

**МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПРОДОВОЛЬСТВА
УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет технології виробництва і переробки продукції
тваринництва, стандартизації та біотехнології

Кафедра технології переробки, стандартизації і сертифікації
продукції тваринництва

СЕРТИФІКАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

Методичні рекомендації
для практичних занять
студентами спеціальності 8. 18010010 –
«Якість, стандартизація і сертифікація»

МИКОЛАЇВ
2014

УДК 636.033:637.05
ББК 46.0+45.4 (073)
С 85

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету
ТВПШТСБ Миколаївського національного аграрного університету від
«_____»_____2014 р., протокол №_____

Укладачі:

Т. В. Підпала – доктор сільськогосподарських наук, професор,
завідувач кафедри технології переробки, стандартизації і сертифікації
продукції тваринництва, Миколаївський національний аграрний
університет

Рецензенти:

Т. Г. Цегельник – заступник директора з питань стандартизації
та наукової діяльності ДП «Миколаївський науково-виробничий
центр стандартизації, метрології та сертифікації»

Л. С. Патрєва – доктор сільськогосподарських наук, професор,
завідувач кафедри птахівництва, якості та безпечності продукції
Миколаївського національного аграрного університету.

ЗМІСТ

| | | |
|----------------------------------|---|----|
| Передмова | | 4 |
| Заняття 1. | Визначення якості осіб, які претендують на працевлаштування | 5 |
| Заняття 2. | Визначення якості осіб за потенціальними можливостями | 17 |
| Заняття 3. | Оцінювання персоналу за діловими та особистісними критеріями | 22 |
| Заняття 4. | Визначення неспецифічного стану поведінки персоналу | 33 |
| Заняття 5. | Оцінювання мотиваційних особливостей персоналу | 42 |
| Заняття 6. | Визначення професійно-кваліфікаційного рівня працівників | 52 |
| Заняття 7. | Оцінювання персоналу за результатами праці | 58 |
| Заняття 8. | Атестація персоналу, як комплексне оцінювання персоналу | 62 |
| Список рекомендованої літератури | | 66 |
| Додаток А | | 67 |
| Додаток Б | | 68 |
| Додаток В | | 68 |
| Додаток Д | | 69 |

ПЕРЕДМОВА

Сертифікація персоналу є одним із засобів забезпечення гарантії того, що сертифікований персонал відповідає вимогам схеми сертифікації. Довіра до відповідних схем сертифікації досягається шляхом визнаного у світі процесу оцінювання, подальшого нагляду та періодичного повторного оцінювання компетентності сертифікованого персоналу.

Сертифікація персоналу проводиться з метою офіційного підтвердження компетентності (кваліфікації, теоретичної та практичної підготовки) зазначеної особи в здійсненні конкретної діяльності на підставі Закону України «Про підтвердження відповідності».

Здобуття сертифіката компетентності аудитора є неодмінною умовою для здійснення ним робіт в галузі підтвердження відповідності продукції, послуг, систем управління якістю, систем управління безпечністю харчових продуктів (на підставі принципів НАССР), галузевих систем управління якістю, систем управління професійною безпекою та здоров'ям, систем управління навколишнім середовищем, атестації виробництва, для виконання ним своїх функцій і забезпечує необхідну впевненість в тому, що ці роботи будуть проводитись особою, яка має відповідну кваліфікацію, теоретичну і практичну підготовку та пройшла сертифікацію у встановленому порядку в органі з сертифікації персоналу.

Сертифікація керівників, професіоналів, фахівців, менеджерів та службовців всіх видів діяльності здійснюється у відповідності до вимог нормативних документів, що містять кваліфікаційні вимоги (закони, підзаконні акти, національні та міждержавні нормативні документи, міжнародні стандарти, нормативні документи та інструкції міністерств, відомств, підприємств та організацій всіх форм власності, які містять кваліфікаційні вимоги та вимоги до компетентності, довідники кваліфікаційних характеристик працівників, тощо).

Заняття 1. Визначення якості осіб, які претендують на працевлаштування

Мета заняття – навчитися застосовувати ретроспективну методику для визначення якості осіб, які претендують на працевлаштування.

Оцінювання осіб, які надають трудові послуги організації, присутнє на всіх етапах їх трудової діяльності. На етапі входу предметом оцінювання є найчастіше якості осіб, які претендують на працевлаштування.

Завдання 1. Анкета для кваліфікаційної розмови з претендентом на робоче місце

Дата _____

I. Прізвище, ім'я, по батькові кандидата _____

II. Робоче місце _____

1. Короткий опис обов'язків _____

2. Мінімальна кваліфікація, необхідна для робочого місця _____

III. Освіта кандидата.

1. Освітньо-кваліфікаційний рівень:

магістр спеціаліст бакалавр молодший спеціаліст
кваліфікований робітник .

2. Післядипломна освіта, курси, навчання:

докторантура аспірантура друга освіта комп'ютерні курси курси іноземних мов інші _____.

3. Відповідність напряму підготовки й фаху вимогам робочого місця:

не відповідає широкий зв'язок середній зв'язок сильний зв'язок
спеціальність безпосередньо пов'язана з робочим місцем .

IV. Професійний досвід кандидата.

1. Як довго виконував кандидат роботу, подібну тій, якої прагне:

не виконував менше року 1-3 роки більше 3-х років ?

2. Скільки часу присвячував кандидат на тогочасній роботі виконанню обов'язків, подібних до обов'язків на робочому місці, якого він прагне:

виконував іншу працю 25% часу 50% часу 75% часу
виконував ідентичну працю .

3. Відповідність наявного професійного досвіду вимогам місця роботи:
 відсутня середня відповідна сильна відмінна .

V. Трудовий життєпис.

1. У скількох організаціях працював раніше:
 перше робоче місце в одній у двох у трьох більше ніж у трьох .
2. Які причини зміни останнього місця роботи:
 заробітна плата умови праці відсутність можливості для розвитку малоцікава праця конфлікт з керівництвом і (або) з колегами інші ?

VI. Трудові цілі, мотиви пошуку нового місця роботи:

1. Чому кандидат шукає роботу в даній організації:
 любить такий вид праці хоче більше заробляти бачить шанси для свого розвитку інші?
2. Що кандидат хотів би робити:
 за рік _____
 за три роки _____
 за п'ять років _____?
3. Чи може досягти трудових цілей кандидат на даному робочому місці:
 Так Частково Ні ?

VII. Характеристика способу життя кандидата _____

VIII. На підставі інформації, відображеної в пунктах III – VII , кандидата можна рекомендувати до подальшого проходження процедури найму:

Так Ні .

Посада, прізвище та підпис особи, яка проводила кваліфікаційну розмову _____

Завдання 2. Оцінка рівня комунікабельності. На кожне запитання дайте відповіді ТАК, ІНОДІ, НІ, а потім оцініть їх у балах: за кожне ТАК – 2 бали, ІНОДІ – 1, НІ – 0. Загальну оцінку і характеристику наведено в таблиці 1.

1. Вас чекає звичайна ділова зустріч. Чи нервуєте ви, очікуючи її?

2. Чи не відкладаєте ви візит до лікаря до тих пір, поки стане вже не під силу терпіти?
3. Чи викликає у вас сум'яття і незадоволення доручення виступати з доповіддю, повідомленням, інформацією на нараді, зборах або іншому заході?
4. Вам пропонують поїхати у відрядження в місто, де ви ніколи не були. Чи докладете ви максимум зусиль, щоб уникнути цього відрядження?
5. Чи любите ви ділитися своїми переживаннями з іншими людьми?
6. Чи гарячкуєте ви, якщо незнайома людина на вулиці звертається до вас із проханням (показати дорогу, назвати час, відповісти на інші запитання)?
7. Чи вірите ви, що існує проблема «батьків і дітей» та що людям різних поколінь складно порозумітися?
8. Чи посоромитесь ви нагадати знайомому, що він забув, вам повернути невелику суму грошей, яку позичив кілька місяців тому?
9. У ресторані або в їдальні вам подали явно недоброякісну страву. Ви промовчите, невдоволено відсунувши тарілку?
10. Опинившись наодинці з незнайомою людиною, ви не почнете з нею розмову і чи почуватиметеся незручно, якщо вона заговорить першою?
11. Вас обурює будь-яка довга черга (у магазині, бібліотеці, в касі кінотеатру). Вам легше відмовитися від свого наміру, ніж стати наприкінці черги і нудьгувати в очікування?
12. Чи боїтеся ви брати участь у комісії з розгляду конфліктних ситуацій?
13. У вас є власні критерії оцінювання творів літератури, мистецтва, культури, і ніяких «чужих» думок щодо цього ви не приймете. Чи це так?
14. Почувши десь у кулуарах явно помилкові висловлювання з добре відомого вам питання, чи вважатимете за краще промовчати і не сперечатися?
15. Чи дратує вас чие-небудь прохання допомогти розібратися в тому або іншому службовому питанні або навчальній темі?
16. Ви охочіше викладаєте свою точку зору (думку, оцінку) письмово, ніж усно?

Таблиця 1. Критерії оцінювання

| Кількість балів | Характеристика |
|-----------------|--|
| 30 – 32 | Виразна некомунікабельність, від якої страждає найбільше сам. Близьким людям нелегко з такою людиною. На нього важко розраховувати у справі, яка вимагає колективних зусиль. |
| 25 – 29 | Замкнутий, неговіркий, віддає перевагу самоті і тому має мало друзів. Від нової роботи і необхідності нових контактів не впадає в паніку, однак надовго виводить із рівноваги. |
| 19 – 24 | Певною мірою товариський, у незнайомій обстановці відчуває себе цілком упевнено. Нові проблеми його не лякають. Проте з новими людьми сходиться обережно, в суперечках і диспутах бере участь неохоче |
| 14 – 18 | Нормальна комунікабельність. Допитливий, охоче слухає цікавого співбесідника, достатньо терплячий у спілкуванні з іншими, тактовно відстоює свою точку зору. Без проблем знайомиться і спілкується з новими людьми. Однак не любить галасливих компаній, екстравагантних витівок. |
| 9 – 13 | Товариський, деколи навіть надміру. Цікавий, балакучий, любить висловлюватися з різних питань, що іноді викликає роздратування в оточуючих. Охоче знайомиться. Любить бути в центрі уваги, нікому не відмовляє у проханнях, хоча не завжди може їх виконати. Не вистачає посидючості, терпіння і відваги при зіткненні із серйозними проблемами. |
| 4 – 8 | Занадто товариський, завжди у курсі всіх справ. Любить брати участь у всіх дискусіях, хоча серйозні теми можуть викликати у нього нудьгу. Охоче включається в розмову з будь-якого питання, навіть якщо має про нього поверхове уявлення. Береться за будь-яку справу, хоч далеко не завжди може успішно довести її до кінця. |
| 3 бали і менше | Говіркий, багатослівний, втручається у справи, які його не стосуються. Обговорює проблеми, в яких абсолютно не компетентний. Запальний, нерідко буває необ'єктивним. |

Завдання 3. Чи контактні ви (для жінок). Відповідаючи на запитання, оберіть найприйнятніший для вас варіант відповіді.

1. Ви прийшли на прийом до керівника, від якого залежить успіх виконання дорученої роботи. Кого ви вважатимете за краще побачити в кабінеті:

а) порівняно молоду людину, яка окине вас сповненим іронії поглядом;

б) вашу однолітку, яка погляне на вас досить критично;

в) похмурого чоловіка невизначеного віку, який не приховує, що ви забираєте у нього дорогоцінний час?

2. Ви наближаєтеся до незайнятої лавки у парку або на бульварі, маючи три можливості сісти на неї:

а) посередині, причому так, ніби ви зайняли всю лавку;

б) скраю, обернувшись спиною до іншої частини лавки;

в) посередині, але так, що залишаться місця зліва і справа.

3. У компанії ви зустрічаєтеся з трьома чоловіками, з якими маєте можливість познайомитися. Кому віддасте перевагу:

а) молодому, веселому, який невимушено тримається, але дещо галасливий і прагне привернути до себе увагу;

б) чоловікові середніх років, елегантно одягненому, дещо іронічному;

в) чоловікові у літах, поведінка якого свідчить, що його становище вище за інших присутніх?

4. Увійшовши в кафе, ви зауважуєте, що всі місця зайняті, крім одного, а на сусідньому стільці сидить незнайома людина. Ви:

а) підійдете і сядете навпроти незнайомця, усміхнувшись йому;

б) підійдете з байдужим виглядом і сядете впівоберта до незнайомця, продемонструвавши, що вам абсолютно байдуже, хто за столом;

в) чекатимете, коли звільниться інше місце?

5. Якщо у вас виникла можливість вибору місця проведення чергової відпустки, ви зупиняєтеся на одному з трьох варіантів:

а) туристична поїздка по місцях, де ви ще ніколи не були;

б) море (сезон не має значення, оскільки море завжди заспокоює й утихомирює, там можливі цікаві зустрічі);

в) відпочинок у селі, на дачі?

6. Людина, яку ви побачили, виявилася симпатичною, і ви не проти познайомитися з нею, але вона не виявляє до вас інтересу. Як вчините:

- а) відмовитися від свого наміру (з невеликою досадою);
 б) постаратися поговорити з нею і розібратися у ситуації?

Таблиця 2. Оцінювання відповідей

| Завдання | Кількість балів | Характеристика |
|-------------------|-----------------|---|
| 1. а) б) в) | 3 6 1 | До 11 балів. Очевидно, самолюбство – притаманна вам риса. Прагнете не розкриватися перед іншими, побоюючись, що вас неправильно зрозуміють. Підозріливі. На контакти йдете з великою обережністю. Не терпите критики. Це шкодить вам в особистих і службових справах. Вам слід бути більш відвертим, добродушним, вірити в людей. Намагайтеся в кожному бачити індивідуальність |
| 2 а) б) в) | 3 1 6 | |
| 3. а) б) в) | 2 6 3 | |
| 4. а) б) в) | 5 3 1 | |
| 5. а) б) в) | 6 3 1 | |
| 6. а) б) | 6 1 | |
| | | 12– 23 бали. Вам подобається спілкуватися з людьми, бути у компаніях, нові знайомства вас не лякають, хоча іноді відчуваєте боязкість. Нетактовність інших відштовхує вас, іноді робите поспішні висновки про людей. Цінуєте можливість побути на самоті. Ваш характер подобається багатьом людям, які вас оточують, однак іноді ви буваєте вперті, і це їх дратує. |
| | | Понад 24 бали. Ви людина контактна, активно реагуєте на все, що відбувається навколо. Легко зав'язуєте знайомства. Будь-яке відрядження для вас не проблема, живете повноцінним життям. Однак іноді необхідно зупинитися і розслабитися. |

Завдання 4. *Пізнайте свої риси характеру.* Опитуваний повинен відповісти на дванадцять запитань (по трое в кожній групі), поставивши значок «+» у колонках ТАК або НІ (табл. 3).

Таблиця 3. Критерії для оцінки якостей характеру

| № | Запитання | Так | Ні | Оцінка результатів |
|---|--|-----|----|--------------------|
| 1 | Чи можете ви говорити неправду? | | | |
| | Чи миритесь ви зі своїми недоліками? | | | |
| | Чи легко змінюєте свою думку? | | | |
| 2 | Чи любите ви говорити про себе? | | | |
| | Чи вільно почуваетесь у незнайомій компанії? | | | |
| | Чи довіряєте людям? | | | |
| 3 | Чи подобається вам, коли вас хвалять? | | | |
| | Чи задоволені ви собою? | | | |
| | Чи часто говорите про недоліки інших людей? | | | |
| 4 | Чи доводите ви розпочату справу до кінця? | | | |
| | Чи наполегливі ви у досягненні мети? | | | |
| | Чи ініціативні ви у роботі? | | | |

Методика оцінювання результатів тестування: слід проаналізувати окремо кожну групу відповідей: якщо виявиться більше ствердних, навпроти групи запитань поставте 1; переважають негативні – 0. Отримані цифрові комбінації (табл. 4) свідчать, що людина має такі характеристики.

Таблиця 4. Критерії оцінювання

| Завдання | Цифрова комбінація | Характеристика |
|----------|--------------------|--|
| 1. | 1111 | Енергійна, товариська, але самозакохана і непослідовна |
| | 1000 | Безпринципна, потайна, бездіяльна, невимоглива до себе |
| | 1001 | Нетовариська, самозакохана, із твердими переконаннями, діяльна |
| | 1011 | Нетовариська, самозакохана, із твердими переконаннями, діяльна |

| | | |
|----|------|---|
| 2. | 0111 | Принципова, ділова, легко сходиться з іншими людьми, але зарозуміла |
| | 0110 | Правдива, наполеглива, дбайлива |
| | 0100 | Вихована, нехитра, послідовна, але пасивна |
| | 0000 | Повільна, нетовариська, не вміє ставити перед собою чіткі цілі і досягати їх |
| 3. | 1010 | Діяльна за вдачею, але досягати успіху в житті їй заважають скромність, замкнутість і м'якосердість |
| | 1110 | Працелюбна, але спокійно поступається іншим першістю в конкурентній боротьбі, не вміє хитрувати |
| | 1100 | Прямодушна, скромна, нелукава у досягненні мети, легко змінює переконання |
| | 0001 | Правдива, але дуже потайна, самовпевнена й інертна |
| 4. | 0011 | Гордовита і нещира, у досягненні мети вольова, невтомна |
| | 0101 | Комунікабельна, відкрита і цілеспрямована, однак не вистачає діловитості; |
| | 1101 | Слабохарактерна, простодушна, ледача і самозакохана. Такими часто є невдахи |
| | 0010 | Наполеглива, працююча, але нетовариська |

Завдання 5. *Визначити хто ви у конфліктних ситуаціях?* Тест покликаний виявити схильність співробітника до використання п'яти основних стилів поведінки і ступінь їх вираженості (табл. 5 і 6).

1. *А.* Інколи я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.
Б. Перед обговоренням того, в чому ми розходимося, я прагну звернути увагу на те, з чим ми обидва згодні.
2. *А.* Я прагну знайти компромісне рішення.
Б. Я намагаюся залагодити справу з урахуванням своїх та інтересів іншого.
3. *А.* Як правило, я наполегливо прагну досягнути свого.
Б. Я прагну заспокоїти іншого і зберегти наші відносини.
4. *А.* Я прагну знайти компромісне рішення.

- Б. Інколи я жертвую своїми власними інтересами заради іншої людини.
5. А. Залагоджуючи спірну ситуацію, я весь час прагну знайти підтримку в іншого.
Б. Я прагну зробити все, щоб уникнути невиправданої напруги.
6. А. Я намагаюся уникнути виникнення неприємностей для себе.
Б. Я прагну досягти свого.
7. А. Я прагну відкласти рішення спірного питання, щоб пізніше його вирішити.
Б. Я вважаю за можливе в чомусь поступитися, щоб досягти свого.
8. А. Як правило, я наполегливо прагну досягти свого.
Б. Я насамперед прагну чітко визначити, в чому полягають всі спірні питання й інтереси, що зіткнулися.
9. А. Думаю, що не завжди варто хвилюватися із-за якихось розбіжностей.
Б. Я роблю зусилля, щоб досягти свого.
10. А. Я твердо прагну досягти свого.
Б. Я намагаюся знайти компромісне рішення.
11. А. Передусім я прагну чітко визначити те, в чому полягають всі спірні питання й інтереси, що зіткнулися.
Б. Я прагну заспокоїти іншого і зберегти наші відносини.
12. А. Найчастіше я уникаю позиції, яка може викликати суперечки.
Б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також йде мені назустріч.
13. А. Я пропоную середню позицію.
Б. Я наполягаю, щоб було зроблено по-моєму.
14. А. Я повідомляю іншому свою точку зору і запитую про його погляди.
Б. Я намагаюся показати іншому логіку і переваги моїх поглядів.
15. А. Я прагну заспокоїти іншого і зберегти наші відносини.
Б. Я прагну зробити все необхідне, щоб уникнути напруженості.
16. А. Я прагну не зачіпати почуттів іншого.
Б. Я намагаюся переконати іншого у перевагах моєї позиції.
17. А. Як правило, я наполегливо прагну досягти свого.
Б. Я прагну зробити все, щоб уникнути невиправданої напруги.

18. *А.* Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому змогу наполягти на своєму.
Б. Я даю змогу іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також йде мені назустріч.
19. *А.* Передусім я прагну з'ясувати, в чому полягають всі інтереси, що зіткнулися, і спірні питання.
Б. Я прагну відкласти спірне питання, щоб з часом вирішити його.
20. *А.* Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.
Б. Я прагну знайти краще поєднання вигод і втрат для нас обох.
21. *А.* Проводячи переговори, я прагну бути уважним до бажань іншого.
Б. Я наполягаю, щоб усе було зроблено по-моєму.
22. *А.* Намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю позицією і точкою зору іншої людини.
Б. Я відстоюю свої бажання.
23. *А.* Як правило, я прагну задовольнити бажання кожного з нас.
Б. Інколи я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.
24. *А.* Якщо позиція іншого здається йому дуже важливою, я прагну піти назустріч його бажанням.
Б. Я прагну переконати іншого досягти компромісу.
25. *А.* Я намагаюся показати іншому логіку і переваги моїх поглядів.
Б. Проводячи переговори, я прагну бути уважним до бажань іншого.
26. *А.* Я пропоную середню позицію.
Б. Я майже завжди прагну задовольнити бажання кожного з нас.
27. *А.* Найчастіше я уникаю позиції, яка може викликати суперечки.
Б. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.
28. *А.* Як правило, я наполегливо прагну досягти свого.
Б. Залагоджуючи ситуацію, я, звичайно, прагну знайти підтримку в іншого.
29. *А.* Я пропоную середню позицію.
Б. Думаю, що не завжди варто хвилюватися із-за якихось розбіжностей.

30. А. Я прагну не зачепити почуттів іншого.

Б. Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми спільно з іншою зацікавленою людиною досягли успіху.

Таблиця 5. Критерії оцінки конфліктної ситуації

| № п/п | Суперництво І | Співпраця ІІ | Компроміс ІІІ | Уникнення ІV | Прийняття V |
|-------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|----------------|
| 1 | | | | А | Б |
| 2 | | Б | А | | |
| 3 | А | | | | Б |
| 4 | | | А | | Б |
| 5 | | А | | Б | |
| 6 | Б | | | А | |
| 7 | | | Б | А | |
| 8 | А | Б | | | |
| 9 | Б | | | А | |
| 10 | А | | Б | | |
| 11 | | А | | | Б |
| 12 | | | Б | А | |
| 13 | Б | | А | | |
| 14 | Б | А | | | |
| 15 | | | | Б | А |
| 16 | Б | | | | А |
| 17 | А | | Б | | |
| 18 | | | Б | | А |
| 19 | | А | Б | | |
| 20 | | А | Б | | |
| 21 | | Б | | | А |
| 22 | Б | | А | | |
| 23 | | А | | Б | |
| 24 | | | Б | | А |
| 25 | А | | | | Б |
| 26 | | Б | А | | |
| 27 | | | | А | Б |
| 28 | А | Б | | | |
| 29 | | | А | Б | |
| 30 | | Б | | | А |

Визначте, користуючись ключем, кількість відповідей, яка тотожна кожному з п'яти типів поведінки у конфліктній ситуації. Кожна відповідь оцінюється в 1 бал. За кількістю набраних балів можна визначити тип (типи) вирішення конфлікту, яким надається перевага.

Таблиця 6. Стиль поведінки у конфліктних ситуаціях

| № п/п | Тип вирішення конфлікту | Характеристика |
|-------|-------------------------|--|
| 1 | Стиль конкуренції | Активна і вважає за краще йти до вирішення конфлікту власним шляхом. Вона не зацікавлена у співпраці з іншими і досягає мети, використовуючи свої вольові якості, прагне передусім задовольнити власні інтереси на шкоду інтересам інших, змушуючи їх ухвалювати потрібне їй розв'язання проблеми. |
| 2 | Стиль уникнення | Означає, що індивід не відстоює свої права, ні з ким не співпрацює для вироблення рішення або ухиляється від вирішення конфлікту. Для цього використовують відхід від проблеми (вихід із кімнати, зміна теми і т. п.), ігнорування її, перекладання відповідальності за рішення на іншого, відстрочення рішення і т. п. |
| 3 | Пристосування | Це спільні дії з іншою людиною, без відстоювання власних інтересів, поглядів на те, що і як потрібно робити. Це стиль поступок, згоди і принесення в жертву власних інтересів. |
| 4 | Стиль співпраці | Бере активну участь у вирішенні конфлікту і відстоює свої інтереси, але прагне при цьому співробітничати з іншою людиною. Цей стиль вимагає більше часу, ніж інші, оскільки обидві сторони спочатку висловлюють свої потреби, турботи й інтереси обох сторін, а потім їх обговорюють. Завдяки цьому часто вдається задовольнити інтереси обох сторін. Стиль співпраці найважчий, але найефективніший у складних конфліктних ситуаціях. |

| | | |
|---|------------------|---|
| 5 | Стиль компромісу | Обидві сторони дещо поступаються своїми інтересами, щоб задовольнити їх в іншому, часто головному. Це робиться шляхом торгу і поступок. На відміну від співпраці компроміс досягається на більш поверховому рівні – один поступається в чомусь, інший теж, в результаті з'являється можливість дійти спільного рішення. При цьому відсутній пошук прихованих інтересів, розглядається тільки те, що стверджує кожен, причин конфлікту ніхто не торкається. Тому відбувається не пошук можливостей усунення причин, що породили конфлікти, а пошук рішення, що задовольняє інтереси обох сторін на певний час. |
|---|------------------|---|

Оптимальною стратегією поведінки в конфлікті вважається застосування всіх п'яти тактик поведінки, і кожна з них має значення в інтервалі від 5 до 7 балів. Якщо ваш результат відрізняється від оптимального, то одні тактики – виражені слабо – мають значення нижче 5 балів, інші – сильно – вище 7 балів (загальна сума балів дорівнює 30).

Контрольні питання

1. Зміст і завдання стратегії та політики управління персоналу.
2. Необхідність та значення оцінювання персоналу.
3. Суть і завдання оцінки персоналу.
4. Принципи та процедури проведення оцінки персоналу.
5. Системний підхід та засади оцінювання персоналу.
6. Моделі оцінки кваліфікації персоналу.
7. Служба персоналу організації.

Заняття 2. Визначення якості осіб за потенціальними можливостями

Мета заняття – навчитися застосовувати діагностичну систему оцінювання для встановлення розвиваючої функції щодо ділового потенціалу умінь, підвищення рівня кваліфікації.

Різні люди різною мірою схильні до творчої і до рутинної праці. Блок наведених нижче тестів доцільно використовувати при доборі

претендентів на посади, які потребують ініціативи, творчості, здатності до нетрадиційного мислення, до бачення проблем у несподіваному ракурсі тощо.

Завдання 1. *Пізнайте свій творчий потенціал.* Оберіть один із запропонованих варіантів відповідей:

1. Чи вважаєте, що світ довкола вас можна поліпшити:
 - а) так;
 - б) ні, він і так досить хороший;
 - в) так, але тільки частково?
2. Чи вважаєте, що ви можете брати участь у суттєвих змінах навколишнього світу:
 - а) так, у більшості випадків;
 - б) ні;
 - в) так, у деяких випадках?
3. Чи вважаєте, що реалізація деяких із ваших ідей забезпечила б значний прогрес у сфері діяльності, в якій працюєте:
 - а) так;
 - б) так, за сприятливих обставин;
 - в) лише деякою мірою?
4. Чи вважаєте, що в майбутньому ви зможете щось принципово змінити:
 - а) так;
 - б) це малоймовірно;
 - в) можливо?
5. Коли беретеся за справу, чи впевнені ви у її здійсненні:
 - а) так;
 - б) часто думаєте, що не зумієте;
 - в) так, часто?
6. Чи відчуваєте бажання зайнятися справою, якої абсолютно не знаєте:
 - а) так, невідоме приваблює;
 - б) невідоме не цікавить;
 - в) все залежить від її особливостей?
7. Займаючись справою, чи відчуваєте бажання досягти в ній досконалості:
 - а) так;
 - б) задовольняєтеся тим, чого встигли досягти;
 - в) так, якщо вам це подобається?

8. Якщо нова справа вам подобається, чи хочете ви дізнатися про неї все:
- а) так;
 - б) ні, ви хочете опанувати тільки основне;
 - в) ні, ви хочете тільки задовольнити свою цікавість?
9. Коли ви зазнаєте невдачі, то:
- а) боротиметеся всупереч здоровому глузду;
 - б) махнете рукою на цю затію, усвідомлюючи її нереальність;
 - в) продовжуєте працювати, упевнившись навіть у непереборності перешкоди?
10. На вашу думку, професію слід обирати, зважаючи на:
- а) свої можливості, особисту перспективу;
 - б) стабільність, значущість, потрібність професії;
 - в) переваги, які вона забезпечує?
11. Подорожуючи, чи легко орієнтуєтеся у маршруті, по якому вже пройшли:
- а) так;
 - б) ні, боїтеся збитися зі шляху;
 - в) так, але тільки там, де місцевість вам сподобалася і запам'яталася?
12. Чи можете ви після розмови пригадати все, про що йшлося:
- а) так, без зусиль;
 - б) всього пригадати не можете;
 - в) запам'ятовуєте тільки те, що вас цікавить?
13. Почувши слово незнайомою мовою, чи зможете повторити його по складах без помилок, навіть не знаючи його значення:
- а) так, без труднощів;
 - б) так, якщо це слово легко запам'ятати;
 - в) повторите, але не зовсім правильно?
14. У вільний час ви вважаєте за краще:
- а) залишитися наодинці, розмірковувати;
 - б) перебувати в компанії;
 - в) вам байдуже, чи будете одні або у компанії?
15. Займаючись певною справою, ви вирішуєте припинити її за таких умов:
- а) коли справа закінчена і добре зроблена;
 - б) ви більш-менш задоволені роботою;
 - в) вам ще не все вдалося зробити?
16. Коли ви один:

- а) любите мріяти про абстрактні речі;
- б) будь-що намагаєтеся знайти собі конкретне заняття;
- в) іноді любите помріяти, але про речі, пов'язані з вашою роботою?

17. Коли якась ідея захоплює вас, ви станете думати про неї:

- а) незалежно від того, де і з ким ви перебуваєте;
- б) ви можете робити це тільки наодинці;
- в) тільки там, де буде не дуже шумно?

18. Коли ви відстоюєте якусь ідею:

- а) можете відмовитися від неї, якщо вислухаєте переконливі аргументи опонентів;
- б) залишитеся при своїй думці, які б аргументи не вислухали;
- в) зміните свою думку, якщо опір виявиться дуже сильним?

Ці здібності й становлять основні якості творчого потенціалу (табл. 7).

Таблиця 7 Критерії оцінювання творчого потенціалу

| Запитання | Риси характеру | Рівень творчого потенціалу |
|------------|-------------------------|---|
| 1, 6, 7, 8 | Допитливість | <i>49 і більше балів.</i> Значний творчий потенціал, який надає широкий вибір можливостей, використання здібностей і доступність різних форм творчості. |
| 2, 3, 4, 5 | Віра в себе | |
| 9, 15 | Постійність | |
| 10 | Амбітність | |
| 12, 13 | Слухова пам'ять | <i>Від 24 до 48 балів.</i> Цілком нормальний творчий потенціал. Якості особистості, відкривають їй широке поле для творчої діяльності, але окремі з них ускладнюватимуть цей процес. Успіх залежатиме від прагнень і старань особистості. |
| 11 | Зорова пам'ять | |
| 14 | Незалежність | |
| 16, 17 | Здатність до абстракції | |
| 18 | Зосередженість | <i>23 і менше балів.</i> Творчий потенціал невеликий. Інколи – це наслідок відсутності віри у свої сили. |

Примітка: за відповідь а) – 3 бали; б) – 1; в) – 2 бали.

Загальна сума набраних балів є свідченням рівня творчого потенціалу тестованого.

Завдання 2. Тест на уважність. Дайте відповіді ТАК чи НІ на такі запитання (табл. 8).

Таблиця 8 Оцінювальні тести

| Запитання | ТАК | НІ |
|--|-----|----|
| 1. Чи часто щось втрачаєте через власну неуважність? | | |
| 2. Чи розігрують вас друзі і знайомі? | | |
| 3. Чи умієте ви займатися якоюсь справою і одночасно слухати те, про що говорять навколо вас? | | |
| 4. Чи знаходили ви коли-небудь на вулиці гроші або ключі? | | |
| 5. Чи дивитеся уважно на всі боки, коли переходите вулицю? | | |
| 6. Чи здатні пригадати в деталях фільм, який дивилися два дні тому? | | |
| 7. Чи дратує, коли хтось відриває вас від читання книги, газети, перегляду телепрограми або якого-небудь іншого заняття? | | |
| 8. Чи перевіряєте отриману здачу в магазині відразу біля каси? | | |
| 9. Чи швидко знаходите в квартирі потрібну річ? | | |
| 10. Чи здригаєтеся, якщо вас раптово хтось покличе на вулиці? | | |
| 11. Чи буває, що ви одну людину приймаєте за іншу? | | |
| 12. Чи можете ви, захопившись розмовою, пропустити потрібну вам зупинку? | | |
| 13. Чи можете, не забарившись, назвати дати народження ваших близьких? | | |
| 14. Чи легко ви прокидаєтеся від сну? | | |
| 15. Чи знайдете ви у великому місті без сторонньої допомоги необхідне місце (музей, кінотеатр, магазин, установа), де побували одного разу рік тому? | | |

По одному балу оцінюються відповіді ТАК на запитання: 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 13, 14, 15 і відповіді НІ на запитання: 1, 7, 10, 11, 12. Підсумувавши, можна оцінити ступінь уважності опитуваного.

11 балів і більше. Опитуваний уважний і проникливий, що дано не кожному.

Від 5 до 10 балів. Опитуваний достатньо уважний, не забуває нічого важливого. Інколи він дещо може забути, проявляє неуважність. Однак загалом він здатний у відповідальний момент зосередитися і не допустити промаху.

4 бали і менше. Опитуваний дуже розсіяний, неуважний.

Контрольні питання

1. Інформаційна база сертифікації персоналу.
2. Критерії, методи і техніки оцінювання персоналу.
3. Система оцінки персоналу та її види.
4. Блоки системи оцінки персоналу.
5. Модель комплексної оцінки персоналу.
6. Групи персоналу за освітою.
7. Оцінка ділових якостей робітника.

Заняття 3. Оцінювання персоналу за діловими та особистісними критеріями

Мета заняття – навчитися оцінювати особистісні якості за допомогою тестів, поглибленого анкетування, спеціалізованих аналогічних досліджень.

Особистісні критерії важливі при відборі працівників на відповідні робочі місця, службовому пересуванні. Найважливішими особистісними критеріями часто вважають творчість, відповідальність, динамізм діяльності, темперамент, старанність, стресостійкість.

Ситуації на деяких робочих місцях часто вимагають наявності у працівників особливих психологічних якостей: стресостійкості, урівноваженості, підвищеної уваги, швидкої реакції тощо. Блок тестів для виявлення особистісних якостей і станів людей дає змогу визначити ступінь придатності претендентів на вакантні посади із підвищеними вимогами до їх психологічних станів і якостей.

Завдання 1. *Тест психічних властивостей особистості.* Дайте відповіді на кожне запитання ТАК або НІ. Їх аналіз свідчатиме про такі психічні властивості, як нейропсихічна лабільність, екстраверсія і психотизм, зв'язок між типами темпераментів і результатами факторно-аналітичного опису особи.

1. У вас багато різних хобі?
2. Ви заздалегідь обмірковуєте те, що збираєтеся робити?
3. У вас часто бувають спади і піднесення настрою?
4. Ви претендували коли-небудь на похвалу за те, що насправді зробила інша людина?
5. Ви балакуча людина?
6. Вас турбувало б те, що ви залізли у борги?
7. Вам доводилося відчувати себе нещасною людиною без особливих на те причин?
8. Ви намагалися коли-небудь одержати більше того, що вам мало належати?
9. Ви замикаєте двері на ніч?
10. Ви вважаєте себе життєрадісною людиною?
11. Побачивши, як страждає дитина, тварина, ви сильно переживаєте?
12. Ви часто переживаєте через те, що зробили або сказали щось, чого не слід було б робити і говорити?
13. Ви завжди виконуєте свої обіцянки, навіть якщо особисто вам це дуже незручно?
14. Ви одержали б задоволення, стрибаючи з парашутом?
15. Ви даєте волю почуттям і щосили веселитеся в галасливій компанії?
16. Ви дратівливі?
17. Ви звинувачували інших у тому, в чому насправді були винні самі?
18. Вам подобається знайомитися з новими людьми?
19. Ви вірите у користь страхування?
20. Вас легко образити?
21. Усі ваші звички хороші і бажані?
22. У товаристві ви прагнете бути в тіні?
23. Чи вживали б ви засоби, які могли викликати незвичайний або небезпечний стан (алкоголь, наркотики)?
24. Ви часто відчуваєте, що вам усе набридло?
25. Вам траплялося брати річ, що належить іншій особі, навіть якщо це така дрібниця, як шпилька або гудзик?
26. Вам подобається часто ходити в гості, бувати в товаристві?
27. Ви із задоволенням кривдите тих, кого любите?
28. Вас часто турбує відчуття провини?
29. Вам доводилося говорити про те, в чому погано розбираєтеся?

30. Ви більше віддаєте перевагу книгам, ніж зустрічам з людьми?
31. У Вас є вороги?
32. Ви вважаєте себе нервовою людиною?
33. Ви завжди вибачаетесь, нагримавши на іншого?
34. У вас багато друзів?
35. Вам подобається влаштовувати розіграші, які іноді можуть заподіяти людям біль?
36. Ви неспокійна людина?
37. У дитинстві ви завжди покірливо і негайно виконували те, що наказували інші?
38. Ви вважаєте себе безтурботною людиною?
39. Для вас багато означають хороші манери і охайність?
40. Чи хвилюєтеся ви з приводу жахливих подій, які могли б трапитися, але не трапилися?
41. Чи доводилося вам ламати або губити чужу річ?
42. Ви першими виявляєте ініціативу при знайомстві?
43. Чи можете ви легко зрозуміти стан людини, яка ділиться з вами своїми проблемами?
44. У вас часто напружені нерви?
45. Чи кинете ви непотрібний папірець на підлогу, якщо під рукою немає кошика для сміття?
46. Ви більше мовчите, перебуваючи в товаристві інших людей?
47. Чи вважаєте ви, що шлюб є старомодним і його слід відмінити?
48. Ви іноді відчуваєте жалість до себе?
49. Ви іноді багато хвалитеся?
50. Ви легко можете пожвавити нудну компанію?
51. Чи дратують вас обережні водії?
52. Ви турбуєтеся про своє здоров'я?
53. Ви говорили коли-небудь погано про іншу людину?
54. Ви любите переказувати жарти і анекдоти своїм друзям?
55. Для вас більшість харчових продуктів однакова на смак?
56. Чи буває у вас іноді поганий настрій?
57. У дитинстві ви грубіянили своїм батькам?
58. Вам подобається спілкуватися з людьми?
59. Ви переживаєте, якщо дізнаєтеся, що припустилися помилки в роботі?
60. Ви страждаєте від безсоння?
61. Ви завжди миєте руки перед споживанням їжі?
62. Ви з тих людей, які не лізуть за словом у кишеню?

63. Ви вважаєте за краще приходити на зустріч трохи раніше призначеного терміну?
64. Ви відчуваєте себе апатичним, втомленим?
65. Вам подобається робота, що вимагає швидких дій?
66. Ваша мати – хороша людина (була хорошою людиною)?
67. Чи часто вам здається, що життя жахливо нудне?
68. Чи використовували ви чужі помилки у своїх цілях?
69. Ви часто берете на себе більше, ніж дозволяє час?
70. Чи є люди, які прагнуть уникати вас?
71. Вас дуже турбує власна зовнішність?
72. Ви завжди ввічливі, навіть із неприємними людьми?
73. Чи вважаєте ви, що люди витрачають дуже багато часу, щоб забезпечувати своє майбутнє, відкладаючи заощадження, страхуючи себе і своє життя?
74. Чи виникало у вас коли-небудь бажання померти?
75. Ви спробували б уникнути сплати податку з додаткового заробітку, якби були упевнені, що вас ніколи не зможуть викрити в цьому?
76. Ви можете внести пожвавлення в компанію?
77. Ви прагнете не грубіянити людям?
78. Ви довго переживаєте після конфузу, що трапився?
79. Ви коли-небудь наполягали на тому, щоб було по-вашому?
80. Ви часто приїжджаєте на вокзал в останню хвилину перед відходом потяга?
81. Ви коли-небудь навмисно говорили щось неприємне або образливе для людини?
82. Вас турбували ваші нерви?
83. Вам неприємно перебувати серед людей, які кепкують із товаришів?
84. Ви легко втрачаєте друзів із своєї вини?
85. Ви часто переживаєте почуття самотності?
86. Чи завжди ваші слова відповідають справам?
87. Чи подобається вам іноді дратувати тварин?
88. Ви легко ображаєтеся на зауваження, що стосуються особисто вас і вашої роботи?
89. Життя без небезпек здавалося б вам дуже нудним?
90. Ви коли-небудь спізнавалися на побачення або на роботу?
91. Вам подобається суєта і пожвавлення навколо вас?
92. Ви хочете, щоб люди боялися вас?

93. Чи правильно, що ви іноді сповнені енергії, а іноді – зовсім мляві?
 94. Ви іноді відкладаєте на завтра те, що повинні зробити сьогодні?
 95. Чи вважають вас веселою людиною?
 96. Чи часто вам кажуть неправду?
 97. Ви дуже чутливі до деяких явищ, подій, речей
 98. Ви завжди готові визнавати свої помилки?
 99. Вам буває шкода тварину, яка потрапила в пастку?
 100. Чи важко вам заповнювати анкету?

При обробленні опитувальника підраховують кількість відповідей, що збіглися з ключовими (табл. 9).

Таблиця 9. Критерії оцінювання психічних якостей

| Шкала | Відповіді | | Характеристика |
|--------------------------|--|---|---|
| | так | ні | |
| Психотизму | 14, 23, 27, 31, 35, 47, 51, 55, 71, 85, 88, 93, 97. | 2, 6, 9, 11, 19, 39, 43, 59, 63, 67, 78, 100 | Високі оцінки за шкалою психотизму свідчать про схильність до асоціальної поведінки, неадекватності емоційних реакцій, високої конфліктності осіб. |
| Екстраверсії-інтроверсії | 1, 5, 10, 15, 18, 26, 34, 38, 42, 50, 54, 58, 62, 66, 70, 74, 77, 81, 90, 92, 96. | 22, 30, 46, 84 | Екстраверсія виявляється у товариській, активній, оптимістичній, самовпевненій та імпульсивній поведінці; інтровертивним властива нетовариська, пасивна, спокійна, вдумлива, розсудлива поведінка |
| Нейротизму | 3, 7, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40, 44, 48, 52, 56, 60, 64, 68, 72, 75, 79, 83, 86, 89, 94, 98. | | Людину з високим нейротизмом характеризують надчутливі реакції, напруженість, стривоженість, незадоволеність собою і навколишнім світом, ригідність; з низьким його рівнем – спокійність, безтурботність, невимушеність у спілкуванні, надійність |

| | | | |
|---------|---------------------------------------|---|---|
| Щирості | 13, 21, 33, 37, 61, 73, 87, 99. | 4, 8, 17, 25, 29, 41, 45, 49, 53, 57, 65, 69, 76, 80, 82, 91, 95 | Якщо за шкалою щирості кількість балів перевищує 10, то результати обстеження вважаються недостовірними, а відповіді на запитання – недостатньо відвертими. |
|---------|---------------------------------------|---|---|

Отримані за шкалою екстраверсії – інтроверсії високі показники відповідають екстравертованому типу, низькі – інтровертованому (середній показник – 7 – 15 балів); за шкалою нейротизму – про велику психічну нестійкість (середні показники – 8 – 16 балів).

Завдання 2. *Тест рівня суб'єктивного контролю (РСК – Локус-контроль).* Методика є модифікованим варіантом опитувальника американського психолога ДЖ. Роттера. За її допомогою можна оцінити рівень суб'єктивного контролю над різноманітними ситуаціями, тобто визначити ступінь відповідальності людини за свої вчинки і своє життя. Люди різняться між собою тим, як вони пояснюють причини значущих для них подій і де локалізують контроль над ними. Можливі два таких полярних типи локалізації:

1) екстернальний (зовнішній локус), коли людина вважає, що всі події її життя насправді від неї не залежать, а є результатом дії зовнішніх причин (наприклад, випадковості або втручання інших людей);

2) інтернальний (внутрішній локус), коли людина інтерпретує значущі події як результат власних зусиль. Для кожної людини характерний суб'єктивний рівень контролю над значущими ситуаціями локус контролю конкретної особи більш-менш універсальний стосовно різних подій її життя – як у разі успіхів, так і невдач.

Людам з екстернальним локусом контролю більше властива конформна поведінка, вони краще працюють у групі, частіше пасивні, тривожні та невпевнені в собі. Люди з інтернальним локусом активніші, незалежні та самостійні в роботі, частіше мають позитивну самооцінку, упевнені в собі й терплячі до інших. Від ступеня інтернальності людини залежить її ставлення до свого розвитку і особистісного зростання.

Опитування РСК складається з 44 пропозицій-тверджень екстернальності-інтернальності в міжособистісних (виробничих і сімейних) відносинах, а також стосовно власного здоров'я.

Прочитавши кожне твердження, вирішіть, чи згодні ви з ним: якщо згодні, відповідайте ТАК (1 бал), якщо ви не згодні – НІ (0 балів).

1. Просування по службі більше залежить від вдалого збігу обставин, ніж від здібностей і зусиль людини.
2. Більшість розлучень відбуваються тому, що люди не захотіли пристосуватися одне до одного.
3. Хвороба – справа випадку: якщо судилося захворіти, то нічого не поробиш.
4. Люди стають самотніми через те, що самі не виявляють цікавості і дружелюбності до оточуючих.
5. Здійснення моїх бажань часто залежить від везіння.
6. Марно робити зусилля для того, щоб завоювати симпатію інших людей.
7. Зовнішні обставини – батьки і добробут – впливають на сімейне життя не менше, ніж міжособистісні відносини подружжя.
8. Я часто відчуваю, що мало впливаю на події, які відбуваються зі мною.
9. Як правило, керівництво виявляється ефективнішим, коли повністю контролює дії підлеглих, а не покладається на їх самостійність.
10. Мої оцінки в школі частіше залежали від випадкових обставин (наприклад, настрою вчителя), ніж від моїх зусиль.
11. Коли я будую плани, вірю, що можу їх здійснити.
12. Те, що багатьом людям здається успіхом або везінням, насправді є результатом тривалих цілеспрямованих зусиль.
13. Думаю, що правильний спосіб життя може більше допомогти здоров'ю, ніж лікарі і ліки.
14. Якщо люди не підходять одне одному, то як би вони не старалися, налагодити сімейне життя не зможуть.
15. Те хороше, що я роблю, буває відповідно оцінено іншими.
16. Діти виростають такими, якими їх виховують батьки.
17. Думаю, що випадок або доля не відіграють важливої ролі в моєму житті.
18. Я прагну не планувати далеко наперед, тому що багато залежить від того, як складуться обставини.

19. Мої оцінки в школі найбільше залежали від моїх зусиль і ступеня підготовленості.
20. У сімейних конфліктах я частіше відчуваю свою провину, ніж протилежні сторони.
21. Життя більшості людей залежить від збігу обставин.
22. Я віддаю перевагу такому керівництву, при якому можна самостійно визначати, що і як робити.
23. Думаю, що мій спосіб життя не є причиною моїх хвороб.
24. Як правило, невдалий збіг обставин заважає людям досягти успіху.
25. За погане управління організацією відповідальні люди, які в ній працюють.
26. Я часто відчуваю, що нічого не можу змінити у сімейних відносинах.
27. Якщо дуже захочу, зможу викликати прихильність до себе будь-кого.
28. На підростаюче покоління впливає так багато різних обставин, що зусилля батьків щодо їх виховання часто виявляються даремними.
29. Те, що зі мною трапляється, є результатом моїх старань.
30. Людина, яка не змогла досягти успіху в роботі, мало старалася для цього.
31. Важко буває зрозуміти, чому керівники чинять саме так, а не інакше.
32. Найчастіше я можу домогтися від членів моєї сім'ї того, що хочу.
33. У неприємностях і невдачах мого життя частіше були винні інші люди, ніж я.
34. Дитину завжди можна уберегти від простуди, якщо за нею стежити і правильно одягати.
35. У складних обставинах краще почекати, доки проблеми не розв'яжуться самі собою.
36. Успіх є результатом наполегливої роботи і мало залежить від випадку або везіння.
37. Щастя моєї сім'ї залежить від мене.
38. Мені важко зрозуміти, чому я подобаюся одним людям і не подобаюся іншим.
39. Я завжди намагаюся ухвалювати рішення і діяти самостійно, не сподіваючись на допомогу інших людей або на долю.
40. На жаль, заслуги людини часто залишаються невизнаними, попри всі її старання.

41. У сімейному житті бувають ситуації, які неможливо вирішити навіть за найсильнішого бажання.

42. Здібні люди, що не зуміли реалізувати свої можливості, повинні винити в цьому тільки себе.

43. Багатьох моїх успіхів досягнуто тільки завдяки допомозі інших людей.

44. Більшість невдач у моєму житті сталося через невміння, незнання або лінощі і мало залежали від везіння або невезіння.

До опитувальника РСК додається сім ключів, які наведені в таблиці 10.

Таблиця 10. Критерії оцінювання відповідальності

| Шкала | Кількість балів | Характеристика |
|----------------------------------|-----------------|---|
| Загальної інтернальності | 0 – 22 | Низький рівень суб'єктивного контролю – пасивний, тривожний, залежний і невпевнений в собі, з поступливою поведінкою. Вважає, все, що відбувається навколо нього, є справою випадку або результатом дії інших людей. |
| | 31 – 44 | Високий рівень суб'єктивного контролю над значущими ситуаціями. Активний, незалежний і самостійний в роботі, має позитивну самооцінку, упевнений в собі і терплячий до інших людей. Вважає, що більшість важливих подій у житті були результатом його власних дій і зусиль. |
| Інтернальності у сфері досягнень | 0 – 6 | Низький рівень суб'єктивного контролю над емоційно позитивними подіями, пов'язує свої успіхи, досягнення і радощі із зовнішніми обставинами – везінням, щасливою долею або допомогою інших людей. |
| | 7 – 12 | Високий рівень суб'єктивного контролю над емоційно позитивними подіями. Вважає, що всього в житті досягнув сам, здатний досягати своїх цілей і в майбутньому. |

| | | |
|---|--------|--|
| Інтернальності у сфері невдач | 0 – 6 | Схильність приписувати відповідальність за несприятливі події іншим людям або вважати їх результатом невезіння. |
| | 7 – 12 | Розвинене відчуття суб'єктивного контролю над негативними подіями і ситуаціями, що виявляється у схильності звинувачувати себе в різноманітних неприємностях і невдачах. |
| Інтернальності в сімейних відносинах | 0 – 5 | Схильність вважати не себе, а своїх партнерів причиною значущих ситуацій, що виникають у сім'ї. |
| | 6 – 10 | Схильність вважати себе відповідальним за події, що відбуваються в сімейному житті. |
| Інтернальності у сфері виробничих відносин | 0 – 4 | Схильність надавати важливішого значення у своїй виробничій діяльності зовнішнім обставинам – керівництву, колегам по роботі, везінню-невезінню |
| | 5 – 8 | Вважає свої дії важливим чинником організування власної виробничої діяльності, просування по службі |
| Інтернальності у сфері міжособистісних відносин | 0 – 1 | Не схильний брати на себе відповідальність за свої відносини з тими, хто його оточує. |
| | 2 – 4 | Відчуває себе здатним викликати до себе пошану і симпатію інших людей. |
| Інтернальності щодо здоров'я і хвороб | 0 – 1 | Вважає здоров'я і хворобу результатом випадку і сподівається на те, що одужання прийде в результаті дій інших людей, передусім лікарів. |
| | 2 – 4 | Вважає себе відповідальним за власне здоров'я: якщо хворий, то звинувачує в цьому себе, будучи певним, що одужання залежить переважно від його дій |

Завдання 3. *Тест саморегуляції особистості в діяльності.* На кожне запитання слід відповісти ТАК або НІ. При збігу відповідей з ключем зараховується 1 бал. За сумою набраних балів визначають характеристику особистості (табл. 11).

1. Вас вважають упевненою в собі людиною.
2. Перед початком роботи ви звично аналізуєте умови, в яких належить працювати.
3. При виконанні будь-якої роботи ви оцінюєте не тільки її кінцевий, а й проміжні результати.
4. Ви схильні відмовитися від задуманого, якщо іншим здається, що почали не так.
5. Навіть при виконанні відповідальної роботи вам не потрібен зовнішній контроль.
6. Ви однаково старанно виконуєте як цікаву, так і не цікаву роботу.
7. Для успішного виконання відповідальної роботи необхідно, щоб вас контролювали.
8. Ваш робочий день минає безсистемно.
9. Ви вважаєте за краще виконувати менш відповідальну, але і менш цікаву роботу.
10. Після закінчення роботи ви обов'язково перевіряєте, чи правильно вона виконана.
11. Ви обов'язково повертаєтеся до розпочатої справи, навіть якщо вас ніхто не контролює.
12. Сумнів в успіху часто змушує вас відмовитися від наміченої справи.
13. Вам часто не вистачає завзятості для досягнення поставленої мети.
14. Ваші плани ніколи не розходяться з вашими можливостями.
15. Як правило, будь-які рішення ви ухвалюєте, радячись із кимось.
16. Вам часто буває важко змусити себе зосередитися на якихось завданнях або роботі.
17. Коли ви зайняті однією роботою, вам важко буває переключитися на іншу.
18. Ви схильні відмовитися від роботи, коли вона не просувається.

Таблиця 11. Критерії оцінювання діяльності

| Запитання | Відповідь | | Характеристика |
|--|-----------|----|--|
| | так | ні | |
| 1, 5, 11, 14 | 4 | – | 0 – 7 балів. У своїй діяльності покладається на підказки, поради, чіткі вказівки керівника, уникає відповідальності за ухвалення рішення. |
| 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 15, 16, 17, 18. | – | 14 | 8 – 10 балів. Упевнений у собі, але чекає підтримки, поради, згоди з боку керівника на певні дії. Прислухається до значущих, авторитетних для нього людей. 11 – 18 балів. Упевнений у собі, має розвинений самоконтроль, прагне самостійно ухвалювати рішення, виконувати складні роботи, готовий брати відповідальність задля вирішення складних питань. |

Контрольні питання

1. Критерії, що використовуються у системах оцінювання працівників.
2. Методи оцінювання персоналу.
3. Об'єктивні методи оцінювання персоналу.
4. Суб'єктивні методи оцінювання персоналу.
5. Класифікація методів і технік оцінювання.
6. Підходи та напрями оцінювання персоналу.
7. Напрями оцінювання керівника.

Заняття 4. Визначення неспецифічного стану поведінки персоналу

Мета заняття – навчитися за окремими критеріями стимулювати бажану поведінку працівників для ефективної праці.

Завдання 1. Тест монотоностійкості. Цю методику використовують для вивчення особистісної монотоностійкості (МС). *Монотонія* – неспецифічний стан, зумовлений негативними змінами у спрямованості особистості, який супроводжується тяжким переживанням одноманітності, вираженим у формі апатії, нудьги, поступовим зниженням соціальної, психофізичної і трудової активності особистості. Симптоми стану психічного перенасичення:

незадоволеність, дратівливість, афект, конфліктність, гнів. Охоплює ця методика такі 8 шкал (табл. 12).

Таблиця 12. Критерії оцінки поведінки персоналу

| Шкала | Відповідь на тест | | Характеристика | Нормативні діапазони |
|------------------------------------|-------------------|------------------------------------|---|---|
| | так | ні | | |
| Сенситивності (монотонність) | 1 14 31 | 7 35 39 | Визначає високу чутливість до монотонного фактору, ступінь витриманості, емоційної реактивності і швидкості втрачання інтересу до особистості до одноманітної роботи. | низька – 1-2 бали середня – 3-4 бали висока – 5 і > балів |
| Діяльнісного цілевстановлення | 8 40 | 2 15 | Визначає запобігання монотонної діяльності, компенсацію неприємного діяння і відсутність позитивних цілей. | низька – 1 бал середня – 2-3 бали висока – 4 бали |
| Діяльнісної переваги | 16 36 | 9 27 | Визначає переваги і схильність особистості до особливостей організування навчальної трудової діяльності. | |
| Особистісної мотивації | 19 24 33 | 12 | Визначає особистісні мотиви: новизну, звикання до монотонної діяльності, самореалізацію, діяльну визначеність. | |
| Потреби в діяльній різноманітності | 18 23 29 | 4 11 | Показники цієї шкали: частотність і ступінь вираженості потреби в різноманітності | низька – 1-2 бали середня – 3-4 бали |
| Емоційних станів | | 3, 10 17, 22 28, 32 | Критерії цієї шкали: позитивні, нейтральні і пасивно-негативні за типом перебігу монотонії або психічного перенасичення. | висока – 5 і > балів |

| | | | | |
|--------------------------|----------------------|----------------|---|---|
| Діяльнісної ефективності | 6 | 21 25 38 | Критерії цієї шкали: темп роботи, рівномірність, якість виконуваних завдань, активність, ініціативність. | низька – 1 бал середня – 2-3 бали висока – 4 бали |
| Щирості | 13 26 30 37 | 5 20 34 | Мета цієї шкали: унеможливлення контрастного переключення уваги в процесі пошуку відповідей на основні і контрольні запитання, відвертість відповідей | низька – 1-2 бали середня – 3-4 бали висока – 5 і > балів |

Шкала відповідей: ТАК або НІ.

1. Як правило, я без особливих зусиль можу довго виконувати одні й ті самі дії.
2. У мене досить часто за одноманітної роботи з'являється відчуття безперспективності, її непотрібності.
3. Коли я виконую одноманітну роботу, у мене, як правило, буває рівний настрій.
4. Я інколи відчуваю бажання змінювати трудові завдання, операції.
5. Мені ніколи не буває скучно.
6. При виконанні однотипних завдань я майже завжди підтримую високий темп роботи.
7. Я нерідко зупиняюсь на півдорозі до успіху, оскільки не переношу одноманітності.
8. Під час будь-якої одноманітної роботи я майже завжди шукаю ефективніші способи або прийоми.
9. При виборі завдань я віддаю перевагу малознайомій, а не добре відомій мені роботі.
10. Перед початком одноманітної роботи у мене майже завжди буває похмурий настрій.
11. Під час одноманітної діяльності у мене швидко з'являється бажання зупинити її або зайнятися іншою справою.
12. Відсутність новизни і різноманітності досить швидко пригнічує моє бажання займатися однотипною діяльністю.

13. У мене іноді виникало бажання піти геть із кінотеатру, де демонструється нецікавий фільм.

14. Я майже ніколи не нервую від того, що довго займаюсь однотипною роботою.

15. Я нерідко шукаю причину, щоб ухилитися від довготривалої одноманітної діяльності.

16. У ситуації вибору завдань я частіше віддаю перевагу мало елементній, а не багатоопераційній роботі.

17. Я легко роздратовуюсь і навіть серджуся за необхідності довго займатись одноманітною роботою.

18. Мені неприємні часті зміни операцій і завдань.

19. Звичка до одноманітної, добре засвоєної діяльності, як правило, зупиняє мене на шляху пошуку більш різноманітної роботи.

20. Я отримую задоволення від стояння у будь-якій черзі.

21. Під час виконання монотонних дій у мене часто знижується точність роботи.

22. Після довготривалої одноманітної роботи у мене довго не минає стан пригніченості, байдужості.

23. Майже будь-який перехід до нових умов роботи або життя є для мене дуже важким.

24. Одноманітна робота мені більше подобається постійністю завдань, умов і вимог.

25. Під час однотипної роботи у мене часто з'являються бажання зробити паузу, розрядку.

26. Я не завжди буваю задоволеним від своєї роботи.

27. Мабуть, я надаю перевагу добре засвоєним завданням, ніж новим.

28. Одноманітна робота мені так набридає, що досить часто відчуваю себе «ситим по горло».

29. Мені не подобається робота, що потребує частої перебудови завдань, навичок.

30. У дитинстві я іноді капризував.

31. Під час однотипної роботи я так захоплююсь, що не помічаю її одноманітності.

32. У мене майже завжди виникає нудний, похмурий настрій при виконанні однотипних завдань.

33. Однотипна робота захоплює мене тим, що дає змогу продемонструвати багато моїх переваг.

34. Я ніколи і нікуди не запізнююсь.

35. Я дуже швидко втрачаю інтерес до тих занять, які потребують виконання однотипних завдань.

36. Звична однотипна діяльність мені подобається більше, ніж нескінченна різноманітність.

37. Я іноді порушую свої обіцянки.

38. Одноманітність праці знижує мою активність, ініціативність.

39. Я помічаю, що виконання одноманітних дій майже завжди викликає у мене відчуття протесту, незадоволення.

40. У звичній однотипній роботі я щоразу прагну перевершити свій рекордний результат.

Спочатку перевіряють шкалу щирості. Кожна відповідь, яка збігається з ключем, оцінюється в один бал. Результати будуть ненадійними, якщо за шкалою щирості буде зараховано більше 5 балів. Далі методика можна не обробляти.

Завдання 2. *Чи схильні ви до стресу?* Відзначте запитання, яке вам найбільше підходить за принципом: ТАК – НІ.

1. а) Чи властиве вам відчуття конкурентності й агресивності в роботі, відносинах із протилежною статтю?

б) Якщо особа протилежної статі не відразу відповідає вам взаємністю, чи здаєтеся ви?

в) Чи стараєтеся ви уникнути будь-якої конфронтації?

2. а) Чи честолюбні ви, чи хочете чогось досягти?

б) Чи чекаєте ви, що з вами що-небудь відбудеться?

в) Чи шукаєте ви причину, щоб відкласти виконання яких-небудь справ?

3. а) Чи подобається вам робити все швидко, чи часто ви буваєте нетерплячі?

б) Чи чекаєте ви, щоб хтось підштовхнув вас до дії?

в) Чи забуваєте ви про події робочого дня, коли приходите додому?

4. а) Чи говорите ви дуже швидко і дуже голосно? Ви дуже категоричні і перериваєте при розмові інших?

б) Чи можете ви абсолютно спокійно змиритися з відповіддю «немає»?

в) Чи важко вам висловити свої почуття і тривоги?

5. а) Чи швидко вам стає нудно?

б) Чи подобається вам нічого не робити?

в) Ви завжди пристосовуєтеся до бажань інших, а не до власних?

б. а) Ви швидко ходите, їсте, п'єте?

б) Якщо ви забуваєте щось зробити, чи спокійно до цього ставитеся?

в) Ви стримуєте свої почуття?

Відповіді НІ до уваги не беруться. Приймаються тільки відповіді ТАК:

—6 балів за кожен відповідь а);

—4 бали за кожен відповідь б);

—2 бали за кожен відповідь в).

24 – 36 балів. Ви дуже легко впадаєте у стан стресу.

18 – 24 бали. Ви не схильні до стресового стану.

12 – 18 балів. Ваша пасивність є джерелом стресу для оточуючих.

Завдання 3. *Чи здатні ви стати керівником?* Прочитавши запитання, на окремому аркуші паперу напишіть його номер і поряд буквене позначення варіанта відповіді, який відповідає вашим звичкам і характеру. Далі, користуючись табличкою-ключем, підрахуйте суму, набрану вами, і визначте відповідь на запитання, поставлене в заголовку.

1. Уявіть собі, що із завтрашнього дня вам належить керувати великою групою дещо старших за вас співробітників. Чого найбільше ви побоювалися б у цьому разі:

а) що можете виявитися менш обізнаним в суті справи, чим вони;

б) що вони ігноруватимуть і оспорюватимуть ухвалюванні вами рішення;

в) що не вдасться виконати роботу на тому рівні, як вам би хотілося?

2. Якщо в якійсь справі вас спіткає невдача:

а) знехтуєте нею, вважаючи те, що трапилося, неістотним («подумаєш, буває і гірше!»), і щоб розвіятися, наприклад, підете на концерт;

б) почнете гарячково роздумувати, чи не можна звалити провину на когось іншого або на об'єктивні обставини;

в) проаналізуєте причини невдачі, оцінюючи, в чому ваш промах, і постараетесь виправити ситуацію;

г) не спасуєте, а постараетесь довести перевагу свого переконання;

- г) через запальний характер не зумієте приховати свою образу і, можливо, розгніваєтеся;
- д) промовчите, але погляду свого не зміните і діятимете, як раніше?
3. Яке з перерахованих нижче поєднань якостей і рис найбільш відповідає вам:
- а) скромний, товариський, поблажливий, вразливий, добродушний, повільний, слухняний;
- б) привітний, наполегливий, енергійний, вимогливий, рішучий;
- в) працьовитий, упевнений в собі, стриманий, старанний, логічний?
4. Чи вважаєте ви, що більшість людей:
- а) люблять працювати добре і старанно;
- б) сумлінно ставляться до роботи тільки тоді, коли їх праця належно оплачується;
- в) сприймають роботу як необхідність, не більше?
5. На вашу думку, керівник повинен відповідати за:
- а) підтримку доброго настрою в колективі (тоді робота ладитиметься);
- б) відмінне і своєчасне виконання завдань (тоді і підлеглі будуть задоволені)?
6. Ви є керівником організації і повинні протягом тижня представити план певних робіт. Як ви вчините:
- а) складете проект плану, доповісте про нього керівництву і попросите поправити те, що в ньому не так;
- б) вислухаєте думку підлеглих (фахівців), після чого складете план, приймаючи тільки ті пропозиції, які узгоджуються з вашою точкою зору;
- в) доручите скласти проект плану підлеглим і не станете вносити в нього жодних істотних поправок, направивши для узгодження до вищої інстанції свого заступника або іншого компетентного працівника;
- г) складете спільно з фахівцями проект плану, після чого доповісте про нього керівництву, обґрунтовуючи і відстоюючи його положення?
7. На ваш погляд, найкращих результатів досягає керівник, який:
- а) пильно стежить, щоб усі підлеглі точно виконували свої функції і завдання;

- б) підключає підлеглих до вирішення загальних завдань, керуючись принципом «довіряй, але перевіряй»;
 - в) віддаючись роботі, не забуває і про тих, хто її виконує?
8. Працюючи в колективі, чи вважаєте ви відповідальність за свою роботу рівнозначну вашій відповідальності за роботу всього колективу:
- а) так;
 - б) ні?
9. Ваш погляд або вчинок сприйнятий критично іншими. Як ви поводитиметеся:
- а) не піддавшись миттєвій захисній реакції, зумієте тверезо зважити всі «за» і «проти»;
 - б) не спасуєте, а постараетесь довести перевагу свого переконання;
 - в) через запальний характер не зумієте приховати своєї образи, а, можливо, розгніваєтеся;
 - г) промовчите, але своїй думці не зрадите і будете діяти, як раніше?
10. Що сприяє кращому вирішенню поставленого завдання і приносить найбільший успіх:
- а) преміювання;
 - б) покарання?
11. Хотіли б ви:
- а) щоб інші вважали вас хорошим другом;
 - б) щоб ніхто не сумнівався у вашій чесності і готовності допомогти в потрібний момент;
 - в) викликати у тих, хто вас оточує, захоплення вашими якостями і досягненнями?
12. Чи любите ви ухвалювати самостійні рішення:
- а) так;
 - б) ні?
13. Якщо ви повинні ухвалити важливе рішення або зробити висновок з певного відповідального питання, то:
- а) прагнете зробити це невідкладно, не повертаючись до цієї справи;
 - б) робите це швидко, але потім довго мучитеся сумнівами, чи все зроблено правильно;
 - в) прагнете не робити ніяких кроків якомога довше?

Залежно від відповідей за наведеною нижче таблицею визначте набрану кількість балів (табл. 13).

Таблиця 13. Критерії оцінювання здатності до керівництва

| Запитання | Відповідь, балів | Характеристика |
|-----------|----------------------------------|---|
| 1 | а – 0 б – 2 в – 4 | <p><i>40 і більше балів.</i> У вас є задатки, щоб стати хорошим керівником із сучасним стилем поведінки. Вірите в людей, їх знання і добрі якості. Ви вимогливі до себе і колег. Не станете терпіти в колективі нероб і бракоробів, не старатиметеся завоювати дешевий авторитет. Для добросовісних співробітників будете не тільки начальником, а й хорошим товаришем, який у важких ситуаціях зробить все можливе для надання їм допомоги і підтримки.</p> <p><i>10 – 40 балів.</i> Ви маєте деякі здібності до управління певними процесами і проектами. Однак прагнення бути для підлеглих опікуном, постійно допомагати і давати поради незалежно від того, чи є в цьому необхідність, а також схильність виливати на них поганий настрій і гнів можуть спричинити суттєві труднощі в управлінні колективом.</p> <p><i>10 і менше балів.</i> У вас немає особливих здібностей до досягнення успіху на посаді керівника. Проте це можливо, якщо переглянути значну частину своїх поглядів і звичок. Передусім слід навчитися довіряти собі і людям.</p> |
| 2 | а – 2 б – 0 в – 6 г – 0 | |
| 3 | а – 0 б – 3 в – 4 | |
| 4 | а – 6 б – 2 в – 0 | |
| 5 | а – 3 б – 5 | |
| 6 | а – 3 б – 0 в – 1 г – 6 | |
| 7 | а – 2 б – 6 в – 4 | |
| 8 | а – 6 б – 0 | |
| 9 | а – 2 б – 6 | |
| 10 | а – 3 б – 0 | |
| 11 | а – 3 б – 5 | |
| 12 | а – 3 б – 0 | |
| 13 | а – 6 б – 3 | |

Правильну відповідь ви одержите тільки в тому разі, якщо відповісте відверто.

Контрольні питання

1. Процес оцінювання персоналу.
2. Вихідні дані для оцінки персоналу.
3. Технологія оцінки професійних якостей.
4. Технологія оцінки особистих якостей.
5. Ознаки, що визначають складність функцій, які виконують робітники.
6. Ознаки, що визначають результати праці робітників.
7. Оціночний лист атестанта.

Заняття 5. Оцінювання мотиваційних особливостей персоналу

Мета заняття – навчитися за визначеними критеріями встановити придатність працівника до виконання довідних завдань, а також його потенційних можливостей для інших робіт.

Формування вискооефективного, згуртованого колективу працівників потребує досягнення балансу між людьми з великими амбіціями, прагненнями до успіху, до службового просування і людьми, які щоденно сумлінно виконують покладені на них обов'язки, рутинні завдання, що завжди присутні у виробничо-господарських і управлінських процесах будь-якої організації. Тести мотиваційних особливостей дають змогу виявити ступінь вияву цих особливостей у претендентів на вакантні посади і збалансувати структуру колективу відповідно до вимог кожного робочого місця.

Завдання 1. *Тест мотивації до досягнення успіху.* Якщо хочете дізнатися, наскільки сильна у вас мотивація до досягнення поставленої мети, спробуйте, не замислюючись, чітко відповісти ТАК чи НІ на кожне запитання (табл. 14).

1. Якщо є вибір між двома варіантами, то його краще зробити швидше, ніж відкласти на певний час.
2. Я нервуюся, коли помічаю, що не можу на всі 100% виконати завдання.
3. Коли я працюю, це виглядає так, ніби нічого важливішого для мене немає.
4. Якщо виникає проблемна ситуація, я здебільшого ухвалюю рішення одним з останніх.

5. Коли два дні підряд перебуваю у бездіяльності, втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижчі за середні.
7. До себе я значно вимогливіший, ніж до інших.
8. Я доброзичливіший, ніж інші.
9. Коли я відмовляюся від важкого завдання, потім суворо караю себе, оскільки знаю, що зміг би справитися з ним.
10. Під час роботи я потребую невеликих пауз для відпочинку.
11. Старанність – це не основна моя риса.
12. Мої досягнення у роботі не завжди однакові.
13. Мене більше приваблює інша робота, ніж та, якою я зайнятий.
14. Осуд стимулює мене сильніше, ніж похвала.
15. Я знаю, що колеги вважають мене діловою людиною.
16. Перешкоди роблять мої рішення ще твердішими.
17. Я легко проявляю честолюбство.
18. Коли я працюю без натхнення, це помітно.
19. При виконанні роботи я не розраховую на допомогу інших.
20. Іноді я відкладаю те, що повинен був зробити негайно.
21. Потрібно покладатися тільки на себе.
22. У житті мало речей важливіших за гроші.
23. Завжди, коли мені належить виконати важливе завдання, я ні про що інше не думаю.
24. Я менш честолюбний, ніж багато інших.
25. Наприкінці відпустки я радію, що невдовзі вийду на роботу.
26. Коли я налаштований на роботу, то виконую її краще і кваліфікованіше, ніж інші.
27. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, які можуть наполегливо працювати.
28. Коли у мене немає справ, я відчуваю дискомфорт.
29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим.
30. Коли мені доводиться ухвалювати рішення, я прагну робити це якнайкраще.
31. Мої друзі іноді вважають мене ледачим.
32. Мої успіхи якоюсь мірою залежать від моїх колег.
33. Безглуздо протидіяти волі керівника.
34. Іноді я не знаю, яку роботу доведеться виконувати.
35. Коли щось не ладиться, я нетерплячий.
36. Я звертаю мало уваги на свої досягнення.
37. Якщо я працюю в колективі, моя робота є результативнішою.

38. Багато з того, за що я беруся, не доводжу до кінця.
 39. Я заздрю людям, які не дуже завантажені роботою.
 40. Я не заздрю тим, хто прагне влади і кар'єри.
 41. Якщо я упевнений у своїй правоті, то для того, щоб довести її, можу вдатися до крайніх заходів.

Таблиця 14. Критерії оцінювання успішності

| Запитання | Відповідь | | Характеристика |
|--|-------------------------------|-------------------------------|---|
| | так | ні | |
| 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 19, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 40, 41 | 27 балів (1 за кожне питання) | – | 28-32 бали. Дуже сильна мотивація до успіху, ви наполегливі в досягненні мети, готові подолати будь-які перешкоди. 15-27 балів. Середня мотивація до успіху, як у більшості людей. Прагнення до мети у вас не постійне: інколи вам хочеться все полишити, оскільки вважаєте, що мета, до якої прагнете, недосяжна. |
| 6, 11, 12, 13, 18, 20, 24, 31, 33, 34, 35, 36, 38, 39 | – | 14 балів (1 за кожне питання) | 14 балів і менше. Мотивація до успіху дуже слабка. Ви задоволені собою і своїм становищем, переконані, що події розвиватимуться незалежно від ваших зусиль. |

Завдання 2. Тест кар'єрних орієнтацій. Наскільки важливе для вас кожне з таких тверджень (табл. 15).

Таблиця 15. Критерії оцінювання

| Запитання | Дуже важливо | | | | Зовсім неважливо | | | | | |
|--|--------------|---|---|---|------------------|------|---|---|---|---|
| | | | | | | Бали | | | | |
| | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | | |
| Оберіть цифру від 1 до 5, які є крайніми позиціями «дуже важливо» і «зовсім неважливо» | | | | | | | | | | |

| | | | | | | |
|-----|--|--|--|--|--|--|
| 1 | Вибудувати свою кар'єру в межах конкретної наукової чи технічної сфери | | | | | |
| 2 | Спостерігати за людьми і контролювати їх, впливати на них на всіх рівнях | | | | | |
| 3 | Мати змогу робити все на свій розсуд і не бути обмеженим правилами організації | | | | | |
| 4 | Мати постійне місце праці з гарантованою оплатою і соціальною захищеністю | | | | | |
| 5 | Застосовувати своє вміння спілкуватися на користь людям, допомагати іншим | | | | | |
| 6 | Працювати над проблемами, які здаються нерозв'язними | | | | | |
| 7 | Вести такий спосіб життя, щоб інтереси сім'ї і кар'єри були урівноважені | | | | | |
| 8 | Створити, побудувати щось, що буде цілком моїм витвором або ідеєю | | | | | |
| 9 | Продовжувати роботу за своїм фахом, ніж отримати вищу посаду, не пов'язану з ним | | | | | |
| 10 | Бути першим керівником в організації | | | | | |
| 11 | Мати роботу, не пов'язану з режимом або іншими організаційними обмеженнями | | | | | |
| 12 | Працювати в організації, яка забезпечить мені стабільність на тривалий час | | | | | |
| 13. | Використати свої вміння і здібності для того, щоб зробити світ кращим | | | | | |
| 14. | Змагатися з іншими і перемагати | | | | | |
| 15. | Вибудувати кар'єру, яка дасть | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|
| | змогу не зраджувати моєму способу життя | | | | | |
| 16. | Створити нове комерційне підприємство | | | | | |
| 17. | Присвятити все життя обраній професії | | | | | |
| 18. | Обійняти високу керівну посаду | | | | | |
| 19. | Мати роботу, яка надає максимум свободи й автономії у виборі занять, часу їх виконання і т. д. | | | | | |
| 20. | Залишатися на одному місці проживання, ніж переїхати у зв'язку зі службовим підвищенням | | | | | |
| 21. | Мати змогу використовувати свої уміння і талант для служіння важливій меті | | | | | |
| Оберіть цифру від 1 до 5, які є крайніми позиціями «абсолютно незгодний» і «цілком згодний» | | | | | | |
| 22. | Єдина мета моєї кар'єри — знаходити і розв'язувати складні проблеми | | | | | |
| 23. | Я завжди прагну приділяти однакову увагу моїй сім'ї і кар'єрі | | | | | |
| 24. | Я завжди перебуваю в пошуку ідей, які дадуть мені змогу розпочати і розвинути власну справу | | | | | |
| 25. | Я погоджуся на керівну посаду тільки у тому разі, якщо вона знаходитиметься у сфері моєї професійної компетенції | | | | | |
| 26. | Я хотів би досягти такого становища в організації, яке давало б змогу спостерігати, як працюють інші, й інтегрувати їх діяльність | | | | | |
| 27. | У моїй професійній діяльності я понад усе піклуюся про свою свободу і автономію | | | | | |
| 28. | Для мене важливіше залишитися | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| | на нинішньому місці проживання, ніж одержати підвищення або нову роботу в іншій місцевості | | | | | |
| 29 | Я завжди шукав роботу, на якій міг би приносити користь іншим | | | | | |
| 30 | Змагання і виграш — це найважливіші сторони моєї кар'єри які мене турбують | | | | | |
| 31 | Кар'єра має сенс тільки у тому разі, якщо вона дає змогу жити, як мені подобається | | | | | |
| 32 | Підприємницька діяльність є центральною частиною моєї кар'єри | | | | | |
| 33 | Я швидше пішов би з організації, ніж став займатися роботою, не пов'язаною з моєю професією | | | | | |
| 34 | Я вважатиму, що досяг успіху в кар'єрі тільки тоді, коли стану керівником високого рівня в солідній організації | | | | | |
| 35 | Я не хочу, щоб мене обмежували вимогами організації, або правилами бізнесу | | | | | |
| 36 | Я вважаю за краще працювати в організації, яка забезпечує тривалий контракт | | | | | |
| 37 | Я хотів би присвятити свою кар'єру досягненню важливої і корисної мети | | | | | |
| 38 | Я досягаю успіху тільки тоді, коли розв'язую складні проблеми або працюю, змагаючись з кимось | | | | | |
| 39 | Обрати і підтримувати певний спосіб життя важливіше, ніж досягати успіху в кар'єрі | | | | | |
| 40 | Я завжди хотів заснувати власний бізнес | | | | | |

Опитувальник містить вісім діагностичних шкал (табл. 16) вимірювання кар'єрних орієнтацій («якорів кар'єри»):

Таблиця 16. Діагностичні шкали кар'єрної орієнтації

| Кар'єрна орієнтація | Номери запитань | Характеристика |
|---------------------------|---------------------------|--|
| Професійна компетентність | 1 9 17 25 33 | Пов'язана вона з наявністю здібностей і талантів у певній галузі (наукові дослідження, технічне проектування, фінансовий аналіз). Людина з такою орієнтацією хоче бути майстром своєї справи, особливо щаслива, коли досягає успіху в професійній сфері, але швидко втрачає інтерес до роботи, яка унеможлиблює розвиток здібностей. Одночасно вона шукає визнання своїх талантів, що повинно виражатися у статусі, відповідному її майстерності. Будучи готовою і здатною управляти іншими в межах своєї компетентності, не вбачає в цьому особливого інтересу. Тому багато представників цієї категорії розглядають управління як необхідну умову для просування у професійній сфері. Зазвичай це найчисленніша група в більшості організацій, яка забезпечує ухвалення компетентних рішень; |
| Менеджмент | 2 10 18 26 34 | Представники цієї категорії передусім зорієнтовані на інтегрування зусиль інших людей, відповідальність за кінцевий результат і поєднання різних функцій організації. З віком і досвідом роботи ця кар'єрна орієнтація виявляється сильніше. Така робота вимагає навичок міжособистісного і групового спілкування, емоційної врівноваженості, щоб нести тягар відповідальності і влади. Людина з |

| | | |
|--|---------------------------------|--|
| | | кар'єрною орієнтацією на менеджмент вважатиме, що не досягла цілей своєї кар'єри, доки не обійме посаду, на якій зможе управляти діяльністю підприємства; |
| Автономія (незалежність) | 3 11 19 27 35 | Особа з такою орієнтацією прагне звільнення від організаційних правил, розпоряджень і обмежень. У неї яскраво виражена потреба все робити по-своєму: самій вирішувати, коли, над чим і скільки працювати. Вона не хоче підкорятися правилам організації (робоче місце, час, спеціальний одяг). Особа з такою орієнтацією готова відмовитися від просування по службі або від інших можливостей заради збереження своєї незалежності. Вона може працювати в організації, яка забезпечує достатню міру свободи, але не відчуватиме серйозних зобов'язань, відданості їй і відкидатиме будь-які спроби обмежити її автономію; |
| Стабільність: –місця роботи –місця проживання | 4 12 36 20 28 41 | Ця кар'єрна орієнтація зумовлена потребою в безпеці і стабільності, щоб мати змогу передбачати майбутні життєві події. Орієнтація на стабільність стосується як місця роботи, так і місця проживання. Стабільність місця роботи пов'язана з пошуком роботи в такій організації, яка забезпечує певний термін служби, має хорошу репутацію, піклується про своїх працівників після звільнення, є надійною у своїй галузі. Людина з такою орієнтацією («людина організації») перекладає відповідальність за управління своєю кар'єрою на роботодавця. Вона здійснюватиме будь-які географічні пересування, якщо того зажадає |

| | | |
|-----------|---------------------------|---|
| | | компанія. Людина місця проживання, орієнтована на його стабільність, пов'язує себе з географічним регіоном, осідаючи у певному місці, вкладаючи заощадження у своє житло, і змінює роботу тільки тоді, коли можна уникнути зміни місця проживання. Орієнтовані на стабільність особистості можуть бути талановитими і обіймати посади в організації, але, віддаючи перевагу стабільній роботі і місцю проживання, вони відмовляються від підвищення, якщо воно пов'язане з тимчасовими незручностями; |
| Служіння. | 5 13 21 29 37 | Основними цінностями за такої орієнтації є «робота з людьми», «служіння людству», «допомога людям», «бажання зробити світ кращим». Людина з такою орієнтацією на новому місці намагатиметься продовжувати працювати у цьому напрямі. Вона не працюватиме в організації, яка не відповідає її цілям і цінностям, відмовиться від просування або переведення на іншу роботу, якщо це унеможливить реалізацію головних цінностей життя. Люди з такою кар'єрною орієнтацією найчастіше працюють у сфері охорони навколишнього середовища, контролю за якістю товарів, захисту прав споживачів тощо; |
| Виклик. | 6 14 22 30 | Основними цінностями кар'єрної орієнтації є конкуренція, перемога над іншими, подолання перешкод, вирішення складних завдань. Людина орієнтована на те, щоб кидати виклик. Будь-яку соціальну ситуацію вона розглядає з позиції «виграш – програш». |

| | | |
|-------------------------|---------------------------|---|
| | 38 | Процес боротьби і перемога важливіші для неї, ніж конкретна сфера діяльності або кваліфікація. Наприклад, торговельний агент може розглядати кожен контракт із покупцем як гру, яку треба виграти. Новизна, різноманітність і виклик мають для таких людей велику цінність, а якщо справи йдуть гладко – їм стає нудно |
| Інтеграція стилів життя | 7 15 23 31 39 | Людина орієнтована на інтеграцію різних стилів життя, уникає домінування в її справах тільки інтересів сім'ї, кар'єри або саморозвитку. Вона прагне, щоб усе це було збалансовано, більше цінує своє життя загалом, ніж конкретну роботу, кар'єру або організацію; |
| Підприємництво | 8 16 24 32 40 | Людина з такою кар'єрною орієнтацією прагне створювати щось нове, долати перешкоди, готова до ризику. Вона не погодиться працювати на інших, а намагатиметься мати свою марку, справу, фінансову незалежність. Для неї головне – заснувати справу так, щоб це було продовженням її самої, щоб вона могла вкласти туди свою душу. Підприємець продовжуватиме розпочату справу, навіть якщо зазнаватиме невдач і доведеться ризикувати. |

Оброблення результатів. По кожній з восьми кар'єрних орієнтацій підраховують кількість балів. Користуючись ключем, підсумовують бали по кожній орієнтації, визначивши провідну кар'єрну орієнтацію (кількість набраних балів не менше п'яти). Якщо провідною не стає жодна кар'єрна орієнтація, це свідчить, що кар'єра не є головною для людини.

Контрольні питання

1. Помилка оцінювання персоналу і способи її мінімізації.
2. Особливості оцінювання інженерно-технічних працівників.

3. Особливості оцінювання фахівців управління.
4. Особливості оцінювання наукового співробітника.
5. Сутність професійного розвитку персоналу.
6. Види, фактори та показники руху персоналу.
7. Навчання персоналу організації.

Заняття 6. Визначення професійно-кваліфікаційного рівня працівників

Мета заняття – за критеріями ефективності та поведінки встановити професійну придатність працівників.

Кожна професія вимагає наявності певних здібностей, які визначають можливість набуття відповідних трудових навичок. Профорієнтаційне тестування дає змогу визначити наявність у претендентів на вакантні посади здібностей до відповідної діяльності і передбачити ступінь успішності оволодіння професією і результативності майбутньої праці.

Завдання 1. *Наскільки ви універсальні?* Дослідження дає змогу виявити інтерес людини до техніки, її фізичний розвиток і стан здоров'я, посидючість, увагу, відчуття самозбереження, реакцію, витримку, відповідальність, уміння зосередитися за наявності зовнішніх подразників.

1. Чи подобається вам дивитися на дорогу через вітрове скло автомобіля?
2. Чи зможете ви пробігти 1 км?
3. Чи завжди ви доводите розпочату справу до кінця?
4. Чи часто вам вдається спіймати випадково зачеплені столові набори (ложку, чашку, тарілку і т. п.)?
5. Чи турбують вас болі (тяжкість) у поясниці (спині)?
6. Ви розсіяна людина?
7. Чи часто ви сваритеся у громадських місцях (транспорті, магазині і т. д.)?
8. Чи любите ви ризикувати?
9. Чи лякають вас різкі звуки?
10. Чи любите ви працювати самостійно?
11. Чи любили ви у школі уроки трудового навчання?
12. Чи любите ви читати про подорожі?
13. Чи піднімете ви вантаж вагою 16 кг?
14. Ви людина обов'язкова?
15. Чи може вас шокувати несподівана ситуація?

16. Чи добре ви розрізняєте кольори?
17. Чи часто ви губите предмети побуту?
18. Чи легко вас вивести з рівноваги?
19. Чи любите ви грати в азартні ігри?
20. Чи можете ви нормально виконувати роботу, коли включений приймач, магнітофон?
21. Чи подобається вам одноманітна робота?
22. Чи зможете ви розібратися в нескладному технічному кресленні?
23. Чи із задоволенням ви розбираєтеся у технічній будові машини?
24. Чи любите ви займатися спортом?
25. Ви б поїхали на червоне світло?
26. Чи умієте ви повністю розслаблятися?
27. Чи хороший у вас зір?
28. Чи умієте ви зосередитися на одній справі?
29. Ви людина стримана?
30. Чи умієте ви вчасно себе зупинити, коли бачите, що у вас нічого не виходить?
31. Чи часто ви забуваєте вимкнути чайник, кран у ванні, закрити квартиру тощо?
32. Чи любите ви споглядати природу, красиві будівлі тощо?
33. Чи подобається вам читати, слухати, дивитися фільми про науково-технічні досягнення, пристрої і експлуатацію техніки?
34. Чи подобається вам управляти технічним засобом?
35. Чи стомлюють вас подорожі?
36. Чи підете ви спокійно з роботи, не виконавши завдання на день?
37. Ви швидко виконуєте доручену роботу?
38. Чи добре ви бачите вночі?
39. Чи легко вас відволікти від заняття?
40. Ви часто сваритеся через дрібниці?
41. Чи дотримуєтеся ви приказки: «Або пан, або пропав»?
42. Ви часто відволікаєтеся на сторонні справи?
43. Вас присипляє монотонна робота?
44. Чи приносить вам задоволення що-небудь винаходити і конструювати?
45. Чи «любить» вас техніка?
46. Чи любите ви фізичну роботу?
47. Чи часто ви спізнюєтеся на роботу (заняття, зустрічі т. д.)?
48. Ви людина рухлива?
49. Чи викликає у вас огиду запах бензину?

50. Ви людина уважна?

51. Чи умієте ви стримувати свої емоції?

52. Чи властиве вам відчуття самозбереження?

53. Чи здатні ви, задумавшись, пройти під'їзд свого будинку, не помітити, що назустріч йде знайомий і т. п.?

54. Ви людина усидлива?

55. Чи подобається вам розбиратися в пристроях побутових електро- і радіоприладів?

Запитання допоможуть оцінити вибір професії. На запитання слід відповідати ТАК або НІ, проставляючи відповіді за ключем. За кожену відповідь, яка збігається з ключем, нараховується 1 бал; за ті, що не збігаються, бали не нараховуються (табл. 17).

Таблиця 17. Критерії оцінювання універсальності

| Параметри оцінювання | Відповідь | | Сума балів | Примітка |
|--|-------------------|---------------|------------|----------|
| | так | ні | | |
| Інтерес до техніки | 1, 12, 23, 34, 45 | | 5 | |
| Фізичний розвиток | 2, 13, 24, 46 | 35 | 5 | |
| Наявність почуття відповідальності | 3, 14 | 25, 36, 47 | 5 | |
| Швидкість ухвалення рішення (реакція); | 4, 26, 37, 48 | 15 | 5 | |
| Стан здоров'я; | 16, 27, 38 | 5, 49 | 5 | |
| Увага | 28, 50 | 6, 17, 39 | 5 | |
| Психологічна стійкість | 29, 51 | 7, 18, 40 | 5 | |
| Наявність почуття самозбереження | 30, 52 | 8, 19, 41 | 5 | |
| Стійкість до зовнішніх подразників | 20 | 9, 31, 42, 53 | 5 | |
| Схильність до одноманітної роботи | 10, 21, 32, 54 | 43 | 5 | |
| Технічна грамотність | 11, 22, 33, 44 | 55 | 5 | |

Людина може бути рекомендована до навчання і роботи за фахом, якщо по кожному з одинадцяти параметрів набере більше 3 балів.

Лист відповідей

| Пор. № | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|-----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Запитання | 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 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 |
| Сума | | | | | | | | | | | |

Завдання 2. До якого виду діяльності ви схильні? На думку психологів, види діяльності, до яких людина може мати схильність, об'єднуються у п'ять груп: пов'язані з природою, технікою, людиною, знаковими системами, художніми образами. Для того щоб виявити її спрямованість на одну з цих груп, можна скористатися тестом, що наводиться нижче. Для його виконання слід вибрати відповідне твердження з кожної пари пропонованих (передбачається, що необхідні передумови для виконання відповідної роботи є).

1. А. Доглядати за тваринами.
Б. Обслуговувати машини і прилади.
2. А. Допомогати хворим, лікувати їх.
Б. Складати таблиці, схеми, комп'ютерні програми.
3. А. Стежити за якістю книжкових ілюстрацій, плакатів.
Б. Стежити за станом і розвитком рослин.
4. А. Обробляти матеріали (дерево, тканина, метал).
Б. Доводити матеріали до споживача (продавати, рекламувати).
5. А. Рецензувати науково-популярні статті і книги.
Б. Рецензувати художні видання, фільми, спектаклі.
6. А. Вирощувати молодняк тварин.
Б. Тренувати товаришів або молодших.
7. А. Копіювати малюнки, налаштовувати музичні інструменти.
Б. Управляти підйомно-транспортними засобами.
8. А. Пояснювати, інформувати, проводити екскурсії.
Б. Оформляти вітрини, виготовляти декорації до спектаклів.
9. А. Ремонтувати техніку.

- Б. Шукати і виправляти помилки в текстах і малюнках.
10. А. Лікувати тварин.
Б. Виконувати розрахунки і обчислення.
11. А. Займатися селекцією рослин.
Б. Модернізувати промислові вироби.
12. А. Розв'язувати суперечки між людьми, мирити їх, заохочувати і карати.
Б. Розбиратися у схемах і кресленнях.
13. А. Вивчати роботу колективів, пов'язаних із художньою творчістю.
Б. Вивчати життя мікробів.
14. А. Обслуговувати й ремонтувати медичні прилади.
Б. Надавати людям медичну допомогу при пораненнях, опіках.
15. А. Складати документальні звіти про події, що відбуваються.
Б. Художньо описувати події, що відбуваються.
16. А. Робити лабораторні аналізи в медичній установі.
Б. Приймати хворих і розмовляти з ними.
17. А. Фарбувати стіни, розписувати поверхні виробів.
Б. Монтувати будівлі, збирати машини, прилади.
18. А. Організовувати екскурсії, культпоходи, туристичні заходи.
Б. Грати на сцені, брати участь у концертах.
19. А. Виготовляти за кресленнями деталі машин, одягу.
Б. Креслити, копіювати.
20. А. Вести боротьбу зі шкідниками сільського господарства і хворобами рослин.
Б. Працювати з комп'ютером.

Таблиця 18. Критерії оцінювання професійної спрямованості

| Професійна орієнтація (так на питання) | Характеристика |
|---|--|
| 1А; 3Б; 6А; 10А; 11А; 13Б; 16А; 20А | Спрямованість на професії, пов'язані з природою. |
| 1Б; 4А; 7Б; 9А; 11Б; 14А; 17Б; 19А. | Спрямованість на професії, пов'язані з технікою. |
| 2А; 4Б; 6Б; 12А; 14Б; 16Б; 18А. | Спрямованість на професії, пов'язані з людиною. |
| 2Б; 5А; 9Б; 10Б; 12Б; 15А; 19Б; 20Б | Спрямованість на професії, пов'язані із знаковими системами. |
| 3А; 5Б; 7А; 8Б; 13А; 15Б; 17А; 18Б | Спрямованість на художні професії. |

Для підбиття підсумків тестування слід за кожен збіг вибраного твердження з ключем нарахувати 1 бал. Потім набрані по кожній професії бали підсумовують і визначають їх відсоткову частку в загальній сумі балів. Вона приблизно вкаже на професійну орієнтацію даної особи.

Завдання 3. Схема опису робочого місця

1. Ідентифікація робочого місця.

- 1.1. Назва робочого місця.
- 1.2. Відділ.
- 1.3. Дата складання.
- 1.4. Ідентифікаційний код.

2. Резюме.

3. Службова підлеглисть.

- 3.1. Керівник.
- 3.2. Кого контролює даний працівник.
- 3.3. Даний працівник співпрацює:
 - із зовнішнім середовищем;
 - із внутрішнім середовищем.

4. Обов'язки і коло відповідальності.

- 4.1. Головні обов'язки.
- 4.2. Другорядні обов'язки.

5. Кваліфікаційні вимоги.

- 5.1. Освіта (необхідна/бажана).
- 5.2. Досвід (необхідний/бажаний).
- 5.3. Спеціальне тренування (необхідне/бажане).
- 5.4. Якості особистості (необхідні/бажані).

6. Вимоги до фізичного стану.

7. Умови праці.

8. Зв'язки з іншими робочими місцями.

Контрольні питання

1. Основні форми професійного навчання.
2. Припинення трудової угоди.
3. Пристосування персоналу до економічних змін.
4. Облік особового складу організації.
5. Планування та формування персоналу.
6. Модель оцінки працівників та їх праці.

7. Оцінка ступеня професійної підготовки, компетентності і кваліфікації окремих категорій працівників відповідно встановлених вимог.

Заняття 7. Оцінювання персоналу за результатами праці

Мета заняття – навчитися за методами і технікою оцінювання встановлювати компетенцію, поведінку і результати праці персоналу.

Порядок визначення значущості ознак, що характеризують ділові якості і результати праці працівників

Роботу з визначення значущості ознак, як правило, повинен очолювати керівник відповідної служби підприємства. Для виконання під його керівництвом необхідних організаційних і технічних функцій створюють спеціальну комісію. Робота з кількісної характеристики ознак складається з таких етапів: відбір експертів із складу спеціалістів підприємства, працівників інших підприємств (організацій), проведення інструктивної наради з ними; ознайомлення експертів з набором ознак, що характеризують ділові якості і результати праці, уточнення переліку ознак на основі узгодження думок експертів; організування заповнення експертами таблиць, передбачених процедурою експертизи; зведення і аналіз експертних даних; доведення результатів узагальнення до експертів; оцінювання експертами цих результатів і прийняття остаточного рішення про значущість ознак.

Процедура експертизи ґрунтується на використовуваному в економічній статистиці методі «зважування цілей». Відповідно до нього експерту пропонується для визначення значущості ознак, що характеризують ділові якості (результати праці) працівників будь-якої служби підприємства, заповнити дві таблиці. У першій (табл. 19) експерт повинен розташувати ознаки за перевагою і дати їм буквені позначення та примірні числові оцінки у частках найважливішої, на його думку, ознаки, яка приймається за 100. Ці оцінки є попередніми і надалі використовуються лише як основа для порівняння і коригування, внаслідок якого можуть змінюватися не тільки числові оцінки, а й послідовність розташування ознак.

На основі даних таблиці 19, заповнених кожним експертом, розраховують середні оцінки значущості ознак, які коригуються відповідно до узагальнених даних таблиці 20, де експерту пропонується зафіксувати свою думку про значущість кожної ознаки

Думка експерта з кожного порівняння може бути однією з трьох: ознака А переважає над ознаками Б і В, разом взятими; ознака А менш значна; ознака А рівноцінна сукупності ознак Б і В. Однак, висловлюючи думку, експерт не складає своєї попередньої оцінки ознак Б і В (з табл. 2), а здійснює їх логічне поєднання, тобто відповідає на запитання: що важливіше для даної спеціальності і посади – ознака А чи сукупність ознак Б і В. Такі дані експерт наводить для всього набору ознак і виражає свою позицію, проставляючи знак «+» в одній із трьох граф — 3,4 або 5 (9, 10 або 11).

Стовпчик 6 (12) не заповнюється експертом і використовується тільки один раз після узагальнення думок усіх експертів. Приклад узагальнення думок наводиться у табл. 21, де рішення експертів про переважаюче значення ознак визначається більшістю голосів. Якщо з приводу першої нерівності ($A > B + V$) 17 експертів висловилися позитивно, 15 – негативно, 3 визнали, що $A = B + V$, то в першому рядку стовпчика 6 проставляється «Так». Аналогічно узагальнення думок проводиться в усіх інших порівняннях.

Таблиця 21. Узагальнення думок експертів про переважаюче значення ознак, що характеризують ділові якості (результати праці) працівників

| Порядковий № порівняння | Порівняння | Кількість експертів, які висловили думку | | | Рішення більшості голосів |
|-------------------------|-----------------------|--|----|-------------|---------------------------|
| | | так | ні | рівнозначно | |
| 1 | $A > B + V$ | 17 | 15 | 3 | Так |
| 2 | $A > B + \Gamma$ | 15 | 8 | 12 | Так |
| 3 | $A > B + \Delta$ | 20 | 9 | 6 | Так |
| 4 | $A > B + E$ | 17 | 11 | 7 | Так |
| 5 | $A > B + E$ | 24 | 7 | 4 | Так |
| 6 | $A > B + \Gamma$ | 17 | 9 | 9 | Так |
| 7 | $A > B + \Gamma$ | 14 | 15 | 6 | Ні |
| 8 | $A > B + \Delta$ | 17 | 11 | 7 | Так |
| | | | | | |
| 35 | $\Gamma > \Delta + E$ | 17 | 17 | 5 | Ні |

Після виявлення загальної думки про значущість кожної ознаки порівняно з двома наступними ознаками член комісії повинен

порівняти і скоригувати середні числові значення кожної ознаки, вираховані на основі даних табл. 19.

Процедура внесення правок повторюється до тих пір, доки ознака А не буде порівняна зі всіма поєднаннями інших ознак. У кожному наступному порівнянні використовують скориговані значення ознак. Вони теж не є кінцевими і можуть змінюватися на стадії будь-якого порівняння до закінчення ряду поєднань ознак. Аналогічну процедуру порівняння і наступних коригувань здійснюють за всіма включеними до набору ознаками. Процес порівнянь і поправок закінчується лише тоді, коли кожна з ознак виявиться кількісно оціненою і жодна з оцінок не буде суперечити наведеним нерівностям і рівнянням.

Порядок порівнянь можна побачити на прикладі, в якому використані такі попередні дані про розташування і значення ознак ділової оцінки спеціалістів:

| А | Б | В | Г | Г | Д | Е |
|-----|------|------|------|------|------|------|
| 5,6 | 89,1 | 78,5 | 75,9 | 75,0 | 74,9 | 57,6 |

Відповідно до підсумкових даних табл. 3 числове значення А повинне бути більшим за суму оцінок Б і В. Підвищуючи оцінку А до 100, слід водночас знайти нові значення для Б і В які б задовольняли цю нерівність. Їхня максимальна сума повинна становити приблизно 99. Якщо, наприклад, прийняти В -53,8, а Б - 45,26, то перша нерівність буде дотримана.

Нові оцінки А, Б і В необхідно проконтролювати відповідно до всіх інших нерівностей. Так, згідно з другою нерівністю $A > B + G$, якщо $A = 100$, $B = 45,2$, то попередня оцінка Г вимагає правки. При цьому слід мати на увазі, що, на думку більшості експертів, частка Г більша за частку Б. Не змінюючи при цьому порівнянні оцінок А і Б, для дотримання нерівності можна присвоїти Г оцінку 46,1. У такий спосіб послідовно коригують попередні оцінки значущості всіх ознак.

Порівнюючи попередні оцінки з низкою нерівностей, необхідно мати на увазі, що коригування відповідно до даної нерівності є проміжним і може змінитися при аналізі наступної нерівності. Однак довільні виправлення можливі лише на початку порівнянь. Із просуванням від одного зіставлення до іншого діапазон поправок скорочується.

У даному прикладі кінцеві оцінки ознак, визначені внаслідок порівняння, одержали такі значення:

| | | | | | | |
|------|------|------|------|------|------|------|
| А | Б | В | Г | Г | Д | Е |
| 0,00 | 74,5 | 40,5 | 25,4 | 25,4 | 19,8 | 15,2 |

Загальна сума всіх значень ознак – 300,8. Ділення кожної оцінки на 300,8 дає змогу встановити частку кожної ознаки в загальному наборі: А – 0,33 (100 : 300,8); В – 0 25 (74,5 : 300,8) і т. д.

Контрольні питання

1. Схема опису робочого місця.
2. Порядок визначення значущості ознак, що характеризують ділові якості і результати праці працівників.
3. Визначення і характеристика ступенів (рівнів) ознак складності виконуваних функцій.
4. Комплексна оцінка керівників і спеціалістів.
5. Атестація персоналу.
6. Поняття та завдання атестації персоналу.
7. Види атестації персоналу.

Заняття 8. Атестація персоналу - комплексне оцінювання

Мета заняття – навчитися складати аркуші оцінювання, контрольні та атестаційні листи.

Атестування персоналу здійснюється для оцінювання результатів праці за певний період, оцінювання ділових та особистісних якостей працівника, визначення потенційних можливостей продовження службової діяльності працівника на займаному місці чи переміщення його на вищу або нижчу посаду.

Організація процесу атестування має бути заздалегідь чітко продуманого і спланованого. Для цього перед початком календарного року керівник організації за походженням із профспілковою організацією затверджує графік атестування працівників за наведеною формою (табл. 22).

Таблиця 22

ЗАТВЕРДЖУЮ

(підпис керівника організації)

ПОГОДЖЕНО

(підпис голови профкому)

План графік атестування співробітників _____

(назва організації)

на 20__рік

| Назва структурного підрозділу | № пор. | Прізвище та ініціали працівника, який підлягає атестуванню | Посада | Вид атестування | Термін проведення атестування | | Примітка |
|-------------------------------|--------|--|--------|-----------------|-------------------------------|----------|----------|
| | | | | | за планом | фактично | |
| | | | | | | | |

Завдання 1. Атестаційний лист.

1. Загальні відомості

1.1 Прізвище, ім'я, по батькові _____

1.2 Дата народження _____

1.3 Посада, яку обіймає працівник _____

1.4 Освіта _____

(найменування навчального закладу і рік закінчення)

1.5 Спеціальність за освітою _____

1.6 Науковий ступінь, вчене звання _____

1.7 Загальний трудовий стаж _____ років, у т. ч. у даній організації _____ років

1.8 Підвищення кваліфікації за атестаційний період _____

1.9 Нагороди і відзнаки за атестаційний період _____

1.10.Стягнення за атестаційний період _____

2. Оцінка атестованого працівника

2.1. Ділові якості працівника

| Оцінювані якості | Бали |
|---|------|
| Сумарний показник складності виконуваних робіт | |
| Комплексна оцінка якості праці | |
| Коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня працівника | |
| Оцінка сукупності ділових якостей | |
| Оцінка результатів праці | |

2.2. Особистісні якості працівника

| Види якостей особистості | Високі | Середні | Низькі |
|--|---------------|----------------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| <i>Моральні якості</i> | | | |
| Працелюбність | | | |
| Принциповість | | | |
| Чесність | | | |
| Обов'язковість | | | |
| Самокритичність | | | |
| <i>Вольові якості</i> | | | |
| Енергійність | | | |
| Наполегливість | | | |
| Твердість | | | |
| Працездатність | | | |
| Комунікабельність (дружелюбність, контактність, авторитет) | | | |
| <i>Організаторські якості</i> | | | |
| Цілеспрямованість | | | |
| Ініціативність | | | |
| Самостійність | | | |
| Зібраність | | | |
| Дисциплінованість | | | |
| Задатки лідера | | | |
| Потенційні здібності, які можуть розкритися у майбутньому (перерахувати) | | | |

Рішення попередньої атестаційної комісії:

Посада та підпис безпосереднього керівника

« ___ » _____ 200__ р.

3. Результати атестування

Запитання, поставлені працівнику, і відповіді на них:

Зауваження і пропозиції, висловлені членами комісії:

Зауваження і пропозиції, висловлені працівником:

За підсумками голосування комісії:

- відповідає обійманій посаді (за ____, проти ____);
- відповідає обійманій посаді за умови _____

(за ____, проти ____).

Голова атестаційної комісії _____ (підпис)

Члени атестаційної комісії:

(підписи)

« ____ » _____ 20__ р.

З результатами атестування ознайомлений _____

(підпис працівника, якого атестують)

Контрольні питання

1. Організація і методи атестації персоналу.
2. Об'єкти та показники атестації персоналу.
3. Етапи проведення атестації.
4. Атестаційний лист.
5. Короткий опис и характеристика ознак ділових якостей ІТП та спеціалістів.
6. Короткий опис і характеристика рівнів оцінок ділових якостей керівників.
7. Короткий опис і характеристика рівнів оцінок результатів праці.
8. Мотивація персоналу: сутність і значення.

Література

1. Данюк В.М., Петюх В.М. та ін. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.
2. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. – К.: Кондор, 2004. – 350 с.
3. Білокур І. П. Сертифікація персоналу: підручник. – К.: Кондор, 2009. – 320 с.
4. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. – К.: Академвидав, 2006. – 487 с.
5. Тріщ Р. М., Янушкевич Д. А., Шубіна Л. Ю., Білецький Е. В. Сертифікація продукції. – К. : Освіта України, 2012. – 520 с.
6. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. – К.: Професіонал, 2006. – 403 с.

Додаток А

ОЦІНОЧНИЙ ЛИСТ

Прізвище, ім'я, по батькові атестата _____

Місце роботи _____

Посада _____

| | Фактори оцінки | Елементи критеріїв | Оцінка | |
|---|--------------------------------------|--|--------|--|
| 1 | Трудові якості | 1. Працездатність 2. Діловитість 3. Творча ініціатива 4. Якість виконаних робіт 5. Результативність праці | | |
| | Всього | Середня оцінка | | |
| 2 | Організаторські здібності | 1. Вміння організовувати людей 2. Цілеспрямованість 3. Авторитет | | |
| | Всього | Середня оцінка | | |
| 3 | Професійна компетентність | 1. Знання своєї спеціальності 2. Знання передової технології 3. Знання менеджменту, маркетингу | | |
| | Всього | Середня оцінка | | |
| 4 | Особисті якості | 1. Чесність 2. Принциповість 3. Міра відповідальності 4. Дисциплінованість | | |
| | Всього | Середня оцінка | | |
| 5 | Психологічна сумісність з колективом | 1. Вміння створити і підтримувати нормальний моральний клімат у колективі 2. Терпимість 3. Самокритичність 4. Товариськість | | |
| | Всього | Середня оцінка | | |

Додаток Б

Оцінка стажу роботи за спеціальністю з урахуванням освіти працівників

| № групи за стажем | Оцінки стажу | Стаж роботи за спеціальністю (кількість років) працівників, які мають освіту (років) | | |
|-------------------|--------------|--|-------------------------------|-------------------------------|
| | | І група – загальна повна чи неповна освіта | ІІ група – базова вища освіта | ІІІ група – повна вища освіта |
| 1 | 0,25 | 0-5 | 0-9 | 0-9 |
| 2 | 0,50 | 5-13 | 9-13, понад 29 | 9-17, понад 29 |
| 3 | 0,75 | 13-17, 21 – 29 понад 29 | 13-17 21-29 | 17-25 |
| 4 | 1,00 | 17 - 21 | 17-21 | 26-29 |

Додаток В

| п/п | Характеристика (ознаки, риси) | Питома значимість у частках одиниці | Оцінка рівнів ознак з врахуванням їх питомої ваги, балів | | | |
|-----|--|-------------------------------------|--|------|------|------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | | | 0,5 | 1,0 | 2,0 | 3,0 |
| 1 | Професійна компетентність | 0,17 | 0,08 | 0,17 | 0,34 | 0,51 |
| 2 | Виявляє винахідливість та ініціативність у роботі | 0,15 | 0,08 | 0,15 | 0,30 | 0,45 |
| 3 | Добре виконує роботу (без нагадувань, примусу) не допускає бездіяльності | 0,14 | 0,07 | 0,14 | 0,28 | 0,42 |
| 4 | Точно виконує всі доручення, відповідальний | 0,13 | 0,06 | 0,13 | 0,26 | 0,39 |
| 5 | Вміє ефективно | 0,15 | 0,08 | 0,15 | 0,30 | 0,49 |

| | | | | | | |
|---|--|------|------|------|------|------|
| | працювати в колективі допомагає іншим його членам, колегам | | | | | |
| 6 | Сприймає зміни на виробництві, виявляє здатність до неординарних рішень і нових ідей | 0,15 | 0,08 | 0,15 | 0,30 | 0,43 |
| 7 | Емоційно-витриманий | 0,11 | 0,05 | 0,11 | 0,33 | 0,33 |

Додаток Д

Фактори оцінки якостей управлінського персоналу

| | Фактори оцінки | Коефіцієнт значимості для: | | |
|---|--------------------------------------|----------------------------|--------------|----------------|
| | | керівників | спеціалістів | службовці в |
| 1 | Трудові якості | 0,24 | 0,24 | 0,24 |
| 2 | Організаторські здібності | 0,22 | 0,14 | 0,12 |
| 3 | Компетентність | 0,18 | 0,26 | 0,26 |
| 4 | Особисті якості | 0,16 | 0,16 | 0,16 |
| 5 | Психологічна сумісність з колективом | 0,20 | 0,20 | 0,22 |
| | Всього | 1,00 | 1,00 | 1,00 |

Навчально-методичне видання

СЕРТИФІКАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

Методичні рекомендації
для практичних занять
студентами спеціальності 8. 18010010 –
«Якість, стандартизація і сертифікація»

Укладачі: **Підпала** Тетяна Василівна

Формат 60*84 1/16 Ум. друк. арк.
Тираж 100 прим. Зам. №

Надруковано у видавничому відділі
Миколаївського національного аграрного університету
54023, м. Миколаїв, вул. Паризької комуни, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 1155 від 17. 12. 2002 р.