

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ
КОМПЛЕКСНОГО
КВАЛІФІКАЦІЙНОГО ТРЕНІНГУ
*зі спеціальності “Управління
трудовими ресурсами”*

(для бакалаврів)

МАУП

Київ 2002

Підготовлено доцентом кафедри управління персоналом МАУП
Н. Г. Швець

Затверджено на засіданні кафедри управління персоналом
(Протокол № 20 від 10.10.01)

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління
персоналом*



МАУП

Швець Н. Г. Тестові завдання комплексного кваліфікаційного тренінгу зі спеціальності “Управління трудовими ресурсами” (для бакалаврів). — К.: МАУП, 2002. — 47 с.

Тестові завдання розроблені як тести самооцінки якостей майбутнього фахівця.

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП),
2002

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Тестові завдання комплексного кваліфікаційного тренінгу призначені для студентів кореспондентської та заочної форм навчання як тести самооцінки.

Вони охоплюють основні напрями майбутньої діяльності фахівців у галузі управління персоналом:

- професійне самовизначення;
- підбір кадрів;
- оцінку соціоністичних типів;
- атестацію персоналу;
- мотивацію трудової діяльності;
- управління розвитком персоналу;
- трудову адаптацію персоналу;
- проведення соціологічних досліджень плинності кадрів.

За результатами проведених самооцінок студент заповнює звіт, який відсилає до інституту. Форма звіту наведена далі. Оцінка проведеної роботи може бути позитивною, якщо студент дає розгорнуту відповідь на кожний тест, аналізує можливість використання тієї чи іншої методики з метою поліпшення кадрової роботи свого підприємства.

Тести, де є бланки для заповнення (тести 1.1; 2.1; 2.2; 4.1; 5.2; 6), необхідно заповнити та відіслати разом із звітом.

Зразок

Інститут МАУП _____
група _____
студент _____

Звіт виконання тестового завдання комплексного кваліфікаційного тренінгу

Номер тесту	Зміст	Відповідь
1.1	Професійне самовизначення	Основними мотивами мого вибору професії є творчі та естетичні судження
1.2	Підбір кадрів за моделлю робочого місця	Найдоцільнішою для мене є посада секретаря-референта
...
...

Тести підібрані згідно з рекомендаціями, підготовленими проф. Г. В. Щокіним, проф. А. Я. Кибановим, проф. А. П. Сгоршиним, а також використані інші джерела (див. список використаної літератури).

1. ПРОФЕСІЙНЕ САМОВИЗНАЧЕННЯ

1.1. Методика оцінки основних мотивів вибору професії

Наведена далі методика дозволяє встановити роль тих або інших мотивів при обранні професії конкретною людиною.

Сутність методики у наступному: Використовується опитувальник, в якому містяться 18 суджень (оцінок) щодо професії. Ці судження висловлюють 9 груп мотивів:

- 1) соціальні (судження 1 і 2);
- 2) моральні (судження 3 і 4);
- 3) естетичні (судження 5 і 6);
- 4) пізнавальні (судження 7 і 8);
- 5) творчі (судження 9 і 10);
- 6) пов'язані із змістом праці обраної професії (судження 11 і 12);
- 7) матеріальні (судження 13 і 14);
- 8) престижні (судження 15 і 16);
- 9) утилітарні (судження 17 і 18).

Ви повинні оцінити, якою мірою те чи інше судження відповідає обраній професії.

Відповіді можуть бути такими:

- “Так”;
- “Скоріше так, аніж ні”;
- “Не можу сказати напевно”;
- “Скоріше ні, аніж так”;
- “Ні”.

Наведеним відповідям відповідають п'ять граф у бланку для заповнення. Ви повинні уважно прочитати судження і поставити знак “V” проти того судження в колонці, яке відповідає Вашій оцінці.

Результати опитування переносять у бланк для відповідей, для чого потрібно обвести кружечками цифри, що знаходяться на перехрещенні колонок з номерами суджень та рядків, що відповідають відповідям (“так”, “скоріше так, аніж ні”).

Для визначення головних мотивів обирання професії необхідно підрахувати суму відповідей “так”, “скоріше так, аніж ні” кожної групи мотивів. Групи мотивів, що отримали максимальну кількість балів, є основними при оцінці важливості своєї професійної діяльності.

Бланк для заповнення

№ п/п	Судження щодо обраної професії	Варіант відповіді				
		“Так”	“Скорі-ше так, аніж ні”	“Не можу сказати на- певно”	“Скоріше ні, аніж так”	“Ні”
1	Дозволяє приносити користь суспільству					
2	Моєю безпосередньою участю дозволяє зміцнювати державу					
3	Дозволяє завжди бути у колективі, приймати участь у його справах					
4	Дозволяє вдосконалювати особистий внутрішній світ					
5	Дозволяє відчувати радість праці					
6	Допомагає відчувати красу праці					
7	Дозволяє застосувати більшість особистих якостей					
8	Дозволяє постійно самовдосконалюватись					
9	Дає великі можливості для творчості					
10	Дозволяє бути оригінальним у праці					
11	Потребує великого розумового напруження					
12	Потребує великого фізичного навантаження					
13	Добре оплачується					
14	Забезпечує стабільне майбутнє					
15	Цінуються серед друзів та знайомих					
16	Забезпечує швидке підвищення кваліфікації та професійне зростання					
17	Дає можливість працювати у місті					
18	Забезпечує вступ до вузу та навчання у ньому					

Бланк для відповідей

Група мотивів	1		2		3		4		5		6		7		8		9	
	Соці-альні		Мо-ральні		Есте-тичні		Пізна-вальні		Твор-чі		Зміст-праці		Мате-ріальні		Прес-тижні		Утилі-тарні	
Номер судження	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
“Так”																		
“Скоріше так, аніж ні”																		
“Не можу сказати напевно”																		
“Скоріше ні, аніж так”																		
“Ні”																		
Сума балів за групою мотивів																		
Місце, що посідають																		

1.2. Підбір кадрів

Самооцінка вашої можливості зайняти посаду

У таблиці А наведені показники вимог підприємства малого бізнесу до працівника (п. 1–11), а також вимоги працівника до організації праці, оплати праці, соціальних пільг та соціальних гарантій. Знаком “+” позначено нормативні вимоги. Поряд з цими позначками позначкою “V” відмічайте Ваші показники. Якщо до 80 % позначок збігається, Ви маєте можливість претендувати на цю посаду.

Оберіть одну посаду у малому підприємстві, на яку Ви претендуєте. Це може бути *директор, заступник директора, головний бухгалтер, секретар-референт, менеджер*.

Таблиця А

Моделі робочих місць для управлінського персоналу підприємств малого бізнесу

Показник	Директор	Заступник директора	Головний бухгалтер	Секретар-референт	Менеджер
1	2	3	4	5	6
<i>1. Кадрові дані</i>					
1.1. Стать:					
чоловіча	+	+			
жіноча			+	+	
не має значення					+
1.2. Вік:					
до 20 років					
від 20 до 30 років				+	+
від 30 до 40 років	+	+	+		
від 40 до 50 років	+				
більше 50 років					
1.3. Сімейний стан:					
неодружений, незаміжня					
одружений, заміжня	+	+	+		
розлучені					
не має значення				+	+
1.4. Соціальний стан:					
із робітників					
із службовців	+	+		+	
із селян			+		
не має значення					+
1.5. Зовнішність спів-ка:					
красива				+	
присмна			+		
приваблива	+				+
нормальна		+			
<i>2. Досвід співробітника</i>					
2.1. Виробничий стаж:					
до 1 року					
1–5 років				+	+
5–10 років			+		
більше 10 років	+	+			
2.2. Суспільний досвід:					
партія	+	+			
профком		+	+	+	
рада підприємства	+	+	+		
комсомол				+	+
інше					

Продовження табл. А

1	2	3	4	5	6
<i>3. Професійні знання у сфері</i>					
соціології	+			+	+
економіки	+	+		+	+
управління	+	+	+		+
психології	+	+	+	+	+
права		+		+	
дизайну				+	
будівництва		+			
організації	+				+
комерції	+	+	+	+	+
педагогіки	+				
іноземної мови					+
бухгаліку	+		+		
маркетингу	+	+	+	+	+
торгівлі		+	+		+
механіки		+			
фінансів	+	+	+		
<i>4. Професійні вміння у сфері</i>					
роботи з людьми	+	+	+	+	+
машинопису			+	+	
ведення особових справ	+			+	
телефонних переговорів	+	+	+	+	+
договірної роботи	+	+	+		+
методичної роботи				+	
архівної справи				+	
комп'ютерів			+	+	+
складання розкладів	+	+		+	
розробки програм					+
презентаційної роботи	+	+		+	
контрактної роботи	+		+		
реклами	+			+	+
маркетингових досліджень	+	+			+
комерційних операцій		+	+		+
бізнес-планів	+		+		
пошуку партнерів	+	+		+	
знання ринку	+	+	+		
керування автомобілем	+	+			+
ремонту та експлуатації		+			+
експедиторської роботи				+	
збуту		+			+

Продовження табл. А

1	2	3	4	5	6
<i>5. Особистісні якості</i>					
5.1. Моральні:					
доброчливість	+	+	+	+	+
чуйність		+		+	+
уважність	+		+		+
чесність	+	+	+	+	+
порядність	+	+	+	+	+
принциповість	+		+		+
справедливість	+		+		+
вихованість	+	+	+	+	+
скромність				+	+
життєрадісність	+	+		+	
терпимість			+	+	
пунктуальність	+	+	+		
здатність сприймати критику	+	+			+
5.2. Ділові якості:					
старанність			+	+	+
діловитість	+	+			
заповзятливість	+	+			+
працелюбність	+	+	+	+	+
хазайновитість	+		+	+	
цілеспрямованість	+	+			+
організованість	+	+	+	+	+
комунікабельність	+			+	+
дипломатичність	+	+		+	+
дисциплінованість	+	+	+	+	+
настирливість	+		+		
вміння доводити доручену справу до кінця		+	+	+	+
вміння бачити перспективу	+	+			+
вміння слухати людей	+	+		+	
широта кругозору	+	+			
<i>6. Психологія особистості</i>					
6.1. Тип особистості:					
екстраверт (направленість на зовнішній світ)	+	+			+
інтроверт (направленість на внутрішній світ)			+	+	

Продовження табл. А

1	2	3	4	5	6
6.2. Темперамент:					
сангвінік	+	+	+		+
флегматик	+	+	+	+	+
холерик	+	+		+	+
меланхолік			+	+	
6.3. Рівень інтелекту:					
високий	+	+	+		
середній				+	+
низький					
<i>7. Здоров'я та працездатність</i>					
Здоровий				+	+
Практично здоровий	+	+	+		
Хворий					
<i>8. Рівень кваліфікації</i>					
8.1. Освіта:					
неповна середня					
середня загальна				+	
середня спеціальна			+		+
вища	+	+			
8.2. Спеціальність (для службовців):					
Економіст	+				
Філолог				+	
Бухгалтер			+		
Механік		+			
Математик					+
Юрист	+				
Історик				+	
Менеджер					+
Комерсант		+			+
Фінансист			+		
Радіофізик					
8.3. Підвищення кваліфікації:					
Інститут бізнесу	+				
Школа менеджерів		+			+
Курси			+	+	
<i>9. Службова кар'єра</i>					
“Трамплін”		+	+		
“Драбина”	+				
“Змія”				+	+
“Роздоріжжя”					

Продовження табл. А

1	2	3	4	5	6
<i>10. Хобі (захоплення)</i>					
Спорт	+	+		+	+
Мистецтво	+		+	+	
Театр	+		+		+
Половання		+			
<i>11. Шкідливі звички</i>					
Алкоголь	+	+	+		+
Паління		+		+	
Наркоманія					
Токсикоманія					
ВИМОГИ ДО РОБОЧОГО МІСЦЯ					
<i>12. Організація праці</i>					
Офіс (площа, м ²)	12	6	4	4	3
Окремий стіл та стілець	+	+	+	+	+
Користування бібліотекою	+	+	+	+	+
Службовий транспорт	+	+			
Комп'ютер	+		+	+	+
Службовий телефон	+	+	+	+	
Факс	+	+		+	
Ксерокс	+	+	+	+	+
Аудіо- та відеоапаратура	+	+			
<i>13. Щодо оплати праці</i>					
Всього, \$					
Посадовий оклад	500	400	350	150	200
Квартальна премія до окладу				150	
Процент з прибутку	5		3		
Процент з виторгу					5
Процент з доходу		10			
Оплата відрядних	+	+	+	+	+
Оплата представницьких	+	+			
Компенсація за використання персонального транспорту в службових цілях	+	+			+
<i>14. Щодо соціальних благ</i>					
Матеріальна допомога для придбання путівки до будинку відпочинку	+	+	+	+	+
Компенсація витрат на харчування	+	+	+	+	+

Продовження табл. А

1	2	3	4	5	6
Оплата фірмового одягу				+	+
Кредит фірми	+	+	+		
Оплата дитячих закладів	+	+	+	+	+
Подарунки до ювілеїв, дня народження, допомога при одруженні	+	+	+	+	+
<i>15. Щодо соціальних гарантій</i>					
Щорічна відпустка, днів	36	36	30	30	30
Оплата листків непрацездатності	+	+	+	+	+
Страховання життя	+	+			
Додаткова пенсія	+	+			
Допомога у випадку звільнення при скороченні штату		+	+	+	+
Допомога у випадку смерті	+	+	+	+	+

Оцінка соціоністичних типів*

Соціотип	Особливі риси	Спілкування з людьми	Ставлення до нових ідей	Схильність до професій
1	2	3	4	5
Вундеркінд	Зосереджений на собі. Інтроверт	Уникає	Постійно генерує оригінальні ідеї	Абстрактно-технічні
Сибарит	Любов до комфорту	Дуже товариський. Обожає інтриги	Позитивне, але участі в реалізації не бере	Живопис, мистецтво, артистична діяльність, медицина
Софіст	Схильність до логічного мислення	Отримує насолоду від спілкування. Доброзичливий, коректний, не схильний до керівництва	Інтелектуальна обмеженість	Математика, філософія, інженерні професії

* Систематизація інформації за кн. Слинько О. Б. "Люди в вашем деле" (К.: Трамвай, 1996).

1	2	3	4	5
Гравець	Майстер емоцій. Естет. Азартний	Мирололюбний. Не агресивний	Легко сприймає, підтримує, але ніколи не несе відповідальності за внески	Психологія, акторство, бізнес, педагогіка
Артист	Нервовий, імпульсивний, здібний оратор, надає перевагу зовнішнім факторам	Великий потяг до співпраці з людьми	Симпатизує новим ідеям співробітників, якщо вони мають логічну основу. Може взяти на себе відповідальність	Політика, педагогіка, лекторка, література. Спорт. Акторство
Механік	Майстер впорядкування та систематизації. До зовнішнього вигляду байдужий	Полюбляє експериментувати в галузі людських стосунків. Не завжди правильно оцінює людей, ставиться до них з застереженням. Не здатен співпрацювати з людьми	Реалізує ідеї в галузі неживої природи (речей, споруд, механізмів, тощо)	Автослюсар, інженер, механік, хірург, економіст (з розрахунку та планування)
Мрійник	Наділений передчуттям. Стривожений, чутливий до вражень, сентиментальний. Одягається елегантно	Не здатний до роботи з людьми	Неадекватно оцінює корисність ідей та речей	Поезія, музика, політика, літературознавство. Прес-секретар
Легіонер	Любить змагатися та перемагати. Одягається зі смаком	Послідовний, твердий керівник, підкоряє усіх своїй меті. Мінімум людяності, максимум ділової цілеспрямованості	Керуючі та організаторські здібності до залучення нових ідей своїх або запозичених	Математика, шахи, конструювання, організатор. Хірург

1	2	3	4	5
Підприємець	Оптиміст. Романтик. Недбалість до зовнішнього вигляду	Розглядає їх з точки зору корисності у реалізації своїх планів. Не цікавиться їх психологічними характеристиками	Пропонує неординарні ідеї, полюбає ризик	Торгівля, комерція, маркетинг, фінанси, юриспруденція
Наглядач	Недовірливий, миролюбний. Любить яскраве та гарне вбрання	Об'єктивний в оцінках та взаємовідносинах. Симпатизує "людині справи"	Догматичний. Має свої цінності та уявлення про ранги	Точні науки, соціологія, психологія
Плановик	Прагматичний педант. Вдягається елегантно. Коректний та раціональний	Симпатизує цілеспрямованим людям. Гарний керівник	Любить конструювати та створювати оптимальні схеми пересувань та взаємовідносин	Програмування. Плановик, бухгалтер, фінансист, банкір, діагностик
Масовик	Полюбає бути серед людей. Не дуже добре піддається впливу. Волонтарист	Вміє будувати відносини з людьми. Легко говорить компліменти. Прагне керувати	Вагається в аналізах ідей та речей	Естрада, політична арена. Педагогіка, адміністративна робота
Комунікатор	Потребує атмосфери краси	Переважно діяльність, пов'язана з контактами. Не любить керувати, доброзичливий. Товариський. Вміє згладжувати конфлікти	Обережний у роботі з технікою та при складанні документів	Комерційний агент, бізнесменеджер, всі сфери народного господарства. Небажано — робота з технічними приладами та механізмами, бухгалтерія, точні науки

1	2	3	4	5
Дизайнер	Сприймає красу як функціональність. Одягається оригінально. Відрізняється впертістю, прагматичністю	Стриманий. Мова чітка, уривчаста. Здається холодним та розсудливим. Правильно розуміє взаємовідносини, прагне справжніх почуттів	Підтримує ідеї, але обережно. Консервативний	Поліпрофесійний, окрім медицини та педагогіки. Ідеальний “бос”
Психолог	Уважний, сприяє проявам особистості співрозмовника. Не схвалює насильства. Любить гармонію	Невгамований відтворювач добрих, теплих людських стосунків. Загострене почуття справедливості	Прагне до наукового, логічного усвідомлення. Залучення цікавить його менше	Психологія, педагогіка, спортивне тренування. Кадровик. Робота з клієнтами
Оператор	Любить поради, охайність. Намагається досягти пунктуальності. Миролюбний	До людей ставиться із повагою, любить ставати на захист. Не може впливати на людські стосунки	Консервативний. Любить планувати, але погано виконує плани	Поліпрофесійний, окрім психології і педагогіки

Визначте свій соціотип та оцініть правильність вибору Вами своєї професії.

2. АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Методика виявлення комунікативних та організаторських здібностей

Наведена методика корисна не тільки для діагностики особистих якостей, а й для виявлення лідерів, організаторів, здатних зібрати навколо себе колектив.

Методика КОС-1 базується на принципі відбитку та оцінювання деяких особливостей поведінки у різних ситуаціях, знайомих з власного досвіду. Для вивчення комунікативних можливостей включено 20 запитань, що допомагають пояснити особливості поведінки: а) прагнете Ви до спілкування, чи багато у Вас друзів; б) чи полюбляєте Ви бути у колі друзів, чи віддаєте перевагу перебуванню на самоті; в) чи швидко звикаєте до нових людей, нового колективу; г) наскільки швидко реагуєте на прохання друзів, знайомих; д) чи подобається Вам суспільна праця, виступи на зборах; е) чи легко Вам виступати перед аудиторією та ін.

Вивчення організаторських здібностей також включає 20 запитань, що допомагають оцінити такі особисті якості: а) швидкість орієнтації у складних ситуаціях; б) ініціативність, стійкість, вимогливість; в) схильність до організаторської діяльності; г) самостійність, самокритичність; д) витримку; е) ставлення до суспільної праці, комунікабельність та ін.

Вам необхідно відповісти на всі 40 наведених далі запитань. Вільно висловлюйте своє ставлення до кожного. Якщо Ваша відповідь на запитання позитивна, то у відповідній графі бланку для відповідей поставте знак “+”, якщо негативна — “-“. Можливо, на деякі запитання Вам буде нелегко відповісти. Тоді намагайтеся дати ту відповідь, яка є переважною. Відповідаючи на будь-яке запитання, особливу увагу звертайте на перші його слова. Ваша відповідь повинна бути точно узгодженою з цими словами.

1. Чи багато у Вас друзів, з якими Ви постійно спілкуєтесь?
2. Чи часто Вам вдається переконати більшість своїх товаришів у правильності Вашої думки?
3. Чи довго Вас непокоїть почуття образи через когось із товаришів?
4. Чи завжди Вам нелегко орієнтуватись у критичній ситуації, що склалася?
5. Чи є у Вас потяг до нових знайомств з людьми?
6. Чи подобається Вам займатися суспільною працею?
7. Чи відповідає дійсності твердження, що Вам приємніше і простіше читати книгу чи займатися чимось на самоті, ніж бути з людьми?
8. Якщо виникають перепони при здійсненні Ваших намірів, чи легко Ви відступаєте від них?
9. Чи легко Ви встановлюєте контакт з людьми, які набагато старші від Вас?
10. Чи подобається Вам вигадувати і організовувати розважальні заходи?

11. Чи важко для Вас підключитися до нових компаній?
12. Чи буває, що Ви відкладаєте на інші дні справи, які необхідно було б зробити сьогодні?
13. Чи легко Ви йдете на контакт з незнайомими людьми?
14. Чи намагаєтесь Ви, щоб Ваші товариші діяли відповідно до Ваших уподобань?
15. Чи важко Вам буває призвичаїтись до нового колективу?
16. Чи правда, що у Вас не виникає конфліктів з товаришами у зв'язку із невиконанням з їхнього боку своїх обіцянок, обов'язків?
17. Чи намагаєтесь Ви при добрій нагоді познайомитися з кимось та поговорити?
18. Чи постійно при вирішенні важливих справ Ви проявляєте ініціативу?
19. Чи дратують Вас оточуючі, чи не виникає у Вас бажання побути на самоті?
20. Чи правда, що Ви погано орієнтуєтесь у незнайомій місцині?
21. Подобається Вам постійно перебувати серед людей?
22. Виникає у Вас роздратування, якщо не вдається завершити почату справу?
23. Чи відчуваєте Ви труднощі, незручності, якщо доведеться проявити ініціативу для того, аби познайомитися з кимось?
24. Чи правда, що Ви стомлюєтесь від постійного спілкування з людьми?
25. Чи подобається Вам брати участь у колективних святах, святкуванні урочистих подій?
26. Чи проявляєте Ви постійну ініціативу при вирішенні питань, що пов'язані з інтересами Ваших товаришів?
27. Чи правда, що Ви почуваетесь невпевнено серед малознайомих людей?
28. Чи правда, що Ви не завжди намагаєтесь довести свою правоту?
29. Чи не вважаєте Ви, що Вам не складно буде “завести” малознайому компанію?
30. Чи приймали Ви участь у суспільній праці у школі (вузі)?
31. Чи намагаєтесь Ви звужувати коло своїх знайомих?
32. Чи правда, що Ви не намагаєтесь відстоювати свою точку зору або рішення, якщо воно не було відразу прийняте іншими?
33. Чи почуваетесь Ви невимушено, потрапивши до незнайомої компанії?

34. Чи правда, що Ви охоче займаєтесь організацією різних заходів для своїх товаришів?
35. Чи правда, що Ви почуваетесь впевнено і невимушено, коли доводиться щось говорити великій юрбі?
36. Чи буває, що Ви спізнюєтеся на ділові зустрічі, побачення?
37. Чи правда, що у Вас багато друзів?
38. Чи буває, що Ви почуваете себе невпевнено у спілкуванні із малознайомими людьми?
39. Чи часто Ви стаєте центром уваги своїх знайомих?
40. Чи правда, що Ви не дуже впевнено почуваете себе в оточенні великої групи людей?

Відповіді на питання опитуваний дає у спеціальному бланку, у котрому фіксуються також його анкетні дані і результати роботи.

Бланк для відповідей

1	11	21	31
2	12	22	32
3	13	23	33
4	14	24	34
5	15	25	35
6	16	26	36
7	17	27	37
8	18	28	38
9	19	29	39
10	20	30	40

Для кількісної обробки даних використовують дешифратори, в яких проставлена максимальна сума “ідеальних” відповідей, що відображають яскраво окреслені комунікативні й організаторські здібності. Далі розраховується кількість співпадаючих з дешифратором відповідей з кожного розділа методики. Оцінювальний коефіцієнт (К) комунікативних чи організаторських здібностей виражений відношенням кількості відповідей, що співпали з кожним розділом, до максимально можливої кількості співпадань:

$$K = \frac{x}{20},$$

де x — кількість відповідей, що співпали з дешифратором.

Дешифратор комунікативних
здібностей

1	+	11	-	21	-	31	-
3	-	13	+	23	-	33	+
5	+	15	-	25	+	35	-
7	-	17	+	27	-	37	+
9	+	19	-	29	+	39	-

Дешифратор організаційних
здібностей

2	+	12	-	22	+	32	
4	-	14	+	24	-	34	+
6	+	16	-	26	+	36	-
8	-	18	+	28	-	38	+
10	+	20	-	30	+	40	-

Оцінка результатів

Показники, отримані за цією методикою, можуть коливатися від 0 до 1. Показники, близькі до 1, свідчать про високий рівень прояву комунікативних або організаторських здібностей, близькі до 0 — про низький їх рівень. Оціночний коефіцієнт K — це первинна кількісна характеристика матеріалів випробування. Для якісної стандартизації результатів випробування використовуються шкали оцінок, в яких у тому чи іншому діапазоні кількісних показників K відповідає визначена оцінка.

Наприклад, у Вас співпало 19 відповідей за шкалою оцінок комунікативних здібностей та 16 — за шкалою організаторських здібностей. Користуючись формулою, підраховуємо:

$$K_k = \frac{19}{20} = 0,95; \quad K_o = \frac{16}{20} = 0,8.$$

Записуємо отримані результати в бланк для відповідей та порівнюємо їх зі шкалами оцінок комунікативних і організаторських здібностей.

Шкала оцінок
комунікативних здібностей

K_k	Оцінка	Рівень вияву комунікативних здібностей
0,10 – 0,45	1	Низький
0,46 – 0,55	2	Нижче середнього
0,56 – 0,65	3	Середній
0,66 – 0,75	4	Високий
0,76 – 1,00	5	Дуже високий

Шкала оцінок
організаторських здібностей

K_o	Оцінка	Рівень вияву організаторських здібностей
0,20 – 0,55	1	Низький
0,56 – 0,65	2	Нижче середнього
0,66 – 0,70	3	Середній
0,71 – 0,80	4	Високий
0,81 – 1,00	5	Дуже високий

Інтерпретація результатів

Якщо Ви отримали оцінку “1”, то у Вас низький рівень прояву здібностей до комунікативної чи організаторської діяльності.

Якщо Ви отримали оцінку “2”, Ваші комунікативні чи організаторські здібності нижчі від середнього. Ви не прагнете спілкування, почуваете себе невпевнено у новій компанії, колективі, віддасте перевагу перебуванню на самоті, обмежуєте коло знайомих, відчуваєте труднощі у встановленні контактів з людьми та при виступі перед аудиторією, погано орієнтуєтесь у незнайомій ситуації, не звикли відстоювати свою точку зору, гостро реагуєте на образи. Прояв ініціативи в суспільній діяльності у Вас низький. У багатьох справах Ви уникаєте прийняття самостійних рішень.

Якщо Ви отримали оцінку “3”, то у Вас середній рівень прояву комунікативних чи організаторських здібностей. Маючи загалом середні показники, Ви прагнете контактувати з людьми, не обмежуєте коло знайомих, виборюєте свої погляди, плануєте роботу. Однак “потенціал” цих схильностей не відрізняється великою стійкістю. Ви потребуєте подальшої серйозної та планомірної роботи з формування та розвитку комунікативних та організаторських здібностей.

Якщо Ви отримали оцінку “4”, то Вас можна зарахувати до групи з високим рівнем прояву комунікативних чи організаторських здібностей. Ви бадьоро почуваетесь у новій компанії, швидко знаходите друзів, постійно намагаєтесь розширити коло знайомих, займаєтесь суспільною діяльністю, проявляєте ініціативу у спілкуванні, із задоволенням берете участь в організації загальних заходів, здатні прийняти самостійне рішення у критичній ситуації.

Оцінка “5” свідчить про дуже високий рівень прояву у Вас комунікативних чи організаторських здібностей. Для Вас характерні швидка орієнтація в складних ситуаціях, невимушеність поведінки в новому колективі. Ви ініціативні, віддасте перевагу у важливій справі приймати рішення самостійно, відстоювати свою точку зору та вимагати її прийняття. Ви легко почуваетесь у незнайомій компанії, любите і вмієте організовувати різні ігри, колективні справи, самі можете знаходити для себе цікаву роботу.

При інтерпретації отриманих даних слід пам'ятати, що вони лише констатують рівень розвитку комунікативних та організаційних здібностей в даний період розвитку особистості. І якщо результати тестування виявляться невисокими, це зовсім не означає, що ці здібності у Вас від-

сутні потенційно. Просто не були створені умови для їх розкриття, прояву та розвитку, або у Вас самого не було потреби набути відповідних вмінь.

2.2. Оцінка направленості особистості

За допомогою методики виявляються:

1. Направленість на себе (Я) — орієнтація на пряму винагороду та задоволення безвідносно до роботи та співробітників, агресивність у досягненні статусу, владність, схильність до суперництва, роздратованість, тривожність, інтровертивність.
2. Направленість на спілкування (С) — намагання за будь-яких умов підтримувати стосунки з людьми, орієнтація на спільну діяльність, але іноді на шкоду виконанню конкретних завдань чи наданню ширшої допомоги людям, орієнтація на соціальне схвалення, залежність від групи, потреба у прихильності та емоційних стосунках з людьми.
3. Направленість на справу, діло (Д) — зацікавленість у вирішенні ділових проблем, виконанні роботи якомога краще, орієнтація на ділову співпрацю, здатність відстоювати в інтересах справи свою думку, яка корисна для досягнення загальної мети.

Методика складається з 27 пунктів-суджень, у кожному з яких можливі 3 варіанти відповідей, що відповідають 3 видам направленості особистості. Опитуваний повинен вибрати одну відповідь, яка найбільше відповідає його думці, або зіставляється з реальністю, і ще одну, яка, навпаки, не збігається з його думкою або ж найменше відповідає дійсності. Відповідь “найбільше” отримує 2 бали, “найменше” — 0, та, що залишилася, — 1 бал. Бали, набрані за всіма 27 пунктами, сумуються для кожного виду направленості окремо.

Інструкція

Опитувальник складається з 27 пунктів. Для кожного з них можливі три варіанти відповідей: А, Б, В.

1. З відповідей на кожний з трьох пунктів оберіть той, який найкраще відповідає Вашій точці зору з даного питання. У випадку, якщо кілька варіантів здаватимуться рівноцінними, оберіть тільки один з них, який найбільшою мірою відповідає Вашій думці. Букву, якою позначено відповідь (А, Б, В) напишіть на листку для відповідей поруч із номером відповідного пункту (1–27) під рубрикою “більше за все”.

2. Потім із відповідей відберіть ту, яка найменше співпадає із Вашою думкою. Букву, якою позначено цю відповідь, також напишіть на листку для відповідей під рубрикою “менше за все”.

Намагайтеся бути максимально правдивими. Не існує “гарних” чи “негарних” відповідей, тому не намагайтеся вгадати, яка відповідь є для Вас кращою.

Тестовий матеріал

1. Найбільше задоволення я отримую від:

- A. Схвалення моєї праці.
- Б. Усвідомлення того, що робота виконана гарно.
- В. Усвідомлення того, що мене оточують друзі.

2. Якби я грав у футбол (волейбол, баскетбол), то хотів би бути:

- A. Тренером, який розробляє тактику гри.
- Б. Відомим гравцем.
- В. Обраним капітаном команди.

3. Як на мене, то кращим педагогом є той, хто:

- A. Проявляє інтерес до учнів і до кожного має індивідуальний підхід.
- Б. Викликає інтерес до предмета настільки, що учні із задоволенням поглиблюють свої знання з цього предмета.
- В. Створює в колективі таку атмосферу, в якій ніхто не побоюється висловлювати свою точку зору.

4. Мені подобається, коли люди:

- A. Радіють від виконаної роботи.
- Б. Із задоволенням працюють у колективі.
- В. Намагаються виконати свою роботу краще за інших.

5. Я б хотів, аби мої друзі:

- A. Були співчутливими і допомагали людям, якщо для цього є можливість.
- Б. Були вірними і відданими мені.
- В. Були розумними і цікавими людьми.

6. Кращими друзями я вважаю тих:

- А. З ким налагоджуються гарні стосунки.
- Б. На кого завжди можна покластися.
- В. Хто може багато чого досягти в житті.

7. Більше за все я не люблю:

- А. Коли у мене щось не виходить.
- Б. Коли руйнуються стосунки з товаришами.
- В. Коли мене критикують.

8. Як на мене, то нема нічого гіршого, коли педагог:

- А. Не приховує, що не симпатизує деяким учням, підсміюється та жартує над ними.
- Б. Викликає у колективі дух змагання.
- В. Недостатньо знає предмет, який викладає.

9. У дитинстві мені найбільше подобалось:

- А. Проводити час із друзями.
- Б. Відчуття виконаної справи.
- В. Коли мене за щось хвалили.

10. Я хотів би бути схожим на тих, хто:

- А. Досяг успіху у житті.
- Б. По-справжньому захоплюється своєю справою.
- В. Відрізняється доброзичливістю та приязністю.

11. У першу чергу школа повинна:

- А. Вирішувати завдання, які ставить життя.
- Б. Розвивати передусім індивідуальні схильності учня.
- В. Виховувати якості, які допомагали б спілкуватися з людьми.

12. Якби у мене було більше вільного часу, я б використовував його для:

- А. Спілкування із друзями.
- Б. Відпочинку і розваг.
- В. Для улюблених справ та самоосвіти.

13. Найбільшого успіху я досягаю, коли:

- А. Працюю з людьми, які мені симпатичні.
- Б. У мене цікава робота.

В. Мої зусилля щедро винагороджуються.

14. Я люблю, коли:

- А. Інші люди мене цінують.
- Б. Відчуваю задоволення від добре виконаної роботи.
- В. Приємно проводжу час із друзями.

15. Якби про мене вирішили написати у газеті, мені б хотілося, щоб:

- А. Розповіли про якийсь цікавий випадок, що був пов'язаний із навчанням, роботою, спортом тощо, в якому я брав участь.
- Б. Написали б про мою діяльність.
- В. Обов'язково розповіли б про колектив, в якому я працюю.

16. Краще за все я навчаюся, якщо викладач:

- А. Має до мене індивідуальний підхід.
- Б. Може викликати у мене інтерес до предмета.
- В. Влаштовує колективні обговорення проблем, що вивчаються.

17. Для мене нема нічого гіршого за:

- А. Відсутність поваги.
- Б. Невдачу при виконанні важливої справи.
- В. Втрату друзів

18. Більше за все я ціную:

- А. Успіх.
- Б. Можливості гарної співпраці.
- В. Здоровий практичний глузд.

19. Не люблю людей, які:

- А. Вважають себе гіршими за інших.
- Б. Постійно сваряться і конфліктують.
- В. Заперечують проти всього нового.

20. Приємно, коли:

- А. Працюєш над загальноважливою справою.
- Б. Маєш багато друзів.
- В. Викликаєш захоплення і подобаєшся оточуючим.

21. Як на мене, керівник насамперед повинен бути:

- А. Доступним.

- Б. Авторитетним.
- В. Вимогливим.

22. У вільний час я охоче прочитав би книжки:

- А. Про те, як заводити друзів та підтримувати гарні стосунки з людьми.
- Б. Про життя відомих і цікавих людей.
- В. Про останні досягнення науки і техніки.

23. Якби у мене були здібності до музики, я волів би бути:

- А. Диригентом.
- Б. Композитором.
- В. Солістом.

24. Мені хотілося б:

- А. Вигадати цікавий конкурс.
- Б. Перемогти у конкурсі.
- В. Організувати конкурс та керувати ним.

25. Для мене важливіше за все знати:

- А. Що я хочу зробити.
- Б. Як досягти мети.
- В. Як організувати людей для досягнення мети.

26. Людина повинна прагнути того, щоб:

- А. Інші були задоволені нею.
- Б. Передусім виконувати своє завдання.
- В. Їй не дорікали за виконану роботу.

27. Краще за все я відпочиваю у вільний час:

- А. Спілкуючись із друзями.
- Б. Дивлячись розважальні фільми.
- В. Займаючись улюбленою справою.

Літери, записані у бланку для відповідей (табл. 2.1) відповідають тій чи іншій направленості. Ця відповідність відображається у ключовій таблиці. За допомогою ключа (табл. 2.2) визначаємо, яку з направленостей обирає опитуваний у кожному з тверджень як найбільш підходящу (2 бали) і найменш підходящу (0 балів). Направленості, що залишилися,

відповідно даємо 1 бал. Для зручності підрахунку можна використати бланк, куди заносять отримані бали (табл. 2.3).

Таблиця 2.1

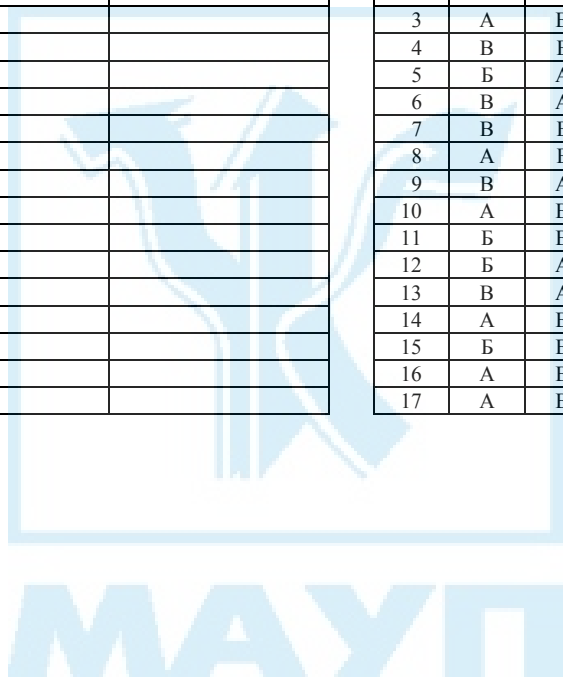
Запис відповідей

№ п/п	Більше за все	Менше за все
1	2	3
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		

Таблиця 2.2

Ключ

№ п/п	Я	С	Д
1	2	3	4
1	А	В	Б
2	Б	В	А
3	А	В	Б
4	В	Б	А
5	Б	А	В
6	В	А	Б
7	В	Б	А
8	А	Б	В
9	В	А	Б
10	А	В	Б
11	Б	В	А
12	Б	А	В
13	В	А	Б
14	А	В	Б
15	Б	В	А
16	А	В	Б
17	А	В	Б



Продовження табл. 2.1

1	2	3
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		
25		
26		
27		

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
18	А	Б	В
19	А	Б	В
20	В	Б	А
21	Б	А	В
22	Б	А	В
23	В	А	Б
24	Б	В	А
25	А	В	Б
26	В	А	Б
27	Б	А	В

Таблиця 2.3 Підрахунок балів

Номер направленості	“Я” — на себе	“С” — спілкування	“Д” — діло, справа
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
СУМА			

Отримані бали підраховуються, сумуються, після чого визначається провідна направленість.

3. МОТИВАЦІЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Потреби і мотиви

Тест

“Ієрархія потреб за Маслоу”

Наведені далі твердження мають сім варіантів відповідей:

Відповідь	Повністю позитив.	Позитив.	Не зовсім позитив.	Не знаю	Не зовсім негатив.	Негатив.	Повністю негатив.
Бали	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Відмічайте один із семи запропонованих варіантів відповідей, що, на Вашу думку, найповніше відображають Вашу точку зору на мотивацію трудової діяльності.

1. Зарплату підвищують тому, хто добре виконує свою роботу.
2. Більш детальний опис роботи, що виконується, корисний, тому що працівник точніше знає, чо́го від нього чекають.
3. Працівникам необхідно нагадувати, що від їх роботи залежить конкурентоспроможність компанії.
4. Керівник повинен більше уваги приділяти збереженню фізичної форми співробітників.
5. Керівник повинен докладати багато зусиль для створення приємної, дружньої атмосфери серед працівників.
6. Індивідуальна здібність до більш якісного виконання роботи має велике значення для працівника.
7. Контроль, не спрямований на особистість взагалі, часто призводить до зниження його сприйняття працівником.
8. Працівники хочуть вірити, що їх професіоналізм та мистецтво знайдуть своє застосування у роботі.
9. Для закріплення працівників на підприємстві важливим фактором є виплата вихідної допомоги при звільненні та страхові програми.
10. Майже кожную роботу можна зробити більш стимулюючою та цікавою.
11. Багато хто з працівників готовий визнати переваги іншого в тому, що вони роблять.
12. Менеджер повинен продемонструвати велику зацікавленість справами співробітників шляхом підтримки позаслужбових заходів після роботи.
13. Гордість за роботу — найкраща винагорода.

14. Працівники хочуть вважати себе кращими в тому, що стосується виконаної ними роботи.
15. Взаємовідносини в неофіційних групах — необхідна умова гарної працездатності колективу.
16. Персональне стимулювання за допомогою премій поліпшує якість праці.
17. Можливість спілкуватися з вищим керівництвом важлива для працівників.
18. Працівники зацікавлені у мінімальному контролі при складанні програм роботи та рішень.
19. Безпека праці важлива для працівників.
20. Працівники вважають, що якісне зручне обладнання — необхідна умова для успішної праці.

Підрахунок балів.

1. Впишіть набрані бали у дужки відповідно номеру кожного твердження.

1. () + () + () + ()
2. () + () + () + ()
3. () + () + () + ()
4. () + () + () + ()
5. () + () + () + ()

2. Відмічайте у таблиці підсумковий результат знаком “X” в кожному рядку відповідно загальній сумі балів для кожного рівня мотивації.

Рівні потреб	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
1. Самовираження													
2. Самоствердження													
3. Соціальні потреби													
4. Потреби у безпеці													
5. Фізіологічні потреби													

3. Визначте значимість (ранг) для Вас кожної з груп потреб.

Ключ

У піраміді Маслоу є п'ять рівнів потреб. За цим принципом потреби (твердження) розподіляються відповідно до номерів опитувальника за такими напрямками:

- 5-й рівень — твердження 1, 4, 16, 20;
- 4-й рівень — твердження 2, 3, 9, 19;
- 3-й рівень — твердження 5, 7, 12, 15;
- 2-й рівень — твердження 6, 8, 14, 17;
- 1-й рівень — твердження 10, 11, 13, 18.

Приклад розрахунку:

Відповіді даються у таких варіантах:

Номер твердження	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Оцінка	+3	+3	+2	-3	+3	+3	+2	+2	-3	-3	-3	-2	-1	+3	+1	+1	-3	+1	+3	+3

У цьому випадку оцінка тверджень за рівнем потреб буде такою:

- 1) 10, 11, 13, 18 = +3 - 3 - 1 + 1 = 0
- 2) 6, 8, 14, 17 = +3 + 2 + 3 - 3 = +5
- 3) 5, 7, 12, 15 = +3 + 2 - 2 + 1 = +4
- 4) 2, 3, 9, 19 = +3 + 2 - 3 + 3 = +5
- 5) 1, 4, 16, 20 = +3 - 3 + 1 + 3 = +4

У цьому випадку потреби ранжуються таким чином:

Номер місця	1	2	3
Рівень потреб	2; 4	3; 5	1

Таким чином, основними є потреби самоствердження, потреба у безпеці, на останньому (третьому) місці — потреби у самовираженні.

3.2. Мотивація діяльності

Тест

(неправильне закреслити)

1. Мотиви визначають не тільки мету, а й шляхи її досягнення.
2. Визначення засобів досягнення мети передує у процесі мотивації виникнення потреби.
3. Теорії утримання мотивації пояснюють, як людина робить свій вибір у тій чи іншій ситуації.
4. А. Маслоу вважав, що людина розглядає одночасно кілька різних потреб, що знаходяться між собою в комплексній взаємодії.

5. Потреба у співництві потребує створення для людини можливостей для більш широкого спілкування з іншими.
6. Мотивація — це те, що ініціює активність, діяльність людини зсередини.
7. Ієрархія потреб у теорії А. Маслоу стосується рівною мірою всіх людей.
8. Мотиватори модифікують поведінку людини.
9. Теорія отриманих потреб Д. Мак. Клеllandа належить до теорій процесу мотивації.
10. Усі потреби людини знаходять усвідомлене відсторонення.
11. У теорії К. Альдерфера (на відміну від теорії Маслоу) задовольняти потреби можливо як знизу вгору, так і навпаки.
12. Через стимули викликається дія визначених мотивів.
13. Потреба у самовираженні, за теорією А. Маслоу, означає повагу до людини в організації.
14. Не всі цілі мають мотиваційну силу.
15. Мотивування складає основу управління організацією.
16. Потреба у владі, за теорією Д. Мак. Клеllandа, асоціюється із потребою людини у досягненні.
17. Набуття задоволеності та нарощування задоволеності — два різних процеси, згідно із Ф. Герцбергом.
18. Мотивуючі фактори у Ф. Герцберга складають оточення роботи.
19. Можливості використання заробітної плати як стимулюючого засобу, обмежені.
20. Теорії утримання мотивації приділяють увагу аналізу факторів, що лежать в основі мотивації.

Ключ

Повинні бути закреслені такі твердження: № 2, 3, 6, 7, 10, 13, 14, 15, 16, 18.

3.3. Визначення ступеня мотивації особистості до успіху

Тест

Відповісти “так” чи “ні” на запропоновані запитання.

1. Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити швидше, ніж відкласти на невизначений термін?

2. Я легко роздратовуюсь, коли помічаю, що не можу на всі 100 % виконати завдання.
3. Коли я працюю, це виглядає так, ніби я все ставлю на карту.
4. Коли виникає проблемна ситуація, частіше за все я приймаю рішення одним із останніх.
5. Коли два дні немає чим зайнятися, я втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижче середніх.
7. До себе я вимогливіший, ніж до інших.
8. Я доброзичливіший за інших.
9. Коли я відмовляюсь від важкого завдання, потім суворо картаю себе, тому що знаю — виконуючи його, я досяг би успіху.
10. У процесі роботи я потребую невеликих пауз для відпочинку.
11. Відданість праці — не головна моя мета.
12. Мої досягнення у праці не завжди однакові.
13. Мене більше приваблює інша робота, ніж та, якою я займаюсь.
14. Догани стимулюють мене більше, ніж подяки.
15. Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною.
16. Перепони роблять мої рішення ще твердішими.
17. У мене легко пробуджується честолюбство.
18. Коли я працюю без натхнення, це, звичайно, помітно.
19. При виконанні роботи я не розраховую на допомогу інших.
20. Іноді я відкладаю те, що повинен був зробити зараз.
21. Необхідно розраховувати тільки на себе самого.
22. У житті небагато речей більш важливих, ніж гроші.
23. Завжди, коли мені пропонують виконати завдання, я більше ні про що інше не думаю.
24. Я менш честолюбний, ніж інші.
25. Наприкінці відпустки я, звичайно, радію, що скоро вийду на роботу.
26. Коли я захоплений роботою, то роблю її краще і кваліфікованіше за інших.
27. Мені простіше й легше спілкуватися з людьми, які можуть настирливо працювати.
28. Коли у мене немає справ, я відчуваю себе непевно.
29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше за інших.
30. Коли мені доводиться приймати рішення, я намагаюся робити це якомога краще.
31. Мої друзі іноді вважають мене лінивим.
32. Мої успіхи якоюсь мірою залежать від моїх колег.

33. Немає сенсу протидіяти волевиявленню керівника.
34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.
35. Коли щось не виходить, я стаю нетерплячим.
36. Я, звичайно, мало уваги приділяю своїм досягненням.
37. Коли я працюю з іншими, то досягаю більших успіхів, ніж вони.
38. Багато з того, за що я берусь, не доводжу до кінця.
39. Я заздрю тим людям, які не дуже завантажені роботою.
40. Я не заздрю тим, хто прагне влади та підвищення статусу.
41. Коли я впевнений, що на правильному шляху, для доведення своєї правоти я вдаюся до крайніх заходів.

Ключ

Оцініть результати. Поставте собі по 1 балу за кожну відповідь “так” на запитання: № 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41 та за кожну відповідь “ні” на запитання № 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

32–28 балів. У Вас дуже сильна мотивація до успіху. Ви наполегливі у прагненні до мети, готові подолати будь-які перешкоди.

27–15 балів. У Вас середня мотивація до успіху, така ж сама, як і у більшості людей. Прагнення до мети приходять до Вас у формі припливів та відпливів. Подеколи Вам хочеться все кинути, тому що Ви вважаєте, що мета, до якої Ви прагнете, недосяжна.

14–0 балів. Мотивація до успіху у Вас доволі слабка. Ви задоволені собою і своїм становищем. На роботі “не горите”, бо впевнені, що незалежно від Ваших зусиль, все піде своєю ходою.

4. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

4.1. Ситуація “Складання особистого життєвого плану”

Опис ситуації

Менеджер з персоналу перебуває на півшляху до досягнення кінцевої мети своєї кар’єри. В організації, де він працює, намітилися структурні зміни, які можуть призвести до непередбачуваних раніше додаткових перестановок.

Завдання

Менеджеру необхідно оцінити ситуацію, що склалася в організації, та зважити свої можливості і перспективи просування по службі. Для

цього необхідно скласти (якщо він відсутній), або уточнити свій особистий життєвий план кар'єри (рис. 4.1).

Методичні вказівки

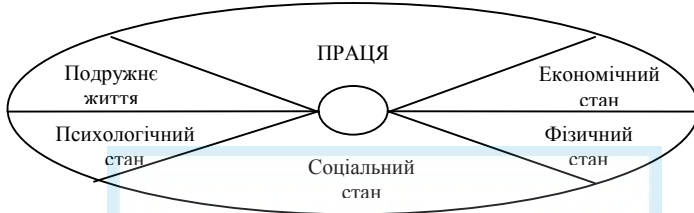


Рис. 4.1. Приблизна структура особистого життєвого плану кар'єри керівника

Особистий життєвий план

1. Оцінка життєвої ситуації

1.1. Праця

Чи маю я чітку картину про свою роботу та її мету?

Чи допомагає моя робота у досягненні інших життєвих цілей?

Яку мету маю я для свого розвитку та просування по службі?

Якою роботою я волів би займатися через 5 років?

Чи є у мене натхнення і мотивація?

Що є для мене мотиватором зараз? Через 5 років?

Які сильні і слабкі сторони моєї мотивації?

До яких заходів я можу вдатися, аби переконатися, що моя робота найближчим часом буде відповідати моїм особистим потребам?

1.2. Економічний стан.

Яким є мій економічний стан?

Чи є у мене особистий бюджет, який він, чи дотримуюсь я його рамок?

Які заходи я можу вжити у випадку необхідності для покращання економічного стану?

1.3. Фізичний стан.

Якою є моя загальна форма?

На чому базується моя оцінка (власне уявлення, тести тощо)?

Чи регулярно я проходжу огляди у лікаря?

1.4. Соціальний стан — людські відносини.

Чи справді мене цікавить думка та точка зору інших?
Як я їх враховую?
Чи цікавлять мене сторонні проблеми та клопоти?
Чи цікавить мене чиясь думка?
Чи не нав'язую я іншим свої думки та погляди?
Чи вмію я слухати?
Чи ціную я людей, з якими спілкуюся?
Як це проявляється на практиці?
Чи сприяю я розвитку людей, з якими спілкуюсь?
Як я зберігаю дружні стосунки?
Як я можу розвинути свої стосунки зворотного зв'язку?

1.5. Психологічний стан.

Який мій психологічний стан?

На чому ґрунтується моя оцінка (власне уявлення, тести, результати медогляду)?

Які стресори бентежать мене нині?
Чи не слід мені змінити роботу найближчим часом?
Чи не слід мені змінити своє життя, коло спілкування, хобі?
Чи потребую я допомоги психіатра?

1.6. Подружнє життя (сімейний стан).

Чи є у мене умови для створення сім'ї?
Чи слід мати ще одну дитину?
Чи достатньо уваги я приділяю рідним, батькам, дружині, дітям?
Як краще проводити вільний час у колі сім'ї?
Куди їхати відпочивати?
Куди йти вчитися дітям?
Як допомогти дітям, що вже мають власну сім'ю?

2. Особиста мета для досягнення кар'єри

2.1. Метою моєї кар'єри є:

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

2.2. Моя кар'єра повинна здійснюватися до 20____, не пізніше

2.3. Які фактори сприяють здійсненню моєї кар'єри?

2.3.1. Які фактори заважають здійсненню кар'єри?

2.4. Які найкритичніші пункти у здійсненні моєї кар'єри? Що я можу зробити в цьому плані?

2.5. Що мені потрібно використати для здійснення кар'єри: час, гроші, здоров'я тощо?

2.5.1. Чи готовий я використати ці фактори, чи мені необхідно змінити свої цілі?

3. Приватні цілі та плани діяльності, що сприятимуть здійсненню моєї кар'єри

Для досягнення життєвих цілей, що постають переді мною, необхідно вирішити такі приватні завдання	Заходи	Час
1. У галузі розвитку службової діяльності 2. У галузі економічного стану 3. У галузі здоров'я і фізичного розвитку 4. У галузі соціальних взаємовідносин, дружніх стосунків та захоплень 5. У галузі моральної мотивації та психологічного стану 6. У галузі подружнього життя		

4.2. Побудова кар'єрограми менеджера

Загальна ситуація

Майбутній менеджер з персоналу закінчує вищий навчальний заклад із спеціальності “Управління трудовими ресурсами”. Перед ним постає питання, як побудувати свій подальший життєвий шлях.

Завдання

Побудуйте кар'єрограму можливого кар'єрного шляху (шляхів) менеджера з персоналу після закінчення вищого навчального закладу.

Методичні вказівки

Кар'єрограма — інструмент керування кар'єрою, що являє собою графічний опис того, що повинно відбуватися, або відбувається з людьми на різних етапах кар'єри. Проводяться спеціальні наукові дослідження у зацікавлених організаціях, за результатами яких будуються кар'єрограми для різних спеціалістів та керівників.

Кар'єрограма складається з двох частин. У першій частині міститься перелік посад, побудованих у послідовний ланцюг по висхідній лінії, які менеджер може займати протягом всього свого кар'єрного шляху (із зазначенням строку та років). У другій — характеристика видів навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів із зазначенням видів навчальних закладів, факультетів, курсів, які необхідно пройти менеджером на своєму кар'єрному шляху, враховуючи захист дисертацій та отримання вченого ступеня та звань, зазначивши період (у роках) навчання. Самостійне навчання також входить до кар'єрограми. Слід відмітити, що строки перебування на окремих посадах повинні бути узгодженими зі строками постійного навчання.

Тест

“Вибір кар'єрного шляху”

Закінчіть речення, як Вам більше до вподоби.

1. Найкращий засіб примусити людей що-небудь робити...

- А — підвищити їм зарплату;
- Б — доручити їм те, що вони вважають нездійсненним;
- С — трошки їх покритикувати;
- Д — ставити їм палки у колеса.

2. Справжній керівник...

- А — по-справжньому ризикує;
- Б — ризикує, але обережно;
- С — робить вигляд, що ризикує, а насправді здійснює лише добре продумані кроки;
- Д — робить все, аби дошкулити іншим.

3. Найкращі керівники звичайно...

- А — діють рішуче (той, хто прагне влади, повинен користуватися моментом);
- Б — ведуть себе ніби дзеркало, дозволяючи іншим віддзеркалювати власну енергію;
- С — вважаючи підлеглих своїми найкращими друзями, більш за все дбають про демократичність правління.

4. Аби навчитися керувати, потрібне ціле життя: смішно уявити, що хто-небудь ось так, відразу, зможе розумно та самостійно розпоряджатися...

- А — сумно, але факт;
- Б — взагалі правильно;
- С — бозна-що!

5. Засіб примусити підлеглих тремтіти...

- А — тверда віра;
- Б — холодний розрахунок;
- С — приховані факти їх біографії.

6. Досвідчений керівник досягає успіху тільки тому, що повністю зосереджений на кінцевому результаті...

- А — правда;
- Б — брехня.

7. Окресліть правильні висловлювання буквою “П” і неправильні — “Н”.

- А — гарний керівник не слухає порад та не підкоряється силі;
- Б — керівник не повинен дозволяти критикувати свій стиль керівництва;
- С — більшість керівників не помічають характерних для себе помилок;
- Д — на зборах шеф не повинен “мямлити” чи намагатися примусити людей замовкнути;
- Е — зовнішній вигляд керівника не впливає на ставлення до нього людей.

8. Найгірший з керівників — це...

- А — я;
- Б — тихий, непомітний чоловік;

С — той, хто не заслуговує на довіру.

Ключ
до тесту “Вибір кар’єрного шляху”

Правильні відповіді: 1 — А, 2 — В, 3 — С, 4 — С, 5 — А, 6 — А, 7 — Д, 8 — С.

Кожна правильна відповідь дає Вам 10 балів. Пам’ятайте, що відносно сьомого питання зараховуються тільки відповіді з відміткою “неправильно”.

Ви набрали 60–80 балів. Ви блискучий керівник, матеріально забезпечені, незалежні, рішучі, виважені, турботливі, але не зануда. Можете знайти і розкрити найкращі якості в інших. Ваші підлегли підуть за Вами на край світу.

20–50 балів. Ви сильні та інтелігентні, але однаково добре почуваете себе і як керівник, і як підлеглий. Оточуючі цінують Вас за оригінальні ідеї, тому Ви часто і не безпідставно опиняєтесь у центрі уваги. Вам не подобається нести відповідальність за успіхи та невдачі інших, але якщо доведеться покомандувати, то Ви це зробите відмінно.

Менше 20 балів. Вам краще повільно та наодинці просуватися уперед або працювати під керівництвом досвідченого й тактовного керівника. Постійні сутички з сторонніми бажаннями та проблемами дратують та переважтажують Вас. Ви надійний підлеглий, але керувати не полюбляєте і не вмієте.

5. ТРУДОВА АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

5.1. Тест “Комунікативність і адаптація працівника у колективі”

Читаючи твердження, відмічайте знаком “+” ті, з якими Ви згодні, і знаком “-” — якщо не погоджуєтесь. Відповідайте “так” чи “ні”.

1. Мені важко бути схожим на когось іншого.
2. Я, можливо, при нагоді міг би утнути щось таке, що привернуло б до мене увагу або звеселило оточуючих.
3. Із мене вийшов би непоганий актор.
4. Іншим іноді здається, що я відчуваю щось глибше, ніж насправді.
5. У компанії я здебільшого не потрапляю в коло уваги.
6. У різних ситуаціях та у спілкуванні із різними людьми я іноді повожджу зовсім по-різному.

7. Я можу відстоювати лише те, в чому справді переконаний.
8. Щоб бути успішним у справах та у відносинах із людьми, я намагаюся бути таким, яким мене хочуть бачити.
9. Я можу бути приязним та доброзичливим з тими, кого не можу терпіти.
10. Я завжди такий, яким видаюся.

Ключ до тесту

“Комунікативність та адаптація працівника у колективі”

Нараховуйте по 1 балу за відповіді:

- “ні” на 1-ше, 5-те та 7-ме питання,
- “так” — на всі інші.

Ви набрали:

0–3 бали. У Вас низькі комунікативні якості. Ваша поведінка стійка, і Ви не вважаєте за потрібне змінювати її залежно від ситуації. Ви здатні до щирого саморозкриття у суспільстві. Деякі вважають Вас “незручним” у спілкуванні саме з причини Вашої прямолінійності.

4–6 балів. У Вас середні комунікативні якості. Ви щирий, але стриманий у своїх емоційних проявах. Вам слід більше зважати на оточуючих.

7–10 балів. У Вас високі комунікативні якості. Ви легко входите у будь-яку роль, гнучко реагуєте на зміни у ситуації і навіть можете передбачити те враження, яке справляєте на оточуючих.

5.2. Тест “Рішучість та адаптованість у поведінці та прийнятті рішень”

Потрібно відповісти “так” чи “ні” на наведені запитання.

1. Чи зможете Ви легко пристосуватися на старому місці роботи до нових правил, нового стилю, що істотно різниться від того, до якого Ви звикли?
2. Чи швидко Ви адаптуєтесь у новому колективі?
3. Чи здатні Ви висловити свою точку зору привселюдно, якщо відомо, що така точка зору суперечить думці керівника?
4. Якщо Вам запропонують посаду з більшим окладом в іншому закладі, чи погодитесь Ви без зайвих міркувань перейти на іншу роботу?
5. Чи схильні Ви заперечувати свою провину у припущеній помилці та відшукати підходяще для цього випадку виправдання?

6. Чи пояснюєте Ви, звичайно, причину своєї відмови від чого-небудь справжніми мотивами, не прикриваючись різними “пом’якшуючими” та камуфлюючими причинами?
7. Чи змогли б Ви змінити свій попередній погляд з того чи іншого питання в результаті серйозної дискусії?
8. Ви читаєте чиюсь працю (це Ваш обов’язок чи чиясь прохання), думка правильна, але викладено не так, як Вам подобається, — Ви б написали інакше. Чи будете Ви вносити правки відповідно до свого розуміння цього?
9. Якщо побачите у вітрині річ, що дуже Вам подобається, чи придбаєте Ви її, навіть якщо вона не так вже й необхідна?
10. Чи могли б Ви змінити думку під впливом умовлянь симпатичного чоловіка?
11. Чи плануєте Ви заздалегідь свою відпустку, не покладаючись на “абияк”?
12. Чи завжди Ви виконуєте дані Вами обіцянки?

Ключ до тесту

“Рішучість та адаптованість у поведінці та прийнятті рішень”

Визначте кількість набраних Вами балів за таблицею.

Номер питання	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
“так”												
“ні”												

Від 0 до 9 балів. Ви не надто рішучі. Постійно і з будь-якого приводу довго зважуєте всі “за” і “проти”. Якщо вдається перекласти рішення на когось іншого, Ви зітхаете з полегшенням. Перед тим, як зважитися на якийсь крок, довго радитесь... і рішення частенько приймаєте половинчасте. На зборах і засіданнях Вас не чути і не видно, хоча, можливо, у кулуарах Ви можете виділитися красномовством та сміливістю. Однак не намагайтеся переконувати себе в тому, що це Ваша “природжена” обережність. Ні, бо найчастіше це саме боязкість. З Вами важко жити і працювати. Навіть якщо Ви володієте знаннями, ерудицією, досвідом, така риса Вашого характеру, як нерішучість, значно знижує Ваш “коефіцієнт корисності”. Крім того, на Вас важко покластися, тому що Ви складаєте враження людини ненадійної. Звичайно, змінити щось складно, але можливо. Почніть із дрібниць, ри-

зикніть прийняти рішення за своїм розумінням — ось побачите, воно Вас не підведе.

Від 10 до 18 балів. Ви приймаєте рішення обережно, але не пасуєте перед серйозними проблемами, які потребують вирішення негайно. Вагається, зазвичай, тоді, коли для рішення у Вас є досить часу. Ось тоді Вас починають obsідати сумніви, з'являється спокуса все “владнати” із вищими керівниками, хоча питання, що вирішується — Вашого рівня. Більше довіряйте своєму досвіду, він підкаже Вам, як прийняти правильне рішення. Врешті-решт, порадьтеся з кимось із колег або своїх підлеглих, але тільки для того, аби перевірити себе.

6. ПРОВЕДЕННЯ СОЦІОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ. АНАЛІЗ ПЛИННОСТІ КАДРІВ

6.1. Аналіз ситуації

Розглянемо ситуацію Вашого умовного звільнення.

Далі представлена анкета, призначена для з'ясування мотивів плинності кадрів. Вона обробляється як машинним, так і ручним способом. Заповнюючи анкету, в графі “Шифр відповіді” обстежуваний підкреслює обраний варіант відповіді або дописує потрібну інформацію.

АНКЕТА

з'ясування мотивів плинності кадрів
(заповнюється особами, що приходять на підприємство)

Підприємство _____

Підрозділ _____

Дата заповнення _____

№ п/п	Питання	Шифр відповіді
1	2	3

А. Загальні відомості про обстежуваного

1	Стать: Чол. Жін.	
2	Вік (повних років, що минули) _____	
3	Скільки років живе у місті? _____	
4	Сімейний стан: одинокий одружений (заміжня)	
5	Який середній прибуток на одну людину в сім'ї? _____	
6	Де Ви живете: у власному будинку в окремій квартирі в кооперативній квартирі в гуртожитку наймаю квартиру	
7	Скільки м ² жилої пл. припадає на одну людину в сім'ї? _____	
8	Яка у Вас шкільна освіта (кількість класів)? _____	
9	Чи є у Вас спеціальна освіта: немає індивідуально-бригадне навчання професійно-технічне училище середня школа з виробничим навчанням спецкурси та школи на підприємстві технікум вуз, втуз (закінчене, незакінчене)	
10	Де Ви навчаєтесь зараз: спецкурси дистанційна форма навчання вечірнє ПТУ технікум курси при вузі вуз інші місця навчання не навчаюсь	

1	2	3
11	Вкажіть кількість підприємств, на яких Ви працювали протягом трудового життя (включ. дане) _____	
12	Скільки місць роботи Ви змінювали за власним бажанням? _____	
13	Вкажіть, як Ви влаштувалися на роботу на дане підприємство: за оргнабором були направлені після закінчення навчання у порядку переведення з іншого підприємства направлені з бюро працевлаштування по індивідуальному найму	
14	Де Ви працювали до вступу на дане підприємство (перерва не більше одного року): найменування _____ галузь _____ де розташовано _____ <i>(село, місто, область)</i>	
	Чи Ви вступасте на роботу: по закінченні навчання після демобілізації з армії після скорочення пенсіонер інші ситуації	
15	Якщо Ви пенсіонер, демобілізовані чи звільнені за скороченням чисельності персоналу, то в якій галузі працювали раніше? _____	
16	Ваш стаж роботи: загальний (крім років навчання, служби в армії, перерви в роботі) _____ в цій галузі _____ років по останній професії _____ років _____ місяців по останньому розряду _____ років _____ місяців на підприємстві, з якого прийшли (якщо Ви оформлялися на дане підприємство не один раз, то вкажіть тільки стаж роботи з останнього вступу) _____ років _____ місяців	
17	Якщо Ви проробили на підприємстві, з якого прийшли, не більше року, потрібно повідомити, чи завчасно Ви були попереджені (знали), що робитимете там недовго, доки не знайдете більш підходяще місце роботи: передбачав не передбачав не думав про це працював більше року	
18	Чи можна сказати, що Ви звикли до підприємства, з якого пішли, до робочого місця: звик не зовсім не звик не знаю	

1	2	3
19	<p>Якщо не звикли, то чи вплинуло це на Ваше рішення про зміну робочого місця, підприємства:</p> <p>дуже вплинуло вплинуло, але не дуже зовсім не вплинуло не знаю</p>	
20	<p>Чи важко Вам було звикнути до підприємства, звідки звільнилися:</p> <p>так, важко не дуже важко легко не знаю</p>	
21	<p>Якщо важко було звикнути, то через що? _____</p>	
22	<p>За яких умов Ви залишилися б на підприємстві, з якого звільнилися? _____</p>	
23	<p>Як задовго до звільнення у Вас виникло бажання змінити місце роботи?</p>	

Б. Попередня трудова діяльність

24	<p>Якщо Ви пішли з попереднього місця роботи за власним бажанням, підкресліть головний мотив однією рискою, інші — двома</p> <p>Невідповідність роботи спеціальності чи кваліфікації Незадоволеність професією Відсутність перспектив для підвищення кваліфікації (розряду) Порушення ритмічності у роботі (штурмовщина), часті простої обладнання та втрати робочого часу Тризмінний режим праці, подовжені періоди роботи у нічну зміну, надурочні роботи Фізично важка праця через низький рівень її механізації Фізично важка праця навіть при високому рівні її механізації Брудна робота Шкідливі умови праці Відсутність умов для утримання себе охайним Стан здоров'я Не подобаються умови життя у цьому місті Бажання жити разом із рідними Одруження, народження дитини Відсутність умов для подальшого навчання Продовження освіти Невдоволення розміром заробітної плати з причини:</p> <p>а) низьких тарифних ставок б) навантаження в) слабкої організації праці та виробництва г) невідповідність зарплати умовам праці д) невідповідність розряду робіт кваліфікації</p>	
----	--	--

1	2	3
	<p>е) інші робітники тієї ж професії і кваліфікації отримують більшу заробітну плату є) заробітна плата надто низька для утримання сім'ї ж) інші причини, що не дозволяють досягти бажаного заробітку _____</p> <p>Відсутність (або мала) житлової площі Віддаленість місця роботи від житла Відсутність дитячих закладів чи місць у них Незадовільні відносини з працівниками адміністрації Не подобається колектив Скорочення чисельності персоналу Звільнився за власним бажанням</p> <p>25 Скільки часу Ви не працювали після звільнення з останнього місяця роботи (для вперше починаючих — з часу закінчення навчального закладу і до вступу на дане підприємство) _____ років, _____ місяців _____ днів</p> <p>26 З якої причини Ви не працювали: не було можливості влаштуватися на роботу не було роботи за спеціальністю низька оплата праці з причини хвороби у зв'язку із переїздом на інше місце проживання внаслідок одруження, народження дитини, ін. сімейні мотиви внаслідок відсутності дитсадків та місць у них внаслідок відсутності житлової площі чи прописки внаслідок матеріальної забезпеченості внаслідок відсутності громадянства інші причини _____</p> <p>27 Чи знали Ви, коли звільнялися з попереднього місця роботи, де саме будете працювати: знав не знав</p> <p>28 З яких джерел Ви отримали попередню інформацію про дане підприємство та робоче місце: з газет з об'яви від друзів, рідних; чи вони самі працювали на цьому підприємстві: а) так б) ні у бюро працевлаштування у відділі кадрів підприємства на зустрічах з представниками підприємства</p>	

1	2	3
29	<p>Які настрої переважають після отримання нового місця роботи:</p> <p>працювати за спеціальністю чи цікавою професією мати можливість продовжувати навчання отримувати гарну зарплату працювати в одну зміну покращити умови праці працювати у дружньому колективі отримати чи покращити житло влаштувати дитину у дитсадок працювати ближче до дому інші очікування _____</p> <p>_____</p> <p>не могу відповісти</p>	
30	<p>Якої допомоги Ви потребуєте у перші місяці роботи на даному підприємстві? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	

***V. Професійно-кваліфікаційна характеристика та умови праці
(порівняльні дані)***

31	<p>Ким Ви працювали і ким поступаєте:</p> <p>робітник учень ІТР службовець МОП невиробнича група</p>	
32	<p>Спеціальність, професія _____</p>	
33	<p>Кваліфікація (тарифний розряд) _____</p>	
34	<p>Розряд більшості виконуваних Вами робіт _____</p>	
35	<p>Ступінь механізації праці:</p> <p>ручна праця ручна праця при механізмах механізована праця автоматизована праця ручна праця з налагодження і ремонту машин і механізмів</p>	
36	<p>Умови праці:</p> <p>нормальні важкі та особливо важкі шкідливі і особливо шкідливі на відкритій місцині підземна праця</p>	
37	<p>Чи маєте Ви доплати та пільги за тяжку, шкідливу та ін. умови праці:</p> <p>так ні не знаю</p>	

1	2	3
38	Середньомісячна заробітна плата, виходячи з повністю відпрацьованих останніх 2–3 місяців, _____ грн.	
39	Ви працюєте: в одну зміну у дві зміни у три зміни у чотири зміни	
40	Скільки часу Ви витрачаєте на те, щоб потрапити на роботу: _____ год. _____ хв	

Складіть таблицю Ваших відповідей на 40 питань та проаналізуйте причини звільнень.

Дайте відповідь на питання: що повинно зробити підприємство, аби знизити рівень плинності кадрів?

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. — Н. Новгород: НИМБ, 1999.
2. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом: Организационный практикум. — М.: ИНФРА-М, 2000.
3. *Практическая психология в тестах.* — М.: АСТ-пресс, 1999.
4. *Щёкин Г. В.* Как эффективно управлять людьми. Психология кадрового менеджмента: Науч.-практ. пособие. — К.: МАУП, 1999.

МАУП

ЗМІСТ

Пояснювальна записка	3
1. Професійне самовизначення	4
1.1. Методика оцінки основних мотивів вибору професії	4
1.2. Підбір кадрів	6
2. Атестація персоналу	15
2.1. Методика виявлення комунікативних та організаторських здібностей	15
2.2. Оцінка направленості особистості	21
3. Мотивація трудової діяльності	28
3.1. Потреби і мотиви	28
3.2. Мотивація діяльності	30
3.3. Визначення ступеня мотивації особистості до успіху	31
4. Управління розвитку персоналу	33
4.1. Ситуація “Складання особистого життєвого плану”	33
4.2. Побудова кар’єрограми менеджера	36
5. Трудова адаптація персоналу	39
5.1. Тест “Комунікативність і адаптація працівника у колективі”	39
5.2. Тест “Рішучість та адаптованість у поведінці та прийнятті рішень”	40
6. Проведення соціологічного дослідження. Аналіз плинності кадрів	42
6.1. Аналіз ситуації	42
Список рекомендованої літератури	48

Відповідальний за випуск
Редактор
Комп’ютерна верстка

Л. В. Бірдус
Т. О. Винокурова
Н. М. Музиченко

Зам. № ВКЦ-1098

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП