

21.12.2022
«Обслуговування відвідувачів»
Група 15
Урок 55-56-57-58

Тема: Підбір персоналу. Принципи підбору персоналу. Традиційні методи підбору персоналу. Сучасні методи підбору персоналу. Нетрадиційні методи підбору персоналу.

Мета: ознайомити здобувачів освіти з процесом підбору персоналу на підприємстві; визначити методи і типові помилки у підборі персоналу.

Завдання щодо підбору персоналу стоять практично перед будь-яким підприємством, а особливо — новоствореним чи таким, що розширюється. Професійний підбір нових працівників не тільки забезпечить режим нормального функціонування підприємства, але й закладе фундамент його майбутнього успіху — адже саме для цього і був створений відділ кадрів та/або відділ управління персоналом. Тож дізнайтеся, які методи підбору є найпоширенішими на практиці, які — так звані «нетрадиційними» методами та оберіть з якоїсь одної чи з обох цих груп кілька таких, що підійдуть саме вашому підприємству.

Принципи підбору

З економічним розвитком і появою великих підприємств, управління персоналом поступово перетворилося на особливу функцію управління, що вимагає спеціальних знань і навичок. На підприємствах були створені спеціальні підрозділи, що складаються з людей, які володіють такими знаннями і навичками — так звані відділи людських ресурсів. На сьогодні проблеми процесу підбору персоналу є не останніми в числі рішень головних завдань підприємства — адже для того, щоб результат робочої діяльності був якісним, потрібне його якісне виконання. А якісно виконати свою роботу можуть тільки добре підібрані працівники і фахівці. Ось цим якраз і займається менеджер з персоналу. Адже нормально функціонуюче підприємство не стоїть на місці, воно весь час в русі, звідси і з'являються проблеми, пов'язані з підбором якісних і спеціалізованих кандидатів на вакантну посаду. А помилки при підборі персоналу можуть призвести до суттєвих негативних наслідків для бізнесу: недоотриманого прибутку, втрати клієнтів, сил, часу й ресурсів тощо.



Наразі існує безліч методів підбору персоналу, водночас єдиної моделі підбору немає, оскільки кожне підприємство створює свої правила і критерії за якими, власне, і буде здійснюватися підбір персоналу. Менеджер з персоналу повинен ретельно визначити, якими саме з традиційних методів він буде користуватися у своїй роботі. Чи буде він працювати з одним або скомпонує кілька методів — залежить від мети добору. Цілі підбору на кожному підприємстві різні, але, як правило, вони складаються в наборі резерву кадрів підприємства на всі робочі місця, з врахуванням майбутніх кадрових або організаційних змін, впливу термінів контрактів, виходів на пенсію, звільнень, змін характеру діяльності підприємства. У різних випадках це може бути як гостра нестача кадрів, так і набір резерву на всі випадки життя. Навколишнє середовище постійно змінюється, з'являється щось нове, сучасне, а минуле відходить в тінь і стає не актуальним. Менеджер з персоналу повинен ретельно відстежувати різні нововведення в сфері підбору персоналу, щоб вчасно виправляти помилки або коригувати стратегію підбору і бути в курсі подій на ринку праці, аби своєчасно зреагувати і вжити відповідні заходи. Він може також бути і новатором ідей, пропонувати щось нове, незвичайне, нетрадиційне, тим самим відкриваючи нові методи й принципи підбору персоналу, які будуть ефективніше і якісніше колишніх.

Традиційні методи підбору персоналу

Будь-яке підприємство має потребу в якісному підборі співробітників і кожне вирішує це питання для себе по-різному, але існує також ряд поширених методів підбору персоналу, які використовуються практично всіма комерційними структурами.

Існують два види джерел набору персоналу: **внутрішні** — набір здійснюється всередині підприємства за рахунок його власних співробітників самої організації, **зовнішні** — набір здійснюється за межами підприємства за рахунок зовнішніх ресурсів.



Зовнішні джерела найбільш поширені, оскільки ресурси підприємства є обмеженими й при переведенні на вакантну посаду звільняється попереднє місце роботи працівника, який цю вакантну посаду обійняв.

Умовно зовнішні джерела можна розділити на дорогі й дешеві. До дорогих відносяться кадрові агентства і публікації платних об'яв у засобах масової інформації (радіо, телебачення, друковані видання). До дешевих відносяться державні центри зайнятості населення, контакти з вищими навчальними закладами та ін. Крім того, існують зовнішні джерела пошуку потенційних кандидатів, які можуть бути і зовсім безкоштовними для підприємства. Йдеться про інтернет-ресурси, в яких є всілякі безкоштовні сайти, на яких можна розмістити оголошення про запропоновану вакансію та розглянути резюме

потенційних кандидатів. Також підприємство може отримувати резюме від самих претендентів, які здійснюють самостійний пошук роботи без будь-яких посередників. Якщо підприємству потрібні висококваліфіковані фахівці, то, в умовах нинішнього безробіття, краще звернутися до дорогих джерел. Що стосується працівників, до яких не висувається вимог щодо високої кваліфікації, то підприємство може набрати персонал дешевшим способом.



Внутрішній пошук підбору персоналу, як правило, має на меті пошук підбір співробітників на вакантні посади менеджерів середньої та вищої ланки. Вільні місця з'являються як наслідок розширення або «руху» співробітників всередині підприємства. У цьому випадку керівники призначають на вільні посади вже працюючих на підприємстві людей. Перевагами такого методу є відсутність матеріальних витрат, сприяння зростанню лояльності до організації, кандидати не мають потреби в інтеграції в колектив. Недоліки — це обмежений вибір претендентів та відсутність можливості залучення «свіжих» ресурсів.

Також можна використати тикай метод, як допомога працівників (суміщення чи сумісництво). Його мета — підбір співробітників на рядові посади або набір некваліфікованого персоналу (робочих). Переваги методу — висока ступінь сумісності, мінуси — неможливість використання методу при прийнятті на роботу професійних кадрів внаслідок відсутності у працівників потрібного досвіду й навичок, а також, як правило, незнання специфіки вакансії.

Варіанти залучення кандидатів

Щоб знайти працівника, можна звернутися до наступних джерел:

- **Засоби масової інформації.** Використання медійного простору забезпечує максимальне «охоплення» можливих претендентів та відносно малі фінансові витрати. У даному випадку успіх заходу в більшій мірі залежить від наступних показників: тираж та періодичність виходу видання, якщо це є друкований засіб, популярність і відвідуваність сайту, простота у використанні й реєстрації тощо. При обранні цього способу слід приготуватися до великої кількості надходжень резюме кандидатів на вакантну посаду.
- **Власне підприємство.** У людей, які працюють у певній сфері, зазвичай є знайомі, які нею цікавляться. Якщо звернутися до співробітників з проханням знайти людину, що підходить на вакантну посаду, це може привести до підприємства претендентів, за яких є, кому поручитися.
- **«Самоініціативні» здобувачі.** Співробітники відділів кадрів чи служби управління персоналом нерідко стикаються з такою ситуацією і такими претендентами. Найчастіше це

кандидати, які пропонують себе, не претендуючи на якусь конкретну посаду. Імовірність вибрати співробітника за допомогою такого методу дуже низька — навряд чи бажання претендента за часом буде збігатися з потребою підприємства у новому співробітнику саме такого профілю. Ще більш мала ймовірність таким чином «дістати» цінного співробітника. Але у будь-якому разі резюме, отримане таким чином, можна відправити до кадрового резерву.



- **Допомога кадрового агентства.** Вся робота з підбору персоналу лягає в даному випадку на плечі співробітників кадрового агентства. Успіх «кампанії» залежить від чітко і правильно сформульованих вимог до кандидата на посаду, а також від професіоналізму співробітників агентства. Недолік — як правило, послуги кадрових агентств коштують недешево.
- **Пошук в навчальних закладах.** Забезпечує приплив на підприємство «свіжих» кадрів. Витрати методу — «новачкові» необхідний час для оволодіння практичним досвідом на даній посаді. З кожним роком все більше і більше підприємств користуються саме цим методом, причиною чого є адаптація системи освіти до потреб ринку. Підприємства, які бажають вкладати чималі кошти в навчання молодих фахівців, таким чином «на виході» отримують висококласного фахівця, який володіє всіма необхідними теоретичними та практичними навичками.
- **Служба зайнятості.** Завданням державної служби зайнятості є зниження рівня соціальної напруженості й допомога безробітним у пошуку місця працевлаштування. Слід зазначити, що можливості державної служби зайнятості використовуються не до кінця — причиною цього є те, що не кожне підприємство готове співпрацювати з державно службою, враховуючи непрозорість економіки. Звідси і відбувається ситуація, коли роботодавці за допомогою служби зайнятості шукають лише низько кваліфікованих і низькооплачуваних працівників.

Сучасні методи підбору персоналу

Історія знає багато методів підбору персоналу — від триденного китайського тестування до англійського опитування про родичів.

Для кожного підприємства є оптимальними саме ті методи підбору персоналу, які пристосовуються до його умов. Мабуть, тому важко визначити, які з них є новаторськими,

а які — застарілими. Рішення залишається за фахівцями служби управління персоналу чи відділу кадрів, але, щоб воно було правильним і обґрунтованим, необхідно володіти усім набором прийомів та інструментів, що дозволяють підібрати високопрофесійних і успішних співробітників.



Найбільш дієвим способом відбору персоналу із зовнішніх джерел є рекрутинг і прямий пошук претендентів за заздалегідь складеним профілем.

Рекрутинг — це процес пошуку і відбору фахівців для підприємства. Термін походить від англійського слова *recruiting* і в перекладі означає «наймання» або «вербування». На великих підприємствах передбачена постійна посада рекрутера або менеджера з персоналу, до прямих обов'язків якого і входить підбір персоналу відповідно до потреб підприємства.

Утім, досить багато підприємств все ж таки не мають в своєму арсеналі менеджерів з персоналу, довіряючи цю функцію тим, хто спеціалізується на цій справі — рекрутинговим агентствам. Подібного роду організації отримують від підприємств-замовників вимоги, яким повинні відповідати кандидати на вакантну посаду, а їх завдання полягає в тому, щоб відібрати придатних претендентів із загального потоку.

Останнім часом набули широкого поширення такі методи, як:

- **Масовий рекрутинг** — технологія, яка використовується в тому випадку, коли підбір персоналу здійснюється на однотипні вакансії і основним завданням є короткий термін пошуку. Тому основний акцент ставиться не на якісному, а на кількісному показнику. Тобто важливо те, скільки людей буде влаштовано на роботу. Як правило, це фахівці лінійного рівня (рядові виконавці, торгові агенти, секретарі тощо). А от наскільки кваліфікованими кадрами вони є — питання другорядне. При такому працевлаштуванні замінь дуже багато, що є істотним недоліком даного способу. Метод полягає в підготовці опису вакансії і розміщенні цього опису там, де його зможуть побачити потенційні кандидати. Зазвичай, це сайт самого підприємства, а також сайти, що спеціалізуються на пошуку роботи. Упор, в разі рекрутингу, робиться на фахівців, які перебувають в процесі пошуку роботи.
- **Ексклюзивний пошук** — застосовується при пошуку фахівців вищої ланки, або ж людей з особливими знаннями і навичками у певній, досить часто доволі вузькій, сфері. Співробітники, найняті таким способом, найчастіше безпосередньо впливають на бізнес. Таким способом шукають кращого кандидата, з наявних на ринку праці, з числа «неактивних» кандидатів (тобто тих, хто у даний час має роботу), тоді як при «звичайному»

підборі персоналу шукають кандидатів лише з «активних» (тобто тих, які самі знаходяться в процесі пошуку роботи).

- **Штатний вибір** — за допомогою даного методу здійснюється підбір фахівців і лінійних менеджерів на типові позиції. Це найбільш поширена технологія, вона застосовується для пошуку переважної більшості фахівців. У даному методі використовуються відкриті джерела отримання інформації про кандидатів, а також публікуються оголошення про вакансії в засобах масової інформації та мережі Інтернет. Можна сказати, що в результаті обираються кращі й найбільш мотивовані з тих кандидатів, які зараз є на ринку. Цим обумовлені й певні складнощі: в силу певних причин підходящих кандидатів може і не знайтися. Наприклад, серед претендентів просто не виявилось потрібних фахівців або вподобаний кандидат прийняв пропозицію від іншого роботодавця, оскільки одночасно розглядав не одну, а кілька вакансій в різних місцях, тощо.



- **Управлінський відбір** — дана технологія знаходиться на стику штатного вибору та ексклюзивного пошуку й застосовується у випадках, коли необхідний підбір фахівців і керівників середньої ланки. Канали пошуку фактично аналогічні тим, що використовуються при підборі фахівців і лінійних менеджерів. Різниця полягає в більш високому рівні знань і компетенцій, якими повинні володіти претенденти. Відповідно, зростають і вимоги до кваліфікації рекрута ера чи менеджера з персоналу — в ході проведення інтерв'ю він повинен оцінити знання та навички претендента, а потім зіставити їх з ключовими компетенціями, необхідними для виконання конкретних посадових обов'язків. У переважній більшості випадків кандидатів можна знайти у відкритому доступі або застосувавши окремі техніки ексклюзивного пошуку. Можна сказати, що поряд зі штатним вибором дана технологія є однією з найбільш часто використовуваних. Дійсно, для укомплектування переважної числа посад не потрібно вдаватися до більш складних і дорогих процедур.
- **Скринінг** — це швидкий відбір претендентів виключно за формальними ознаками: освіта, вік, стать, приблизний досвід роботи. В результаті, отримавши масу резюме, відбір здійснює сам замовник, а кадрове агентство виконує роль постачальника підходящих кандидатів. Середні терміни проведення скринінгу складають від 1 до 10 днів. Цим методом зазвичай проводиться підбір персоналу молодшої ланки (секретарі, оператори колл-центрів, рядові бухгалтери, продавці – консультанти, водії тощо) і дуже рідко — середньої.
- **Цифровий рекрутинг**. Реалії сучасного світу, в якому правлять цифрові технології, диктують свої умови в усіх сферах діяльності людського життя. Підбір персоналу не став винятком, в зв'язку з чим виникло таке явище як новітній рекрутинг або *digital* рекрутинг (термінологія в черговий раз віддає данину англійській мові). Даний формат підбору кадрів

полягає у використанні соціальних мереж, які поступово із засобу для комунікації з друзями і знайомими перетворюються в рекламний майданчик. Ефективність використання таких соціальних мереж як, наприклад, *Facebook* або *Instagram* вже перевищує показники засобів масової інформації та медіаринку. А використання можливостей, що надаються *LinkedIn*, дозволить поширити вакансії, які можуть побачити висококваліфіковані фахівці необхідної сфери діяльності. До того ж, фінансові витрати на подібного роду просування будуть мінімальними. Важко не звертати увагу й на той факт, що сторінки користувачів в певних соціальних мережах стають схожими на резюме. Багато роботодавців вже зараз просять вказувати у своєму профілі посилання на сторінки в соціальних мережах. Поки що цей тренд знаходиться на середині свого шляху, але вже через кілька років він може стати домінуючим. Цифровий рекрутинг — це свого роду данина сфери найму ринку інформаційних технологій.



- **Підбір тимчасового персоналу** — використовується на короткострокових проектах або роботах на термін від одного дня до 2 – 3 місяців. Тут, як правило, мова йде про наймання адміністративного та обслуговуючого персоналу на час проведення різних конференцій, маркетингових досліджень, промоушн-акцій тощо. У разі використання цього методу кадрове агентство саме підбирає працівників і повністю несе за них відповідальність, укладаючи при цьому з ними цивільно-правові договори.
- **Аутплейсмент** — послуга, що передбачає працевлаштування персоналу, звільненого з підприємства-замовника відповідно до чітко встановлених термінів і з певними умовами. В результаті процедура звільнення значно полегшується — зайва напруга спадає, а компромісні рішення приймаються набагато швидше. Оплачує дану послугу підприємство-замовник. Відповідно до цього методу, агентство надає підприємству необхідного співробітника в «оренду». Завдання даного працівника — виконувати роботу відповідно до займаної посади протягом певного терміну. Взаєморозрахунки між сторонами при цьому виглядають наступним чином: підприємство-замовник виплачує або агентству, або підприємству-«орендатору» зафіксований в раніше підписаному договорі гонорар, а те, своєю чергою, оплачує працю «зданого в оренду» співробітника.
- **Набір молодих фахівців.** Дана технологія застосовується при пошуку та підборі молодих фахівців і випускників вищих навчальних закладів, а також при роботі з кадровим резервом. Це багатоетапна технологія цілеспрямованого залучення «кращих з кращих». Супроводжується вона жорстким груповим відбором, який починається ще на рівні відсіву за анкетними даними. За ним йдуть тестування та низка співбесід, причому деякі етапи можуть проводитися по кілька разів, а їх послідовність — варіюватися. Безпосередньо процесу відбору кандидатів передують велика робота з керівниками навчальних закладів —

на рівні деканатів і ректоратів проходять переговори й укладаються договори про співпрацю.

- **Пошук талантів** (від англ. *talents search*) — відносно новий, але позитивно зарекомендувавший себе напрямок підбору персоналу, який полягає в тому, що ведеться цілеспрямований пошук перспективних і цікавих людей. Рекрутери відвідують різноманітні конференції, зустрічі професіоналів, проводять моніторинг інтернет-мереж. Відшукавши потенційно підходящих фахівців, рекрутери деякий час стежать за їх розвитком, а у підсумку на стіл керівництву кладуться звіти, розробляється програма мотивації та розвитку, після чого йдуть переговори і пропозиція про співпрацю. Як вже було зазначено, не існує чіткого рішення, який з цих методів кращий. Кожен з кадровиків чи менеджерів з персоналу вирішує завдання, що постали перед підприємством у певний проміжок часу. І при виборі методу пошуку персоналу необхідно виходити як з вакантної посади та положення справ на підприємстві, так і з «терміновості» закриття вакансії та загальної ситуації на ринку праці.

Нетрадиційні методи відбору персоналу

Деякі роботодавці, бажаючи здобути для свого підприємства дійсно «цінні» кадри, сьогодні вдаються до нетрадиційних методів відбору персоналу. Людина, яка відправляється на співбесіду, може навіть не уявляти, що там на неї чекає. Традиційні способи інтерв'ю в деяких компаніях поступаються місцем нестандартним психологічним методам відбору персоналу. Ось лише деякі з них:

- **Інтерв'ю-головоломка.** Даний метод полягає в тому, що претенденти повинні відповісти на «хитромудрі» запитання або вирішити якісь логічні задачі. За допомогою даного методу керівник може перевірити здатність до аналітичного мислення, а також виявити творчий потенціал кандидата. Найчастіше такий метод застосовується при відборі працівників розумової праці й «креативників». Як правило, таке інтерв'ю складається з невеликих логічних задач з чітко заданими відповідями й завдань, у яких немає чіткої відповіді. Тут у відповідях оцінюються логічність міркувань і нестандартність рішення. Крім таких завдань існують і складні бізнес-кейси - вправи, в яких необхідно проявити креативність мислення.



- **Фізіогноміка** — це метод визначення типу особистості людини, його душевних якостей і стану здоров'я, виходячи з аналізу зовнішніх рис обличчя і його виразу. На думку сучасних фізіогномістів, будь-яку зміну в рисах обличчя можна пов'язати зі змінами всередині і емоційними трансформаціями. Аналіз рис обличчя допомагає виявити особливості характеру людини. В даний час багато менеджерів з персоналу використовують ці знання для підбору співробітників. Люди можуть висловлювати одне, а думати зовсім інше, тому розуміння їхнього справжнього стану дуже важливо. Дослідження показують, що при спілкуванні люди тільки 7% передають інформацію вербально, близько 30% виражається

за допомогою голосу і приблизно 60% передається по невербальних каналах. Водночас, не слід використовувати фізіогноміку в якості єдиного методу відбору кандидатів — вона підходить більше як допоміжний метод, який дозволить підкріпити висновки традиційних методик.

- **Стресове або шокове інтерв'ю.** Такий метод часто використовується при прийнятті персоналу на посади, які вимагають стійкості до стресів. Основним завданням менеджера з персоналу є створення типових стресових ситуацій під час співбесіди і проведення подальшого аналізу поведінки кандидата на посаду. Ситуації можуть бути найрізноманітніші — довге очікування менеджера, інсценування втрати резюме тощо. Але методи стрес-інтерв'ю краще застосовувати тільки для вакансій, де стресостійкість дійсно відноситься до ключових компетенцій і коли змодельована ситуація максимально наближена до тієї, яка можлива в робочій обстановці. При цьому фахівці відзначають: навряд чи варто повністю покладатися на результати подібної перевірки, тому що вони зовсім не гарантують точно такої ж поведінки кандидата в реальній ситуації. Якщо людина дуже потребує роботу, вона може проявити крайню ступінь терпимості до будь-яких знущань, а ось у звичайних умовах, вже будучи працевлаштована, виявиться набагато менш стриманою. Тому коли ви перевіряєте, наприклад, як людина реагує на кинутий в неї скомканий папірець чи пролиту каву, то перевіряєте реакцію саме на це і нічого більше. У реальній стресовій ситуації людина все одно буде вести себе інакше. Недоліки стресового інтерв'ю і в тому, що воно справляє вкрай неприємне враження на кандидата на вакантну посаду. І навіть якщо він вам сподобався після такої перевірки «на міцність», то ваше ставлення може не сподобатися йому й він просто відмовиться у вас працювати. До речі, кандидата, який не сподобався, також не варто ображати, оскільки він може поширити про ваше підприємство негативну інформацію. Тому незалежно від наслідків проведеного стресового інтерв'ю перед людиною варто вибачитися й пояснити мотивацію своїх дій.
- **Френологія** — система знань, основним положенням якої є зв'язок психіки людини і будови поверхні його черепа. Основна мета френології — вивчення залежності між індивідуальними ознаками людського черепа і рисами характеру. За системою френології, мозок розділяється на ділянки, причому кожна ділянка є центром тієї або іншої схильності даного суб'єкта, тієї або іншої можливості його, — словом, центр різних форм інтелекту. Від видимого нашим оком обрису черепа, вдавненого, або, навпаки, опуклого, залежить нерідко менший або, навпаки, більший розвиток тих чи інших ділянок його мозку. Так, наприклад, якщо голова здавлена вище скронь і розширюється у щелепі, то це означає часто тваринні інстинкти, жадібність, матеріалізм, обжерливість (стиснутий з боків мозок не розвинений в ділянках-центрах, наприклад, прагнення до ідеалів, любові до мистецтв, поезії.) Голова, розширена над скронями, свідчить про багату фантазію даного суб'єкта і навіть його прагнення до містицизму. Голова вузька, подовженої форми — про здібності до наук, допитливості і прихильності. Сильно ж опуклий череп показує, що його власник відрізняється прискіпливістю, іноді математичними здібностями і рідше — тільки чуттєвістю. Плоский же череп — вірна ознака егоїзму. Звичайно, всі вищенаведені приклади не є точними й, чесно кажучи, навряд чи узгоджуватимуться з дійсністю, якщо вищезгадані нахили та здібності (у зв'язку з їх френологічними ознаками) будуть згладжуватися або затемнюватися масою інших розвинених почуттів. Використовування такої методики при підборі персоналу досить рідко застосовується в практичній діяльності фахівцями, оскільки співробітники відділу кадрів з недовірою ставляться до даної науки.
- **Соціоніка** — наука, яка вивчає процес переробки психікою людини інформації з навколишнього світу. Ідея соціоніки полягає в тому, що психіка людей має 16 можливих варіантів сприйняття інформації і її обробки. На підставі приналежності людини одному з даних типів можна виявити відповідність певному соціотипу, це дозволяють зробити прогнози поведінки кандидата і взаємодії його з людьми, що мають інші типи. Для кожного типу можна скласти певні рекомендації як в сфері професійної взаємодії, так і в області особистих інтересів. Використання соціоніки дозволяє зробити відбір людей, які найбільш

підходять для виконання даного роду роботи, яким сподобається політика мотивації даного підприємства і які зможуть добре вписатися в його колектив, що дозволить підвищити ефективність праці. Також треба відзначити, що кандидати досить позитивно ставляться до такого методу, адже після проходження співбесіди вони зможуть дізнатися про власного типу і отримати конкретні рекомендації. Водночас, особистість людини формується в результаті впливу на неї виховання і соціального оточення, а тому опис соціотипу не може повністю збігатися з особистістю людини.

- **Графологічний аналіз** (експертиза почерку і аналіз стилю викладу). Це ще один з незвичайних методом підбору персоналу, який досить поширений у європейських компаніях і являє собою експертизу почерку. Графологія — вчення, згідно з яким існує стійкий зв'язок між почерком і індивідуальними особливостями особистості. Графологи допомагають сформулювати загальне враження про почерк кандидата за допомогою вивчення його особливостей і відмінностей. Наявність ритмічних коливань, сила натиску на папір, спрямованість почерку і швидкість письма — все це в сукупності допомагає зробити висновок про певні якості кандидата і відповідність їх для бажаного роду занять на підприємстві. Так, у Франції, наприклад, при відборі персоналу роботодавці застосовують графологічний аналіз біографії, в Ізраїлі піддаються графологічній експертизі державні службовці. І менеджери з персоналу не просто так звертаються до графологічного аналізу — адже його можна проводити і на відстані, і без відома персоналу, що дає більш достовірний результат. Однак ефективність графології на сьогоднішній день є спірним питанням. В Україні графологія не популярна через відсутність спеціальних навчальних програм, і, отже, кваліфікованих фахівців у цій сфері.

- **Поліграфічне обстеження** — під час підбору персоналу використовується для виявлення й оцінки лояльності кандидата по відношенню до підприємства, справжніх причин його звернення щодо пошуку роботи, наявності наркотичної та/або алкогольної залежності тощо.

Аналізуючи викладене, можна зробити висновок, що незважаючи на те, що багато підприємств використовують безліч нетрадиційних методів відбору персоналу, кадровики та менеджери з персоналу досить часто з недовірою ставляться до них, сумніваючись в ефективності їх застосування. І це цілком зрозуміло, адже навіть і фахівці, які пропонують такі методики, радять їх використовувати тільки для отримання додаткової інформації в сукупності з традиційними методами підбору персоналу, ні в якому разі не обираючи нетрадиційну методику в якості основної й поклатися лише на її результати.

Домашнє завдання:

1. Законспектувати та вивчити викладений вище конспект.

Шановні учні! Ваші конспекти та виконані домашні завдання надсилайте на електронну адресу gr.ev@ukr.net