

С. Коцелко // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. — 2011. — № 16. — С. 83—86.

3. Легальна робота сьогодні — достойна пенсія завтра / Національна служба посередництва і примирення [Електронний ресурс] / — Режим доступу: http://www.nspp.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=1741

4. Підсумки роботи підприємств хлібопекарної галузі у 2011 році / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://ukrhlbiprom.org.ua/ua/novini/richnij_zvit_2011.html

Статтю подано до редакції 24.05.2012 р.

УДК 331.1

О. В. Кир'янова, канд. екон. наук,
ст. викладач кафедри управління персоналом та економіки праці
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ПСИХОДІАГНОСТИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

АНОТАЦІЯ. У статті висвітлено основні психодіагностичні методики в управлінні персоналом, проаналізовано основні критерії психодіагностичного інструментарію, визначено ключові компетенції та особистісні якості основних категорій фахівців, уповноважених розробляти, інтерпретувати та застосовувати психодіагностичний інструментарій в управлінні персоналом, сформульовано основні принципи проведення психодіагностики.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: психодіагностичний інструментарій, тестові методики, надійність, валідність, психометрист, психодіагност, профіль компетенцій, соціально-психологічні характеристики.

АННОТАЦИЯ. В статье отражены основные психодиагностические методики в управлении персоналом, проанализированы основные критерии психодиагностического инструментария, определены ключевые компетенции и личностные качества основных категорий специалистов, уполномоченных разрабатывать, интерпретировать и применять психодиагностический инструментарий в управлении персоналом, сформулированы основные принципы проведения психодиагностики.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: психодиагностический инструментарий, тестовые методики, надежность, валидность, психометрист, психодиагност, профиль компетенций, социально-психологические характеристики.

ANNOTATION. The article describes the major psychodiagnostic methods in personnel management, analyzes the main criteria of

psychodiagnostic instruments, identified core competencies and personal qualities of the main categories of professionals authorized to develop, interpret and apply the psychodiagnostic tools in personnel management, the basic principles of psycho-diagnostics.

KEY WORDS: psychodiagnostic tools, test methods, reliability, validity, psihometrist, psihodiagnost the profile of competencies, social and psychological characteristics.

Постановка проблеми. Успішність переважної більшості організацій значною мірою залежить від ефективної роботи персоналу. В свою чергу, запорукою продуктивної праці колективу є налагоджена система управління персоналом, тобто доцільний підбір, навчання, планування кар'єри, мотивація, командування працівників. Для цього досвідчені менеджери з персоналу використовують різноманітні підходи, методики й техніки, в т. ч. і психодіагностичний інструментарій. Водночас, на протигагу бурхливому і хаотичному застосуванню психодіагностичних методів у 1990-х рр., нині деякі фахівці взагалі категорично відмовились від їх використання на користь компетентісного підходу та інших методів. Скептичне ставлення до психологічних тестів можна пояснити багатьма об'єктивними причинами, серед яких: трудомісткість психодіагностичних процедур, відсутність висококваліфікованих фахівців, негативне ставлення персоналу до тестування, «калькування» західних методик без відповідної адаптації до вітчизняних економічних реалій тощо. Однак, на нашу думку, доцільне застосування психодіагностики одночасно з іншими стандартизованими методиками оцінювання персоналу суттєво допоможе при прийнятті рішення щодо підбору, оцінювання і розвитку працівників.

Аналіз останніх джерел і публікацій. Деякі аспекти використання психодіагностики в управлінні персоналом досліджують Главник О., Головиченко Г. Т., Лозниця В. С., Максименко С., Морозов Л. В., однак, враховуючи зниження зацікавленості у використанні психодіагностичного інструментарію, останніми роками дана проблематика фактично не висвітлюється вітчизняними вченими. Серед російських колег варто відзначити роботи Белбіна В., Козлова В. В., Кримова О., Лур'є Є., Собчіка Л. Н., Райгородського Д. Я., Шпалинського В. В., Шейніс В. Ю. та ін. Водночас, переважна більшість публікацій присвячена сутності психодіагностичний методів без висвітлення специфіки їх застосування в управлінні персоналом. Відповідно, виникає необхідність дослідити, які психодіагностичні інструменти використо-

вуються в сучасній вітчизняній HR-практиці, проаналізувати, яким критеріям повинні відповідати тести, визначити перелік компетенцій фахівця, що здійснює психометричне дослідження персоналу, розробити принципи застосування психодіагностичного інструментарію в управлінні персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Починаючи роботу з психодіагностичними інструментами, в першу чергу необхідно чітко усвідомити мету тестування і його необхідність у даній ситуації. О. Кримов підкреслює, що необхідно бути впевненим у тому, що обрані методики дійсно будуть ефективнішими, ніж традиційні управлінські техніки [3, с. 21].

У вітчизняній практиці управління персоналом застосування психодіагностичних методик обмежується переважно наступними напрямками:

- підбір нових співробітників (рекрутмент);
- оцінювання наявного персоналу (асесмент)
- корпоративні програми розвитку персоналу (формування кадрового резерву, організація навчання персоналу, виявлення лідерів, командування, покращення соціально психологічного клімату тощо).

Важко не погодитися з думкою К. Лактіонової, що «в рекрутменті психодіагностичні тести особливо актуальні для підбору співробітників, у роботі яких важливу роль відіграє виразність особливих психологічних якостей особистості», наприклад, комунікабельність, стресостійкість, лідерство, пам'ять тощо [5, с. 13]. М. Козіна підтверджує, що застосування сучасних методик оцінювання кандидатів (проективні методики, кейси, біографічне інтерв'ю тощо) досить чітко визначити професійну відповідність претендента означеній посаді та спрогнозувати його здатність адаптуватися до корпоративної культури компанії, однак «...ці методи не торкаються глибинних шарів психіки і не дозволяють зрозуміти приховані риси характеру людини: рівень самооцінки; ступінь володіння емоціями (так званий емоційний інтелект); наявність глибинних внутрішніх конфліктів, які можуть впливати на якість роботи, і т. п.» [2, с. 33].

Цілком виправдовує себе застосування психодіагностичних тестів у процесі підбору претендентів на керівні або інші значущі посади для компанії, адже помилка рекрутера в такому випадку коштуватиме дорого багатьом працівникам організації. Зауважимо, що психодіагностика жодною мірою не замінює результатів співбесіди, інтерв'ю за компетенціями або асесмент-центру, а доповнює їх додатковою інформацією. Отже, застосування пси-

ходіагностичного інструментарію передбачає дотримання «принципу ціле покладання та орієнтації на кінцевий результат», тобто чіткого визначення, для якого напрямку управління персоналом і з якою метою він використовується.

Психодіагностичні методи покликані оцінити інтелектуальні, професійні та особистісні якості працівників. Виникає необхідність розглянути, які саме методики застосовуються сьогодні. Так, для перевірки інтелектуальних якостей працівника або претендента на посаду зазвичай використовують: тест Айзенка, тест структури інтелекту Амхауера (діагностика рівня загальних здібностей), прогресивні матриці Равена (дослідження логічності мислення), тест Векслера (діагностика вербального та невербального інтелекту) тощо. Застосовуючи зазначені тести, необхідно зважати на таку особливість: результатом має бути оцінка розумових здібностей, а не рівня знань респондента, при цьому завдання тестів є типовими і за умови їх систематичного проходження, результати будуть покращуватися, що, відповідно, знижує об'єктивність оцінювання [2, с. 34; 5, с. 17; 8, с. 27].

Особистісні якості персоналу можна продіагностувати за допомогою наступних інструментів: шістнадцятифакторний особистісний опитувальник Кеттела (16 PF), що дозволяє оцінити індивідуально-психологічні особливості особистості; Міннесотський багатфакторний особистісний опитувальник (MMPI) — багатфакторна оцінка стійких індивідуальних особливостей, опитувальник Майерс—Бріггс (MBTI) — визначення одного з 16 типів особистості, враховуючи шкали: екстраверсія—інтроверсія, сенсорність—інтуїція, мислення—відчуття, судження—сприйняття. Проблемними аспектами є наступні: опитувальник Кеттела фактично не змінювався з 80-х рр. минулого століття, MMPI в США заборонений для широкого вжитку у кадровому менеджменті і використовується виключно з клінічною метою, а MBTI визначає не характер конкретного респондента, а узагальнені характеристики, притаманні кожному типу.

Серед інших методик, які висвітлюють особистісні аспекти, можна виділити: Каліфорнійський особистісний опитувальник (CPI), опитувальник темперамента Стреляу, методику діагностики стилів поведінки в конфлікті К. Томаса, методику визначення акцентуацій характеру Леонгарда—Шмішека, методику діагностики рівня суб'єктивного контролю Дж. Роттера тощо.

З метою дослідження рівня і структури мотивації працівників вітчизняними менеджерами використовуються: тест трудової мотивації Герчикова, методика діагностики мотивації прагнення

успіху та уникання невдач Елерса, тест «Структура трудової мотивації» (СТМ) тощо. Такі проєктивні методики, як тест Люшера, метод репертуарних решіток, малюнок «Неіснуюча тварина», тест «Дерево», дозволяють виявити несвідомі мотиви і потяги. Водночас, інтерпретація результатів деяких проєктивних інструментів передбачає багаторічний досвід роботи і аналіз не менш, як 1000—1500 малюнків. Визначення оптимального соціально-психологічного клімату в колективі відбувається за допомогою експрес-методики О. С. Михайлюка, А. Ю. Шалито. Опитувальник Белбіна застосовують з метою створення ефективних команд, проєктних груп, визначення несумісності працівників, формування кадрового резерву, враховуючи не лише функціональні, а й командні ролі кожного працівника (виконавець, колективіст, генератор ідей тощо) [2, с. 34; 4, с. 39; 5, с. 17—18; 8, с. 27].

Отже, розмаїття психодіагностичний методик свідчить про необхідність ретельного відбору тестів, які б відповідали певним критеріям. Так, наступним принципом ефективної психодіагностики персоналу є «принцип відповідності використовуваних тестів визначеним критеріям». Основними критеріями ефективного психодіагностичного інструменту є: надійність, валідність, стандартизованість.

За визначенням Д.Я. Райгородського, надійність — це відносна стабільність, стійкість, узгодженість результатів тестів під час первинного і повторного застосування на одних і тих самих респондентах. До факторів зниження надійності психодіагностичного інструментарію можна віднести: нестабільність оцінюваної характеристики, властивості; недосконалість методики; мінлива ситуація обстеження, суттєві зміни стану респондента, суб'єктивізм в інтерпретації результатів і зміни в поведінці інтерв'юера. Отже, надійність передбачає: стійкість досліджуваної якості; надійність інструментарію, в т.ч. за рахунок багаторічного використання; незалежність результатів від особистості того, хто проводить тестування.

Валідність психодіагностичного інструментарію — це показник, який відображає, що саме і наскільки ефективно вимірюється за допомогою теста. До показників валідності належать: критерії виконання, суб'єктивні критерії, фізіологічні критерії та критерії випадковостей. Застосовуючи певну психодіагностичну методику в управлінні персоналом, менеджеру варто перевірити її, запитавши себе: «Чи дійсно даний інструментарій відображає здатність або нездатність виконувати обов'язки кандидата на посаду, чи дійсно обраний тест об'єктивно відображає»

тиму творчий, лідерський, професійний потенціал опитуваного тощо?» [7, с. 5—7].

Стандартизованість передбачає: по-перше, єдині вимоги до процедури експеримента (чітке дотримання інструкцій, відпрацьовані техніки демонстрації ілюстративного матеріалу і т. п.), по-друге, єдиний підхід до обробки інформації та оцінювання отриманих результатів.

З метою підвищення ефективності дослідження та подолання супротиву співробітників, окрім основних критеріїв, варто враховувати наступні вимоги до психодіагностичного інструментарію:

- тести повинні бути ліцензійними та офіційно адаптованими з метою уникнення викривлення змісту і помилок у ключах обробки;

- бажано уникати надміру популяризованих і поширених методик;

- тести повинні відповідати задачам саме управління персоналу, а не психології;

- включення в тест «шкали брехні» підвищує достовірність дослідження;

- неприпустимим є використання тестів із галузі клінічної психології чи медицини, тим більше із формулюванням «діагнозу» респондента;

- результати тестування повинні бути конфіденційними для широко загалу і відкритими для респондента, одночасно репрезентовані в максимально коректній і доброзичливій формі;

- персонал має бути заздалегідь проінформований про те, які тести і з якою метою будуть запропоновані, які якості передбачається оцінити;

- тестування проводиться виключно на добровільній основі;

- для проведення тестування необхідно створити сприятливі умови: окрему кімнату, достатній проміжок часу тощо.

Отже, для того, щоб дотримуватися означених вимог, не менш важливим фактором, ніж вибір ефективних психодіагностичних методик, є компетентність фахівця, який їх застосовує. Підтримуємо позицію О. Кримова: «Штатний психодіагност повинен добре володіти методами проведення та інтерпретації результатів. Бажаним є повсякденний практичний досвід не менше двох-трьох років. І дуже не рекомендую давати аматорам можливість практикуватися на вашому персоналі» [3, с. 21]. Таким чином, наступним принципом ефективної психодіагностики є «відповідність компетенцій фахівця використовуваним психодіагностичним методикам».

І. Туманова залежно від масштабності та специфіки психодіагностичного інструментарію для визначеної організації пропонує залучати такі категорії фахівців: психолог-психометрист, психолог-діагност і фахівець з підбору та розвитку персоналу. Нам видається необхідним стисло зупинитися на ключових компетенціях означених фахівців. Так, посада психолога-психометриста передбачає: володіння технологіями розробки нових психометричних методик; апробацію психометричного інструментарію; перевірку психодіагностичних тестів на надійність, валідність та інші ключові критерії; застосування провідних ІТ-технологій, у т.ч. тестових конструкторів; практичне втілення знань диференційної психометрії; підготовка фахівців з управління персоналом до правильного застосування психодіагностичних методів тощо [8, с. 23—25].

Психолог-діагност повинен: володіти методами психологічного аналізу професійних і виробничих ситуацій, всебічно діагностувати психологічні особливості та мотивацію особистості в розрізі психологічної типології процесів; володіти технологіями вимірювання психологічних якостей і проведення комплексної психодіагностики з подальшим формулюванням експертного висновку; дотримуватися етичних норм поведінки та уникати найменших порушень чинного трудового законодавства, вміти здійснювати після тестовий супровід оцінювання персоналу. Зауважимо, що за умов психодіагностичного обстеження невеликої кількості фахівців, виправданим є звернення до аутсорсингових компаній, тоді як при масовому підборі персоналу з використанням психодіагностичних методів доцільним є введення в штат посади психодіагнosta.

Фахівець з оцінювання персоналу має володіти наступними компетенціями: формування ефективної «тестової батареї» під відповідні корпоративні запити та ситуації; застосування автоматизованих психодіагностичних програм; проведення оціночних інтерв'ю; розробка індивідуальних планів розвитку кар'єри співробітників; формування профілів компетенцій із врахуванням вимог до психологічних особливостей працівників тощо. Крім того, не можна обійти увагою важливі для означених категорій фахівців особистісні характеристики: адекватну самооцінку, відповідальність, емоційну компетентність, асертивність, відсутність суб'єктивізму, доброзичливість, емпатійність, стійкість до психологічного тиску та маніпуляцій, спостережливість, ораторські здібності, аналітичний склад розуму, виражена афіліація тощо [8, с. 23—25].

Висновки з проведеного дослідження. Отже, зважаючи на «маятникове» ставлення сучасних фахівців з персоналу до психодіагностичного інструментарію (від фанатичного захоплення до цілковитого відторгнення), було висвітлено які саме тестові методики вживані у сучасній HR-практиці на етапі підбору, оцінювання та розвитку персоналу. Одночасно проаналізовано ключові критерії психодіагностичного інструментарію: валідність, надійність, стандартизованість. Закцентовано увагу на таких специфічних вимогах до проведення тестування, як добровільність, подолання супротиву персоналу, умови проведення тощо. Визначено основні категорії фахівців, уповноважених розробляти, інтерпретувати та застосовувати психодіагностичний інструментарій в управлінні персоналом, у т. ч. визначено ключові компетенції та особистісні якості психометриста, психодіагноста та фахівця з підбору та оцінювання персоналу. Сформульовано основні принципи проведення психодіагностики: ціле покладання та орієнтації на результат, відповідності використовуваних тестів визначеним критеріям, відповідність компетенцій фахівця використовуваним психодіагностичним методикам. Отже, основними перевагами використання психодіагностичного інструментарію в комплексній оцінці персоналу є: критеріальна валідність, тобто зростання ймовірності правильного вибору кандидата чи прийняття кадрового рішення, а також отримання додаткової інформації щодо соціально-психологічних якостей та потенційних можливостей опитуваного поза межами досліджуваного профілю компетенцій.

Література

1. *Закаблущая А.* Популярная психодиагностика: для кого подходит тест? / Закаблущая А. // *Справочник по управлению персоналом.* — 2012. — №4. — С. 28—31.
2. *Козина М.* Входное тестирование: страховка от ошибок / М. Козина // *Справочник по управлению персоналом.* — 2012. — № 4. — С. 33—37.
3. *Крымов А.* Тесты — это костыли / А. Крымов // *Справочник по управлению персоналом.* — 2012. — №4. — С. 19—21.
4. *Курбанова А.* Командообразующее тестирование / А. Курбанова // *Справочник по управлению персоналом.* — 2012. — №4. — С. 38—42.
5. *Лактионова К.* О психодиагностике, имеющей смысл. / К. Лактионова // *Справочник по управлению персоналом.* — 2012. — № 4. — С. 13—17.

6. Максименко С. Психологічний клімат колективу / С. Максименко, О. Главник — К.: Главник, 2004. — 96 с.

7. Райгородский Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. — Самара: ИД «Бахрах-М», 2002. — 672 с.

8. Туманова И. Профиль компетенций «главного по тестам» / И. Туманова // Справочник по управлению персоналом. — 2012. — № 4. — С. 22—27.

Статтю подано до редакції 13.06.2012 р.

УДК 005.35: 330.34

Т. Г. Кицак, канд. екон. наук, доц.,
І. Ф. Коваленко, канд. екон. наук, доц.,
кафедра управління персоналом та економіки праці,
ДВНЗ «Київський національний економічний
Університет імені Вадима Гетьмана»

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ПРОЦЕСІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА

АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто сутність концепції корпоративної соціальної відповідальності та її роль у процесі сталого розвитку суспільства. Досліджено особливості розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні. Визначено основні напрями розвитку КСВ в українському бізнес-середовищі.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: Корпоративна соціальна відповідальність, сталий розвиток, соціальна відповідальність, соціальна активність, міжнародний досвід, соціальна звітність.

АННОТАЦИЯ. В статье рассмотрена сущность концепции корпоративной социальной ответственности и ее роль в процессе устойчивого развития общества. Исследованы особенности развития корпоративной социальной ответственности в Украине. Определены основные направления развития КСО в украинской бизнес-среде.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: Корпоративная социальная ответственность, устойчивое развитие, социальная ответственность, социальная активность, международный опыт, социальная отчетность.

ANNOTATION. The paper considers the essence of the concept of corporate social responsibility and its role in sustainable development. The features of corporate social responsibility in Ukraine. The main directions of development of CSR in the Ukrainian business environment.