

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

УДК 331.108.37:331.44

Я. І. Шкурко, к. психол. наук

**ОСОБЛИВОСТІ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: АНАЛІЗ КОМПЕТЕНЦІЙ СПІВРОБІТНИКА В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОГО РОБОЧОГО МІСЦЯ**

**Анотація.** В статті розглянуто особливості підбору персоналу в сучасних умовах, проаналізовано компетенції співробітника, який працює віддалено. Запропоновано методи оцінки даних компетенцій. Розроблено запитання для використання в підборі персоналу на підприємствах різної форми власності.

**Ключові слова.** персонал; підбір персоналу; компетенції; проективні запитання; метапрограми; кейси; інтерв'ю.

Ya. I. Shkurko, Candidate of Psychological Science

**PECULIARITIES OF PERSONNEL SELECTION IN MODERN CONDITIONS:  
ANALYSIS OF THE EMPLOYEE'S COMPETENCES WORKING REMOTE**

**Abstract.** The article discusses the features of personnel selection in modern conditions, analyzes the competence of an employee who works remotely. Methods for assessing these competencies are proposed. Questions have been developed for use in personnel selection at enterprises of various forms of ownership.

**Keywords:** personnel; personnel selection; competencies; projective questions; metaprograms; cases; interviews.

**Актуальність теми дослідження.** Якість людських ресурсів на сучасному підприємстві, досягнення цілей організації, якість продукції, що виробляється і якість послуг, що надаються, значною мірою залежить від того, наскільки ефективно проводиться робота з підбору персоналу. У зв'язку з цим, багато підприємств різної форми власності приділяють особливу увагу пошуку ефективних методів підбору персоналу. Ефективний підбір персоналу в сучасних умовах визначається здібністю особи, що відповідає за роботу з персоналом, чітко визначити, які компетенції кандидата потрібні для досягнення цілей компанії і здатністю визначити методи, за допомогою яких буде здійснюватися підбір персоналу.

**Постановка проблеми.** Сучасні підходи до підбору персоналу зазнають значні зміни у зв'язку з ситуацією невизначеності, що панує у суспільстві. Багато компаній переводить персонал на віддалений режим роботи. Сьогодні багато керівників, HR-спеціалісти і все, хто підбирає персонал задаються питаннями: як відібрати ефективний персонал для віддаленої роботи, які методи оцінки компетенцій кандидата використовувати в ході співбесіди, чи всі співробітники здатні працювати віддалено?

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема управління і підбору персоналу глибоко досліджена в працях вітчизняних і зарубіжних вчених. Сучасний етап дослідження особливостей підбору персоналу представлений, зокрема, у працях дослідників-практиків С. В. Іванової [3], Т. В. Іванової [2], Г. В. Щекина [6], В. Йеттера [4] та інших. Незважаючи на велику кількість досліджень і праць в напрямку підбору персоналу, сучасні зміни, що відбуваються в суспільстві потребують додаткових досліджень з урахуванням постійних змін в економіці України в цілому.

**Постановка завдання.** Вважаємо в даній статті дуже важливо висвітлити основні компетенції співробітника, здатного ефективно працювати віддалено. Напрямки даних компетенцій ми сформулювали і керувалися ними у практичній діяльності протягом 5 років. Завданням дослідження є доповнити блок (за допомогою опитування керівників) новими компетенціями з

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

урахуванням сьогоденних реалій. Також завданням нашої статті є аналіз методів для оцінки компетенцій працівників, що працюють віддалено.

**Виклад основного матеріалу.** Напрямки підбору працівників для віддаленої роботи раніше були направлені переважно на пошук регіональних (торгових) представників, співробітників ІТ-компаній, пошуку персоналу представництв/філій. Наш досвід і наші попередні дослідження свідчать, що протягом останніх років, для пошуку співробітників, які працюють віддалено, найбільш затребуваними були компетенції, представлені в (Табл. 1). На відміну від офісного співробітника, керівник не може спостерігати за робочим процесом при віддаленому режимі роботи, а може контролювати виконання завдань співробітника лише по результату. Тому вважаємо, що пріоритетна компетенція співробітника, що працює віддалено - відповідальність, в тому числі і здатність працювати без контролю. Крім того важливими компетенціями є вміння орієнтуватися на власну точку зору (внутрішня референція), чесність, уміння управляти часом та професійні компетенції.

Таблиця 1

### Компетенції співробітника, який працює віддалено

№ п/п	Компетенції
1.	Відповідальність
2.	Внутрішня референція
3.	Чесність
4.	Навички таймменеджменту
5.	Професійні компетенції

*Джерело:* систематизовано на основі [2; 4]

З метою актуалізації переліку компетенцій кандидату, ми провели опитування керівників підприємств різної форми власності. Також нами були використані методи спостереження, аналізу виробничої документації, бесіди. Один з розділів опитувальника включав, на наш погляд, найбільш затребувані компетенції при оцінці кандидатів в умовах сьогодення. Ми орієнтувалися, насамперед, на компетенції необхідні для ефективної роботи у віддалених умовах.

За результатами дослідження, з використанням методу ранжування, ми сформували блок компетенцій, які є найбільш затребуваними в сучасних умовах (з точки зору учасників опитування). Дані опитування представлені в (Табл. 2). За результатами проведеного дослідження найбільш важливою компетенцією, з точки зору керівників підприємств, є емоційна стійкість та стресостійкість. В коментарях опитувані зазначили, що дані компетенції в деяких випадках є навіть важливіші за професійні компетенції. Наше дослідження показує, 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.

Таблиця 2

### Найбільш актуальні компетенції при оцінюванні 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

*Джерело:* систематизовано на основі [3; 5]

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

З метою оцінювання компетенцій кандидата для віддаленої роботи ми пропонуємо використовувати такі методи оцінки персоналу: ситуаційне інтерв'ю, проєктивне інтерв'ю, інтерв'ю з визначенням метапрограм кандидата (метапрограмне інтерв'ю).

Наступним етапом нашого дослідження ми докладно на прикладах розглянемо запитання, які ми використовували в інтерв'ю з використанням зазначених методів.

Для оцінки компетенції «відповідальність - як здатність працювати без контролю» 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]

Проєктивне інтерв'ю для визначення компетенцій кандидата для віддаленої роботи включає ряд питань. У (Табл. 3) наводимо компетенції і питання для їх визначення.

Таблиця 3

### Перелік проєктивних запитань для визначення компетенцій для віддаленої роботи

№ п/п	Компетенція	Проєктивне запитання
1.	Відповідальність	Чому одні люди Вашої професії успішні, а інші - ні?
2.	Вміння працювати без контролю	Керівника немає, а люди працюють. Чим це пояснюється?
3.	Здатність брати додаткову відповідальність	Чи доцільно доручати співробітникам додаткові завдання в сьогоdnішніх умовах?
4.	Мотивація	Що спонукає людей ефективно працювати?

*Джерело:* систематизовано на основі [2; 6]

Ми переконалися, що в сьогоdnішніх реаліях ми спостерігаємо зростання цінності кандидатів, які демонструють таку якість як психологічна стійкість і готовність брати на себе додаткову відповідальність. Для оцінки даної компетенції ми використали проєктивне питання-провокацію: «Чи справедливо доручати співробітникам додаткові завдання в сьогоdnішніх умовах?»

Для оцінки компетенцій співробітника для віддаленої роботи ми пропонуємо також використовувати метод метапрограмного інтерв'ю - інтерв'ю з визначенням метапрограм кандидату. Для визначення метапрограм звернемося до праці С. Іванової [3]. Дана методика заснована на певній побудові питань, що дозволяють отримати відповіді в заданих рамках, а також на аналізі формулювань, оціночної складової слів і виразів. Метапрограми - це внутрішні характеристики, способи мислення людини, на підставі яких будується його поведінка. Найпростіший і надійний спосіб оцінити тип мислення і сприйняття дійсності людиною - це слухати його промову, в першу чергу, звертаючи увагу не на зміст, а на форму, тобто структуру побудови фраз. Д. О'Коннор і Д. Сеймор в книзі «Введення в нейролінгвістичне програмування» зазначають, що метапрограми - це патерни, що визначають, яка інформація буде допущена до свідомості. Метапрограми є ключовими моментами в процесі мотивації та прийняття рішень [5].

Ми вважаємо, що одна з метапрограм, що має істотне значення для успішності потенційного кандидату для віддаленої роботи це тип референції. З метою перевірки кандидата інтерв'юер ставить наступне запитання: «Ви хороший фахівець. Чому ви так вважаєте?». Наш досвід оцінки потенційних кандидатів свідчить, що бажано, щоб тип референції у кандидата, що працює віддалено був ближче до внутрішньої референції. В іншому випадку, якщо ми візьмемо на роботу кандидата з зовнішньою референцією, то отримаємо співробітника, який постійно буде задавати питання: «Чи правильно я роблю ...» та ін.

Наше дослідження показало, що важливою компетенцією віддаленого співробітника є дисциплінованість. Навички тайм-менеджменту, вміння розставляти пріоритети ми перевіряли за допомогою методу ситуаційного 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 складану ситуацію, типова для його

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

функціоналу. Як приклад, наводимо запитання для оцінки вміння керувати часом: «За якими критеріями Ви визначаєте ступінь важливості завдань?». Поряд з цим ми пропонуємо кандидату запитання в якому інтерв'юер перераховує завдання, які вимагають розстановки пріоритетів і значних витрат часу, наприклад: «Ви маєте виконати наступні завдання (перелік завдань) протягом дня. Ваші дії.»

**Висновки.** В статті нами проаналізовано компетенції потенційного кандидата для віддаленої роботи (адаптовані до умов сучасного ринку праці).

Наш досвід з підбору персоналу, а також практика дослідників проблеми, наступних дві гіпотези.

Особливу увагу при підборі персоналу в умовах сучасного мінливого ринку праці в Україні, доцільно приділяти компетенціям відповідальність, емоційна стійкість, самоорганізованість.

Фахівцям з підбору персоналу, для оцінювання вище названих компетенцій рекомендується використовувати методи: проєктивні запитання, формулювати кейси (ситуаційні питання) та аналізувати метапрограми потенційних кандидатів.

**Література:**

1. Бурлачук, Л. Ф. Введение в проєктивную психодиагностику / Л. Ф. Бурлачук. – Киев : Вист-С, 1997. – 49 с.
2. Иванова, Т. В. HR-менеджмент современной организации : метод. материалы / Т. В. Иванова. – Киев : ЦВП, 2015. – 264 с.
3. Иванова, С. В. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час / С. В. Иванова. – Москва : Альпина Паблшер, 2016 – 313 с.
4. Йеттер, В. Эффективный отбор персонала. Метод структурированного интервью / В. Йеттер. – Харьков : Изд-во «Гуманитарный центр», 2018. – 356 с.
5. О'Коннор, Д. Введение в нейролингвистическое программирование: новейшая психология личного мастерства / Д. О'Коннор, Д. Сеймор. – Челябинск : Версия, 1997. – 256 с.
6. Щекин, Г. В. Организация и психология управления персоналом : учеб.-метод. пособ. / Г. В. Щекин. – Киев : МАУП, 2002. – 832 с.

**References:**

1. Burlachuk, L. F. (1997). *Vvedenie v proektivnuyu psikhodiagnostiku [Introduction to projective psychodiagnostics]*. Kiev: Vist-S [in Russian].
2. Ivanova, T. V. (2015). *HR-menedzhment sovremennoy organizatsii: metodicheskie materialy [HR-management of a modern organization: methodical materials]*. Kyiv: TsVP [in Russian].
3. Ivanova, S. V. (2016). *Iskusstvo podbora personala. Kak otsenit cheloveka za chas [Art of personnel selection. How to evaluate a person in one hour]*. Moscow: Alpina Pablisher [in Russian].
4. Yetter, V. (2018). *Effektivnyy otbor personala. Metod strukturirovannogo intervyyu [Effective staff selection. Structured interview method]*. (2nd ed.). Kharkov: Izd-vo «Gumanitarnyy tsentr» [in Russian].
5. O'Konnor, D., Seymour, J. (1997). *Vvedenie v neyrolingvisticheskoe programmirovaniye: noveyshaya psikhologiya lichnogo masterstva [Introducing NLP: Psychological Skills for Understanding and Influencing People]*. Chelyabinsk: Versiya [in Russian].
6. Shchekin, G. V. (2002). *Organizatsiya i psikhologiya upravleniya personalom [Organization and psychology of personnel management]*. Kiev: MAUP [in Russian].

Надійшла 07.10.2019