А от, наприклад, робота секретаря припускає значно бі-

льше процедур і процесів, отже, люди, орієнтовані на процеси й мотивовані стабільністю й плавним плином життя, тут підійдуть краще.

4. Процедури – можливості. Цей параметр оцінки в чомусь схожий на попередній, однак є й істотні відмінності: ми оцінюємо не стільки схильність до процесу або результату, скільки те, яким шляхом іде людина в роботі або рішенні своїх особистих завдань. Треба відзначити, що мова йде скоріше про переваги й почуття більш високої комфортності для кандидата, ніж про повну неможливість працювати в інших умовах. Однак практика показує, що чим більше відповідає тип роботи схильності людини, тим вона більш успішна, менше допускає помилок і більш мотивована.

5. Подібність – розходження. Даний параметр дуже легко визначається й указує, на що орієнтується людина в житті й роботі - на виділення однакового або різного (таблиця 2.).

Таблиця 2

Висновки щодо тяжіння до "подібності – розходженню"

Подібність	Розходження
Тяжіння до подібності означає прагнення до компромісів у конфліктних ситуаціях, почуття комфорту в ситуаціях, хоча б частково знайомих по минулому досвіді. Такі люди бувають дуже успішні у вирішенні конфліктів, із задоволенням знаходять й обговорюють спільні інтереси із навколишніми.	Люди, що тяжіють до розходження, воліють звертати увагу на відмінності, їм буває досить складно успішно вирішувати конфлікти, однак саме схильність до пошуку різниці веде к багатством винаходам.

Питання, які допомагають визначити тяжіння до "подібності - розходженню", будуються за принципом: "Порівняйте, будь ласка...". Дуже часто зустрічається помилка при постановці подібного питання, яка полягає в тому, що інтерв'юер просить сказати, що загального або чим розрізняються ті або інші об'єкти порівняння.

6. Зміст – оточення. Існує багато видів діяльності, які потребують від людини установки на спілкування з людьми, значимості для нього горезвісного людського фактора. При інших роботах, навпаки, людина більше взаємодіє із цифрами, документами, технікою, ніж з людьми. Залежно від того, що саме є основним предметом діяльності, для нас будуть кращі кандидати з домінантою змісту або оточення. Знову ми можемо повернутися до питання про соціально-бажані відповіді, тому аналізуючи інтерв'ю, слід звернути увагу на те, у якому ступені у відповідях з'являються люди (колектив, клієнти, спілкування, пацієнти, учні, підлеглі, друзі, родичі, чиясь думка й т.д.) і яка увага приділяється змісту роботи.

7. Лінгвістичний аналіз мови. Один із вдалих способів довідатися, як насправді кандидат оцінює свій досвід, переваги по видах діяльності, стилям менеджменту й себе, - провести лінгвістичний аналіз мови, заснований на виділенні й оцінці оціночної частини слів.

Кожне слово містить у собі номінативну, або частину, що називає, й конотативну, або оцінну. Оцінка може бути позитивної, негативної й нейтральної. Як правило, людина в процесі мови значно більше контролює номінативну частину й у меншому ступені - оцінну (конотативну). Саме це дає можливість зрозуміти, як саме кандидат оцінює що відбувається.

Варто відзначити, що ця методика є одночасно дуже простою і дуже складною: з одного боку, вона не вимагає яких-небудь спеціальних питань, нам досить чути звичайну мову кандидата, з іншого боку - навичка виділення інтерв'юером і запам'ятовування конотацій вимагає великого тренування, уваги й уміння паралельно сприймати трохи шарів інформації.

Підбиваючи підсумки слід зазначити, що розглянуті методи оцінки кандидатів, безумовно, не є єдиними, і лише черговий раз показують те, що при будь-якій роботі не слід обмежуватися стандартним інструментарієм.

У перспективі ці методи можуть бути перевірені кадровими службами на предмет їх дієвості у межах кожного окремого підприємства, та використовуватися при формуванні внутрішніх програм з кар'єрного росту.

Крім того, дане дослідження може стати гарною основою для розробки службами зайнятості анкетування, щодо схильності людини до того чи іншого роду занять.

Література

1. Андреева Г.М. Социальная психология. — М.: Аспект Пресс, 1996.
2. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 160 с.
3. Климов Е.А. Психология профессионала. — М., 1996.

Сухоруков А.М., Ляшок Н.Ю.

АНАЛІЗ ВІДОМИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Розвиток бізнесу в Україні не стоїть на місці, і компанії з самого початку свого створюють відділ з управління людськими ресурсами. Людський чинник визнаний головною продуктивною силою суспільства і становить основу концепцій управління в зарубіжному менеджменті. За сучасних умов знання, уміння, трудові навички, ініціатива персоналу фірми стають важливішими стратегічними ресурсами, ніж фінансовий чи виробничий капітал. [1] Саме цьому дуже важливо обрати правильну модель управління персоналом для свого бізнесу.

У практиці управління персоналом в останні роки чітко простежується переплітання різних його моделей: американської, японської та західноєвропейської. В цьому проявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту.