

## ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ І ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.

*Кандидат психологічних наук, доцент Я. І Шкурко.*

Інститут психології і підприємництва, [ihr@ukr.net](mailto:ihr@ukr.net)

**Вступ.** Зміни, що відбулися в світі, в зв'язку з пандемією Covid-19, позначилися на роботі з персоналом в цілому, і на підборі працівників зокрема. Ще на початку 2020 року підбір персоналу відбувався за стандартними процедурами: розробка профілю посади, відбір резюме, телефонний скринінг, запрошення кандидатів на співбесіду в офіс, декілька етапів інтерв'ю і прийняття рішення по кандидату.

Починаючи з весни 2020 року підходи до управління і підбору персоналу зазнають значних змін, у зв'язку з ситуацією невизначеності, що панує у суспільстві. По-перше, багато компаній переводять персонал на віддалений режим роботи. Саме тому при підборі персоналу HR-спеціалісти починають застосовувати переважно метод онлайн співбесіди. Раніше цей метод використовували переважно для пошуку IT-спеціалістів, регіональних (торгових) представників філій, співробітників колцентрів в інших містах. По-друге, змінилися вимоги до кандидатів і, відповідно, виникла необхідність розробки методів оцінки для визначення актуальних компетенцій. Однією з важливих змін в роботі з персоналом в сучасних умовах на підприємствах різної форми власності також є посилення піклування про здоров'я співробітників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями управління і підбору персоналу займалися такі вітчизняні і зарубіжні вчені як: С.В. Іванова [3], Г.В. Щекін [5], В. Йеттер [4] та інші. Проте, незважаючи на значну кількість досліджень і праць в даному напрямку, на нашу думку, особливу увагу необхідно приділити саме психологічним особливостям управління і підбору персоналу в сучасних умовах.

**Постановка завдання.** Вважаємо в даній статті важливо висвітити основні психологічні особливості роботи персоналу в сучасних умовах, зокрема особливості віддаленої роботи. Також необхідно дослідити компетенції співробітників, здатних ефективно працювати в умовах сьогодення. Завданням статті є аналіз методів для підбору персоналу на етапі оцінки компетенцій працівників, що працюють дистанційно. Також завданням нашого дослідження є розробити рекомендації для керівництва холдингу, персонал якого приймав участь в опитуванні.

**Виклад основного матеріалу.** З метою визначення психологічних особливостей роботи персоналу в сучасних умовах на першому етапі дослідження нами було проведено опитування персоналу холдингу. Сфера діяльності компаній холдингу включає юридичний, фінансовий, консалтинговий та девелоперський напрямки. Респондентами опитування виступили 150 працівників холдингу. Серед учасників опитування більшість складають спеціалісти - 72,4%. Також в опитуванні прийняли участь 22,4 % керівників (Рис.1). В опитування важливо було дослідити, які аспекти віддаленої роботи потребують найбільшої уваги для подальшої ефективної роботи. Респонденти дали відповіді на ряд запитань, зокрема: «Як змінилася Ваша робота?», «Чи є для Вас автономність і ізоляція зоною комфорту?», «Чи впливають особливості віддаленої роботи на Вашу ефективність?» та інші. Окрім опитування (анкетування), у нашому дослідженні ми також використали метод бесіди, аналіз виробничої документації, спостереження.

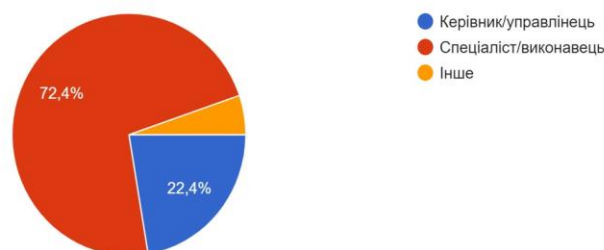


Рис.1. Розподіл респондентів за посадами: керівник/спеціаліст.

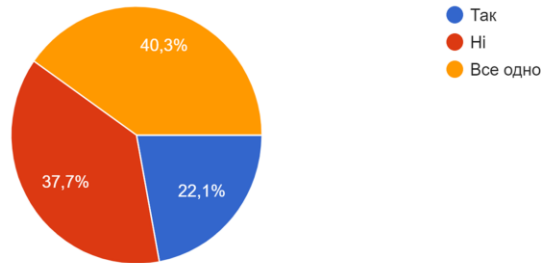


Рис. 2. Розподіл відповідей на запитання: «Чи є для Вас автономність і ізоляція зоною комфорту?»

Результати опитування свідчать про те, що для 22,1% персоналу віддалений режим роботи являється зоною комфорту. В той же час для 37,7% респондентів ізоляція є демотивуючим фактором і ефективність їх роботи в звичайних умовах, на робочому місці вища. (Рис.2). Саме тому нами рекомендовано керівництву компанії провести керівникам відділів індивідуальні бесіди з підлеглими. В бесідах керівникам було запропоновано використовувати відкриті запитання. Співробітники ділилися своїм баченням ефективної роботи в сучасних умовах. По кожному працівнику рішення приймалося окремо. В результаті частина персоналу була переведена на віддалений і змішаний формат роботи.

З метою аналізу впливу ситуації невизначеності, в якій довелося працювати персоналу холдингу в період з березня по грудень 2020 року, нами було проаналізовано (у співпраці з керівництвом компанії) ефективність роботи структурних підрозділів компанії, що приймали участь у дослідженні. Результати роботи компанії (аналіз звітності, виконання планів тощо) свідчать, що за 2020 рік холдинг не знизив показники ефективної роботи. Тому й надалі керівництвом холдингу було прийнято рішення про використання віддаленого режиму роботи для певної категорії працівників (для яких даний фактор є мотивуючим). Наприклад, дистанційно можуть

працювати співробітники на наступних посадах: юрист, бухгалтер, економіст, ІТ-спеціаліст.

Метою наступного етапу нашого дослідження була необхідність актуалізації переліку компетенцій кандидату при підборі персоналу в сучасних умовах. Нами проведено опитування керівників підприємств різної форми власності. За результатами дослідження, з використанням методу ранжування, ми сформуваємо блок компетенцій, які є найбільш затребуваними в умовах сьогодення (з точки зору учасників опитування). Дані опитування представлені в Таблиці 2.

Таблиця 2.

Найбільш актуальні компетенції при оцінці кандидатів при підборі персоналу (Результати опитування).

№ п/п	Компетенції
1.	Емоційна стійкість. Стресостійкість.
2.	Цифрова грамотність.
3.	Самоорганізація
4.	Уміння чітко формулювати завдання, думки.
5.	Розвинена навичка активного слухання

За результатами проведеного дослідження найбільш важливою компетенцією, з точки зору керівників підприємств, є емоційна стійкість та стресостійкість. Опитування показало, що переважна більшість співробітників на сучасних підприємствах мають володіти цифровою грамотністю, бути самоорганізованими, вміти чітко формулювати думки, а також володіти навичками активного слухання. Зазначене свідчить, що при підборі співробітника, який працює віддалено, важливо оцінити його навички комунікації. А саме: чи володіє претендент навичками активного слухання, чи вміє проявити ініціативу в комунікації, чи вміє чітко формулювати питання тощо.

З метою оцінки компетенцій кандидата для роботи в сучасних умовах ми пропонуємо використовувати такі методи оцінки персоналу як:

1. Проективне інтерв'ю
2. Ситуаційне інтерв'ю
3. Інтерв'ю з визначенням метапрограм кандидата (метапрограмне інтерв'ю).

Розглянемо запропоновані нами методи докладніше. Для оцінки актуальних в умовах сьогодення компетенцій ми включили в структуру дослідження метод проєктивних питань. Проєктивні питання - це питання, що пропонують кандидату оцінити не себе, а людей взагалі. Метод ґрунтується на принципі проєкції. Класичне визначення проєкції, що наведено в «Енциклопедію психоаналізу» визначає проєкцію як «захисний механізм, який використовується несвідомою сферою «Я», за допомогою якого внутрішні імпульси і почуття, неприйнятні в цілому для особистості, приписуються зовнішньому об'єкту і тоді проникають в свідомість, як змінене сприйняття зовнішнього світу». [1, с. 26]

Для оцінки компетенцій співробітника для роботи в сучасних умовах, (в тому числі і віддаленої роботи) ми пропонуємо також використовувати метод кейс-інтерв'ю. Кейс-інтерв'ю або ситуаційне інтерв'ю, представляє собою метод, при якому кандидату пропонується в форматі рольової гри з інтерв'юером, або в форматі алгоритму вирішити ситуацію, типову для його функціоналу.

Також при підборі персоналу ми пропонуємо використовувати метапрограмне інтерв'ю - інтерв'ю з визначенням метапрограм кандидата. Дана методика заснована на певній побудові питань, що дозволяють отримати відповіді в заданих рамках, а також на аналізі формулювань, оціночної складової слів і виразів.

**Висновки.** В статті нами проаналізовано особливості управління і підбору персоналу в сучасних умовах. На основі результатів дослідження нами розроблено рекомендації щодо коректування кадрової політики холдингу з метою підвищення ефективності роботи компанії.

Наше дослідження свідчить про те, що:

1. В сучасних умовах, які склалися на ринку праці в Україні, першорядними компетенціями при підборі персоналу є відповідальність, емоційна стійкість, самоорганізованість та інші.

2. Для оцінки даних компетенцій рекомендуємо використовувати такі методи підбору персоналу як проєктивні запитання, формулювати кейси (ситуації) та аналізувати метапрограми потенційних кандидатів.

### **Література**

1. Бурлачук Л. Ф. Введение в проєктивную психодиагностику. - Киев: Вист-С, 1997. - 128 с.
2. Иванова Т. В. HR-менеджмент современной организации: Методические материалы / Т. В. Иванова. – К.: ЦВП, 2015. – 264 с.
3. Иванова С. В. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час. – М.: Альпина Паблишер, 2016 – 313.
4. Йеттер В. Эффективный отбор персонала. Метод структурированного интервью. – Х.: Изд-во «Гуманитарный центр», 2018. 2-е изд., - 356 с.
5. Щекин Г. В. Организация и психология управления персоналом: Учеб.-метод. пособие. – К.: МАУП, 2002. – 832 с.