



СЕКЦІЯ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ

УДК [331.546:657-051]:159.9.072

DOI <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2025-1-6>

ПРОБЛЕМА ПРОФДОБОРУ КАДРІВ ДО БУХГАЛТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Шелестова Олена Вікторівна,кандидатка психологічних наук,
доцентка кафедри психології*Херсонський державний університет*

oshelestova@ksu.ks.ua

<https://orcid.org/0000-0001-6873-421X>**Харченко Вікторія Євгенівна,**кандидатка психологічних наук,
доцентка кафедри психології,*Київський інститут бізнесу та технологій*

harchenko.v@kibit.edu.ua

<https://orcid.org/0000-0002-5486-8556>**Цюра Ольга Вікторівна,**

студентка 2 курсу кафедри психології

Київський інститут бізнесу та технологій

tsyura.o@kibit.edu.ua

У статті розглянуто необхідність удосконалення психологічних методів профдобиру персоналу для бухгалтерської діяльності, які виникли за останні п'ятнадцять років, у зв'язку з економічною й політичною нестабільністю з кінця 1980-х до початку 1990-х років, яка характеризувалась серйозним спадом народжуваності в Україні, з воєнним конфліктом в Україні із 2014 року, повномасштабним вторгненням 2022 року, глобальними змінами у світі на рівні взаємодій між керівником і співробітником. **Мета** – теоретично обґрунтувати особливості професійного відбору кадрів для бухгалтерської діяльності. **Методи.** У статті були використані теоретичні методи дослідження: аналіз – для систематизації та вивчення наукових джерел із проблематики профдобиру персоналу; синтез – для поєднання отриманих знань про методи та заходи відбору співробітників; узагальнення – для формулювання висновків щодо основних проблем і шляхів удосконалення системи профдобиру персоналу для бухгалтерської діяльності. **Результати** дослідження дозволили описати методи пофдобиру, їх валідність і застосування, розглянути стратегії підбору методів для профдобиру персоналу, було висвітлено основні теоретико-методологічні підходи до вивчення управління профдобиру кадрів. **Висновки.** Було з'ясовано, що точних і усталених методик натепер не існує. Є окремі напрями та деякі висновки щодо окремих досліджень із профвідбору кадрів бухгалтерської діяльності та профдобиру взагалі – це структуроване інтерв'ю, аналіз формальних даних, асесмент-центр, психологічні тести. Психологічні тести були розроблені суто для клінічних досліджень, а не для діагностики професійної придатності, проте можна припустити, що психологічні тести, як частина професіографії та професіограми, будуть відроджені в електронному рекрутингу, тому є потенційні можливості для подальшого дослідження та визначення більш структурованої та валідної методики з підбору персоналу.

Ключові слова: профдобиру персоналу, валідність, керівник, співробітник, менеджер, структуроване інтерв'ю, аналіз формальних даних, психологічні тести, професіографія, професіограма, асесмент-центр, темперамент.

THE CHALLENGE OF VOCATIONAL RECRUITMENT FOR ACCOUNTING ACTIVITIES

Shelestova Olena Viktorivna,PhD of Psychological Sciences,
Associate Professor of the Department of Psychology,*Kherson State University,*

oshelestova@ksu.ks.ua

<https://orcid.org/0000-0001-6873-421X>**Kharchenko Viktoriua Yevhenivna,**

PhD (Psyc.), Associate Professor,

Institute of Business and Technology

harchenko.v@kibit.edu.ua

<https://orcid.org/0000-0002-5486-8556>**Tsiura Olha Viktorivna,**

2nd year student of the Department of Psychology

Institute of Business and Technology

tsyura.o@kibit.edu.ua

The article examines the need to improve psychological methods of personnel selection for accounting activities, which have emerged over the last fifteen years, in connection with economic and political instability from the late 1980s to the early 1990s, characterized by a serious decline in birth rates in Ukraine, the military conflict in Ukraine since 2014, and the full-scale invasion of 2022, as well as global changes in the world in terms of interactions between managers and employees. The **purpose** of the research is to theoretically substantiate the features of professional personnel selection for accounting activities. **Methods.** The article used theoretical research methods: analysis – to systematize and study scientific sources on the personnel selection problem; synthesis – to combine the obtained knowledge about methods and measures of employee selection; generalization – to formulate conclusions regarding the main problems and ways to improve the personnel selection system for accounting activities. **Results.** The research results allowed describing the methods of personnel selection, their validity, and application, considering strategies for selecting methods for personnel selection, and highlighting the main theoretical and methodological approaches to studying personnel selection management. **Conclusions.** As a general conclusion, it was found that there are no precise and established methodologies today. There are certain directions and some conclusions regarding specific studies on personnel selection for accounting activities and personnel selection in general, including structured interviews, analysis of formal data, assessment centers, and psychological tests. Psychological tests were developed exclusively for clinical research, not for diagnosing professional suitability; however, it can be assumed that psychological tests, as part of professional profiling and professional profiles, will experience a revival in electronic recruiting, thus offering potential opportunities for further research and the development of more structured and valid methods for personnel selection.

Key words: *personnel selection, validity, manager, employee, manager, structured interview, formal data analysis, psychological tests, professional profiling, professional profile, assessment center, temperament.*

Вступ. Найближчими роками у світі роботодавців знайти таланти на ринку труда буде все важче і важче. «Правильні» співробітники, які компетентні у своїй організації, мотивовані, навчені, визначають успіх усього бізнесу.

Тому питання професійного відбору висвітлюється в державних документах і програмах. Так, у Концепції державної системи професійної орієнтації населення, що ухвалена постановою Кабінету Міністрів України від 17 вересня 2008 р. № 84, зазначено: «професійний відбір» – це «науково обґрунтована система заходів, що створює умови для встановлення професійної придатності особи до провадження конкретних видів професійної діяльності та посад згідно з нормативними вимогами».

З кінця 1980-х до початку 1990-х рр. у зв'язку з політичною й економічною нестабільністю, яка характеризувалась серйозним спадом народжуваності в Україні, кадровим голодом і дефіцитом потенційних співробітників, пошук і вибір працівників стали ще складнішими (Іванова, 2021).

Із 24 лютого 2022 р. понад 14,5 млн українців, а це практично третина населення нашої країни, залишили свої дома. Понад 6,5 млн громадян із них розкидано по всьому світу як біженці, приблизно 3,8 млн залишаються внутрішньо переміщеними особами в Україні, як звітує Міжнародна організація з міграції ООН. Незважаючи на безпекові ризики на лютий 2024 р. вже понад 4,6 млн повернулися додому. Але, згідно з висновками Gradus



Research (Gradus Research Plus, 2024), у разі загострення ситуації, зумовленого воєнними діями, 18% українців можуть виїхати за кордон на період війни. Навесні 2022 р. тільки 8% громадян казали, що вони хотіли б залишитися у країнах перебування. Натепер кількість зросла до 18%. Секретар РНБО зазначив, що загалом до складу Сил оборони було мобілізовано 1,5 млн громадян. Планується мобілізувати протягом трьох наступних місяців ще понад 160 тисяч.

Отже, ситуація на ринку праці дуже складна. Набагато складніше вибрати з напівпрофесійних фахівців, ніж із декількох сильних, бо доводиться порівнювати мало зіставні характеристики, наприклад: один працівник гарно впишеться в колектив, але він не такий професійний, другий – профі, але конфліктний. Отже, актуальність використання більш ускладнених високоефективних технологій під час відбору тільки зростає.

Мета статті – теоретично обґрунтувати та визначити роль психологічних методів у професійному відборі кадрів для бухгалтерської діяльності.

Теоретичне обґрунтування проблеми.

Рішення із професійного добору кадрів – одне з найбільш важливих на підприємствах, бо інтернаціональна конкурентоспроможність усе більше залежить від кваліфікації та мотивації працівників. У сучасному управлінні кадрами людські ресурси впевнено претендують на головуюче місце. Людина відіграє центральну роль у довгострокових концепціях майбутнього, але таке становище тільки починає знаходити відображення в організаційній практиці. Зі зростанням конкуренції більшість керівників і власників бізнесу усвідомили, що в епоху знань першочергове значення має кваліфікація працівників. У результаті, їхнім головним завданням стало залучення й утримання талановитих співробітників (Кравченко, Кравченко, 2024). Це підтверджує наявність таких тенденцій, як:

- *потреба у висококваліфікованих співробітниках, незважаючи на скорочення кількості робочих місць.* Останніми роками, з переходом від індустріального суспільства до суспільства знань, виникли нові напрями у сферах технологій, інжинірингу, маркетингу, а також у відносинах із клієнтами, наданні фінансових послуг, роботі з персоналом, в інтернет-бізнесі (електронна комерція) або інтернет-послугах. У роботі майбутнього зросло значення знань і якісних вимог до співробітників;

- *зміщення демографічної піраміди.* У травні 2024 р. Мінсоцполітики України для громадського обговорення розмістило проєкт Стратегії демографічного розвитку України до 2040 р. Відповідно до прогнозів,

викладених у Стратегії, до 2040 р. в Україні може залишитися лише 29 млн громадян, а до 2050 р. – 25 млн. Зміниться також вікова структура населення, до 2036 р. середній вік для жінок становитиме 48 років, а для чоловіків – 43 роки;

- *зміна ціннісних уявлень і очікувань випускників вищих навчальних закладів і молодих професіоналів.* У дослідженнях вищих комерційних шкіл у Лейпцигу й онлайн-проєкту e-ftllows.net проаналізували вимоги «високого потенціалу» щодо майбутніх роботодавців і отримали цікаві результати (вибірка з 1 020 найуспішніших студентів) (Kirchgeorg, Lorbeer, 2010). Велике значення для молодих фахівців має балансу між особистим життям і роботою. Лідери вимог – «дружній робочий клімат», «свобода для особистого розвитку», «добрі можливості для кар'єри та розвитку», «різноманітні можливості для підвищення кваліфікації», «гнучкий, багатий, різноманітний за завданнями дизайн робіт». Заробітна плата, соціальний пакет, чітко встановлений робочий час і відпустка відіграють для молоді другорядну роль;

- *глобальність ринку праці.* Відкритість для кваліфікованих претендентів організацій і підприємств по всьому світу; мобільність кадрів. Можливість пошуку привабливих пропозицій робочих місць і висунання своєї кандидатури за допомогою інтернету;

- *завчасний підбор молодих спеціалістів.* У майбутньому на ринку талантів успішні будуть ті організації та підприємства, які будуть випереджати конкурентів у пошуку молодих спеціалістів.

Радикальні зміни в організації підбору персоналу мають свої наслідки в радикальній зміні ринку праці, ролі керівників та співробітників. М. Хаммер та Дж. Чампі (Hammer, Champy, 2006) винайшли бізнес-реінжиніринг. Вони описали ці зміни так:

- *змінюються організаційні одиниці* – роботу над проєктом більше не розподіляють штучно між спеціалізованими підрозділами, проте таку роботу доручають виконувати від «А» до «Я» у командах, що об'єднують фахівців різних спеціальностей;

- *змінюється характер робочого місця* – прості завдання поступаються місцем комплексним, тобто кожний учасник процесу – команди виконує не окремі, прості завдання, а разом з іншими учасниками команди відповідає за весь процес, має загальне уявлення про те, що відбувається та здатен виконати різні завдання;

- *змінюється роль співробітників:* замість контролю – делегування, тобто співробітники діють не за вказівкам, а уповноважені самостійно ухвалювати рішення, необхідні для виконання завдання;

– змінюється підготовка до виконання завдань – від засвоєння до освіти та підвищення кваліфікації, тобто співробітники не засвоюють та набувають навичок для виконання окремих завдань, а під керівництвом кваліфікованих колег і безпосередньо шляхом безперервного навчання та «шліфовки» набутих навичок підвищують свою кваліфікацію;

– концентрація на вимірюваному успіху та зміні системи оплати – за результатами, а не за процес діяльності, тобто оплату нараховують за досягнуті результати, а не за «відсиджений» робочий час або за посаду, що обіймають;

– змінюються критерії для визначення розміру винагороди – не тільки за виконану роботу, а й за здібності, тобто стимулюється розвиток здібностей, а не тільки збільшення кількості виконаних завдань;

– змінюються ціннісні уявлення – від упевненості в робочому місці до продуктивності, тобто співробітники працюють для клієнтів, а не для керівників;

– змінюються функції менеджерів (керівників) – від наглядча до коуча, тобто команді надається підтримка під час виконання завдань, замість контролю;

– змінюються організаційні структури – ієрархія поступає місцем горизонтальній / плоскій організації, тобто право ухвалювати рішення делегують працівникам, які виконують завдання;

– змінюється позиція менеджерів (керівників) – вони нараховують бали особистості, тобто менеджери своїми словами та діями впливають на цінності, уявлення та переконання співробітників, створюють умови для їх відповідальної поведінки.

У нових організаціях – нове керівництво. Головним завданням керівництва є створення умов, завдяки яким співробітники мали можливість самостійно й ефективно виконувати завдання. Кожний працівник повинен навчитися разом з іншими, добиватися поставлених цілей, нести відповідальність за результати особистих дій і дій усієї команди. Робота

в команді – це великий виклик для працівників, оскільки вони звикли самостійно виконувати свою роботу та будувати кар'єру. Безперервно зростає вимога до якості підбору персоналу. Нині під час підбору персоналу необхідно звертати увагу на індивідуальні характеристики кандидата, зокрема і його особисті якості. Надалі ця тенденція буде тільки посилюватися.

Методологія та методи. Підбір персоналу має проходити за критеріями, які впливають на конкурентоспроможність усієї організації: дешево, швидко та якісно.

У більшості організацій найчастіше використовують метод інтерв'ю. Ефективність цього методу залежить від того, *структуровано інтерв'ю чи ні*. Аналіз досліджень валідності методу інтерв'ю дозволяє зробити висновок, що неструктуроване інтерв'ю не дає можливості зробити задовільні прогнози щодо професійної ефективності майбутнього працівника, їх кореляція варіює від $r = 0,14$ до $r = 0,30$. Для структурованих інтерв'ю кореляція змінюється в діапазоні між $r = 0,35$ і $r = 0,63$. Отже, саме структуроване інтерв'ю задовольняє вимоги до інструментів діагностики придатності претендента вакансії (Hartmann, 2025).

До методів профдодбору кадрів вважаємо за можливе віднести:

1. *Інтерв'ю.*
2. *Аналіз формальних даних.*
3. *Проведення психологічних тестів.*
4. *Професіографію.*
5. *Асесмент-центр.*

Reilly and Chao (1982 p.) та Hunter and Hunter (1984 p.) дослідили кореляцію методів профдодбору співробітників (Йетер, 2018) (див. табл. 1).

Аналіз формальних даних

На практиці формальні дані важливі насамперед на етапі попереднього добору. Окрім того, це важливе джерело інформації під час підготовки до інтерв'ю.

Психологічні тести.

Психологічне тестування дозволяє оцінити поведінку чи досягнення кандидата в контрольованих умовах.

Таблиця 1

Дослідження методів профдодбору

Метод відбору	Професійний успіх	(критерій)
Формальні дані	$r = 0,14-0,20$	–
Установча бесіда	$r = 0,00-0,25$	$r = 0,14$
Тести на інтелект	$r = 0,10-0,30$	–
Тести успішності(досягнень)	$r = 0,10-0,20$	$r = 0,53$
Особистісні тести	$r = 0,20-0,40$	–
Біографічні опитувальники	$r = 0,30-0,70$	$r = 0,44$
Робочі проби	–	$r = 0,54$
Асесмент-центр	$r = 0,40-0,75$	$r = 0,43$



Станом натепер психологічні тести лише умовно відповідають вимогам для добору персоналу, вони є тільки частиною професіографічного методу аналізу трудової діяльності.

Професіографія. Поняття «професіографія» містить професіографічне дослідження та його результат – карту – професіограму. Професіографія є невід'ємним розділом таких наук, як професіологія та психологія праці.

Професіограма – це спеціалізована карта, яка містить перелік умов і характеристик трудової діяльності за заданою професією, її конкретних вимог та важливих для професії якостей, які мають бути у працівника. Психограма професій складається з досить конкретних вимог до професії, до психіки співробітника, його здібностей. Професійними здібностями називають стійкі властивості особистості, які можуть змінюватися у процесі діяльності, надають їй вдосконалення й успішності.

Асесмент-центр – це метод симуляції, близької до реальності ситуації, з організаційно специфічними вимогами. Триває асесмент-центр зазвичай як 2–3 дні.

Результати та дискусії. Огляд методів профдобору показує, що їх соціальна валідність не відповідає вимогам до сучасних методів добору персоналу. Але можна припустити, що на психологічні тести, як частину професіографії та професіограми, очікує ренесанс в електронному рекрутингу.

Технічним і соціальним критеріям валідності відповідає лише один із представлених методів – асесмент-центр, але цей метод досить складний, тривалий і здебільшого економічно не вигідний.

З урахуванням усіх названих обмежень різних методів підбору постає питання про ефективну альтернативу.

Бухгалтер – це спеціаліст, який супроводжує бухгалтерський облік на підприємстві згідно з вимогами чинного законодавства. Бухгалтер в організації веде фінансовий, податковий, інколи й управлінський облік господарської діяльності компанії, контролює використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів на підприємстві.

Бухгалтер – це професія для людей, які вміють думати логічно, уміють і не бояться ухвалювати рішення, стресостійкі, можуть обстоювати свою думку перед керівником, знайти відповіді на різні питання, що виникають у процесі роботи. Професія бухгалтера вимагає від людини максимум скрупульозності, відповідальності, уважності та посидючості.

Бухгалтер може бути податковим інспектором, економістом, фінансистом, аудитором, викладачем у навчальному закладі із цих спеціальностей, фінансовим аналітиком, податковим консультантом, радником з економічних питань, в організаціях приватного бізнесу.

Коли комерційна компанія шукає співробітників, то правильно сформульоване завдання визначає підбір методів оцінювання. Питання до стратегії, вибудовування й організації пріоритетів на багато років попереду.

Відомості про умови щодо кандидата на вакансію мають бути структуровані, зведені в єдину систему критеріїв і вимог (особистісних і професійних) до потенційного співробітника, яка враховує водночас корпоративні традиції компанії щодо властивостей робочого місця, персоналу, кадрової політики.

Профіль вакансії – це опис змісту досвіду, компетенцій, а також формальних анкетних даних, для залучення для визначеної роботи, необхідної в даній організації. Під компетенціями маються на увазі індивідуально-особистісні характеристики (схильність до командної роботи, стресостійкість, креативність тощо), а також навички, уміння вести переговори з потенційними клієнтами та будувати бізнес-план.

Компетенція, яка загальна для вакансії – застосовувати вміння, знання, діяти успішно на основі практичного особистого досвіду у процесі виконання завдань широкого загального профілю.

Професійна компетенція – здатність уміло діяти на основі знань і умінь у процесі виконання завдань професійної скерованості та практичного досвіду.

Мета інтерв'ю, як і будь-якого іншого методу відбору, – підібрати для організації таких працівників, які, з одного боку, найкраще відповідають вимогам, із другого – «підійдуть» для підприємства. Розмова з кандидатами обіцяє інтерв'юєру релевантну інформацію про їхню професійну придатність. Інтерв'ю дає хорошу можливість отримати інформацію про кандидата, на додаток до формальних даних або поглибити її. Цілі установчого інтерв'ю або співбесіди такі: визначення професійної відповідності кандидата для виконання конкретних функцій (прогноз професійного успіху); особисте знайомство (симпатія, ідентифікація тощо); інформування кандидата про підприємство, функції, команду («продаж організації»); обговорення умов укладання договору (Eder et al., 2009).

Традиційне інтерв'ю – не тільки найуживаніший і найулюбленіший, але й, на жаль, найненадійніший метод підбору персоналу.

Низька прогностична валідність настановного інтерв'ю спричинена суб'єктивними «перешкодами» в обробці інформації інтерв'юєром: інтерв'юєр створює стереотип «хорошого» кандидата; на інтерв'юєра більше впливає негативна, ніж позитивна інформація; інтерв'юєр говорить більше, ніж той, хто інтерв'ює; інтерв'юєр виносить свою оцінку вже в перші 3–4 хвилини; на оцінку відпові-

дей впливає налаштування інтерв'юера; на результати інтерв'ю суттєво впливає послідовність питань (ефект розмаїття).

Структуроване інтерв'ю як метод підвищить прогностичну валідність до того рівня, який притаманний нині лише асесмент-центру.

У метааналізі всіх значущих досліджень із цієї теми як вирішальні успіху виділили такі елементи структурування інтерв'ю (Sackett et al., 2022):

Елементи структурування інтерв'ю: створення профілю вимог та питань, що відображають мету інтерв'ю; стандартизація інтерв'ю; застосування найбільш відповідних форм питань і техніки їх постановки; виділення досить часу на проведення інтерв'ю та зміну кількості питань залежно від цільової групи; робота з додатковою інформацією про кандидата, окрім тієї, що отримана в інтерв'ю; відповіді на запитання кандидата.

Елементи структурування роботи інтерв'юера: ведення записів у процесі

інтерв'ювання (відео- чи аудіозапис із дозволу кандидата; участь кількох інтерв'юерів; інтенсивний тренінг інтерв'юерів.

Елементи структурування процесу: оцінювання результатів інтерв'ю: оцінювання відповідей і критеріїв вимог; застосування оціночних шкал.

Схильність до позиціонування себе в робочих взаєминах: одинак – менеджер – командний гравець (див. табл. 2).

Виявити пропорційність «зміст – оточення» (це параметри співвідношення з досить великим діапазоном варіантів відповідей) можна, якщо поставити спеціалізовані питання чи дивитись за мовленням кандидата поза межами спеціальних запитань. Відповіді можуть бути згруповані в різні варіанти й інтерпретовані (див. табл. 3).

Активність – рефлексивність

У цьому параметрі є також співвідношення, але тривимірні, у яких видно такі параметри, як активність – рефлексивність – аналітизм – пасивність. Так само, як і в інших захо-

Таблиця 2

Позиціонування в робочих взаєминах

Особливості	Одинак	Командний гравець	Менеджер
Можливості	Здатний до самостійної роботи. Спокійно сприймає роботу, територіально віддалену від колективу («поля» для торгового представника, інше місто). Менше схильний перекидати відповідальність на інших. Орієнтований переважно на індивідуальний результат.	Добре взаємодіє з іншими людьми. Схильний до створення позитивного мікроклімату. Потребує схвалення, тому ним легко керувати за допомогою розумного співвідношення визнання та доган. Більше за всіх зацікавлений у спільному результаті для команди.	За складом характеру є лідером і нині сприймає себе як лідера. Сприймає успіхи команди під своїм керівництвом як власні. Зазвичай готовий брати відповідальність на себе за всі дії всієї команди.
	Якщо результат чи винагорода значною мірою пов'язані з діями оточення, може бути дуже демотивований. Можуть виникати конфлікти через розподіл зони відповідальності. Потребує усамітнення, щоб усе обдумати; якщо такої можливості не отримує, може відчувати сильний стрес.	У ситуації роботи в ізоляції/ частковій ізоляції від колективу може демотивуватися. За умов відсутності позитивної підтримки ззовні розчаровується. Імовірно, схильний до розмивання зони відповідальності. Не завжди здатний впоратися зі стресовою ситуацією самотужки, потребує поради й підтримки.	За відсутності належних навичок керівництва може перетворитися на деспота. Якщо менеджер насправді зараз домінує, то робота без підлеглих може його демотивувати аж до пошуку нової роботи. Якщо не має підлеглих, може стати неформальним лідером і змагатися за владу з керівником.
Рекомендації	Найкраща праця – та, де можна виокремити індивідуальний результат; але цей результат не дуже залежав від інших працівників (звісно, наскільки це взагалі можливо в компанії). Є можливість працювати не в офісі. Індивідуальний результат, украй важливо оцінювати.	Найкраща праця в офісі або ж у «полі», за умови, що можна інколи зустрічатись із керівництвом і колегами. Мати схему відносин із колегами у процесі виконання командної роботи. Для такого працівника важливо його оцінювання та внесок у спільний результат команди	Найкраща праця керівником (коучем – наставником для новачків чи куратором персоналу партнера/ дистриб'ютора, якщо перший варіант неможливий). Водночас необхідне навчання навичок менеджменту, інакше лідерство може набути невдалих форм.



Таблиця 3

Варіанти відповідей – «активність – рефлексивність»

Відповідь	Інтерпретація
Уживання дієслів у формі першої особи однини активного стану: «роблю», «намагаюся», «вивчаю» тощо.	Схильність до активних і досить автономних дій; здебільшого означає готовність брати на себе обов'язки й відповідальність за застосовані дії та кроки.
Уживання дієслів у формі першої особи множини активного стану: «робимо», «намагаємося», «вивчаємо» тощо.	Схильність до активних дій; водночас зазвичай віддається перевага командній роботі. Така людина може дискомфортно почуватися, якщо довго працює поза колективом.
Уживання віддієслівних іменників: «вивчення», «оброблення», «дії» тощо.	Людина переважно схильна до аналізу, може бути менш активною, якщо потрібно вдатися до якихось кроків. Ретельно обдумує свої дії.
Уживання форм на кшталт «треба зробити».	Як попередній варіант; але може також означати втечу від персональної відповідальності.
Уживання пасивного стану й безособових форм: «мені скажуть», «мене познайомлять», «буде зроблено», «буде вивчено» тощо.	Втеча від відповідальності; людина не схильна самостійно діяти й ухвалювати рішення. Може ефективно працювати тільки за наявності чітких інструкцій і постійного контролю. Однак ці риси передбачають високий рівень старанності й безвідмовну керованість. Якщо промайнуло у відповіді раз, це може свідчити про некомпетентність у цьому конкретному питанні.

дах, можна формулювати запитання, а можна проаналізувати монолог кандидата.

Чимало видів діяльності вимагає від працівника налаштування на спілкування з людьми, людський чинник має багато для нього важити. На інших посадах, навпаки, співробітник переважно взаємодіє з документами, технікою, цифрами, ніж із людьми. Від того залежатиме, що саме буде основним предметом діяльності, тому більше підійдуть кандидати з перевагою змісту або оточення (див. табл. 4).

Співробітники процедурного типу (консерватор, контролер) діють за стандартними, повторюваними етапами робіт на підприємстві, а співробітники типу можливості (революціонер, еволюціонер) генерують ідеї та удосконалюють роботу, що підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку.

Значна перевага методу аналізу метапрограм у мовленні кандидата – неможливість передбачити соціально бажану відповідь, отже, ми маємо змогу отримати відповіді з високим ступенем достовірності, які надають уявлення про індивідуально-особистісні риси кандидата, тобто саме про ті якості, які найважче змінюються в дорослому житті.

Лінгвістичний аналіз мовлення

Один із вдалих способів дізнатися, як насправді кандидат оцінює свій досвід, переваги щодо видів діяльності, стилів менеджменту, як позиціонує себе – провести лінгвістичний аналіз мовлення, який ґрунтується на виокремленні й оцінюванні так званої оцінної частини слів.

Кожне слово містить у собі номінативну, або називну, частину та конотативну, або оцінну. Оцінка може бути позитивною, негативною

і нейтральною. Зазвичай людина у процесі мовлення значно більше контролює називну (номінативну) частину й меншою мірою оцінну (конотативну). Власне це дає нам можливість зрозуміти, як саме кандидат оцінює те, що відбувається.

Раціональний розподіл трудових ресурсів і професійна орієнтація за видами зайнятості ґрунтуються на зіставленні знань про професійний простір і про індивідуально-психологічні риси, якості людини. Тому в теорії та практиці професійної орієнтації відмічають, що основою й обов'язковим кроком для вирішення організаційно-методичних питань є професіографічне визначення основних видів професійної діяльності, вимог, що висувають до співробітника як суб'єкта праці (Сергеєнкова, Васильєв, 2022).

Є два види професіограм: повні професіограми та професіокарти. Функцію загальної професійної орієнтації виконують професіокарти. Професіограма – це повне описання технологічних, виробничо-технічних, психологічних, психофізіологічних вимог, медично-гігієнічних умов профдіяльності, соціально-психологічних, щодо працівника, яких потребує професія (див. табл. 5).

Психологічна психограма складається в результаті психологічного вивчення професійної діяльності (див. табл. 6).

Згідно із класифікацією, залежно від діяльності професії поділяються на п'ять різновидів: «людина – людина» (відносини в малій соціальній групі) – спрямованість праці представників цього типу професій – окремі представники чи групи людей, громада, колектив, клас, військовий підрозділ тощо; «людина – техніка» (техномічні) – спря-

Таблица 4

Варіанти відповідей – схильність до позиціонування кандидата

	Процедурний тип	Тип можливостей
Схожість	<p>Консерватор Для працівника характерний високий рівень консерватизму, він схильний до дії у стабільному середовищі, до повторюваної роботи та ситуацій, може тяжко пристосовуватися до нових середовищ і діяльності. Треба пам'ятати, що такий працівник не дуже ефективний в умовах мінливих середовищ, а також практично непридатний до дій, що потребують новітнього, нетривіального підходу. Такі люди дуже ефективні у видах діяльності, де потрібні посидючість, уміння дотримуватися точних технологій і процедур, середовище стабільне, рутинне. Значною перевагою таких працівників є їхня сталість як співробітників, а недоліком – небажання професійному розвитку та кар'єри. Найкраще для:</p> <ul style="list-style-type: none"> – діловода; – бухгалтера на деяких (не на всіх) ділянках; – оператора з уведення даних у ПК; – робітника на виробничій лінії. 	<p>Еволюціонер Це одне з найуспішніших поєднань, що дає великий діапазон видів діяльності. Передбачає собою розвиток або бажання до нових ресурсів, поліпшення з використанням усього найкращого минулого досвіду, сталий перехід з одного щабля на інший. Це відповідає всім видам діяльності, за винятком дуже рутинних, де власне немає можливості, і тих, де потрібен узагалі новий погляд, цілковита відмова від звичних речей і настанов. Оптимально для:</p> <ul style="list-style-type: none"> – продажу; – маркетингу; – гол. бухгалтера; – керівників; – фін. відділу, логістики й інших варіантів.
Відмінність	<p>Контролер Це, з одного боку, схильність до поетапного характеру праці, з іншого — налаштованість на розшук невідповідностей і відмінності. Тому можна зробити висновок, що такі працівники консервативні, налаштовані дотримуватися встановлених стандартів і знаходити задоволення в цьому, але до компромісів не схильні, гарно бачать зроблені помилки та суперечності. Звідси й випливає перелік рекомендованих для них робіт. Проте варто пам'ятати про небезпеку прояву підвищеної конфліктності й не надто добру комунікабельність. Оптимально для:</p> <ul style="list-style-type: none"> – контролера з якості; – аудитора внутрішнього; – контролера в податковій; – техредактора (інколи). 	<p>Революціонер Такі працівники схильні до значних змін, до взагалі нового бачення подій, можуть бути радикально націлені щодо стандартного порядку речей, не дотримуються процедури, легко йдуть на ризикові дії. Такі працівники потрібні, щоб знайти взагалі нові шляхи розвитку для бізнесу, вони нестандартно мислять, креативні. Оптимально для:</p> <ul style="list-style-type: none"> – креативних робіт (у рекламі, дизайні тощо); – винахідників (конструкторське бюро); науковців; – проектної групи. <p>Деякі великі організації спеціально запрошують до себе таких людей або навіть групи і ставлять перед ними завдання на висунання нестандартних ідей і розроблення нових підходів до бізнесу, навіть без аналізу їхнього практичного використання, це дає результати для бізнесу.</p>

Таблица 5

Професіограма бухгалтера

Компоненти професіограми	Зміст компонентів професіограми
1	2
1. Зміст праці:	Бухгалтер проводить та перевіряє бухоблік грошей організації, фінконтроль, достовірність наданої інформації, щодо витрати грошей – дотримання законності.
2. Професійні якості співробітника:	
2.1. Психофізіологічні параметри працівника:	концентрована увага та стабільність; працевитривалість щодо монотонної роботи; короткочасна пам'ять із гарними показниками.
2.2. Особистісні якості співробітника:	інтраверсія, консерватизм, інтернальний локус контролю, обачність, пильність, сумлінність, організованість.
2.3. Інтелектуальні якості співробітника:	здатність до обчислень, вербальний інтелект, логічне мислення.
3. Знання, уміння, навички:	знання зі статистики, фінансів, кредитування, технології конкретної галузі організації, методики складання звітності, нормативних документів. Уміння швидко та правильно рахувати в умі.



Продовження таблиці 5

1	2
4. Умови праці:	в офісі; сидяча робота, робота на ПК; обмежені соціальні контакти, найчастіше робота одну зміну, але можлива понаднормова робота; має індивідуальний характер, робота жорстко регламентована інструкціями.
5. Медичні протипоказання для співробітника:	захворювання вегетативної нервової системи (головний біль, гіпертонія, мігрень, дистонія); порушення психіки – прикордонні (недовірливість надмірна, тривожність тощо), поганий зір.
6. Вимоги до професійної підготовки співробітника:	хороші математичні здібності; навчання та кваліфікаційні вимоги: коледжі та ЗВО, фінансово-економічні та торгові технікуми, бухгалтерські курси.
7. Займаний сегмент на ринку праці	
7.1. Родинні професії:	економіст, аудитор, фінансист, викладач із цих спеціальностей у навчальному закладі, податковий інспектор.
7.2. Діапазон посад:	бухгалтер – керівник підрозділу – головний бухгалтер.
7.3. Можливість індивідуальної та підприємницької трудової діяльності.	Ведення обліку, в аудиторській компанії бухгалтер може виконувати функцію аудитора та залучатися за договором для складання звітів і балансів у комерційних структурах.
7.4. Затребуваність професії на ринку праці.	У бухгалтерів затребуваність досить висока, в основному потрібні фахівці з досвідом роботи та головні бухгалтери.

Таблиця 6

Психограма професії бухгалтера

Професійні якості	Психодіагностичні методики	Діагностичні показники
1. Професійна спрямованість	Тест Дж. Голланда	К+, С+
2. Сенсомоторна сфера: – координація рухів; – точність рухів.	«Сенсомоторна проба» «Лабіринт»	середній рівень
3. Увага: – концентрація; – стійкість; – переключення.	Тест Анфімова «Додавання чисел із переключенням»	високий рівень
4. Пам'ять: – наочно-образна; – зорова; – оперативна.	«Шкали приладів» ОП-1 КНОП-1	високий рівень, вище за середній рівень
5. Мислення: – аналітично-логічне.	«Числові ряди»	вище за середній рівень
6. Емоційно-вольові якості: – емоційна стійкість; – відповідальність; – дисциплінованість; – наполегливість; – практичність; – високий самоконтроль; – увічливість.	Тест Кеттела 16ФО-187-А	G+, E+, C+, Q3+, H+

мованість праці представників цього типу професій – механізми, машини, транспортні засоби, техоб'єкти; «людина – природа» (біономічні) – представники цих професій мають справу з рослинним світом ті тваринами, мікроорганізмами, об'єктами неживої та живої природи; «людина – знакова система» (сігномічні) – представники цього типу працюють із цифрами, текстами, звуковими сигналами, кодами, схемами, природними та штучними мовами, формулами; «людина – художній образ» (артономічні) – представники цих про-

фесій взаємодіють із предметами мистецтва, музикою, технічною естетикою, скульптурою.

Професії бухгалтерської спрямованості належать до групи професій «людина – знакова система».

Професії типу «людина – знакова система» вимагають від співробітника таких в основному базових професійних якостей: зосередженості уваги; образного й оперативного мислення, оперативної пам'яті, словесно-логічної пам'яті; невербального мислення, швидкості сприйняття, точності рухів, посидю-

чості та терплячості, точності рухів, організованості тощо.

Щоби зрозуміти психологічний портрет особистості бухгалтера, необхідно поетапно розглянути його складники, вивчити, який темперамент підходить для професії бухгалтера. Найвідомішу класифікацію запропонував І. Павлов, який виділив чотири типи нервової системи та приписав кожному із цих типів назву відповідного темпераменту за Гіппократом, як-от: сангвінік, флегматик, холерик і меланхолік (Кришталь, Ган, 2024).

Сангвініки, які володіють енергійністю та мінливим настроєм, швидко набувають навичок у роботі, але також швидко їх забувають. Але щодо роботи їм не вистачає чіткості. *Холерики* підходять для керівних посад. Роботу засвоюють повільно, але досконало та надовго. Взятись до роботи, доводять її до кінця. *Флегматики* працюють як машини, засвоєну роботу тримають при собі та розкручують її як задану програму. Флегматик – рекордсмен із працездатності, може довго та якісно виконувати монотонну роботу та роботу, що потребує ретельності. Флегматику підійде професія бухгалтера. У *меланхоліків* робота часто валиться з рук, вони незадоволені своїм робочим місцем, колегами, зарплатою тощо. Меланхоліки успішні в діяльності, що потребує уваги до деталей, спостережливості, але не пов'язаної з великою кількістю спілкування, тому вони може підійти на роль бухгалтера чи аудитора.

Під час розгляду мети праці бухгалтера було виявлено, що частина фахівців вважають, що нею є гностична, інші дотримуються думки, що мета праці бухгалтера перетворювальна. Гностичні професії пов'язані з розпізнаванням, визначенням, оцінюванням, перевіркою та контролем. Необхідними схильностями та здібностями для даного класу професій є: виражена пізнавальна активність; стійкість уваги; спостережливість; уміння брати на себе відповідальність, аналізувати, вивчати, досліджувати, спостерігати, контролювати та відстежувати роботу інших; висока працездатність органів чуття.

Перетворювальні професії пов'язані з перетворенням, обробкою, упорядкуванням, організацією, впливом і обслуговуванням. Для цього класу професій характерні: схильність до практичного впливу на довкілля; активність; працездатність; спостережливість.

Така невизначеність віднесення професії бухгалтера до того чи того класу виникла через те, що посаду головного бухгалтера можна віднести до класу гностичних професій, оскільки вона потребує більшої відповідальності, адже головний бухгалтер – керівник підрозділу, за яким він повинен здійснювати контроль, тоді як посада бухгалтера, що нале-

жить до класу перетворювальних, не вимагає від працівника контролю інших представників бухгалтерії. Отже, можна скласти формулу, яка характеризуватиме професію бухгалтера: *Знак – Ручний – Побутовий мікроклімат – Перетворювальна*.

Із професіограми випливає, що існують якості, які перешкоджають розвитку ефективності професійної діяльності: відсутність математичних і аналітичних здібностей; швидка стомлюваність; неухважність; недисциплінованість; відсутність морально-етичних норм; відсутність схильності до роботи із цифрами.

Отже, можна сказати, що ухвалене ним те чи те рішення, сформоване на основі професійного судження, виявляється результатом взаємодії багатьох чинників, зокрема, психологічного й особистого.

У виборі фахівця на бухгалтерську посаду необхідно розуміти компетентність кандидата. Під час первинного відбору можна використовувати бухгалтерські тести, залежно від посади кандидата вибирається спрямування тестів. На заключному етапі, під час структурованого інтерв'ю кандидату пропонується зробити експрес-тест на бухгалтерській програмі з визначенням ключових моментів для даної бази даних і помилок, які виявив претендент на цю посаду.

Висновки. Оптимальний варіант вибору кадрів у бухгалтерській діяльності – поетапний профдобр, який охоплює:

1 етап – зателефонувати кандидату, на основі наданого резюме проговорити та проввести первинний лінгвістичний аналіз;

2 етап – згідно із психограмою провести психологічні тести (онлайн);

3 етап – провести бухгалтерські тести, згідно із запропонованою посадою;

4 етап – провести структуроване інтерв'ю (онлайн, офлайн);

5 етап – на основі проведених заходів і методик провести психологічний і професійний аналіз кандидата, вибрати найбільш успішних кандидатів;

6 етап – для керівних посад або за бажанням керівника організації провести заключне структуроване інтерв'ю онлайн або офлайн;

7 етап – проаналізувати проведені заходи та методики.

У минулому витрати на підбір персоналу ніхто не рахував. Натепер профвідбір кадрів оцінюють з економічного погляду. Було доведено, що працівники, яких відібрали за допомогою структурованого інтерв'ю, на 45% рідше звільнялися з організації, отримували вищі оцінки із продуктивності, ніж ті, кого відібрали методом традиційного інтерв'ю. Зміна методів підбору мала для організацій значні економічні наслідки, отже, на підборі праців-



ників відбулося зменшення затрат, удалося скоротити витрати на заробітну плату, найм і тренінги. Прогностична валідність неструктурованого інтерв'ю – $r = 0,14$, а прогностична валідність спланованого структурованого інтерв'ю – $r = 0,63$.

Аналіз метапрограм і лінгвістичний аналіз мовлення ґрунтуються на особливій побудові запитань, які дають змогу отримати відповіді в заданому діапазоні, також під час проведення аналізу формулювань, оцінювання метапрограм кандидата під час співбесіди є можливість зрозуміти особливості його мислення, ухвалення рішень, мотивації та ставлення до робочих взаємин. Для якісного профвідбору кадрів до бухгалтерської діяльності використовують професіограму, психограму, які розробляються конкретно для бухгалтерської посади. Під час відбору на бухгалтерську посаду необхідно зрозуміти професійну

компетентність кандидата. У первинному відборі можна використовувати бухгалтерські тести, залежно від посади кандидата вибирається спрямування тестів.

Як загальний висновок із проведених досліджень літератури на цю тему можна сказати, що точних і усталених методик натепер не існує. Є окремі напрями та деякі висновки щодо деяких досліджень із профвідбору кадрів бухгалтерської діяльності та профвідбору взагалі – це структуроване інтерв'ю, аналіз формальних даних, асесмент-центр, психологічні тести. Психологічні тести були розроблені суто для клінічних досліджень, а не для діагностики професійної придатності, але можна припустити, що психологічні тести, як частина професіографії та професіограми, переживуть відродження в електронному рекрутингу, тому є потенційні можливості для подальшого дослідження та визначення більш структурованої та валідної методики з підбору персоналу.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Дашко І., Череп О., Михайліченко Л. Співбесіда як ефективний інструмент відбору персоналу на підприємстві. *Економічний вісник Запорізького національного університету*. 2022. Вип. 1. С. 45–50.
2. Іванова С. Мистецтво добору персоналу. Як оцінити людину за годину. *Моноліт*, 2021.
3. Йеттер В. Эффективный отбор персонала. Метод структурированного интервью. *Гуманитарный центр*, 2018.
4. Калениченко Р., Коханець А., Берташ М. Професійний відбір та професійний добір у профорієнтаційній роботі. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. Вип. 9. С. 78–84.
5. Кравченко О., Кравченко Ю. Інвестиція в майбутнє: розвиток та утримання талановитих працівників. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. С. 102–108.
6. Кришталь А., Ган М. Вплив темпераменту на вибір майбутньої професії. 2024.
7. Маслюк Є. Сучасні технології добору фахівців для аудиторських компаній : магістерська робота ; Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. Київ, 2020.
8. Постанова Кабінету Міністрів України від 17.09.2008 р. № 84.
9. Сергеєнкова О., Васильєв О. Робоча програма «Психологія бізнесу та підприємництва». 2022.
10. Смарт Д., Стріт Р. Хто. Як наймати найкращих. *Лабораторія*, 2008.
11. Стельмах О. Особливості професійно-психологічного відбору кадрів. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*. 2016. Вип. 3. С. 110–115.
12. Церковна А., Харламова В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Вип. 4. С. 134–140.
13. Чорна І., Приступа А. Психологічні засоби профдіагностики професійно важливих якостей працівників. *Психологічний вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 8. С. 75–80.
14. Професійна мобільність українців на тлі кризи людського капіталу. *Gradus Research Plus*. 2024. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/professional-mobility-of-ukrainians-amid-the-human-capital-crisis/> (дата звернення: 30.01.2025).
15. Hartmann F. Mean differences in test scores, gender bias, and threats to fairness. *Zeitschrift für Arbeits und Organisationspsychologie*. 2025. № 69 (1). P. 36–41.
16. Ross W.A.B., Litardo B.I.D. Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*. 2022. № 9 (34). P. 41–56.
17. Sackett P.R., Zhang C., Berry C.M., Lievens F. Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic over-correction for restriction of range. *Journal of Applied Psychology*. 2022. № 107 (11). P. 2040.
18. Schmidt F.L., Oh I.S. Select on intelligence. *Principles of Organizational Behavior: The Handbook of Evidence-Based Management*. 2023. 3rd ed. P. 1–25.
19. Van Iddekinge C.H., Lievens F., Sackett P.R. Personnel selection: A review of ways to maximize validity, diversity, and the applicant experience. *Personnel Psychology*. 2023. № 76 (2). P. 651–686.

REFERENCES:

1. Dashko, I.M., Cherep, O.G., & Mykhailichenko, L.V. (2022). The interview as an effective tool for personnel selection in an enterprise. *Economic Bulletin of Zaporizhzhia National University*, (1), 45–50 [in Ukrainian].
2. Ivanova, S.I. (2021). The art of personnel selection. How to assess a person in an hour. *Monolith* [in Ukrainian].

3. Yetter, V. (2018). Effective personnel selection. The structured interview method. Humanitarian Center [in Ukrainian].
4. Kalenichenko, R., Kokhanets, A., & Bertash, M. (2021). Professional selection and professional recruitment in career guidance work. *Bulletin of the National Defense University of Ukraine*, (9), 78–84 [in Ukrainian].
5. Kravchenko, O., & Kravchenko, Yu. (2024). Investment in the future: Development and retention of talented employees. *Economy and Society*, (62), 102–108.
6. Kryshchal, A.O., & Han, M. (2024). The influence of temperament on the choice of a future profession.
7. Maslyuk, Ye.V. (2020). Modern technologies for specialist selection in audit companies. Master's thesis, Vadym Hetman Kyiv National Economic University. Retrieved from <https://ir.kneu.edu.ua/items/b6bf3e06-f3f8-48d9-af07-45a80356e074> [in Ukrainian].
8. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 84, dated September 17, 2008.
9. Serhiienkova, O.P., & Vasyliev, O.O. (2022). Working program “Psychology of business and entrepreneurship”.
10. Smart, D., & Street, R. (2008). Who: The A Method for Hiring. Laboratory.
11. Stelmakh, O.V. (2016). Features of professional-psychological personnel selection. *Bulletin of Lviv State University of Life Safety*, (3), 110–115 [in Ukrainian].
12. Tserkovna, A.V., & Kharlamova, V.V. (2017). The use of socio-psychological methods in personnel management. *Market Economy: Modern Theory and Management Practice*, (4), 134–140 [in Ukrainian].
13. Chorna, I.M., & Prystupa, A.M. (2019). Psychological tools for professional diagnostics of employees' professionally important qualities. *Psychological Bulletin of Uzhhorod National University*, (8), 75–80 [in Ukrainian].
14. Gradus Research Plus (2024). Professional mobility of Ukrainians amid the human capital crisis. Retrieved from <https://gradus.app/uk/open-reports/professional-mobility-of-ukrainians-amid-the-human-capital-crisis/>.
15. Hartmann, F. (2025). Mean differences in test scores, gender bias, and threats to fairness. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 69 (1), 36–41 [in Ukrainian].
16. Ross, W.A.B., & Litardo, B.I.D. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*, 9 (34), 41–56 [in English].
17. Sackett, P.R., Zhang, C., Berry, C.M., & Lievens, F. (2022). Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic over-correction for restriction of range. *Journal of Applied Psychology*, 107(11), 2040 [in English].
18. Schmidt, F.L., & Oh, I.S. (2023). Select on intelligence. In *Principles of Organizational Behavior: The Handbook of Evidence-Based Management* (3rd ed.), pp. 1–25 [in English].
19. Van Iddekinge, C.H., Lievens, F., & Sackett, P.R. (2023). Personnel selection: A review of ways to maximize validity, diversity, and the applicant experience. *Personnel Psychology*, 76 (2), 651–686 [in English].

*Стаття надійшла до редакції 31.01.2025
The article was received 31 January 2025*