

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ  
Кафедра психології**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)**

на тему:

**«ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ ТА КРИТЕРІЇ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В  
РЕКРУТИНГОВІЙ КОМПАНІЇ»**

Студента 2 курсу, 3М групи,  
спеціальності 053 психологія  
спеціалізації психологія

Крамарчук Анна  
Василівна

---

Науковий керівник  
Доктор психологічних наук  
Професор

Корольчук Валентина  
Миколаївна

---

Науковий консультант  
Кандидат психологічних наук  
Доцент

Старик Вікторія  
Анатоліївна

---

Гарант освітньої програми  
Доктор психологічних наук  
Професор

Корольчук Валентина  
Миколаївна

---

Київ 2018

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО ВІДБОРУ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЙ</b> .....	7
Висновок до першого розділу.....	14
<b>РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ ТА ОБГРУНТУВАННЯ МЕТОДИК ДОСЛІДЖЕННЯ</b> .....	15
Висновок до другого розділу.....	24
<b>РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНО ВАЖЛИВИХ ЯКОСТЕЙ ТА ПСИХОЛОГІЧНИХ КРИТЕРІЇВ ВІДБОРУ ПРАЦІВНИКІВ РЕКРУТИНГОВИХ КОМПАНІЙ</b> .....	26
3.1. Аналіз результатів емпіричного дослідження.....	26
3.2. Практичні рекомендації щодо оптимізації процесу визначення психологічних методів та критеріїв відбору персоналу в рекрутинговій компанії.....	34
Висновок до третього розділу.....	43
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	46
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	50
<b>ДОДАТКИ</b> .....	59

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Проблема методів і критеріїв відбору персоналу в рекрутинговій компанії є доволі актуальною в наш час, адже підбір персоналу - важливий аспект діяльності організації в усі часи. Актуальність проблеми обумовлена важливістю розвитку людських ресурсів. Від того, наскільки грамотно розроблений план роботи з відбору персоналу, в значній мірі залежить якість людських ресурсів компанії.

Відбір персоналу - процес дослідження особистості кандидата і прийняття рішення про відповідність його знань, навичок, умінь професійно важливих якостей і здоров'я для певної діяльності. Відбір – ряд дій, що допомагають організації в пошуках персоналу та прийняти рішення в користь одного або декількох кращих кандидатів, які відповідають критеріям відбору на вакантне місце, враховуючи актуальні умови навколишнього оточення. Основною метою відбору є отримання спеціалістів, найбільш придатних до стандартів якості роботи, що виконується підприємством [89].

В умовах ринкової економіки все більшого значення набуває підбір кваліфікованих кадрів і їх збереження в організації. Компанії приділяють особливу увагу проблемі управління персоналом. Створюються спеціальні підрозділи, які займаються підбором, навчанням, розвитком, мотивацією персоналу [11].

Зараз, під час розвитку ринку праці в Україні, відбуваються суттєві зміни: раніше проблемою був пошук роботи, а в останні роки - пошук продуктивного персоналу. Щоб роздобути кращих фахівців, треба, по-перше, знайти відповідного вимогам і очікуванням кандидата, по-друге, вміти залучити кандидатів [98].

В умовах жорсткої конкуренції на ринку, компаніям доводиться постійно замислюватися про ефективність процесів підбору персоналу, прагнути їх оптимізувати, тобто підвищувати якість і скорочувати час на закриття тих чи інших вакансій [11].

Для вирішення таких важливих питань існують рекрутингові компанії. Нині рекрутинг є популярною послугою для бізнесу будь-якого рівня, у зв'язку з активними змінами на ринку праці. Кожен керівник або HR-менеджер навіть невеликої фірми вже знає про переваги співпраці з рекрутинговими компаніями.

Узагальнені і систематизовані існуючі думки авторитетних вчених з основних проблем відбору та управління персоналом: Адамчук В.В., Аширов Д.А., Базалійська Н.П., Базарова Т.Ю., Большакова А.С., Генкина Б.Н., Герчикова І. Н., Дятлова В. А., Єр'оміна Б. Л., Журавльова П. В., Карташова Л. В., Кибанова А. Л., Корольчук М.С., Короткова Е.М., Крайнюк В.М., Крилова А.А., Медведєва В. К., Миронець С.М., Михайлова В.І., Одегова Ю.Г., Осовська Г.В., Поршнева А.Г., Прушинського Ю.В., Прикіна Б. В., Резапкіна Г.В., Співака В. А., Травіна В.В., Уткіна Е.А., Фетіскін М.П., Яковлева Р.А. та інші.

**Об'єкт дослідження** – процес професійного відбору фахівців організацій.

**Предмет дослідження** – психологічні методи та критерії відбору персоналу в рекрутинговій компанії.

**Мета дослідження** – на підставі визначення професійно важливих якостей обґрунтувати психологічні методи та критерії відбору персоналу в рекрутинговій компанії та розробити практичні рекомендації щодо його удосконалення.

**Завдання дослідження:**

1. Здійснити теоретико-методологічний аналіз проблеми професійного відбору.
2. Розкрити особливості професійної діяльності працівників рекрутингової компанії.
3. Розробити організацію дослідження та обґрунтувати психодіагностичний інструментарій.
4. З'ясувати професійно важливі якості та психологічні критерії відбору персоналу в рекрутинговій компанії.

5. Розробити практичні рекомендації щодо оптимізації процесу відбору персоналу в рекрутинговій компанії.

Для досягнення дослідницьких цілей та завдань будуть використані наступні **методи дослідження**:

- теоретичні: аналіз наукової літератури, узагальнення отриманої інформації, системний аналіз та інтерпретація даних;
- емпіричні: спостереження, бесіда, психодіагностичні методики: тест мотивації досягнення (А. Мехраб'ян), тест на поведінку в конфліктній ситуації (К. Томас, Р. Кілман), тест комунікативних та організаторських схильностей (КОС, В.В. Синявський, Б.О.Федоришин) та 16-факторний особистісний опитувальник (Р.Кеттел);
- математичні: кореляційний аналіз Пірсона. Статистичну обробку отриманих результатів проведено за допомогою комп'ютерної програми SPSS.

**Наукова новизна** дослідження полягає в тому, що:

- розкрито особливості відбору працівників у рекрутингових компаніях;
- на емпіричному рівні визначено професійно важливі якості менеджерів з продажу за допомогою психодіагностичного інструментарію;
- удосконалено підходи щодо оптимізації процесу відбору персоналу в рекрутинговій компанії.

**Практичне значення.** Результати дослідження можуть бути використані: при вивченні основ рекрутингу; у практичній діяльності працівників рекрутингових компаній, у яких основна діяльність – пошук та відбір персоналу; роботодавцями або HR-менеджерами під час пошуку та відбору персоналу, особливе значення дослідження матиме при пошуку та відбору менеджерів з продажу.

**Апробація.** Основні положення та актуальність проблеми професійного відбору персоналу оприлюднено під назвою «Психологічні методи та критеріх відбору персоналу в рекрутинговій компанії» у збірнику наукових статей «Організаційна та економічна психологія» (Київський національний торговельно-економічний університет, 2018, ч.2, 45-49 с.).

**Структура роботи:** робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (100 найменувань), додатків. Повний обсяг роботи становить 49 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ ВІДБОРУ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЙ

#### **Аналіз підходів до проблеми професійного відбору.**

Професійний відбір кандидатів стає необхідним тоді, коли у роботодавців з'являється потреба в грамотному розподілі праці між робітниками, знаходженні професійних та особистісних якостей та їх правильному розвитку.

Опираючись на думку Кибанова А.Я., відбір персоналу це частина процесу найму персоналу, пов'язана з виділенням одного або кількох кандидатів на вакантну посаду серед загального числа людей, що претендують на дану посаду. Відбір здійснюється на основі встановлених критеріїв з використанням певних методів оцінки із загального числа працівників, які відповідають цим критеріям [43].

Сторшин А.П. визначає професійний відбір персоналу як один з найбільш важливих етапів підбору, який включає в себе наступні стадії: створення кадрової комісії, формування вимог до робочих місць, оголошення про конкурс в засобах масової інформації, медичне обстеження кандидатів, оцінка психологічної стійкості кандидатів, аналіз захоплень і шкідливих звичок кандидатів, комплексна оцінка кандидатів за рейтингом і формування остаточного списку, висновок кадрової комісії з вибору кандидатури на вакантну посаду, затвердження на посаді, укладення трудового договору, оформлення і здача у відділ кадрів документів кандидата [31].

Базаров Т.Ю. визначає відбір персоналу як систему заходів, що забезпечують формування необхідного для даного підприємства (фірми) складу кадрів, включаючи як кількісні, так і якісні параметри [6].

Веснін В.Р. визначав відбір персоналу як другу сходинку набору (перша - залучення). Процес раціонального вибору на основі вивчення та оцінки професійних і особистісних якостей претендентів, тих з них, хто найкращим

чином відповідає вимогам та придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді [14].

Відбір персоналу - це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді і вибору його з сукупності претендентів найбільш підходящого з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей і здібностей характеру діяльності, інтересам організації і його самого. У процесі відбору персоналу відбувається пошук людей на певні посади з урахуванням встановлених вимог організації [89].

Відбір кадрів, являючись одним з ключових елементів кадрової політики, тісно пов'язаний практично з усіма напрямками роботи в сфері управління персоналом [58].

Відбір персоналу не є ізольованою функцією, що представляє самостійну цінність, він повинен бути пов'язаний з усіма іншими функціями управління персоналом, щоб не перетворитися на функцію, яка здійснюється заради себе самої на шкоду іншим формам роботи з персоналом [6].

Недосконало організований відбір кадрів призводить до небажаних наслідків: високої плинності кадрів, негативного морально-психологічного клімату (конфлікти, халатне ставлення до дорученої справи), низької трудової і виконавчої дисципліни (низька якість роботи, запізнення на роботу і передчасний вихід з роботи, низька ефективність використання робочого часу, невиконання розпоряджень керівництва) [31].

Загальний контроль за сферою управління персоналом і відповідальність за результати даної сфери несе вище керівництво. Політика керівництва щодо персоналу (навчання і розвиток працівників, мотивація персоналу, забезпечення гарного матеріального клімату в організації) значно впливає на методи і ефективність пошуку і відбору персоналу [27].

Основна мета відбору – набрати працівників з високою культурою роботи – може бути здійснена працівниками, контролюючими інтереси компанії.



Відбір спрямований на виявлення можливостей і побажань заявника для визначення його відповідності умовам і особливостям роботи [89].

Процес відбору кадрів здійснюється в декілька етапів. Кожна ступінь може розглядатися як фільтр, що відсіває найменш кваліфікованих кандидатів.

Наведемо основні етапи процесу психологічного професійного відбору за О.М. Лозинським:

- отримання й первинна обробка необхідної початкової діагностичної інформації; формулювання прогнозів здібності до даного виду професійної діяльності;
- оцінка передбачуваного рівня придатності претендента;
- перевірка прогнозів на основі даних про фактичну ефективність діяльності відібраних співробітників.

У результаті правильно проведеного професійного відбору одержують потрібну інформацію для того, щоб розуміти, наскільки ефективно кандидат зможе виконувати передбачувані обов'язки, зокрема, інформацію про:

- нейрофізіологічні особливості індивіда;
- ціннісні орієнтації, мотиваційну сферу особи (мотиваційну стабільність вибору професії);
- особливості індивідуальних рис і життєвого досвіду;
- характеристики пізнавальних процесів, таких як мислення, пам'ять, увага;
- професійно-значимі якості людини для конкретної професії [97].

На попередньому етапі відбувається первинне виділення кандидатів, з яким проводиться подальша більш ретельна робота. Далі за допомогою спеціальних методів відбору починається етап збору інформації про кандидата. На наступному етапі відбувається аналіз отриманих характеристик по кожному кандидату. На заключному етапі організація приймає рішення по відбору[4].

На практиці, зміст процесу відбору, наявність або відсутність декількох етапів, а також їх послідовність, змінюються в залежності від характеру

діяльності організації, від специфіки вакантної посади, від можливостей кадрової служби [69].

Ефективна система відбору будується у відповідність до таких принципів:

- орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони людей;
- пошук не ідеальних кандидатів, яких в природі не існує, а найбільш перспективних і підходящих до посади;
- відмова в прийомі нових працівників незалежно від кваліфікації і особистих якостей, якщо потреба в них відсутня;
- забезпечення відповідності індивідуальних якостей кандидата вимогам посади;
- залучення найбільш кваліфікованих кадрів, але не вищої кваліфікації, ніж це потрібно;
- перевищення очікуваного ефекту над витратами;
- збереження сприятливого психологічного клімату;
- задоволення очікувань прийнятих на роботу співробітників;
- дотримання законодавчих норм і етичних принципів залучення і відбору персоналу [14].

Отримання точної інформації про те, які вимоги до працівника пред'являє вакантна посада, називається визначенням критеріїв відбору, і здійснюється на підставі аналізу роботи або професіограми. Еталонні рівні вимог за кожним критерієм можна розробляти, виходячи з характеристик співробітників організації, добре справляються зі своїми обов'язками [82].

Основними критеріями вважаються освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм, потенційні можливості, фізичні характеристики, тип особистості, відповідність потреби організації [59].

Сформувавши профіль посади, виходить «портрет» ідеального співробітника, який визначає вимоги до сукупності його особистісних якостей, здібностям виконувати ті чи інші функції і соціальні ролі. Необхідно встановити не тільки максимальний, але і основний мінімум вимог, яким повинен задовольняти претендент [6].

Для залучення в організацію нових працівників використовують такі методи: перевірка інформації, наданої кандидатом; особистісні опитувальники; інтерв'ю; групові методи відбору; центри оцінки та інші [36].

У роботодавця часто виникає необхідність перевірки відомостей, що надаються кандидатами. Така перевірка полягає в наступному: перевірка інформації, зазначеної кандидатом в стандартній формі і в резюме, а також перевірка рекомендацій. Піддається перевірці і інформація, отримана в ході інтерв'ю (зміст виконуваної роботи, рівень заробітної плати, відносини з колегами і керівництвом, а також інформація про освіту). Деякі організації не обмежуються лише в ті організації, де раніше працював кандидат. Іноді практикуються бесіди по телефону з особами, які знають кандидата і можуть повідомити корисну інформацію про його особисті і ділові якості [36].

Серед методів відбору інтерв'ю займає особливе положення. Це пов'язано з тим, що інтерв'ю з кандидатом дозволяє одночасно вирішити широке коло завдань. Інтерв'ю є центральним елементом і найбільш широко використовуваним методом відбору [43].

Основні завдання співбесіди: попереднє визначення компетенцій та особистих якостей претендента і його зацікавленості в роботі; інформування його про організацію та переваги роботи в ній, зміст роботи, процес адаптації і необхідних для цього термінів; виявлення інтересів і очікувань з обох сторін, областей їх відмінності і збіги, можливості знаходження порозуміння; надання претенденту можливості в результаті самому оцінити, чи дійсно він хоче отримати цю роботу [43].

Залежно від цілей і завдань відбору можуть використовуватися такі типи інтерв'ю:

- структуроване (в основі якого лежить фіксований набір питань);
- неструктуроване (проведене у вільній формі);
- інтерв'ю в емоційно напруженій обстановці (в умовах спеціально змодельованої стресової ситуації);
- панельне (проведене спеціально створеною комісією);

– групове (інтерв'ю з групою кандидатів); інтерв'ю один на один [41].

Якщо для виконання функцій менеджера йому необхідні лідерські якості, то тест, який вимірює ці лідерські якості, буде тут обґрунтованим для підтвердження відповідності працівника умов роботи необхідно бути впевненим, що тест справді вимірює дану рису характеру (лідерські якості) і що дана риса характеру справді необхідна в діяльності розглянутого працівника [54].

При оцінці кандидатів за допомогою інтерв'ю повинні використовуватися чіткі критерії, що обумовлені зі специфікою тієї діяльності, для якої відбираються люди. Сама процедура проведення інтерв'ю і використовувані критерії повинні бути відпрацьовані таким чином, щоб дати можливість представникам організації, які приймають рішення про прийом на роботу, отримати максимально повну інформацію по оцінюваним кандидатурам [41].

Структура і зміст інтерв'ю залежать як від типу інтерв'ю, так і від тих завдань, які належить вирішити в його ході. Інтерв'ю може проходити в один або кілька етапів [41].

Групові методи відбору застосовуються тоді, коли є можливість зібрати ряд кандидатів разом, і фахівець, який займається відбором, оцінює їхні переваги й недоліки в процесі використання різних оціночних процедур. Це можуть бути групові дискусії, ділові ігри, вправи на рішення проблем і аналіз конкретних ситуацій. Використання групових методів при відборі передбачає наявність чітких критеріїв і способів виявлення їх за допомогою таких показників, які дозволяють визначити переваги одних кандидатів перед іншими. Групові методи оцінки широко застосовуються в практиці роботи центрів оцінки [41].

Центри оцінки (Assesment Center) - це комплексний метод відбору та оцінки персоналу. Центри оцінки ґрунтуються на оцінюванні професійно значущих якостей (компетенцій) суб'єктів за результатами їх роботи в ділових іграх, за різними психологічними методиками. А також по реалізації спеціальних вправ, які моделюють ключові моменти професійної діяльності.

Ступінь їх вираженості оцінюється підготовленими фахівцями, і на підставі цієї оцінки робляться висновки про ступінь придатності наказом Міністерства освіти України до даної роботи або просування по службі [41].

Ассесмент-центр включає в себе багато оціночних процедур. Це психологічне і професійне тестування, об'єктивні тести (тести на IQ, пам'ять, увагу), нормативні тести (опитувальники), ситуаційно - поведінкові тести. А також індивідуальні вправи, виконувані кожним учасником, групові вправи, рольові ігри, інтерв'ю, аналіз результатів, складання підсумкового звіту за результатами оцінки, видача рекомендацій [41].

Щоб мати можливість порівнювати результати, отримані від різних кандидатів, важливо, щоб використовувані при відборі методи припускали однаковість фіксації отриманих результатів. Цьому може сприяти використання стандартних форм і бланків. Прикладом того, як можуть оцінюватися результати, отримані в результаті інтерв'ю, є оціночна шкала або система балів [41].

Після того, як оцінка всіх кандидатів проведена, приступають до складання аналітичної таблиці. Аналітична таблиця організовується таким чином, щоб в ній містився перелік ключових вимог, коли проти прізвища кожного кандидата можна було б проставити оцінку за відповідною ознакою, отриману при застосуванні будь-яких розглянутих методів відбору персоналу.

Отже, методи відбору персоналу можуть використовуватися в різному хронологічному порядку, деякі методи можуть об'єднуватися або виключатися зовсім. Доцільно застосовувати комплекс різних методів, так як жоден з методів окремо не дає вичерпної інформації. Обрані методи повинні виявляти компетенції, необхідні для виконання роботи. Для порівняння отриманих результатів важливо, щоб методи припускали однаковість фіксації отриманих результатів. Крім того, необхідно враховувати вплив обраних методів на претендентів [41].

### **Висновок до першого розділу**

1. У першому розділі були розглянуті теоретико-методологічні основи дослідження проблеми відбору працівників організацій. У нашому дослідженні ми робимо припущення про те, що відбір персоналу це частина процесу найму персоналу, пов'язана з виділенням одного або кількох кандидатів на вакантну посаду серед загального числа людей, що претендують на дану посаду. Відбір здійснюється на основі встановлених критеріїв з використанням певних методів оцінки із загального числа працівників, які відповідають цим критеріям.

2. Визначена ефективність системи відбору, що будується у відповідності до таких принципів: орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони людей; пошук не ідеальних кандидатів, яких в природі не існує, а найбільш перспективних і підходящих до посади; відмова в прийомі нових працівників незалежно від кваліфікації і особистих якостей, якщо потреба в них відсутня; забезпечення відповідності індивідуальних якостей кандидата вимогам посади; залучення найбільш кваліфікованих кадрів, але не вищої кваліфікації, ніж це потрібно; перевищення очікуваного ефекту над витратами; збереження сприятливого психологічного клімату; задоволення очікувань прийнятих на роботу співробітників; дотримання законодавчих норм і етичних принципів залучення і відбору персоналу. Визначено етапи процесу психологічного професійного відбору за О.М. Лозинським: отримання й первинна обробка необхідної початкової діагностичної інформації; формулювання прогнозів здібності до даного виду професійної діяльності; оцінка передбачуваного рівня придатності претендента; перевірка прогнозів на основі даних про фактичну ефективність діяльності відібраних співробітників.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ ТА ОБГРУНТУВАННЯ МЕТОДИК ДОСЛІДЖЕННЯ

#### **Особливості професійної діяльності працівників рекрутингової компанії.**

Рекрутингова компанія має певну специфіку роботи. Щоб реалізувати цінний кінцевий продукт (в нашому випадку - якісно відібрати персонал), працівники компанії повинні слідувати правилам корпоративного кодексу, уважно вивчити посадові інструктивні листи, які надані керівництвом для кожного працівника, що займає посаду в компанії.

З'ясуємо **послуги**, які надають рекрутингові компанії для роботодавців (клієнтів), що звертаються за допомогою з ціллю знайти працівника для своєї компанії.

1. Рекрутинг - послуга з пошуку, відбору та оцінки претендентів для найму компетентних фахівців в компанію роботодавця за його вимогами (співробітники середньої і ТОП-ланки). Компанія може здійснювати в тому числі і регіональний пошук персоналу по всій Україні.

2. Масовий підбір - оперативний пошук і відбір великої кількості некваліфікованого персоналу на аналогічні посади (продавці-консультанти, касири, вантажники, водії, різноробочі).

3. Executive Search та Headhunting - пошук і залучення вузькоспеціалізованих, цінних кандидатів або переманювання конкретних фахівців.

4. Моніторинг ринку праці - дослідження ринку трудових ресурсів певного міста або України та рівня заробітних плат (яку зарплату пропонують компанії-конкуренти роботодавця, яку зарплату хочуть претенденти на позицію роботодавця, загальні висновки аналітики моніторингу).

Коли роботодавець звертається за допомогою до рекрутингової компанії, працівникам важливо розуміти мотив пошуку, що саме вплинуло на це рішення.

Що стосується **причин**, чому роботодавці звертаються до рекрутингових компаній, ми виділили наступні:

1. У компанії роботодавця немає ресурсів для пошуку персоналу. Наприклад, директор компанії не може виділити час на самостійний пошук, або немає людини, якій можна доручити пошук та відбір персоналу. Доволі часта причина, адже є компанії які функціонують без HR-відділу. Раніше пошуком міг займатися керівник, а потім, з розширенням обов'язків, стало просто неможливо виділити час на пошук. Адже ті керівники, які спробували самі знайти кваліфікованого робітника без внутрішнього рекрутера, точно знають, скільки робочого часу витрачається на весь процес пошуку, починаючи від самого рішення до кінцевого результату – знайденого робітника. Адже потрібно правильно оформити оголошення, завжди відповідати на дзвінки від великої кількості кандидатів (потрібно розуміти, що ці кандидати не завжди є кваліфікованими), оцінювати кандидата під час телефонної розмови, запрошувати на зустріч, проводити співбесіду та приймати рішення щодо великої кількості кандидатів. Якщо оголошення не працює – потрібно також здійснювати вихідні дзвінки по резюме на сайтах з працевлаштування. Рекрутингові компанії займаються такою роботою з початку і до кінця робочого дня для того щоб задовольнити клієнта, а директор компанії може займатися важливими справами компанії та доручити пошук персоналу професіоналам, економлячи ресурси компанії [2].

2. Роботодавець може звертатися до рекрутингових компаній у разі, якщо власний пошук потрібних фахівців проходив без успіху. Це стосується як рекрутингу, так і масового підбору. В такому разі, працівники рекрутингових компаній повинні дізнатися, як саме проводився пошук раніше та чому, на думку роботодавця, йому не вдалося самостійно знайти потрібного працівника. Рекрутери також повинні наладити спілкування з роботодавцем та вияснити



причину невдалого пошуку, запропонувати свої варіанти рішення ситуації та підібрати кваліфікований персонал [2].

3. Якщо компанії потрібен вузькоспеціалізований, цінний кандидат або необхідність переманювання конкретного фахівця. Це найбільш кваліфіковані фахівці, а також рідкісні фахівці, які в даний момент успішно працюють і не займаються пошуком вакансій, не розміщують резюме на сайтах по працевлаштуванню. Рекрутингові компанії, які добре знають певні сегменти ринку, які мають різні зв'язки серед фахівців різних напрямків діяльності, базу даних найбільш успішних професіоналів (у більшості компаній навіть є програми бази даних) і володіють методом прямого пошуку, можуть знайти потрібного кандидата для компанії-роботодавця [2].

4. Прагнення заощадити час при підборі кандидатів на лінійні позиції, терміновості замовлення, а також при перевантаженості HR-відділу [2]. Наприклад, до рекрутингової компанії «Affinity» звернулась міжнародна компанія «VFS Global». «VFS Global» — світовий фахівець з аутсорсингу і технологічних послуг для дипломатичних місій та урядів по всьому світу. Компанія управляє отриманням віз, стоячи як посередник між візовим заявником і посольством, консульством. «VFS Global» служить консульським відділам дипломатичних представництв, надаючи їм адміністративну підтримку [96]. У зв'язку з розвитком компанії потрібна була велика кількість фахівців на позицію «Консультант візового центру» в більш ніж 8 міст по Україні, і поки HR-відділ «VFS Global» навчав спеціалістів, рекрутингова компанія «Affinity» надавала якісний персонал в короткі терміни.

5. Вигідне співробітництво. Звертаючись до рекрутингової компанії, роботодавець отримує масу плюсів від вигідної угоди. Наприклад, компанія надає замовнику гарантійну заміну кандидата на час випробувального терміну. Якщо кандидат не підходить до заявленої позиції по об'єктивним причинам роботодавцю або бажає звільнитися за власним бажанням до кінця випробувального терміну (випробувальний термін може тривати від 2 неділей до 6 місяців). Також роботодавець може отримати кваліфіковану консультацію у

рекрутингових компаніях, наприклад, щодо рівня заробітної плати різних фахівців, щодо рівня заробітної плати вакансій компаній-конкурентів. Також консультація може бути актуальною, якщо структура компанії ще не цілком сформувалася або роботодавець не зовсім добре уявляє, який фахівець, з яким рівнем посадових компетенцій йому потрібен і яка його вартість на ринку праці. Фахівці рекрутингових компаній проводять велику роботу з дослідження ринку і можуть дати цінну консультацію. Будучи для роботодавця консультантом, фахівець рекрутингової компанії, знає відповідний сегмент ринку на рівні експерта, може користуватися великим авторитетом маючи об'єктивну точку зору[2].

6. Конфіденційність. З оголошень про вакансії, конкуренти клієнта можуть зробити висновки про розвиток нових напрямків діяльності фірми або високої плинності кадрів на підприємстві. Оголошення може спровокувати співробітника, який займає посаду, на яку шукають іншого фахівця, заздалегідь покинути компанію [2].

В будь-якому випадку потрібно розуміти, що найкращий інструмент працівників рекрутингових компаній – це спілкування. Спілкування не тільки з кандидатами для оцінки їх мотивації та якостей, а ще й спілкування з компанією-замовником. Адже за допомогою правильного підходу до роботодавця, ми можемо дізнатися ту важливу інформацію, яка надалі допоможе досконало підібрати кваліфікованого робітника для компанії-шукача.

**Процес відбору персоналу для роботодавця передбачає:**

1. Визначення потреби роботодавця в персоналі. Обговорення запиту між роботодавцем і менеджером рекрутингової компанії.
2. Заповнення заявки на підбір персоналу роботодавцем для подальшої аналітики ринку праці.
3. Моніторинг ринку праці рекрутером по потрібному роботодавцеві персоналу. Збір і аналіз інформації про рівень оплати з потрібних посад в середньому по ринку.

4. Угода умов роботи між менеджером рекрутингової компанії і роботодавцем. Складання договору на надання послуг. Угода керівництва рекрутингової компанії з компанією-роботодавцем.

5. Проект в роботі. Складання рекрутером списку питань для роботодавця, щоб з'ясувати важливі питання стосовно компанії (крім назви і сфери діяльності, варто знати про офіційний сайт, період існування на ринку праці і штат компанії) та стосовно посади, на яку буде здійснюватися відбір персоналу (всі нюанси, які стосуються вимог до кандидата, функціональних обов'язків і умов працевлаштування).

6. Складання та розміщення оголошення з пошуку відповідного кандидата на сайтах з працевлаштування та додатково, при масовому відборі - в газетах.

7. Обробка вхідних дзвінків і резюме кандидатів. Проводяться вихідні (холодні) дзвінки по існуючим резюме на сайтах з працевлаштування.

8. Аналіз резюме, первинний відбір кандидатів по резюме або по існуючим даним на основі вхідних дзвінків.

9. Телефонна розмова з відібраними кандидатами. Налагодження комунікації з кандидатом, надання відповідей на питання з приводу вакансії. Складання уявлення про кандидата під час телефонної розмови. Запрошення на особисту співбесіду з рекрутером.

10. Особисте інтерв'ю з кандидатом. Спостереження за особистісними якостями кандидата і рівнем спілкування. Заповнення прогалин в резюме. Співвідношення бажань кандидата з приводу роботи із запитом роботодавця. Інтерв'ю направлено на оцінку ключових компетенцій, зазначених в профілі посади.

11. За потребою або умовами договору з роботодавцем - тестування.

12. Перевірка рекомендацій з попередніх місць роботи кандидата. Така перевірка надає нам дані від попередніх керівників кандидата.

13. Надання роботодавцю фірмової презентації кандидата з урахуванням необхідної інформації.

14. Проведення роботодавцем співбесід з відібраними рекрутинговою компанією кандидатами. Після співбесіди необхідно отримати зворотній зв'язок від роботодавця та від кандидата. Аналіз результатів.

15. Прийняття рішення щодо закриття вакансії. Узгодження дати виходу кандидата на стажування або випробувальний термін.

16. Заповнення заявки по закриттю вакансії.

### **Організація і обґрунтування психодіагностичного інструментарію.**

У дослідженні взяли участь реальні претенденти на посаду менеджера з продажу, в кількості 30 осіб. Вік респондентів 21-45 років, вони представляють бажаний роботодавцями вік кандидатів на посаду менеджера з продажу.

Якості менеджера з продажу – це узагальнені, найбільш стійкі характеристики, які здійснюють вирішальний вплив на діяльність спеціаліста [1].

Аналіз наукової літератури дав змогу визначити, що сучасному менеджеру мусить бути притаманна широка гама ділових якостей: висока ерудиція і професійна компетентність, схильність до лідерства в колективі, підприємництва і здатність ефективно діяти в умовах економічного ризику, практичний розум і здоровий глузд, комунікабельність, заповзятливість, ініціативність і енергійність, вимогливість і дисциплінованість, висока працездатність, воля, цілеспрямованість тощо. Діловитість насамперед проявляється у здатності знаходити (в рамках компетентності наданих повноважень і наявних засобів) оптимальний підхід до ситуацій, що виникають і найкоротшим шляхом досягають мети [1].

Наше дослідження професійно важливих якостей претендентів на посаду менеджера з продажу здійснювалося у три взаємодоповнюючі етапи, що представлено в таблиці 2.1.

**Етапи дослідження**

Етап	Зміст
Підготовчий	Здійснення теоретичного аналізу наукових джерел стосовно проблеми відбору працівників організацій; розробка теоретичної моделі дослідження; формування вибірки дослідження; обґрунтування психодіагностичного інструментарію дослідження професійно важливих якостей претендентів на посаду менеджера з продажу.
Емпіричний	Проведення емпіричного дослідження професійно важливих якостей претендентів на посаду менеджера з продажу на основі вибірки з 30 осіб, реальних претендентів.
Інтерпретаційний	Аналіз результатів емпіричного дослідження; розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації процесу відбору персоналу в рекрутинговій компанії; формулювання висновків.

Щодо психодіагностичного інструментарію для проведення дослідження, то нами використовувалися надійні, валідні, інформативні, зручні за часом виконання методики, описані в таблицях 2.2, 2.3, 2.4, 2.5.

Таблиця 2.2

Назва	Тест мотивації досягнення Мехрабіана (див. Додаток А).
Мета	Зрозуміти ступінь вираження двох стійких мотивів: прагнення до досягнення успіху та уникнення невдачі.
Опис	Даний тест призначений для діагностики двох мотивів особистості: прагнення до успіху і мотиву уникнення невдачі. З'ясовується, який з двох мотивів у людини домінує. На основі підрахунку сумарного балу визначається, яка мотиваційна тенденція домінує у випробуваного[88].

Таблиця 2.3

Назва	Тест Томаса-Кілмана (див. Додаток А).
Мета	Виявлення особистісної схильності менеджера з продажу до конфліктної поведінки, виявлення певних стилів вирішення конфліктної ситуації.
Опис	<p>Методика може бути використана в якості орієнтовної для вивчення адаптаційних і комунікативних особливостей особистості, стилю міжособистісної взаємодії [76].</p> <p>Кількість балів, набраних за кожною шкалою, дає уявлення про вираженість тенденції до прояву відповідних форм поведінки в конфліктних ситуаціях. Домінуючим вважається тип (типи), що набирає максимальну кількість балів:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Суперництво полягає в нав'язуванні іншій стороні пріоритетним для себе рішення.</li> <li>2. Співпраця вважається найбільш ефективною стратегією поведінки в конфлікті.</li> <li>3. Компроміс полягає в бажанні опонентів завершити конфлікт частковими поступками.</li> <li>4. Відхід від вирішення проблеми, або уникнення, є спробою піти з конфлікту при мінімумі витрат.</li> <li>5. Пристосування, розглядається як вимушений або добровільна відмова від боротьби і здача своїх позицій [76].</li> </ol>

Таблиця 2.4

Назва	Методика «КОС» (див. Додаток А).
Мета	Визначення комунікативних і організаторських схильностей менеджера з продажу.
Опис	З огляду на те, що здібності тісно пов'язані з потребами особистості, її інтересами і виборчим емоційно-вольовим ставленням до діяльності, була розроблена психодіагностична методика опосередкованого виявлення комунікативних і організаторських здібностей - через виявлення і оцінку відповідних схильностей. Діагностиці піддаються потенційні можливості особистості в розвитку її комунікативних і організаторських здібностей. [75].

Таблиця 2.5

Назва	Багатофакторний особистісний опитувальник Кеттелла (16PF) (див. Додаток А).
Мета	Відображення характерологічних і поведінкових особливостей менеджера з продажу і визначення, за допомогою яких тенденцій і особливостей поведінки реалізуються темпераментні особистісні особливості.
Опис	Анкетний метод оцінки індивідуально-психологічних особливостей особистості. Розроблений під керівництвом Р. Б. Кеттелла і призначений для написання широкої сфери індивідуально-особистісних відносин. Відмінною рисою даного опитувальника є його орієнтація на виявлення відносно незалежних 16 факторів (шкал, первинних рис) особистості. Їх якість була виявлена за допомогою факторного аналізу з найбільшого числа поверхневих рис особистості, виділених спочатку Кеттелл. Кожен фактор утворює кілька поверхневих рис, об'єднаних навколо однієї центральної риси [39].

Наше дослідження професійно важливих якостей претендентів на посаду менеджера з продажу здійснювалося **за допомогою наступних методів:**

1. Теоретичні (аналіз наукової літератури, узагальнення отриманої інформації, системний аналіз та інтерпретація даних);
2. Емпіричні та експериментальні (тест мотивації досягнення Мехрабіана, тест на поведінку в конфліктній ситуації Томаса-Кілмана, тест КОС та 16-факторний особистісний опитувальник Кеттела);
3. Математичні (кореляційний аналіз Пірсона).

### **Висновок до другого розділу**

1. Визначено особливості професійної діяльності працівників рекрутингової компанії, охарактеризовано послуги, які надають рекрутингові компанії для роботодавців. До них відносяться: моніторинг ринку праці, рекрутинг, масовий підбір, Executive Search та Headhunting. Також зазначений ряд причин, чому роботодавці звертаються до рекрутингових компаній: вигідне співробітництво, конфіденційність, відсутність ресурсів для пошуку персоналу, власний пошук потрібних фахівців проходив без успіху, прагнення заощадити час при підборі кандидатів на лінійні позиції, якщо компанії потрібен вузькоспеціалізований кандидат або необхідність переманювання конкретного фахівця. Описано процес відбору персоналу для роботодавця, починаючи з визначення потреби роботодавця в персоналі, закінчуючи закриттям вакансії.

2. Дослідження професійно важливих якостей претендентів на посаду менеджера з продажу здійснювалося у три взаємодоповнюючі етапи: підготовчий (здійснення теоретичного аналізу наукових джерел, розробка теоретичної моделі дослідження, формування вибірки дослідження, обґрунтування психодіагностичного інструментарію дослідження), емпіричний (проведення емпіричного дослідження на основі вибірки), інтерпретаційний (аналіз результатів емпіричного дослідження, розробка практичних рекомендацій, формулювання висновків). Емпіричне дослідження



здійснювалося за наступни комплексом психодіагностичних методик: тест мотивації досягнення Мехрабіана, тест Томаса-Кілмана на поведінку в конфліктній ситуації, тест комунікативних і організаторських схильностей (КОС) і тест Кеттелла. Вибірку дослідження склали 30 осіб, реальних претендентів на посаду менеджера з продажу.

### РОЗДІЛ 3

## ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНО ВАЖЛИВИХ ЯКОСТЕЙ ТА ПСИХОЛОГІЧНИХ КРИТЕРІЇВ ВІДБОРУ ПРАЦІВНИКІВ РЕКРУТИНГОВИХ КОМПАНІЙ

### 3.1. Аналіз результатів емпіричного дослідження.

Емпіричне дослідження професійно важливих якостей та психологічних критеріїв відбору працівників рекрутингових компаній проводилось на основі вибірки з 30 осіб, реальних претендентів на посаду менеджера з продажу. Вік респондентів 21-45 років. Для досягнення мети дослідження нами використовувався блок методик.

**Тест мотивації досягнення Мехрабіана** призначений для діагностики двох узагальнених стійких мотивів особистості: мотиву прагнення до успіху і мотиву уникнення невдачі. При цьому оцінюється, який з цих двох мотивів у досліджуваного домінує. Отримані результати можна продемонструвати за допомогою таблиці 3.1

Таблиця 3.1.

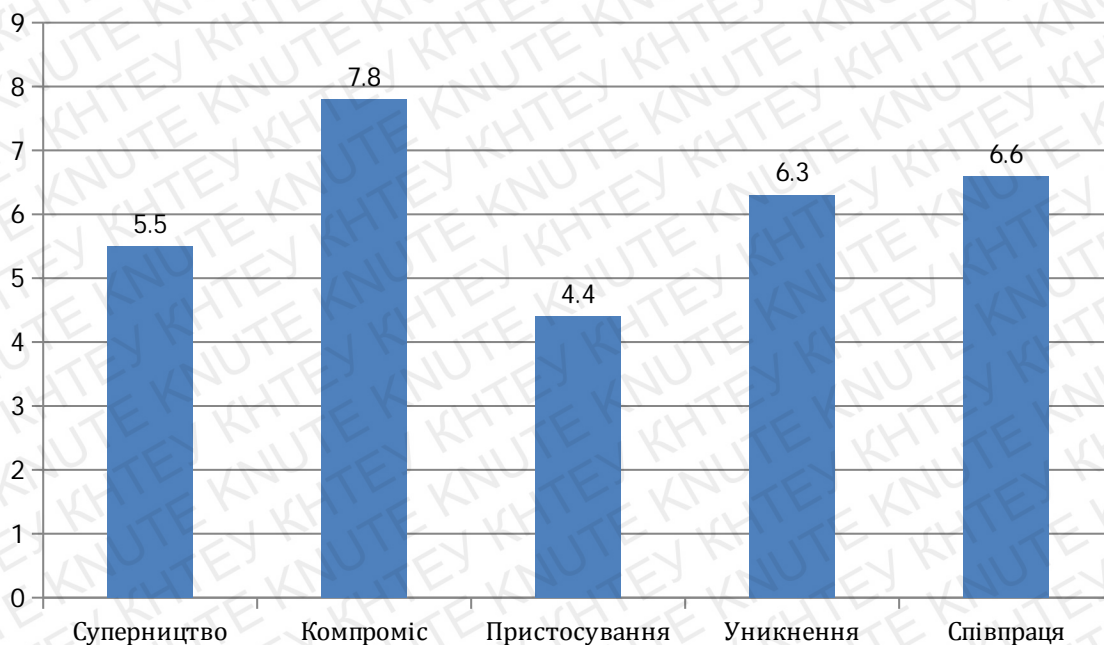
#### Показники діагностики мотивації досягнення менеджерів з продажу ефективності за методикою «Тест мотивації Мехрабіана»

Показник	Середнє значення
Мотив прагнення до успіху	135±15,53

Сума отриманих балів вказує на домінування прагнення до успіху або ж на домінування прагнення уникати невдачі. Сума балів в діапазоні 165-210 вказує на прагнення досягнення успіху, в той час як сума в межах від 76 до 164 вказує на домінування прагнення уникати невдачі. Якщо сума балів виявляється в діапазоні від 30 до 75 балів, то не можна зробити точного висновку про домінування одного з мотивів досягнення. Серед наших досліджуваних у 93% (28) спостерігається прагнення до уникнення невдачі і

лише в 7% (2) - прагнення до досягнення успіху. Середній показник  $135 \pm 15,53$  вказує на тенденцію уникати невдачі в своїй професійній діяльності.

**Тест опису поведінки Томаса-Кілмана** дозволяє виявити спосіб регулювання конфліктів, відповідно до двох основних вимірів – кооперації та напористості. Отримані результати можна побачити на рисунку 3.1.



**Рис. 3.1. Показники діагностики способу регулювання конфлікту у менеджерів з продажу за допомогою Тесту опису поведінки Томаса-Кілмана**

Кількість балів, набраних за кожною шкалою, дає уявлення про вираженість тенденції до прояву відповідних форм поведінки в конфліктних ситуаціях. Домінуючим вважається тип (типи), що набирає максимальну кількість балів. Отримані результати свідчать про те, що в досліджуваних менеджерів з продажу переважає компроміс ( $7.8 \pm 1.02$ ) як спосіб вирішення конфлікту. Компроміс можна вважати програшем для двох конфліктуючих сторін, оскільки йдучи на поступки один одному, ніхто з них в результаті не є переможцем. В досліджуваних найменше спостерігається пристосування як спосіб вирішення конфліктної ситуації ( $4.4 \pm 1.49$ ). Пристосування є принесенням в жертву власних інтересів заради іншого.

Суперництво ( $5.5 \pm 2.13$ ) є позицією змагальності в конфліктній ситуації та характеризує прагнення досягти своїх інтересів на шкоду іншому.

Уникнення ( $6.3 \pm 1.23$ ) є відсутністю як прагнення до кооперації, так і тенденції до досягнення власних цілей. Ми вважаємо даний спосіб поведінки одним з найбільш «програшних» в арсеналі менеджерів з продажів.

Співпраця ( $6.66 \pm 1.09$ ) як спосіб поведінки в конфліктній ситуації є найбільш вдалим, оскільки в результаті учасники ситуації приходять до альтернативи, що повністю задовольняє інтереси обох сторін.

Для дослідження комунікативних та організаторських здібностей менеджерів з продажу нами використовувалася методика «Діагностика КОС». Результати представлені на рисунку 3.2.



**Рис. 3.2. Показники діагностики комунікаційних та організаційних здібностей менеджерів за методикою «КОС»**

У менеджерів з продажу, які взяли участь в нашому дослідженні, комунікативні та організаторські схильності знаходяться на середньому рівні:  $0,56 \pm 0,15$  б. та  $0,66 \pm 0,11$  б. Такі особистості прагнуть до контактів з людьми, не обмежують коло своїх знайомств, відстоюють свою думку, планують свою роботу, однак потенціал їх схильностей не відрізняється високою стійкістю. Комунікативні та організаторські схильності таких працівників необхідно

розвивати і вдосконалювати з метою збільшення їх шансів на успішне працевлаштування та подальшої роботи.

Для дослідження особистісної сфери менеджерів з продажів ми застосовували методуку «16-факторний опитувальник Кеттела», яка націлена на дослідження широкої сфери індивідуально-особистісних відносин, професійно важливих якостей. Методика містить 16 первинних та 4 вторинних фактори. Аналіз отриманих результатів представлено на рисунку 3.3.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5.73±1.42	Замкнутість									Товаристськість
6.43±1.09	Низький інтелект									Високий інтелект
6.73±1.2	Емоц. нестабільність									Емоц. Стабільність
6.33±0.91	Підкорення									Самоствердження
6.13±1.61	Стриманість									Експресивність
5.26±1.36	Низ.нормативність									Вис. Нормативність
6.36±1.27	Боязкість									Сміливість
6.13±1.33	Практицизм									Чутливість
5.13±1.31	Довірливість									Підозрілість
5.4±1.18	Практичність									Мрійливість
5.33±1.4	Прямолінійність									Дипломатичність
5.56±1.66	Спокій									Тривога
6.7±1.33	Консерватизм									Радикалізм
4.23±1.68	Конформізм									Нонконформізм
5.93±1.34	Низ. самоконтроль									Вис. Самоконтроль
5.1±1.76	Розслабленість									Напруженість
5.75±1.76	Низ. тривожність									Вис. тривожність
7.47±1.74	Інтроверсія									Екстраверсія
6.07±0.83	Чутливість									Врівноваженість



Результати за показником F «стриманість-експресивність» зафіксовано на рівні  $6.13 \pm 1.61$  стенів, що опитані менеджери з продажів є життєрадісними, імпульсивними, їм властива експресивність, динамічність спілкування, емоційна значимість соціальних контактів.

Дані за показником G «низька нормативність поведінки – висока нормативність поведінки» визначено на рівні  $5.26 \pm 1.36$  стенів, що свідчить про підпорядкування впливу почуттів, випадку та обставин. Такі менеджери можуть бути неорганізованими, безвідповідальними, не робити зусиль задля виконання групових завдань, що негативно вплине на весь робочий процес.

Дані показника H «боязкість-сміливість» у менеджерів з продажів спостерігаються на рівні  $6.36 \pm 1.27$  стенів, що характеризує сміливість, заповзятість, активність, готовність до ризику і співробітництва з незнайомими людьми в незнайомих обставинах. Кеттел вважав, що існують сильні спадкові компоненти у наявності високих значень за фактором H. Через це виникає складність у розвитку цієї властивості особистості шляхом навчання, тому до особистостей з низьким показником за цим фактором необхідно уважно ставитися при психологічному відборі на посаду менеджера з продажу.

Дані за показником I «жорстокість-чутливість» знаходяться в діапазоні  $6.13 \pm 1.33$  вказують на те, що менеджерам з продажів властиві емпатія, співпереживання, емоційність переживань, співчуття та розуміння потреб інших. Ми вважаємо, що це є необхідними рисами для цієї професії, оскільки хороше ставлення до клієнта та розуміння його потреб важливими складовими вдалого продажу.

Показник L «довірливість-підозрілість» визначено на рівні  $5.13 \pm 1.31$ , що вказує на відкритість, терплячість. Такі менеджери з продажів вільні від заздрості до колег по роботі та часто йдуть на поступки. Даний показник також може вказувати на відчуття власної меншовартості, на що потрібно звернути увагу при проведенні співбесіди.

Результати за показником M «практичність-мрійливість» в досліджених знаходяться на рівні  $5.4 \pm 1.18$ , що вказує на наявність в них симбіозу

прозаїчності та мрійливості, високої швидкості вирішення практичних задач з легкістю відмови від практичних суджень. великим значенням розвитку уяви в професійній діяльності. Для менеджерів з продажів важливим є вміння спрогнозувати подальший розвиток подій, спроможність знайти нові та незвичайні рішення проблеми, вміння подумки обрати найбільш ефективні рішення проблеми з декількох можливих.

Показник N «прямолінійність-дипломатичність» зафіксовано на рівні  $5.33 \pm 1.4$ , що свідчить про певну дипломатичність менеджерів у стосунках з клієнтами. Вони вміють поводити себе в спілкуванні, емоційно витримані, знають як знайти вихід зі складною ситуації. Проте рекрутеру потрібно зважати на те, що даний показник вказує також і на те, що такий менеджер з продажів може інколи виявлятися не надійним, а в справах шукати власну вигоду.

Дані показника O «спокій - тривожність» у менеджерів з продажів визначено на рівні  $5.56 \pm 1.66$  стевів, що вказує на заклопотаність, мінливість настрою, страх, почуття провини, незадоволеність собою. Значення показника можна пояснити важкістю даної професійної діяльності в психологічному плані та частими стресовими ситуаціями.

Результати за показником Q1 «консерватизм-радикалізм» спостерігаються на рівні  $6.7 \pm 1.33$ , що, в свою чергу, свідчить про наявність інтелектуальних інтересів, розвиток аналітичного мислення жаги до нових ідей та змін у менеджерів з продажів.

Показник Q2 «конформізм-нонконформізм» у досліджуваних знаходиться на рівні  $4.23 \pm 1.68$  стевів, що вказує на соціабельність, винахідливість, прагнення працювати і приймати рішення разом з іншими людьми, прагнення до схвалення суспільством, відносну самостійність, коли питання стосується праці, де кожен працює на власний результат і в кожного свій індивідуальний план з продажів.

Дані за показником Q3 «низький самоконтроль-високий самоконтроль» зафіксовано на рівні  $5.93 \pm 1.34$  стевів, що свідчить про вміння контролювати



свої емоції і поведінку, схильність до дотримання етикету та субординації, цілеспрямованість та наполегливість в професійній діяльності.

Результати за показником Q4 «розслабленість-напруженість» визначено на рівні  $5.1 \pm 1.76$  стенів, що вказує на розслабленість, в'ялість, апатію та спокій. Можливо така поведінка пов'язана з низькою мотивацією або зі станом зайвої задоволеності станом справ.

До вторинних показників за методикою Кеттела належать тривога, екстраверсія-інтроверсія, чутливість, конформність.

Показник F1 «тривога» знаходиться в діапазоні  $5.75 \pm 1.76$  стенів, що свідчить про те, що в досліджуваних спостерігається середній рівень тривоги, яка може бути обумовлена певними робочими або особистісними ситуаціями. Можлива наявність дезадаптації та низького рівня пристосування, які заважають виконувати свої обов'язки на належному рівні.

Дані показника F2 «екстраверсія-інтроверсія» зафіксовано на рівні  $7.47 \pm 1.74$  стенів, що вказує на соціальну контактність, успішність у встановленні і підтримці міжособистісних зв'язків. Такі риси особистості можуть знадобитися менеджеру з продажів як на етапі входження в професію, так в подальшій професійній діяльності.

Результати за показником F3 «чутливість» визначено на рівні  $6.07 \pm 0.83$  стенів, що показує досліджуваних менеджерів з продажів як рішучих та гнучких особистостей. Такі фахівці схильні не помічати життєвих нюансів, направляючи свою поведінку на речі явні та очевидні. Важливим в професійній діяльності може виявитися здатність швидко приймати рішення без довгих обдумувань у важких ситуаціях.

Показник F4 «конформність» спостерігається на рівні  $5.98 \pm 1.09$  стенів, що свідчить про незалежність, відважність та певну агресивність, які властиві менеджерам з продажів.

Для того, щоб з'ясувати на які саме особистісні властивості менеджерів з продажів потрібно звертати увагу рекрутерам на співбесіді, нами був

проведений кореляційний аналіз між мотивом досягнення та показниками інших методик. Таблиця результатів наведена в додатку.

Завдяки використанню критерія кореляції Пірсона, було з'ясовано, що існує значущий прямий зв'язок (при достовірності  $p \leq 0.05$ ) між мотивом досягнення та такими показниками, як комунікаційні здібності ( $r = 0.5$ ), організаторські здібності ( $r = 0.49$ ), емоційність (С) ( $r = 0.4$ ), експресивність (F) ( $r = 0.3$ ), сміливість (Н) ( $r = 0.41$ ), напруженість (Q4) ( $r = 0.33$ ). Варто зазначити, що низький рівень кореляційного зв'язку є з такими факторами, як суперництво (0.15), домінантність (Е) ( $r = 0.1$ ), тривожність (О) ( $r = 0.25$ ), самоконтроль (Q3) ( $r = 0.1$ ) та тривога (F1) ( $r = 0.2$ ). З іншими показниками методик статистично достовірного зв'язку не виявлено.

Отже, можна зробити висновок про те, що при відборі менеджерів з продажів потрібно звертати увагу на наявність в них достатнього рівня комунікативних та організаторських здібностей, емоційної стійкості, сміливості, готовності ризикувати та співпрацювати з іншими людьми при будь-яких обставинах. Також в подальшому потрібно пам'ятати, що дана професійна діяльність супроводжується різного роду стресовими ситуаціями, а отже потрібно періодично мотивувати працівників та слідкувати за їх задоволеністю працею. Визначити професійно важливі якості менеджерів з продажів нам допоміг наш емпіричний інструментарій (тест мотивації досягнення Мехрабіана, тест комунікативних і організаторських схильностей (КОС), тест Кеттелла), проте вважаємо, що тест опису поведінки Томаса-Кілмана є необов'язковим при проведенні співбесіди з майбутніми фахівцями сфери продажів, оскільки показники даної методики не мають кореляційного зв'язку з іншими методиками.

**3.2. Практичні рекомендації щодо оптимізації процесу визначення психологічних методів та критеріїв відбору персоналу в рекрутинговій компанії.**

Вітчизняний та світовий досвід використання професійного відбору свідчить про його високу виробничу, економічну ефективність. За даними досліджень, він дозволяє зменшити відсів кандидатів з навчальних закладів у зв'язку з їх професійною непридатністю на 30-50 %, підвищити надійність роботи систем управління на 10-25 %, знизити аварійність на 40-70 %, скоротити фінансові затрати на підготовку спеціалістів на 30-40 % [50].

Проаналізувавши літературу, можна сказати, що деякі науковці вважають, що рекрутинг з'явився у 40-х – на початку 50-х рр. ХХ ст., а батьківщиною його є США. В інших джерелах вказано, що рекрутинг з'явився у Німеччині у ХІХ ст. Першопрохідцями рекрутингового бізнесу у Європі (Британія, Франція) були кадрові агентства, які отримували гонорари від здобувачів, яких влаштовували на роботу. Та інколи виходило так, що вони працювали «за замовленням», тобто підбирали персонал та отримували за це гонорар [9,10,92].

Великі спеціалізовані агенції вперше з'явилися в США після великої депресії, а особливо після другої світової війни, коли стався підйом промисловості і різко виріс попит на професійних працівників. Рекрутинг бере свій початок з найбільших консалтингових компаній і компаній великої шістки, такі як «Deloitte & Touch», «Ernst & Young» які розпочали цілеспрямовано переманювати висококласних фахівців в компанії своїх клієнтів. Першою компанією, що займається послугою Executive search (пошуком і підбором топ-персоналу) була американська агенція «Boyden», відкрита в Нью-Йорку в 1946 році. У 1948 році була заснована одна з найбільших рекрутингових компаній «Manpower». Сьогодні ця компанія має 3600 офісів в 59 країнах світу, число її клієнтів перевищило 400 тисяч. «Manpower» входить в 100 кращих корпорацій США [99].

Рекрутинг як бізнес найбільш інтенсивно розвивається в країнах, які проповідують максимальну свободу відносин на ринку праці - в США, Англії, Канаді, Австрії, Швейцарії. Ці країни мають максимально лібералізований ринок праці, а місцеві рекрутингові компанії в цих країнах налічують десятки

тисяч учасників. У Франції, Німеччині та інших країнах, уряд яких піклуються в першу чергу про соціальний захист своїх громадян, ринок рекрутингових послуг розвинений значно менше, а діяльні на ньому компанії вважають за краще більше працювати за межами своєї країни, ніж усередині неї [100].

В Україні перші рекрутингові компанії з'явилися тільки в середині 90-х років, в початковий період становлення ринкових відносин. Їх зародження мало деякі специфічні риси, обумовлені тим, що Україна опинилася в ситуації вимушеного освоєння багатьох видів бізнесу, минаючи стадії їх природного розвитку. Тому в Україні більшість агенцій почали з'являтися відразу, минаючи стадію консалтингу [100].

Зважаючи на вказане вище можна прийти до висновку, що рекрутингова сфера в Україні зародилася набагато пізніше, аніж у всьому світі в силу різних об'єктивних причин. Розвиток рекрутингу в Україні можна умовно поділити на декілька етапів:

1. Нерозвиненість інфраструктури ринку послуг з відбору персоналу, відсутність технологічної бази даних агенцій в Україні (1995-1997 роки).
2. Різко зростає кількість рекрутингових агенцій, зміна ставлення до відбору персоналу за допомогою агенцій серед українських компаній-замовників (1997-1999 роки).
3. З 2001 року число організацій, спеціалізованих на послугах з відбору персоналу почала стрімко зростати - до 2003 року в Україні працювало вже понад 150-ти компаній, що позиціювали свій бізнес в рекрутинговому сегменті. Як правило, це були невеликі організації чисельністю 7-15 осіб [100].

Щоб процес рекрутингу та відбір персоналу був більш якісний, варто звернути увагу на **рекомендації щодо оптимізації процесів рекрутингу**. Отже, нижче вказані рекомендації для професійного виконання обов'язків рекрутером, що значно вплине на удосконалення процесу відбору персоналу.

### **Моніторинг ринку праці.**

Мета: отримання достовірної інформації про реальність виконання проекту, запропонованого для виконання. Терміни моніторингу: за запитом, максимум – 3 робочих дні.

Етапи моніторингу:

1. Отримання від керівника (менеджера проектів) та ознайомлення з інформацією про проект у заявці на підбір персоналу (див. Додаток В).
2. У разі необхідності, знаходження додаткової інформації про компанію і ринок, на якому вона працює.
3. Визначення джерел для здійснення моніторингу. Це може бути: Інтернет, електронна база резюме, особисті контакти.
4. Здійснення пошуку необхідної інформації в обраних джерелах.

Internet: Резюме потенційних кандидатів, фахівців, які повністю або частково відповідають вимогам заявки (можливий пошук по сфері роботи, по компаніям-конкурентам, за посадами); огляди заробітних плат фахівців даного сегмента ринку по даній посаді, свіжі статті на цю тему; вакансії компаній-конкурентів, які відповідають заявці (пропоновані умови клієнта і умови компаній-конкурентів клієнта).

Електронна база резюме: резюме потенційних кандидатів, фахівців, які відповідають вимогам заявки (можливий пошук по сфері роботи, по компаніям-конкурентам, за посадами); якщо вищеописаних фахівців мало - розглядаємо резюме фахівців, які мають досвід роботи в цьому сегменті ринку, але не відповідає всім вимогам (фахівці рівнем вище або нижче).

Особисті контакти: контакти фахівців, що працюють в даному сегменті ринку.

5. Робота з отриманою інформацією.

Internet і електронна база резюме: 1. прозвон "свіжих" (розміщення протягом останнього місяця) і більш "старих" резюме потенційних кандидатів, фахівців, які повністю або частково відповідають вимогам заявки; 2. отримання від них інформації про актуальність для них питання про працевлаштування на сьогоднішній день; про їхні вимоги / побажання щодо оплати праці; 3. в разі

незацікавленості - звернення до них з проханням допомогти визначити адекватний / існуючий на даний момент на ринку праці рівень оплати шуканих фахівців, а також прохання порекомендувати гідних фахівців, яких може зацікавити дана пропозиція або, які можуть проконсультувати по оплаті в цьому сегменті.

Особисті контакти: 1. прозвон особистих контактів або звернення до них письмово; 2. звернення до них з проханням допомогти визначити адекватний / існуючий на даний момент на ринку праці рівень оплати шуканих фахівців, а також прохання порекомендувати гідних фахівців, яких може зацікавити дана пропозиція або, які можуть проконсультувати по оплаті в цьому сегменті; їхня думка про те, наскільки реально знайти шуканого фахівця (чи багато їх на ринку); 3. отримання від них інформації про актуальність для них питання про працевлаштування на сьогоднішній день.

б. Аналіз інформації, отриманої в джерелах по ключових факторам.

- вилка зарплат на ринку (за інформацією, отриманою від потенційних кандидатів, консультантів);

- кількість фахівців на ринку (за інформацією, отриманою від потенційних кандидатів, консультантів, а також по самому кількості знайдених резюме, контактів, складності їх знаходження) і, відповідно, реальність виконання проекту в необхідний термін;

- якщо в ході аналізу ми приходимо до висновку, що реальність реалізації проекту по даній заявці може бути гарантована тільки якщо внести деякі корективи (в залежності від ситуації на ринку: переглянути / підвищити рівень оплати, переглянути / знизити вимоги до фахівця), то визначається кілька можливих варіантів виходу з ситуації (кілька типів кандидатів з різним рівнем кваліфікації / компетенцій і, відповідно, з різними запитами по оплаті праці);

- визначення перспективних методів / джерел реалізації даного проекту (де і як має сенс шукати кандидатів за проектом, і які методи / джерела будуть найбільш ефективними); обґрунтування таки висновків.

7. Внесення даних, отриманих в результаті аналізу в бланк Результатів аналітики моніторингу (див. Додаток В).

- кількість оброблених контактів;
- вибрані області пошуку (починаючи з більш перспективного);
- можливі варіанти на дану вакансію;
- результати попередньої роботи;
- плановані терміни реалізації проекту (поетапно).

8. Відправка звіту Результатів аналітики моніторингу керівникові.

### **Норми ведення проектів по рекрутингу.**

1. Проект «в роботі». Мета: орієнтація на знання. Період: 1-3 години.

Критерії:

- повністю отримана інформація по проекту;
- вивчений матеріал;
- розроблений план реалізації даного проекту, шлях пошуку фахівця;
- зареєстрована у всіх документах вакансія;
- встановлено критерії відбору.

2. Попередня робота. Мета: активні дії для подальшого результату.

Період: 1-3 години.

Критерії:

- оголошення в ЗМІ, соц. мережі, складання та розміщення оголошення на сайтах з працевлаштування;
- інформування цільової аудиторії про пошук даного фахівця;
- моніторинг наявного потенціалу трудових ресурсів на ринку (база, Інтернет, рекомендації).

3. Пошук. Мета: знайдені потенційні кандидати в необхідній кількості.

Період: 2 дні+.

Критерії:

- первинний пошук по обраному шляху (активний, пасивний), мета - отримати достатню кількість контактів для вибору фахівця;
- відбір попередньо отриманих резюме і даних);

- вихідні телефонні переговори.

4. Відбір. Мета: відібрані 1-2 гідні кандидати. Період: 3дні+.

Критерії:

- проведення співбесід з методиками і критеріями даного проекту, тестування;
- інформування про запропонованому місці роботи кандидата (див. Додаток В);
- аналіз даних;
- отримання рекомендацій на кандидата з попередніх місць роботи (див. Додаток В);
- оформлення презентації для клієнта - резюме+додаткова інформація після інтерв'ю (див. Додаток В).

5. Супровід, координація. Мета: затверджений кандидат. Період: 1 день+.

Критерії:

- отримання відповіді клієнта по кандидатам;
- узгодження дати виходу на випробувальний термін кандидата.

6. Реалізація проекту. Мета: успішно закритий проект. Період: 1 день.

Критерії:

- оформлення заявки щодо виконання проекту (див. Додаток В);
- звіт по проекту;
- реєстрація у всіх документах;
- сповіщення керівництва.

### **Планування проектів по термінам.**

Мета: максимально точно заплановані проекти по термінам виконання.

Старт проекту відбувається з моменту надходження проекту в роботу (див. Табл. 3.2).

Критерії "проект в роботі":

- отримано підтвердження від керівника (менеджера проекту);
- отримано бриф про компанію, повний опис вакансії;
- зроблений моніторинг і виявлена 100% реальність.



Таблиця 3.2

<b>Стадії</b>	<b>Написання матеріалів по проекту (кейс, тести і т.д.)</b>	<b>Пошук</b>	<b>Відбір і оцінка</b>	<b>Аналіз</b>	<b>Відправлен і презентації кандидатів клієнту</b>
<b>Вакансія</b>					
Менеджер з продажу	21.10–26.10	26.10-31.10 (6 р. д.)	1.11-7.11 (6 р. д.)	8.11-10.11 (2 р. д.)	11.11-12.11 (1-2 р. д.)
<b>Сумарно днів в роботі</b>		17 р.д.			

### **Актуальність вакансій по розміщенню.**

Мета: вчасно розміщені оголошення про актуальні вакансії на декількох ресурсах.

Розміщення відбувається на декількох джерелах:

- сайти з працевлаштування (work.ua, rabota.ua);
- сайт рекрутингової компанії;
- соціальні мережі компанії і групи по роботі;
- при масовому відборі - розміщення в газетах, розклеювання на дошках оголошень.

Періодичність виконання:

- в день появи нової вакансії;
- в день зміни тексту вакансії;
- оновлення кожної п'ятниці до 18:00.

### **Пошук кандидатів.**

Мета: вчасно знайдені кандидати, які підходять на актуальні вакансії.

Етапи:

1. Пошук кандидатів в базі резюме:
  - відкриваємо базу даних;

- вводим ключове слово, посаду або компанію конкурента;
- переглядаємо кожне знайдене резюме програмою і то, яке відповідає вимогам вакансії.

2. Пошук кандидатів в Інтернеті.

- заходимо на сайти з працевлаштування;
- обираємо «пошук резюме»;
- обираємо розділ, який відповідає сфері в даній вакансії;
- переглядаємо кожне резюме і те, яке відповідає вимогам вакансії, зберігаємо.

3. Пошук по особистим контактам.

- створити текст вакансії;
- зв'язатися з потенційними кандидатами серед знайомих;
- попросити порекомендувати знайомих, можливо відповідних до цієї посади.

4. Пошук по рекламі.

- складаємо максимально точне оголошення.
- аналізуємо джерела, обираємо потрібні для нас;
- обговорюємо з менеджером проекту можливість розміщення в даних джерелах інформації про вакансії;
- надаємо звітність.

5. Пошук у соціальних мережах.

- розміщення оголошень;
- пошук в групах з оголошеннями кандидатів.

6. Прямий пошук (актуально в разі, якщо спеціаліст рідкісний та зарплатня вище ринкової).

- обираються компанії-конкуренти клієнта та ті компанії, які близькі по сфері діяльності до компанії-клієнта;
- необхідно знайти контактний номер телефону та назва компанії, можна знайти через інтернет;

- відбувається дзвінки компаній, впізнаються імена та контактні телефони необхідних фахівців;
- отримана інформація передається фахівцеві з підбору персоналу, який веде дану вакансію.

### **Висновок до третього розділу**

1. Для визначення професійно важливих якостей менеджерів з продажів нами використовувалися такі методики, як тест мотивації досягнення Мехрабіана, тест Томаса-Кілмана на поведінку в конфліктній ситуації, тест комунікативних і організаторських схильностей (КОС), тест Кеттелла.

Проведене нами дослідження показало, що при відборі персоналу (на прикладі менеджерів з продажів) рекрутер має звертати увагу на професійні (професійні знання, навички та вміння, попередній досвід та кваліфікація), та морально-психологічні показники.

Тест мотивації досягнення Мехрабіана продемонстрував, що серед наших досліджуваних у 93% (28) спостерігається прагнення до уникнення невдачі і лише в 7% (2) - прагнення до досягнення успіху. Середній показник  $135 \pm 15,53$  вказує на тенденцію уникати невдачі в своїй професійній діяльності. Ми вважаємо цю методику необхідною при відборі персоналу, оскільки вона діагностує два узагальнених стійкі мотиви особистості: мотив прагнення до успіху та мотив уникнення невдач. На нашу думку, ефективний менеджер з продажів має у своїй професійній діяльності прагнути саме до досягнення успіху.

Тест опису поведінки Томаса-Кілмана, який призначений для виявлення способу поведінки в конфліктній ситуації показав, що в досліджуваних менеджерів з продажу переважає компроміс ( $7.8 \pm 1.02$ ) як спосіб вирішення конфлікту. Попри те, що компроміс вважається програшем двох сторін, ми вважаємо що у сфері продажів такий спосіб поведінки може бути ефективним, оскільки головною метою здійснення діяльності є саме продаж товару чи послуги.

Для дослідження комунікативних та організаторських здібностей менеджерів з продажу нами використовувалася методика «Діагностика КОС». Комунікативна сфера досліджуваних характеризується середніми показниками комунікативних ( $0,56 \pm 0,15$  б.) та організаторських здібностей ( $0,66 \pm 0,11$  б.), увагою до інших людей, відкритістю та не конфліктністю. Професійна діяльність менеджерів з продажів характеризується частим встановленням контактів з іншими людьми та проявом ініціативи, тому ми вважаємо, що комунікативні та організаторські здібності таких фахівців необхідно розвивати і вдосконалювати з метою збільшення їх шансів на успішне працевлаштування та подальшої роботи.

Для характеристики особистісної сфери менеджерів з продажів нами було використано 16-факторний опитувальник Кеттела. Дана методика дозволяє охарактеризувати досліджуваних як комунікабельних ( $5,73 \pm 1,42$ ), інтелектуально розвинених ( $6,43 \pm 1,09$ ), емоційно стабільних ( $6,73 \pm 1,2$ ), експресивних ( $6,13 \pm 1,61$ ), сміливих ( $6,36 \pm 1,27$ ), чутливих ( $6,13 \pm 1,33$ ), довірливих ( $5,13 \pm 1,31$ ), тривожних ( $5,56 \pm 1,66$ ) та розслаблених ( $5,1 \pm 1,76$ ). Досліджувані менеджери з продажів прагнуть до домінування ( $6,33 \pm 0,91$ ), схильні до радикалізму ( $6,7 \pm 1,33$ ) та конформізму ( $4,23 \pm 1,68$ ), мають низьку нормативність поведінки ( $5,26 \pm 1,36$ ), високий рівень самоконтролю ( $5,93 \pm 1,34$ ) та середній рівень практичності ( $5,4 \pm 1,18$ ) і прямолінійності ( $5,33 \pm 1,4$ ).

Кореляційний аналіз дозволив з'ясувати, що для менеджерів з продажів є необхідними такі якості як високого рівня комунікативні та організаторські здібності, емоційна стійкість, сміливість, готовність ризикувати та співпрацювати з іншими людьми при будь-яких обставинах.

2. Для проведення моніторингу ринку праці ми описуємо етапи моніторингу: отримання від керівника інформації про проект, знаходження додаткової інформації про компанію, визначення джерел для здійснення моніторингу (Інтернет, електронна база резюме, особисті контакти), здійснення пошуку необхідної інформації в обраних джерелах, робота з отриманою

інформацією, аналіз інформації отриманої в джерелах по ключових факторам, внесення отриманих даних в результаті аналізу, відправка звітів.

Також поетапно описуємо ведення робочих проектів: проект "в роботі", попередня робота, пошук, відбір, супровід, реалізація проекту. За кожним етапом закріплюємо мету, період та критерії.

Щоб максимально ефективно та швидко закрити проект, описано планування проектів по термінам та їх критерії.

Вчасно розміщені оголошення дають своєчасні вхідні дзвінки від кандидатів. Оголошення розміщуємо на сайтах з працевлаштування, на сайті рекрутингової компанії, в соціальних мережах та при необхідності - в газетах.

Пошук кандидатів на актуальні вакансії здійснюється за наступними етапами: пошук в базі резюме, пошук в Інтернеті, пошук по особистим контактам, пошук по рекламі, пошук у соціальних мережах та прямий пошук.

## ВИСНОВКИ

1. Розглянуто теоретико-методологічні основи дослідження проблеми відбору працівників організацій. В нашому дослідженні ми робимо припущення про те, що відбір персоналу це частина процесу найму персоналу, пов'язана з виділенням одного або кількох кандидатів на вакантну посаду серед загального числа людей, що претендують на дану посаду. Відбір здійснюється на основі встановлених критеріїв з використанням певних методів оцінки із загального числа працівників, які відповідають цим критеріям.

2. Рекрутингові компанії можуть надавати такі послуги для роботодавців (клієнтів), що звертаються за допомогою з ціллю знайти працівника для своєї компанії, як рекрутинг; масовий відбір; Executive Search та Headhunting; моніторинг ринку праці.

Серед причин, чому роботодавці звертаються до рекрутингових компаній можна виділити вигідне співробітництво, конфіденційність, відсутність ресурсів для пошуку персоналу, власний пошук потрібних фахівців проходив без успіху, прагнення заощадити час при підборі кандидатів на лінійні позиції, якщо компанії потрібен вузькоспеціалізований кандидат або необхідність переманювання конкретного фахівця.

3. Дослідження проводилося за трьома етапами - підготовчий (теоретичний аналіз наукових джерел, розробка моделі дослідження, обґрунтування психодіагностичного інструментарію); емпіричний (проведення емпіричного дослідження професійно важливих якостей претендентів на посаду менеджера з продажів); інтерпретаційний (аналіз результатів емпіричного дослідження, розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації процесу відбору персоналу в рекрутинговій компанії та формулювання висновків).

Діагностичний інструментарій склали ряд методик, а саме тест мотивації досягнення Мехрабіана, тест Томаса-Кілмана на поведінку в конфліктній ситуації, тест комунікативних і організаторських схильностей (КОС) і тест Кеттелла.

У дослідженні взяли участь реальні претенденти на посаду менеджера з продажу, в кількості 30 осіб. Вік респондентів 21-45 років, вони представляють бажаний роботодавцями вік кандидатів на посаду менеджера з продажу.

4. Для визначення професійно важливих якостей менеджерів з продажів нами використовувалися такі методики, як тест мотивації досягнення Мехрабіана, тест Томаса-Кілмана на поведінку в конфліктній ситуації, тест комунікативних і організаторських схильностей (КОС), тест Кеттелла.

Проведене нами дослідження показало, що при відборі персоналу (на прикладі менеджерів з продажів) рекрутер має звертати увагу на професійні (професійні знання, навички та вміння, попередній досвід та кваліфікація), та морально-психологічні показники.

Тест мотивації досягнення Мехрабіана продемонстрував, що серед наших досліджуваних у 93% (28) спостерігається прагнення до уникнення невдачі і лише в 7% (2) - прагнення до досягнення успіху. Середній показник  $135 \pm 15,53$  вказує на тенденцію уникати невдачі в своїй професійній діяльності. Ми вважаємо цю методику необхідною при відборі персоналу, оскільки вона діагностує два узагальнених стійкі мотиви особистості: мотив прагнення до успіху та мотив уникнення невдач. На нашу думку, ефективний менеджер з продажів має у своїй професійній діяльності прагнути саме до досягнення успіху.

Тест опису поведінки Томаса-Кілмана, який призначений для виявлення способу поведінки в конфліктній ситуації показав, що в досліджуваних менеджерів з продажу переважає компроміс ( $7.8 \pm 1.02$ ) як спосіб вирішення конфлікту. Попри те, що компроміс вважається програшем двох сторін, ми вважаємо що у сфері продажів такий спосіб поведінки може бути ефективним, оскільки головною метою здійснення діяльності є саме продаж товару чи послуги.

Для дослідження комунікативних та організаторських здібностей менеджерів з продажу нами використовувалася методика «Діагностика КОС». Комунікативна сфера досліджуваних характеризується середніми показниками

комунікативних ( $0,56 \pm 0,15$  б. ) та організаторських здібностей ( $0,66 \pm 0,11$  б.), увагою до інших людей, відкритістю та не конфліктністю. Професійна діяльність менеджерів з продажів характеризується частим встановленням контактів з іншими людьми та проявом ініціативи, тому ми вважаємо, що комунікативні та організаторські здібності таких фахівців необхідно розвивати і вдосконалювати з метою збільшення їх шансів на успішне працевлаштування та подальшої роботи.

Для характеристики особистісної сфери менеджерів з продажів нами було використано 16-факторний опитувальник Кеттела. Дана методика дозволяє охарактеризувати досліджуваних як комунікабельних ( $5,73 \pm 1,42$ ), інтелектуально розвинених ( $6,43 \pm 1,09$ ), емоційно стабільних ( $6,73 \pm 1,2$ ), експресивних ( $6,13 \pm 1,61$ ), сміливих ( $6,36 \pm 1,27$ ), чутливих ( $6,13 \pm 1,33$ ), довірливих ( $5,13 \pm 1,31$ ), тривожних ( $5,56 \pm 1,66$ ) та розслаблених ( $5,1 \pm 1,76$ ). Досліджувані менеджери з продажів прагнуть до домінування ( $6,33 \pm 0,91$ ), схильні до радикалізму ( $6,7 \pm 1,33$ ) та конформізму ( $4,23 \pm 1,68$ ), мають низьку нормативність поведінки ( $5,26 \pm 1,36$ ), високий рівень самоконтролю ( $5,93 \pm 1,34$ ) та середній рівень практичності ( $5,4 \pm 1,18$ ) і прямолінійності ( $5,33 \pm 1,4$ ).

Кореляційний аналіз дозволив з'ясувати, що для менеджерів з продажів є необхідними такі якості як високого рівня комунікативні та організаторські здібності, емоційна стійкість, сміливість, готовність ризикувати та співпрацювати з іншими людьми при будь-яких обставинах.

5. Для оптимізації процесу рекрутингу ми пропонуємо зосередитися на правильному моніторингу ринку праці. Джерелами для здійснення моніторингу є Інтернет, електронна база резюме та особисті контакти. Робота з отриманою інформацією полягає в прозвоні потенційних кандидатів з уточненням актуальності для них певної вакансії та отриманні первинної інформації. При моніторингу ринку нам обов'язково потрібно враховувати вилку зарплат та кількість фахівців на ринку. Всі отримані дані необхідно внести в бланк результатів аналітики ринку.



Для оптимізації процесу підбору персоналу необхідно дотримуватися норм ведення проектів по рекрутингу. Коли проект надходить в роботу, необхідно детально вивчити всю інформацію по проекту, а потім здійснювати активні дії для подальшого результату (інформування цільової аудиторії про пошук даного фахівця; моніторинг наявного потенціалу трудових ресурсів на ринку). Наступним етапом є пошук потенційних кандидатів в необхідній кількості. Шляхом проведення співбесіди відбувається відсів певної кількості кандидатів обираються найбільш підходящі до конкретної посади. Рекрутер оформляє презентацію про клієнта (резюме+додаткова інформація після інтерв'ю), отримує відповіді клієнта по кандидатах та узгоджує дати виходу їх на випробувальний термін. Після оформлення заявки щодо виконання проекту, написання звіту по проекту та реєстрації його у всіх документах проект вважається закритим.

Варто зазначити, що всі проекти мають бути детально продуманими та максимально точно запланованими по термінам виконання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеев Ю.П., Теория управления: учебник /А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. – М.: Издательство РАГС, 2010 – 558 с.
2. Аллин О.Н., Сальникова Н. И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. / М.: Генезис, 2005. — 248 с.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами.10-е изд. / М.: Питер, 2010. – 848 с.
4. Аширов Д.А., Жамойда Е.Н. Привлечение и отбор персонала. / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М., 2001. – 93 с.
5. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою // Інноваційна економіка - 2015 - с.138-142
6. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. Практикум : учебное пособие для студентов вузов : учебник/ Т. Ю. Базаров. – М. : Юнити-Дана, 2009. – с. 239
7. Байкарова О. О. Інформаційні технології – засіб оптимізації діяльності підприємств / О. О. Байкарова, Л. М. Тарасюк // Комп'ютерно-інтегровані технології : освіта, наука, виробництво. – 2013. – №11. – С. 177 – 182.
8. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: Монографія. – К.:УАДУ, 2000. – 320 с.
9. Беляев С.Подбор персонала. 20 отличий технологий Executive Search и Recruitment[Электронный ресурс] / Сергей Беляев // Навигатор. Агентство активного рекрутинга Ассоциация кадровых агенств Украины АРКА. – Режим доступа : [www.navigators.lg.u](http://www.navigators.lg.u);[www.personal.net.ua](http://www.personal.net.ua)
10. Божанова В. Ю./Вплив розвитку консалтингу на підвищення ефективності організаційного процесу на підприємстві / В. Ю. Божанова, М. І. Русінко // Економічний простір. – 2008. – № 12/2. – С. 35-40
11. Буганова А.А., Хабарова О.Д., Яценко В.В. Методи автоматизації процесу підбору персоналу // Економіка і менеджмент інноваційних технологій.

2016. № 12 [Электронный ресурс]. Режим доступа:  
<http://ekonomika.snauka.ru/2016/12/13305>

12. Ванкевич Е. Беларусская думка: Кадровые службы: направления активизации / [Электронный ресурс]. Режим доступа:  
[https://beldumka.belta.by/isfiles/000167\\_938017.pdf](https://beldumka.belta.by/isfiles/000167_938017.pdf)

13. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала : Учебник по кадровой работе. / В.Р. Веснин – М. : Наука, 2012. – 496 с.

14. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Проспект, 2008. – С. 189.

15. Вестник Томского государственного университета. — 2011. — № 342). — с. 159-162.

16. Ветчанова О.В. Корпоративная культура организации /О.В.Ветчанова //Справочник руководителя учреждения культуры – 2012 - №11. С. 12-22

17. Всеукраїнської науково-практичної конференції, 11-12 квітня 2007. – Донецьк, 2007. – С. 8-20.

18. Глазов М. М. Управление персоналом : анализ та диагностика персоналменеджмента / М. М. Глазов, И. П. Фирова, О. Н. Истомина. – Спб. : ОАО «Андреевський издательский дом», 2007. – 251 с.

19. Глинских А. Современные автоматизированные системы управления персоналом. /А.Глинских// Часть 1. - Компьютер-Информ, 2012 – 479 с.

20. Говядкин И. Информационные технологии в управлении персоналом/ [Электронный ресурс] Режим доступа: [base.garant.ru/5435728/](http://base.garant.ru/5435728/)

21. Граб В. П. Управление персоналом/ В.П. Граб //Труды Международного симпозиума «Надежность и качество»— 2007. — т.2 [Электронный ресурс] Режим электронного доступа:  
<https://elibrary.ru/contents.asp?issueid=929249>

22. Грейсон Д.К. Американский менеджмент на пороге XXI века; М.: Экономика, 1991. — 320 с.

23. Губа О. Концептуально-методологічні підходи до дослідження проблем формування і реалізації кадрової політики// Вісник Української Академії державного управління при Президентові України. – 2003. – №2. – С. 284-293.
24. Даниленко Л.І. Застосування компетентнісного підходу в системі післядипломної педагогічної освіти //Післядипломна освіта в Україні. – № 1, 2009. – 23 с.
25. Даниленко Л.І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: Монографія. – К.: Міленіум, 2004. – 358 с.
26. Делія О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом / О. Делія // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2012. – Вип. 1 (6). – С. 36–40.
27. Дмитренко Г.А. Формирование новой управленческой культуры в Украине: антропосоциальный подход / Г.А. Дмитренко // Корпоративна культура організацій XXI століття: 36 наук. праць; під заг. ред. Г.Л. Хаєта. – Краматорськ: ДДМА, 2012. – С. 13-19.
28. Добровольский Д.В. Оптимальное распределение и переподготовка персонала промышленного предприятия по уровню квалификации / // Российское предпринимательство. – 2007. – Том 8. – № 8. – С. 136.
29. Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посібн. / В. І. Довбенко, В. М. Мельник. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. – 232 с.
30. Дребот Н.П. Стратегічні підходи до проведення кадрової політики в банку// Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2005. – Вип. 15.4. – С.324.
31. Егоршин, А.П. Основы управление персоналом: Учебное пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – С. 378.
32. Жвалюк В.Р. Податкові органи Російської імперії в Україні у другій половині XIX – на початку XX ст.: Організаційно-правові засади діяльності: Монографія. – К.: Атіка, 2001. – 176 с.
33. Жув Д. Подбор персонала: Пер. с фр. / Д. Жув, Д. Массони. – СПб.: Нева, 2007. – 96 с.

34. Журавлев П. В., Карташев С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г. Технология управления персоналом. М., 2000. С. 27.
35. Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология» - М.: Флинта: МПСИ, 2000. – 648 с.
36. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час / С.В. Иванова. – 2-е изд.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 160 с.
37. Истратова О.Н. Психодиагностика. Коллекция лучших тестов. Ростов, Изд-во Феникс, 2006. - 375 с.
38. Кальницька І. В. Управление организацией и его модели/ І. В.Кальницька Вісник Проблеми сучасної економіки,. – 2010. – № 1(33). Режим электронного доступа: <http://www.m-economy.ru/issue.php?num=33>
39. Капустина А. Н. Многофакторная личностная методика Р. Кэттелла. - СПб.: Речь, 2001. – с. 104
40. Кибалюк И.В. Совершенствование механизма взаимодействия структурных подразделений организации как фактор инновационного развития ее кадрового потенциала И.В Кибалюк.// Вестник Российское предпринимательство. — 2006. — № 11 (83). — с. 96.
41. Кибанов А.Я., Коновалова В.Г., Ушакова М.В. Служба управления персоналом : учеб.пособие / под ред. А. Я. Кибанова. М. : КноРус, 2010. С. 69—78.
42. Кибанов. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 638 с.
43. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом. - М.: ИНФРА-М, 2009. – С. 159.
44. Кибанов, А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. С. – 166.
45. Клименко Т.С. Психологические особенности профессионального самоопределения банка: монография / Т.С. Клименко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА : Закон и право, 2011. – 143 с.

46. Клімушин П. С., Іванова І.Д., Орлов О.В. Технології автоматизації управління підприємством: навч. посіб./ П.С. Клімуш, І.Д.Іванова, О.В. Орлов. – Х., Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр" 2007. — 261 с.
47. Клімушин П. С., Орлов О.В., Серенок А.О. Інформаційні системи та інформаційні технології в економіці. Навчальний посібник. – Харків: Вид – во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2011. — 286 с.
48. Когаловский В. М Происхождение ERP. – Computer World: Россия, 2000. - 248с.
49. Когдин А.А. Мотивация истимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / А. А.Когдин // Журнал Основы экономики, управления и права. — 2012. — № 4 (4) .
50. Кокур О. М. Оптимізація адаптаційних можливостей людини у психофізіологічному забезпеченні діяльності : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора психол. наук : спец. 19.00.02 "Психофізіологія" / О. М. Кокур. – К., 2004. – 31 с.
51. Коргова М. А. Становление кадрового менеджмента в современных организациях: моногр. М.: Социал.-гуманит. знания, 2005. - - 341 с.
52. Корольчук М.С., Крайнюк В.М. Теорія і практика професійного психологічного відбору: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Ніка-Центр, 2006. – 536 с.
53. Коул Джеральд. Управление персоналом в современных организациях / [перевод с англ. Н. Г. Владимировой] / Джеральд Коул. – М. : ООО «Вершина», 2014. – 352 с.
54. Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления: фундаментальный курс: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Академический Проект,—2005 — («Gaudeamus»), 1136 с.
55. Кричевский Р. Л. Если Вы руководитель: элементы психологии менеджмента в повседневной работе. / Р. Л. Кричевский Изд. 2-е. М., 1996. С. 210.

56. Логінова А. В. Анісіфорова Л. О. Інформаційні системи кадрового менеджменту / А. В. Логінова Анісіфорова Л. О. // Журнал Прикладна інформатика. — 2006. — № 1. — с. 77-86.
57. Лук'янов В. І., Дядченко В. П. Формування кадрової політики підприємства / В. І. Лук'янов, В. П. Дядченко // — Харків, 2015. — 185-186 с.
58. Магура, М. И., Курбатова, М. Б. Современные персонал-технологии. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2008. — С. 53.
59. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами : уроки эффективного HR-менеджменту / И. К. Макарова. — М. : Дело, 2012. — 232 с.
60. Марр Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. 1998. 480 с.
61. Мартин Г., Хетрик С. ; пер. с англ. Е. И. Титова; науч. ред. М. А. Беликова. — Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами // - М.: Группа ИДТ, 2008. — 336 с.
62. Маслова В. М. Управление персоналом : учебник для бакалавров / В. М. Маслова. — М. : Юрайт, 2012. С. — 150.
63. Михайлова Л. І. Управління персоналом / Л. І Михайлова : навч. посібник / під ред. Б. А. Сладкевича — К., «Центр учбової літератури» 2007. С. 159
64. Мица В. П. Кадрова політика на підприємстві : проблеми і перспективи / В. П. Мица «Актуальні проблеми економіки». — 2008. — № 6(84). — С. 165-168.
65. Морнель П. Технологии эффективного найма: новая система оценки и отбора персонала / П. Морнель. — Добрая кн., 2002. — 264 с.
66. Науково-освітній потенціал нації: погляд у ХХІ століття. Книга 1. Пріоритет інтелекту / За заг. ред. В. Литвина. — К.: «Навчальна книга», 2004. — С. 15.
67. Новосельцева Є. Г. Концептуальні основи удосконалення системи управління персоналом державної громадської служби / Є. Г Новосельцева // Журнал Креативна економіка. — 2009. — № 5 (29). — с. 63-68.

68. Нордстрем К. Бизнес в стиле фанк. / К. Нордстрем. – СПб., 2005. С. 63.
69. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник, 2-е изд., перераб. И доп. – М.: Альфа-Пресс, 2008. - С.580.
70. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом / А. Оксентюк, Р. Оксентюк, Б. Оксентюк // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 1(34). – с. 66-72.
71. Олійник В.В., Семиченко В.В., Пуховська Л.П., Даниленко Л.І. Наукові засади розробки прогностичної моделі розвитку післядипломної освіти в Україні // Розвиток післядипломної освіти України в умовах інтеграції: Матеріали
72. Осовська Г.В., Осовська О.А. Основи менеджменту. Навчальний посібник / К.: "Кондор", 2006.- 664 с.
73. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури / Ю.І. Палеха. – К.: Вид-во Європейського університету фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2011. – 211 с.
74. Пархимчик Е. П.Кадровая политика организации : учеб. пособие /под ред.В. С. Повколас. Минск: «Государственный институт управления и социальных технологий БГУ», 2011. – 128 с.
75. Пашукова Т. И., Допира А. И., Дьяконов Г. В. Психологические исследования: Практикум по общей психологии для студентов педагогических вузов. Учеб. пособие.— М.: Изд-во «Институт практической психологии», 1996.
76. Райгородский Д.Я. Психодиагностика персонала. М.: Бахрах-М, 2007. 1000 с.
77. Рачинський А.П. Служби управління персоналом: особливості створення і функціонування / А. П. Рачинський. // Державне будівництво. - 2008. № 2. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2008\\_2\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_2_47).
78. Резапкина Г.В. Искусственный отбор. Пособие для менеджеров по работе с персоналом. – М.: Генезис, 2004. – 171 с.
79. Ряковский С. Отбор персонала: как выбрать если есть из кого выбирать? / С. Ряковский // Справ. по упр. персоналом. - 2010. - № 8. - С. 95-99.



80. Сатунин А., Толстикова И. Управление персоналом /пер. с англ. [А. Сатунин; ред. И. Толстикова]. - М. : Альпина Бизнес-Бук, 2006. - 270 с.
81. Співак В.А. Організаційна поведінка і управління персоналом. К.: Вид-во Соломії Павличко „Основи”, 2001. – 280 с.
82. Тебекин А.В. Управление персоналом. Учебное пособие для СПО и прикладного бакалавриата. Вид-во Юрайт, 2015. – 182 с.
83. Тітенко Л.А. Діловодство з використанням комп'ютерної техніки: Навч.метод. посібник / Л. А. Тітенко. – К.: КНЕУ, 2006. – 192 с.
84. Ткачук В. О. Кадрове діловодство /В.О. Ткачук: навч.посібник /За заг. ред А.Хоровського –Житомир, 2014. – С.66.
85. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М - 2001. - 123с.
86. Туронок Г. // Журнал Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование . — 2009. — № 3. — с. 73-93.
87. Управління персоналом та економіка Економіка і підприємництвоченної форми навчання –К-:НУХТ 2012.– 87с.
88. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М.. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М. Изд-во Института Психотерапии, 2002. – 335 с.
89. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом. Учебное пособие для вузов – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2001. – 446 с.
90. Черняк, Т.В., Дорониная, И.В. Основы управления персоналом: учебное пособие. Под ред. Т.В. Черняк, И.В. Дорониной; СибАГС. – Новосибирск, 2009. – С. 142.
91. Шадриков В. Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности. - М., 1982. – 185 с.
92. Шипуліна В. О. /Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів / В. О. Шипуліна, О. В. Каспрук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3. – С. 111 – 117

93. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства / В. Г. Щербак. – Харків: Вид.дім «ІНЖЕК», 2013. – С. 208.
94. Яковенко Вісник УАДУ. – 2008. – № 2. – С. 113-124.
95. Якокка Л. Кар'єра менеджера / Л. Якокка – Минск: Поппури, 2011. – 544 с.
96. VFS Global / Режим електронного доступу / [https://en.wikipedia.org/wiki/VFS\\_Global](https://en.wikipedia.org/wiki/VFS_Global)
97. Етапи професійного відбору спеціалістів / Режим електронного доступу / <https://studopedia.org/10-136066.html>
98. Центр досліджень соціальних комунікацій НБУВ / Проблеми розвитку ринку праці в Україні / Режим електронного доступу / <https://bit.ly/2z3JNCn>
99. Staffer / РЕКРУТМЕНТ: КОМПРОМИСС ТУТ НЕУМЕСТЕН! / Режим електронного доступу / <http://staffer.ru/?id=28&aid=133>
100. История развития мирового и украинского рекрутинга / «Актуальные проблемы экономического и социального развития производственной сферы»/Режим електронного доступу/  
<http://masters.donntu.org/2012/iem/nechayeva/library/9.htm>

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

## Додаток А.1

## Тест мотивації досягнення Мехрабіана

Діагностика мотивації досягнення (Мехрабіан).	
Призначення методики:	Мотивація досягнення, на думку Г.Меррея, виражається в потребі долати перешкоди і досягати високих показників у праці, самовдосконалюватися, змагатися з іншими і випереджати їх, реалізувати свої таланти і тим самим підвищувати самоповагу. Даний тест призначений для діагностики двох мотивів особистості: прагнення до успіху і мотиву уникнення невдачі. З'ясується, який з двох мотивів у людини домінує.
Інструкція:	Інструкція: Тест складається з ряду тверджень, що стосуються окремих сторін характеру, а також думок і почуттів з приводу деяких життєвих ситуацій. Щоб оцінити ступінь вашої згоди або незгоди з кожним із тверджень, використовуйте таку шкалу: + 3 - повністю згоден +2 - згоден +1 - скоріше згоден, ніж не згоден 0 - нейтральний -1 - скоріше не згоден, ніж згоден 2 - не згоден 3 - повністю не згоден Прочитайте твердження тесту та оцініть ступінь своєї згоди або незгоди. При цьому на бланку для відповідей проти номера твердження поставте цифру, яка відповідає ступеню вашої згоди. Дайте ту відповідь, який першим прийде вам в голову. Не витрачайте час на обдумування.
Перелік питань:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Я більше думаю про отримання гарної оцінки, ніж побоююся отримання поганих.</li> <li>2. Якби я повинен був виконати складне, незнайоме мені завдання, то я волів би зробити його разом з ким-небудь, ніж працювати над ним в поодиночці.</li> <li>3. Я частіше беруся за важкі завдання, навіть якщо не впевнений, що зможу їх вирішити, ніж за легкі, які знаю, що вирішу.</li> <li>4. Мене більше приваблює справа, що не вимагає напруження, і в успіху якого я впевнений, ніж важка справа, в якому можливі несподіванки.</li> <li>5. Якби у мене щось не виходило, я скоріше доклав би всіх зусиль, щоб з цим впоратися, ніж перейшов би до того, що у мене може добре вийти.</li> <li>6. Я волів би роботу, в якій мої функції добре визначені і зарплата вища за середню, роботі з середньою зарплатою, в якій я повинен сам визначити свою роль.</li> <li>7. Я витрачаю більше часу на читання спеціальної літератури, ніж художньої.</li> <li>8. Я волів би важливі справі, хоча ймовірність невдачі в ньому дорівнює 50%, перед справою досить важливою, але не важкою.</li> <li>9. Я швидше вивчу розважальні ігри, відомі більшості людей, ніж рідкісні ігри, які вимагають майстерності і відомі небагатьом.</li> </ol>

10. Для мене дуже важливо робити свою роботу якнайкраще, навіть якщо через це в мене виникають суперечки з товаришами.
11. Якби я збирався грати в карти, то швидше за зіграв би в розважальну гру, ніж у важку, що потребує міркувань.
12. Я віддаю перевагу змагання, де я сильніше інших, тим, де всі учасники приблизно рівні за силою.
13. У вільний від роботи час я опановую який-небудь грою скоріше для розвитку умінь, ніж для відпочинку т розваг
14. Я швидше віддам перевагу зробити якусь справу так, як я вважаю за потрібне, нехай навіть з 50% -ним ризиком помилитися, ніж робити його, як мені радять інші.
15. Якби мені довелося вибирати, то я швидше вибрав би роботу, в якій початкова зарплата буде 500 рублів і може залишитися в такому розмірі невизначений час, ніж роботу, в якій початкова зарплата дорівнює 300 рублів і є гарантія, що не пізніше, ніж через півроку я буду отримувати 2000 рублів.
16. Я швидше б став грати в команді, ніж змагатися один з секундоміром в руках.
17. Я вважаю за краще працювати, не шкодуючи сил, поки повністю не задовольнюся отриманим результатом, ніж прагну закінчити справу швидше і з меншою напругою.
18. На іспиті я волів би конкретні питання з пройденого матеріалу питань, що потребують для відповіді висловлювання своєї думки.
19. Я швидше вибрав би справу, в якому є певна ймовірність невдачі, але є і можливість досягти більшого, ніж таке, в якому моє становище не погіршиться, але ми суттєво не поліпшиться.
20. Після успішної відповіді на іспиті я швидше полегшено зітхну «пронесло», ніж порадію хорошою оцінкою.
21. Якби я міг повернутися до одного з незавершених справ, то я швидше повернувся б до важкого, ніж до легкого.
22. При виконанні контрольного завдання я більше турбуюся про те, як би не допустити якоїсь помилки, ніж думаю про те, як правильно її вирішити.
23. Якщо у мене щось не виходить, я краще звернуся до когось за допомогою, ніж стану сам продовжувати шукати вихід.
24. Після невдачі я скоріше стаю ще більш зібраним і енергійним, ніж втрачаю бажання продовжувати справу.
25. Якщо є сумніви в успіху будь-якого починання, то я швидше не стану ризикувати, ніж все-таки візьму в ньому активну участь.
26. Коли я беруся за важку справу, я скоріше побоююся, що не впораюся з ним, ніж сподіваюся, що воно вийде.
27. Я працюю ефективніше під чийсь керівництвом, ніж коли несу за свою роботу особисту відповідальність.
28. Мені більше подобається виконувати складне незнайоме завдання, ніж знайоме завдання, в успіху якого я впевнений.
29. Я працюю продуктивніше, коли мені конкретно вказують, що і як виконувати, ніж коли

	<p>переді мною ставлять завдання лише в загальних рисах.</p> <p>30. Якби я успішно вирішив якийсь завдання, то з великим задоволенням взявся б ще раз вирішувати аналогічне завдання, ніж перейшов би до задачі іншого типу.</p> <p>31. Коли потрібно змагатися, у мене швидше виникає інтерес і азарт, ніж тривогу і занепокоєння.</p> <p>32. Мабуть, я більше мрію про свої плани на майбутнє, ніж намагаюся їх реально здійснити.</p>																																
Обробка, інтерпретація даних:	<p>Обробка і інтерпретація даних.</p> <p>Спочатку підраховується сумарний бал. Відповідей випробовуваних на прямі пункти (відмічені знаком «+» в ключі) приписуються бали.</p> <table border="1"> <tr> <td>Відповіді</td> <td>-3</td> <td>-2</td> <td>-1</td> <td>0</td> <td>+1</td> <td>+2</td> <td>+3</td> </tr> <tr> <td>Бали</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> </tr> </table> <p>Відповідей випробовуваного на зворотні пункти опитувальника (відмічені в ключі знаком «-») приписуються також бали.</p> <table border="1"> <tr> <td>Відповіді</td> <td>-3</td> <td>-2</td> <td>-1</td> <td>0</td> <td>+1</td> <td>+2</td> <td>+3</td> </tr> <tr> <td>Бали</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> </table> <p>Ключ: +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.</p> <p>На основі підрахунку сумарного балу визначається, яка мотиваційна тенденція домінує у випробовуваного. Бали всіх випробовуваних вибірки ранжирують і виділяють дві конкретні групи: верхні 27% вибірки характеризуються мотивом прагнення до успіху, а нижні 27% - мотивом уникнення невдачі.</p> <p>Бланк відповідей:</p> <p>Професія _____ Стать _____ Вік _____</p>	Відповіді	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Бали	1	2	3	4	5	6	7	Відповіді	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Бали	7	6	5	4	3	2	1
Відповіді	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3																										
Бали	1	2	3	4	5	6	7																										
Відповіді	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3																										
Бали	7	6	5	4	3	2	1																										

## Додаток А.2

## Тест Томаса-Кілмана

Тест опису поведінки Томаса-Кілмана.	
Призначення методики:	<p>Для опису типів поведінки людей в конфліктах (точніше, в конфлікті інтересів) К. Томас вважає застосовувану двомірну модель регулювання конфліктів, основними в якій є кооперація, пов'язана з увагою людини до інтересів інших людей, залучених в ситуацію, і напористість, для якої характерний акцент на власних інтересах.</p> <p>Виділяється п'ять способів регулювання конфліктів, позначені відповідно до двох основними вимірами (кооперація і напористість):</p> <p>Змагання (конкуренція) - прагнення домогтися своїх інтересів на шкоду іншому.</p> <p>Пристосування - принесення в жертву власних інтересів заради іншого.</p> <p>Компроміс - угода на основі взаємних поступок; пропозиція варіанту, що знімає виникле протиріччя.</p> <p>Уникнення - відсутність прагнення до кооперації і відсутність тенденції до досягнення власних цілей.</p> <p>Співпраця - учасники ситуації приходять до альтернативи, повністю задовольняє інтереси обох</p>

	<p>сторін.</p> <p>У своєму опитувальнику по виявленню типових форм поведінки К. Томас описує кожний з п'яти перерахованих можливих варіантів 12 судженнями про поведінку індивіда в конфліктній ситуації. У різних поєднаннях вони згруповані в 30 пар, у кожній з яких респонденту пропонується вибрати те судження, яке є найбільш типовим для характеристики його поведінки.</p> <p>Відповіді на питання заносяться в бланк.</p>
Інструкція:	<p>Інструкція: Перед вами ряд тверджень, які допоможуть визначити деякі особливості вашої поведінки. Тут не може бути відповідей «правильних» чи «помилкових». Люди різні, і кожен може висловити свою думку.</p> <p>Є два варіанти, А і В, з яких ви повинні вибрати один, більшою мірою відповідає вашим поглядам, вашу думку про себе. У бланку для відповідей поставте виразний хрестик відповідно до одного з варіантів (А або В) для кожного твердження. Відповідати треба якомога швидше.</p>
Перелік питань:	<p>1.А. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання. В. Чим обговорювати, в чому ми розходимося, я намагаюся звернути увагу на те, з чим ми обидва згодні.</p> <p>2.А. Я намагаюся знайти компромісне рішення. В. Я намагаюся залагодити справу з урахуванням всіх інтересів іншого і моїх власних.</p> <p>3.А. Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого. В. Я намагаюся заспокоїти іншого і зберегти наші відносини.</p> <p>4.А. Я намагаюся знайти компромісне рішення. В. Іноді я жертвую своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.</p> <p>5.А. Улагоджуючи спірну ситуацію, я весь час намагаюся знайти підтримку в іншого. В. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.</p> <p>6.А. Я намагаюся уникнути неприємностей для себе. В. Я намагаюся домогтися свого.</p> <p>7.А. Я намагаюся відкласти рішення спірного питання, з тим щоб з часом вирішити його остаточно. В. Я вважаю за можливе в чомусь поступитися, щоб добитися іншого.</p> <p>8.А. Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого. В. Я першою справою намагаюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені інтереси.</p> <p>9.А. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якихось розбіжностей. В. Я докладаю зусиль, щоб домогтися свого.</p> <p>10.А. Я твердо прагну досягти свого. В. Я намагаюся знайти компромісне рішення.</p> <p>11.А. Першою справою я намагаюся ясно визначити, в чому полягають всі порушені спірні питання. В. Я намагаюся заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші стосунки.</p> <p>12.А. Найчастіше я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки. В. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також іде</p>

назустріч мені.

13.А. Я пропоную середню позицію.

В. Я наполягаю, щоб було зроблено по-моєму.

14.А. Я повідомляю іншому свою точку зору і запитую про його погляди.

В. Я намагаюся показати іншому логіку і переваги моїх поглядів.

15.А. Я намагаюся заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші стосунки.

В. Я намагаюся зробити так, щоб уникнути напруженості.

16.А. Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.

В. Я намагаюся переконати іншого в перевагах моєї позиції.

17.А. Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

В. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

18.А. Якщо це зробить іншого щасливим, дам йому можливість настояти на своєму.

В. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також йде мені назустріч.

19.А. Першою справою я намагаюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені питання та інтереси.

В. Я намагаюся відкласти рішення спірного питання для того, щоб згодом вирішити його остаточно.

20.А. Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.

В. Я намагаюся знайти найкраще поєднання вигод і втрат для обох сторін.

21.А. Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

В. Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми і їх спільним рішенням.

22.А. Я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю позицією і точкою зору іншої людини.

В. Я відстоюю свої бажання.

23.А. Як правило, я стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

В. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.

24.А. Якщо позиція іншого здається мені дуже важливою, я постараюся піти назустріч його бажанням.

В. Я намагаюся переконати іншого прийти до компромісу.

25.А. Я намагаюся показати іншому логіку і переваги моїх поглядів.

В. Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

26.А. Я пропоную середню позицію.

В. Я майже завжди заклопотаний тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

27.А. Найчастіше я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки.

В. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість настояти на своєму.

28.А. Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

В. Улагоджуючи ситуацію, я зазвичай намагаюся знайти підтримку в іншого.

29.А. Я пропоную середню позицію.

В. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якихось розбіжностей.

	30.А. Я намагаюся не зачепити почуттів іншого. В. Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми спільно з іншою людиною могли домогтися успіху.								
Обробка, інтерпретація даних:	№	А	В	№	А	В	№	А	В
	1			11			21		
	2			12			22		
	3			13			23		
	4			14			24		
	5			15			25		
	6			16			26		
	7			17			27		
	8			18			28		
	9			19			29		
	10			20			30		
<p>Ключ:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Суперництво: 3А, 6В, 8А, 9В, 10А, 13В, 14В, 16В, 17А, 22В, 25А, 28А.</li> <li>2. Співпраця: 2В, 5А, 8В, 11А, 14А, 19А, 20А, 21В, 23В, 26В, 28В, 30В.</li> <li>3. Компроміс: 2А, 4А, 7В, 10В, 12В, 13А, 18В, 22А, 23А, 24В, 26А, 29А.</li> <li>4. Уникнення: 1А, 5В, 6А, 7А, 9А, 12А, 15В, 17В, 19В, 20В, 27А, 29В.</li> <li>5. Пристосування: 1В, 3В, 4В, 11В, 15А, 16А, 18А, 21А, 24А, 25В, 27В, 30А.</li> </ol> <p>Обробка результатів:</p> <p>У ключі кожен відповідь А чи В дає уявлення про кількісному вираженні: суперництва, співпраці, компромісу, уникнення і пристосування. Якщо відповідь збігається з зазначеним у ключі, йому присвоюється значення 1, якщо не збігається, то присвоюється значення 0. Кількість балів, набраних індивідом за кожною шкалою, дає уявлення про вираженість у нього тенденції до прояву відповідних форм поведінки в конфліктних ситуаціях. Для обробки результатів зручно використовувати маску.</p>									

### Додаток А.3

#### Методика «КОС»

Методика «КОС».	
Призначення методики:	У професіях, які за своїм змістом пов'язані з активною взаємодією людини з іншими людьми, як стрижневих виступають комунікативні та організаторські здібності, без яких не може бути забезпечений успіх в роботі. Головний зміст діяльності працівників таких професій - керівництво колективами, навчання, виховання, культурно-просвітницьке та побутове обслуговування людей і т.д. За результатами відповідей випробуваного з'являється можливість виявити якісні особливості його комунікативних і організаторських схильностей.



Інструкція:	Інструкція: на кожне питання слід відповісти «так» або «ні». Якщо вам важко у виборі відповіді, необхідно все-таки схилитися до відповідної альтернативи (+) або (-).
Перелік питань:	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Чи багато у Вас друзів, з якими Ви постійно спілкуєтеся?</li> <li>6. Чи часто Вам вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними Вашої думки?</li> <li>7. Чи довго Вас турбує почуття образи, заподіяне Вам кимось із Ваших товаришів?</li> <li>8. Чи завжди Вам важко орієнтуватися в критичній ситуації?</li> <li>9. Чи є у Вас прагнення до встановлення нових знайомств з різними людьми?</li> <li>10. Чи подобається Вам займатися громадською роботою?</li> <li>11. Чи вірно, що Вам приємніше і простіше проводити час з книгами або за яким-небудь іншим заняттям, ніж з людьми?</li> <li>12. Якщо виникли будь-які перешкоди в здійсненні Ваших намірів, чи легко Ви відступаєте від них?</li> <li>13. Чи легко Ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші Вас за віком?</li> <li>14. Чи любите Ви придумувати і організовувати зі своїми товаришами різні ігри та розваги?</li> <li>15. Чи важко Ви включаєтеся в нову для Вас компанію?</li> <li>16. Чи часто Ви відкладаєте на інші дні ті справи, які потрібно було б виконати сьогодні?</li> <li>17. Чи легко Вам вдається встановлювати контакти з незнайомими людьми?</li> <li>18. Чи прагнете Ви домагатися, щоб Ваші товариші діяли відповідно з Вашою думкою?</li> <li>19. Чи важко Ви освоюєтеся в новому колективі?</li> <li>20. Чи вірно, що у Вас не буває конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обов'язків, зобов'язань?</li> <li>21. Чи прагнете Ви при слушній нагоді познайомитися і поговорити з новою людиною?</li> <li>22. Чи часто у вирішенні важливих справ Ви приймаєте ініціативу на себе?</li> <li>23. Чи дратують Вас оточуючі люди і чи хочеться Вам побути на самоті?</li> <li>24. Чи правда, що Ви зазвичай погано орієнтуєтесь в незнайомій для Вас обстановці?</li> <li>25. Чи подобається Вам постійно знаходитися серед людей?</li> <li>26. Чи виникає у Вас роздратування, якщо Вам не вдається закінчити розпочату справу?</li> <li>27. Чи відчуваєте Ви почуття утруднення, незручності, якщо доводиться проявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?</li> <li>28. Чи правда, що Ви втомлюєтеся від частого спілкування з товаришами?</li> <li>29. Чи любите Ви брати участь у колективних іграх?</li> <li>30. Чи часто Ви проявляєте ініціативу при вирішенні питань, які зачіпають інтереси Ваших товаришів?</li> <li>31. Чи правда, що Ви відчуваєте себе невпевнено серед малознайомих Вам людей?</li> <li>32. Чи вірно, що Ви рідко прагнете довести свою правоту?</li> </ol>

	<p>33. Чи вважаєте Ви, що Вам не дуже важко внести позбавлення в малознайому Вам компанію?</p> <p>34. Чи приймаєте ви участь у громадській роботі в школі?</p> <p>35. Чи прагнете Ви обмежити коло своїх знайомих невеликою кількістю людей?</p> <p>36. Чи вірно, що Ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо воно не було відразу прийняте Вашими товаришами?</p> <p>37. Чи відчуваєте Ви себе невимушено, потрапивши в незнайому Вам компанію?</p> <p>38. Чи охоче Ви приступаєте до організації різних заходів для своїх товаришів?</p> <p>39. Чи правда, що Ви не відчуваєте себе досить упевненим і спокійним, коли доводиться говорити що-небудь великій групі людей?</p> <p>40. Чи часто Ви спізнюєтеся на ділові зустрічі, побачення?</p> <p>41. Чи вірно, що у Вас багато друзів?</p> <p>42. Чи часто Ви соромитесь, відчуваєте незручність при спілкуванні з малознайомими людьми?</p> <p>43. Чи правда, що Вас лякає перспектива опинитися в новому колективі?</p> <p>44. Чи правда, що Ви не дуже впевнено відчуваєте себе в оточенні великої групи своїх товаришів?</p>
<p>Обробка, інтерпретація даних:</p>	<p>Обробка результатів і інтерпретація</p> <p>Комунікативні здібності - відповіді "так" на наступні питання: 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37; і "ні" на питання: 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39.</p> <p>Організаторські здібності - відповіді "так" на наступні питання: 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38; і "ні" на питання: 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.</p> <p>Підраховується кількість співпадаючих з ключем відповідей по кожному розділу методики, потім обчислюються оціночні коефіцієнти окремо для комунікативних і організаторських здібностей за формулою:</p> $K = 0,05 \cdot S, \text{ де}$ <p>K - величина оцінного коефіцієнта</p> <p>S - кількість співпадаючих з ключем відповідей.</p> <p>Оціночні коефіцієнти може варіювати від 0 до 1. Показники, близькі до 1 говорять про високий рівень комунікативних і організаторських здібностей, близькі до 0 - про низький рівень. Первинні показники комунікативних і організаторських здібностей можуть бути представлені у вигляді оцінок, які свідчать про різні рівні досліджуваних здібностей.</p>

## Коммуникативные умения:

Показатель	Оценка	Уровень
0,10-0,45	1	I - низкий
0,46-0,55	2	II - ниже среднего
0,56-0,65	3	III - средний
0,66-0,75	4	IV - высокий
0,76-1	5	V - очень высокий

## Организаторские умения:

Показатель	Оценка	Уровень
0,20-0,55	1	I - низкий
0,56-0,65	2	II - ниже среднего
0,66-0,70	3	III - средний
0,71-0,80	4	IV - высокий
0,81-1	5	V - очень высокий

Аналіз отриманих результатів.

Підослідні, що отримали оцінку 1, характеризуються низьким рівнем прояву комунікативних і організаторських схильностей.

Підослідним, що отримали оцінку 2, комунікативні та організаторські схильності притаманні на рівні нижче середнього. Вони не прагнуть до спілкування, почувають себе скуто в новій компанії, колективі; воліють проводити час наодинці з собою, обмежують свої знайомства; відчують труднощі у встановленні контактів з людьми і при виступі перед аудиторією; погано орієнтуються в незнайомій ситуації; не відстоюють свої думки, важко переживають образи; прояву ініціативи в суспільній діяльності вкрай знижено, у багатьох справах вони вважають за краще уникати прийняття самостійних рішень.

Для досліджуваних, які отримали оцінку 3, характерний середній рівень прояву комунікативних та організаторських схильностей. Вони прагнуть контактам з людьми, які не обмежую коло своїх знайомств, відстоюють свою думку, планують свою роботу, однак потенціал їх схильностей не відрізняється високою стійкістю. Комунікативні та організаторські схильності необхідно розвивати і вдосконалювати.

Підослідні, що отримали оцінку 4, відносяться до групи з високим рівнем прояву комунікативних і організаторських схильностей. Вони не губитися в новій обстановці, швидко знаходять друзів, постійно прагнуть розширити коло своїх знайомих, займаються громадською діяльністю, допомагають близьким. Дружам, проявляють ініціативу в спілкуванні, із задоволенням беруть участь в організації громадських заходів, здатні прийняти самостійне рішення у важкій ситуації. Все це вони роблять не з примусу, а згідно з внутрішніми прагненнями.

Підослідні, що отримали вищу оцінку - 5, володіють дуже високим рівнем прояву комунікативності і організаторських схильностей. Вони відчують потребу в комунікативності і організаторської та активно прагнуть до неї, швидко орієнтуватися в складних ситуаціях, невимушено поведуть себе у новому колективі, ініціативні, воліють в важливій справі або в

складній ситуації, приймати самостійні рішення, відстоюють свою думку і домагаються, щоб воно було прийнято товаришами, можуть внести пожвавлення в незнайому компанію, люблять організувати різні ігри, заходи. Наполегливі в діяльності, яка їх приваблює. Вони самі шукають такі справи, які б задовольняли їх потребу в комунікації і організаторській діяльності.
--

## Додаток А.4

## Багатофакторний особистісний опитувальник Кеттелла (16PF).

Багатофакторний особистісний опитувальник Кеттелла (16PF).	
Призначення методики:	Даний тест універсальний, практичний, дає багатогранну інформацію про індивідуальність. Він містить 105 запитань. Час дослідження коливається від 20 до 50 хвилин. Методика може застосовуватися як у групі, так і індивідуально, як у блоці з іншими методиками, так і самостійно. Вік досліджуваного з 14 років.
Інструкція:	Перед вами ряд запитань, які допоможуть визначити деякі властивості вашої особистості. Тут не може бути "правильних" чи "неправильних" відповідей. Люди різні, і кожен може висловити свою думку. Намагайтеся відповідати щиро і точно. Відповідаючи на кожне запитання, ви повинні вибрати одну з трьох запропонованих відповідей - ту, яка найбільшою мірою відповідає вашим поглядам, вашій думці про себе. Відповідати необхідно таким чином: у відповідній клітинці у бланку відповідей поставте "+" (ліва клітинка відповідає відповіді "а", середня - "в", а клітинка справа - відповіді "с"). Відповідаючи на запитання, пам'ятайте такі чотири правила: 1) не потрібно багато часу витратити на обдумування відповідей. Давайте ту відповідь, яка першою спаде вам на думку; 2) намагайтеся не дуже часто давати проміжні, невизначені відповіді типу "не знаю", "дещо середнє" і т.п.; 3) обов'язково відповідайте на всі запитання по черзі, нічого не пропускаючи; 4) відповідайте чесно і щиро.
Перелік питань:	<b>Тестовий матеріал</b> 1. Я думаю, що моя пам'ять тепер краща, ніж була раніше, а) так; в) важко відповісти; с) ні. 2. Я б цілком міг жити один, далеко від людей, а) так; в) іноді; с) ні. 3. Якби я сказав, що небо знаходиться "знизу" і що зимою "спекотно", я мусів би назвати злочинця: а) бандитом; в) святим;

с) хмарою.

4. Коли я лягаю спати, я:

- а) засинаю швидко;
- в) засинаю не дуже швидко;
- с) засинаю з труднощами.

5. Якщо б я вів автомобіль по дорозі, де багато інших машин, я волів би:

- а) пропустити вперед більшість машин;
- в) не знаю;
- с) обігнати всі машини, які йдуть попереду.

6. У компанії я дозволяю іншим жартувати і розповідати будь-які історії,

- а) так;
- в) іноді;
- с) ні.

7. Мені важливо, щоб у всьому, що мене оточує, не було безладу,

- а) вірно;
- в) важко сказати;
- с) невірно.

8. Більшість людей, з якими я буваю в компаніях, без сумніву, раді мене бачити.

- а) так;
- в) іноді;
- с) ні.

9. Я б скоріш за все займався:

- а) фехтуванням і танцями;
- в) важко сказати;
- с) боротьбою і баскетболом.

10. Мене тішить, що те, що люди роблять, зовсім не схоже на те, що вони потім розповідають про це.

- а) так;
- в) іноді;
- с) ні.

11. Читаючи про яку-небудь подію, я цікавлюся всіма подробицями,

- а) завжди;
- в) іноді;
- с) рідко.

12. Коли друзі кепкують з мене, я зазвичай сміюся разом з усіма і зовсім не ображаюся.

- а) вірно;
- в) не знаю;
- с) невірно.

13. Якщо мені хто-небудь нагрубіянить, я можу швидко забути про це.

- а) вірно;
- в) не знаю;

с) невірно.

14. Мені більше подобається вигадувати нові способи виконання якої-небудь роботи, ніж дотримуватися випробуваних прийомів.

а) вірно;

в) не знаю;

с) невірно.

15. Коли я планую що-небудь, то переважно роблю це самостійно, без чиєїсь допомоги.

а) вірно;

в) іноді;

с) ні.

16. Я думаю, що менш чутливий і легкозбудливий, ніж більшість людей,

а) вірно;

в) важко відповісти;

с) невірно.

17. Мене дратують люди, які не можуть швидко прийняти рішення,

а) вірно;

в) не знаю;

с) невірно.

18. Іноді, хоча і короткочасно, у мене виникало почуття роздратованості стосовно моїх батьків.

а) так;

в) не знаю;

с) ні.

19. Я скоріше розкрив би свої таємні думки:

а) моїм хорошим друзям;

в) не знаю;

с) своєму щоденнику.

20. Я думаю, що слово, протилежне за змістом слову "неточний", - це:

а) недбалий;

в) старанний;

с) приблизний.

21. У мене завжди вистачає енергії, коли мені це необхідно,

а) так;

в) важко сказати;

с) ні.

22. Мене більше дратують люди, які:

а) своїми грубими жартами змушують людей червоніти;

в) важко відповісти;

с) створюють незручності для мене, запізнюючися на домовлену зустріч.

23. Мені дуже подобається запрошувати гостей і розважати їх.

а) вірно;

в) не знаю;

с) невірно.

24. Я думаю, що:

а) не все треба робити однаково ретельно;

в) важко сказати;

с) будь-яку роботу необхідно виконувати ретельно, якщо ви за неї взялися.

25. Мені завжди доводиться долати ніяковість (хвилювання),

а) так;

в) можливо;

с) ні.

26. Мої друзі частіше:

а) радяться зі мною;

в) роблять те й інше порівну;

с) дають мені поради.

27. Якщо приятель обманює мене в дрібницях, я скоріше волю зробити вигляд, що не помітив цього, ніж викрити його.

а) так;

в) іноді;

с) ні.

28. Мені подобається товариш:

а) інтереси якого мають діловий і практичний характер;

в) не знаю;

с) який відрізняється глибоко продуманими поглядами на життя.

29. Я не можу байдуже слухати, як інші люди висловлюють ідеї, протилежні тим, в які твердо вірили.

а) вірно;

в) важко відповісти;

с) невірно.

30. Мене хвилюють мої колишні вчинки і помилки,

а) так;

в) не знаю;

с) ні.

31. Якщо б я однаково добре вмів й те, і інше, то я б надавав перевагу:

а) грі в шахи;

в) важко сказати;

с) грі в городки.

32. Мені подобаються комунікабельні, компанійські люди,

а) так;

в) не знаю;

с) ні.

33. Я настільки обережний і практичний, що зі мною трапляється менше неприємних несподіванок, ніж з іншими людьми.

а) так;

в) важко сказати;

с) ні.

34. Я можу забути про свої турботи і обов'язки, коли це необхідно,

а) так;

в) іноді;

с) ні.

35. Мені буває важко визнати, що я неправий,

а) так;

в) іноді;

с) ні.

36. На підприємстві мені було б цікавіше:

а) працювати з машинами, механізмами і брати участь в основному виробництві;

в) важко сказати;

с) розмовляти з людьми, займатися суспільною працею.

37. Яке слово не пов'язане з двома іншими?

а) кішка;

в) близько;

с) сонце.

38. Те, що деякою мірою відволікає мою увагу:

а) дратує мене;

в) трохи непокоїть;

с) не турбує мене зовсім.

39. Якщо б у мене було багато грошей, то я:

а) потурбувався б про те, щоб не викликати до себе заздрощів;

в) не знаю;

с) жив би, не відмовляючи собі ні в чому.

40. Найгірше покарання для мене:

а) важка робота;

в) не знаю;

с) бути закритим на самоті.

41. Люди повинні більше, ніж вони роблять це тепер, вимагати дотримання законів моралі.

а) так;

в) іноді;

с) ні.

42. Мені говорили, що в дитинстві я був:

а) спокійним і любив залишатися один;

в) не знаю;

с) жвавим і непосидючим.

43. Мені подобалася б практична щоденна робота з різним устаткуванням і машинами.

а) так;



в) не знаю;

с) ні.

44. Я думаю, що більшість свідків говорять правду, навіть якщо це нелегко для них.

а) так;

в) важко сказати;

с) ні.

45. Іноді я не наважуюся впроваджувати в життя свої ідеї, тому що вони здаються мені нездійсненними.

а) вірно;

в) важко відповісти;

с) невірно.

46. Я намагаюся сміятися над жартами не так голосно, як це робить більшість людей.

а) вірно;

в) не знаю;

с) невірно.

47. Я ніколи не почуваю себе таким нещасним, що хочеться плакати,

а) вірно;

в) не знаю;

с) невірно.

48. У музиці я насолоджуюся:

а) маршами у виконанні військових оркестрів;

в) не знаю;

с) скрипічним соло.

49. Я б скоріше волів провести два літні місяці:

а) у селі з одним або двома товаришами;

в) важко сказати;

с) очолити групу в туристичному таборі.

50. Зусилля, витрачені на складання планів:

а) ніколи не зайві;

в) важко сказати;

с) не варті цього.

51. Необмірковані вчинки і вислови моїх приятелів на мою адресу не ображають і не засмучують мене.

а) вірно;

в) не знаю;

с) невірно.

52. Коли мені все вдається, я вважаю ці справи легкими,

а) завжди;

в) іноді;

с) рідко.

53. Я волів би скоріше працювати:

- а) в установі, де мені необхідно було б керувати людьми і весь час бути серед них;  
в) важко відповісти;  
с) архітектором, який у тихій кімнаті розробляє свій проект.

54. Будинок так відноситься до кімнати, як дерево:

- а) до лісу;  
в) до рослин;  
с) до листя.

55. Те, що я роблю, у мене не виходить:

- а) рідко;  
в) іноді;  
с) часто.

56. В більшості справ я:

- а) надам перевагу ризику;  
в) не знаю;  
с) волію діяти напевно.

57. Імовірно, деякі люди вважають, що я занадто багато говорю,

- а) скоріше це так;  
в) не знаю;  
с) думаю, що ні.

58. Мені більше подобається людина:

- а) великого розуму, навіть якщо вона ненадійна і непостійна;  
в) важко сказати;  
с) із середніми здібностями, але яка вміє протистояти різним спокусам.

59. Я приймаю рішення:

- а) швидше, ніж інші люди;  
в) не знаю;  
с) повільніше, ніж більшість людей.

60. На мене велике враження справляють:

- а) майстерність та витонченість;  
в) важко сказати;  
с) сила і міць.

61. Я вважаю, що я людина, схильна до співробітництва,

- а) так;  
в) інколи;  
с) ні.

62. Мені більше подобається розмовляти з людьми витонченими, вишуканими, ніж з відвертими і прямолінійними.

- а) так;  
в) не знаю;  
с) ні.

63. Я волію:

а) вирішувати питання, які стосуються особисто мене, сам;

в) важко відповісти;

с) радитися з моїми друзями.

64. Якщо людина не відповідає відразу ж, після того як я що-небудь сказав їй, то я відчуваю, що, мабуть, сказав якусь дурницю.

а) вірно;

в) не знаю;

с) невірно.

65. У скільні роки я здебільшого отримував знання:

а) на уроках;

в) важко сказати;

с) читаючи книжки.

66. Я уникаю суспільної роботи і пов'язаної з цим відповідальності,

а) вірно;

в) іноді;

с) невірно.

67. Коли питання, яке необхідно вирішити, дуже важке і потребує від мене багато зусиль, я намагаюся:

а) зайнятися іншим питанням;

в) важко відповісти;

с) ще раз спробую вирішити це питання.

68. У мене виникають сильні емоції: тривога, гнів, приступи сміху і т.д. - здавалося б, без будь-якої причини.

а) так;

в) іноді;

с) ні.

69. Іноді я розмірковую гірше, ніж завжди,

а) вірно;

в) не знаю;

с) невірно.

70. Мені приємно зробити людині послугу, погодившись призначити зустріч з нею на час, зручний для неї, навіть якщо це не дуже зручно для мене.

а) так;

в) іноді;

с) ні.

71. Я думаю, що число, яке повинно продовжити ряд 1, 2, 3, 5, 6... - це:

а) 10;

в) 5;

с) 7.

72. Іноді у мене бувають нетривалі приступи нудоти і запаморочення голови без визначеної причини.

а) так;

в) не знаю;

с) ні.

73. Я волію скоріше відмовитися від свого замовлення, ніж завдати офіціанту або офіціантці зайве занепокоєння.

а) так;

в) іноді;

с) ні.

74. Я живу нинішнім днем більшою мірою, ніж інші люди,

а) вірно;

в) важко сказати;

с) невірно.

75. На вечірці мені подобається:

а) брати участь у цікавій розмові;

в) важко відповісти;

с) дивитися, як люди відпочивають, і просто відпочивати самому.

76. Я висловлюю свою думку незалежно від того, скільки людей можуть її почути.

а) так;

в) іноді;

с) ні.

77. Якщо б я міг перенестися в минуле, то найбільше хотів би зустрітися з:

а) Колумбом;

в) не знаю;

с) Пушкіним.

78. Я змушений стримувати себе від того, щоб не ладнати чужі справи,

а) так;

в) іноді;

с) ні.

79. Працюючи в магазині, я волів би:

а) оформлювати вітрини;

в) не знаю;

с) бути касиром.

80. Якщо люди погано про мене думають, я не намагаюся переконати їх і продовжую робити так, як вважаю за потрібне:

а) так;

в) важко сказати;

с) ні.

81. Якщо я бачу, що мій давній товариш сторониться мене, я зазвичай:

а) зразу ж думаю: "У нього поганий настрій";

в) не знаю;

с) непокоюся про те, який поганий вчинок я скоїв.

82. Всі нещастя трапляються через людей:

- а) які намагаються у все внести зміни, хоча вже існують задовільні способи вирішення цих питань;
- в) не знаю;
- с) які відкидають нові, багатообіцяючі пропозиції.

83. Я отримую велике задоволення, розповідаючи місцеві новини,

- а) так;
- в) іноді;
- с) ні.

84. Акуратні, вимогливі люди не вживаються зі мною,

- а) вірно;
- в) іноді;
- с) невірно.

85. Мені здається, що я менш дратівливий, ніж більшість людей

- а) вірно;
- в) не знаю;
- с) невірно.

86. Я легше можу не рахуватися з іншими людьми, ніж вони зі мною,

- а) вірно;
- в) іноді;
- с) невірно.

87. Буває, що вранці я не хочу ні з ким розмовляти,

- а) часто;
- в) іноді;
- с) ніколи.

88. Якщо стрілки годинника зустрічаються рівно через кожні 65 хв, відміряних на точних годинниках, то цей годинник:

- а) відстає;
- в) іде правильно;
- с) спішить.

89. Мені буває нудно:

- а) часто;
- в) іноді;
- с) рідко.

90. Люди кажуть, що мені подобається робити все своїм оригінальним способом.

- а) вірно;
- в) іноді;
- с) невірно.

91. Я вважаю, що необхідно уникати зайвих хвилювань, тому що вони стомлюють.

- а) так;
- в) іноді;

с) ні.

92. Вдома у вільний час я:

а) розмовляю і відпочиваю;

в) важко відповісти;

с) займаюся цікавими справами.

93. Я невпевнено і обережно ставлюся до зав'язування дружніх стосунків із новими людьми.

а) так;

в) іноді;

с) ні.

94. Я вважаю, що те, що люди говорять віршами, можна так само виразити прозою:

а) так;

в) іноді;

с) ні.

95. Я підозрюю, що люди, з якими я перебуваю в дружніх стосунках, можуть виявитися зовсім не друзями за моєю спиною.

а) так, у більшості випадків;

в) іноді;

с) ні, рідко.

96. Я думаю, що навіть найдраматичніші події уже через рік не залишать у моїй душі ніякого сліду.

а) так;

в) іноді;

с) ні.

97. Я думаю, що було б цікавіше стати:

а) натуралістом і працювати з рослинами;

в) не знаю;

с) страховим агентом.

98. Я схильний до безпричинного страху і відрази щодо деяких речей, наприклад певних тварин, місць і т.д.

а) так;

в) іноді;

с) ні.

99. Я люблю міркувати про те, як можна було б покращити світ,

а) так;

в) важко сказати;

с) ні.

100. Я надаю перевагу іграм:

а) де потрібно грати в команді або мати партнера;

в) не знаю;

с) де кожний грає за себе.

101. Вночі мені сняться фантастичні або абсурдні сни.

	<p>а) так; в) іноді; с) ні.</p> <p>102. Якщо я залишаюся в будинку один, то через деякий час відчуваю тривогу і страх.</p> <p>а) так; в) іноді; с) ні.</p> <p>103. Я можу своїм дружнім ставленням ввести людей в оману, хоча насправді вони мені не подобаються.</p> <p>а) так; в) іноді; с) ні.</p> <p>104. Яке слово не співвідноситься з двома іншими?</p> <p>а) думати; в) бачити; с) слухати.</p> <p>105. Якщо мати Марії є сестрою батька Олександра, то ким є Олександр по відношенню до батька Марії?</p> <p>а) двоюрідним братом; в) племінником; с) дядьком.</p>
<p>Обробка, інтерпретація я даних:</p>	<p><b>Фактор А - "замкнутість-товариськість"</b>. При низьких оцінках людина характеризується некоммукабельністю, замкнутістю, безучасністю, деякою ригідністю і суворістю в оцінці людей. Вона скептично налаштована, холодна стосовно оточуючих, любить бути на самоті, не має близьких друзів, з якими можна бути відвертою.</p> <p>При високих оцінках людина відкрита і добросердна, товариська і добродушна. Їй властиві природність і невимушеність у поведінці, уважність, доброта, м'якосердність у стосунках. Вона охоче працює з людьми, активна в уладнанні конфліктів, довірлива, не боїться критики, переживає яскраві емоції, зразу відгукується на будь-які події.</p> <p>У цілому фактор орієнтований на вимірювання коммукабельності людини в малих групах.</p> <p><b>Фактор В - "інтелект"</b>. При низьких оцінках людині властиві конкретність і деяка ригідність мислення, може мати місце емоційна дезорганізація мислення.</p> <p>При високих оцінках спостерігається абстрактність мислення, кмітливість і здатність швидко навчатися. Існує деякий зв'язок з рівнем вербальної культури та ерудиції.</p> <p><b>Фактор С - "емоційна нестійкість - емоційна стійкість"</b>. При низьких оцінках виражені низька толерантність до фрустрації, підвладність почуттям, мінливість інтересів, схильність до лабільності настрою, роздратованість, утомлюваність, невротичні симптоми, іпохондрія.</p> <p>При високих оцінках людина стримана, працелюбна, емоційно зріла, реалістично налаштована. Краще здатна наслідувати вимоги групи, характеризується стійкістю інтересів. У неї відсутня нервова втома. У крайніх випадках може мати місце емоційна ригідність і нечутливість. За деякими дослідженнями, фактор пов'язаний з силою нервової системи, лабільністю.</p> <p><b>Фактор Е - "підпорядкованість - домінантність"</b>. При низьких оцінках людина сором'язлива, схильна давати дорогу іншим. Часто виявляється залежною, бере провину на себе, тривожиться щодо своїх можливих помилок. Їй властиві тактовність, безмовність, шанобливість, покірність-до повної пасивності.</p> <p>При високих оцінках людина владна, незалежна, самовпевнена, вперта - аж до агресивності. Вона незалежна в судженнях і поведінці, свій хід думок схильна вважати законом для себе і оточуючих. У конфліктах звинувачує інших, не визнає влади і тиску ззовні, визнає для себе</p>

авторитарний стиль керівництва, але й бореться за високий статус; конфліктна, примхлива.

**Фактор F - "стриманість - експресивність".** При низьких оцінках людина характеризується розсудливістю, обережністю, мовчазністю. Їй властиві схильність все ускладнювати, деяка занепокоєність, песимістичність у сприйнятті дійсності. Турбується про майбутнє, очікує невдач. Оточуючим вона здається нудною, в'ялою і занадто манірною (неприродною).

При високих оцінках людина життєрадісна, імпульсивна, безпечна, весела, гвірка. Енергійна, соціальні контакти для неї емоційно значимі. Вона експансивна, щира у стосунках з людьми. Емоційність, динамічність спілкування сприяють тому, що вона часто стає лідером і ентузіастом групової діяльності, вірить в удачу.

У цілому оцінка за цим фактором відображає емоційну забарвленість і динамічність спілкування.

**Фактор G - "підвласність почуттям - висока нормативність поведінки".** При низьких оцінках людина схильна до мінливості, підвладна впливу випадку і обставин. Не прикладає зусиль для виконання групових вимог і норм. Вона характеризується безпринципністю, неорганізованістю, безвідповідальністю, гнучкими установками щодо соціальних норм. Свобода від впливу норм може призвести до антисоціальної поведінки.

При високих оцінках спостерігається осмислене додержання норм і правил поведінки, наполегливість у досягненні мети, точність, відповідальність, ділова спрямованість.

У цілому фактор визначає, наскільки різні норми і заборони регулюють поведінку і стосунки людини з оточенням.

**Фактор H - "нерішучість - сміливість".** При низьких оцінках людина сором'язлива, невпевнена у своїх силах, стримана, нерішуча, воліє перебувати в тіні. Вона віддає перевагу не великому товариству, а одній-двом людям, товаришам. Відрізняється підвищеною чутливістю до погроз. При високих оцінках людині властива соціальна сміливість, активність, готовність мати справу з незнайомими обставинами і людьми. Вона схильна до ризику, тримається вільно, розторможено. У цілому фактор визначає реактивність на загрозу в соціальних ситуаціях і визначає ступінь активності в соціальних контактах.

**Фактор I - "жорстокість - чутливість".** При низьких оцінках людині властива мужність, самовпевненість, розсудливість, реалістичність суджень, практичність, деяка жорстокість, суворість, черствість відносно оточуючих.

При високих оцінках спостерігається м'якість, залежність, спрямованість на заступництво, схильність до романтизму, артистичність натури, жіночність, художнє сприйняття світу. Можна говорити про розвинуту здатність до емпатії, співчуття, співпереживання і розуміння інших людей.

**Фактор L - "довірливість - підозріливість".** При низьких оцінках людина характеризується відвертістю, довірливістю, доброзичливістю щодо інших людей, терпимістю, поступливістю. Вона вільна від заздрощів, легко ладнає з людьми і добре працює в колективі.

При високих оцінках людина ревнива, заздрісна, характеризується підозріливістю, їй властива велика зарозумілість. Її інтереси спрямовані на саму себе, вона зазвичай обережна у своїх вчинках, егоцентрична.

У цілому фактор свідчить про емоційне ставлення до людей.

**Фактор M - "практичність - розвинута уява".** При низьких оцінках людина практична, добросовісна. Орієнтується на зовнішню реальність і додержується загальноприйнятих норм. Їй властива деяка обмеженість і зайва уважність до дрібниць.

При високій оцінці можна говорити про розвинуту уяву, орієнтування на свій внутрішній світ, високий творчий потенціал.

**Фактор N - "прямолинійність - дипломатичність".** При низьких оцінках людині властива прямолинійність, наївність, природність, безпосередність поведінки.

При високих оцінках людина характеризується розважливістю, проникливістю, розумним і сентиментальним підходом до подій і оточуючих людей.

**Фактор O - "впевненість у собі - тривожність".** При низьких оцінках людина холоднокровна, спокійна, безтурботна, впевнена у собі.

При високих оцінках людині властива тривожність, депресивність, вразливість.

**Фактор Q1 - "консерватизм - радикалізм".** При низьких оцінках людина характеризується



консервативністю, стійкістю до традиційних труднощів. Вона знає, у що повинна вірити, і, незважаючи на непереконливість деяких принципів, не шукає нових, із сумнівом ставиться до нових ідей, схильна до моралізаторства і повчань. Не погоджується із змінами і не цікавиться аналітичними й інтелектуальними міркуваннями.

При високих оцінках людина налаштована критично, характеризується наявністю інтелектуальних інтересів, аналітичністю мислення, намагається бути добре поінформованою. Більше схильна до експериментування, спокійно сприймає нові, неусталені, погляди і зміни, не довіряє авторитетам, на віру нічого не сприймає.

**Фактор Q2 - "конформізм - нонконформізм".** При низьких оцінках людина залежна від групи, слідує за суспільною думкою, воліє і працювати, і приймати рішення разом з іншими людьми, орієнтується на соціальне схвалення. При цьому у неї часто відсутня ініціатива щодо прийняття рішення.

При високій оцінці людина визнає власні рішення, незалежна, прямує вибраним нею шляхом, сама приймає рішення і сама діє. Однак, маючи власну думку, вона не намагається нав'язати її оточуючим.

Не можна казати, що вона не любить людей, вона просто не має потреби в їх підтримці і схваленні.

**Фактор Q3 - "низький самоконтроль - високий самоконтроль".** При низьких оцінках спостерігається недисциплінованість, внутрішня конфліктність уявлень про себе. Людина не занепокоєна виконанням соціальних потреб.

При високих оцінках - розвинутий самоконтроль, точність виконання соціальних вимог. Людина слідує своєму уявленню про себе, добре контролює свої емоції і поведінку, доводить будь-яку справу до кінця. Їй властиві цілеспрямованість й інтегрованість особистості.

На відміну від соціальної нормативності поведінки (фактор O), цей фактор вимірює рівень внутрішнього контролю поведінки.

**Фактор Q4 - "розслаблення - напруженість".** При низьких оцінках людині властиві розслабленість, в'ялість, спокій, низька мотивація, лінощі, надмірна задоволеність і незворушливість.

Висока оцінка свідчить про напруженість, фрустрованість, наявність збудження і неспокою. Стан фрустрації, в якому людина перебуває, є результатом підвищеної мотивації. Їй властиве активне незадоволення станом речей.

**Фактор MD - "адекватність самооцінки".** Чим вище оцінка за цим фактором, тим більшою мірою людині властиво завищувати свої можливості і переоцінювати себе.

#### **Оцінювання і аналіз результатів**

Відповіді заносяться у спеціальний опитувальний бланк, а потім обраховуються за допомогою спеціального ключа. Відповідність з ключем відповідей "а" і "с" оцінюється 2 балами, відповідей "в" - 1 балом. Виключенням є фактор В - тут будь-яка відповідність відповіді з ключем дає 1 бал. Сума балів за кожною групою запитань дає в результаті значення фактора. Таким чином, максимальна оцінка за кожним фактором - 12 балів, за фактором В - 8 балів, мінімальна - 0 балів.

На основі якісного і кількісного аналізу змісту особистісних факторів і їх взаємозв'язку можуть бути виділені такі блоки факторів:

Інтелектуальні особливості — фактори В, М, Q1

Емоційно-вольові особливості - фактори С, G, I, O, Q3, Q4.

Комунікативні властивості і особливості міжособистісної взаємодії - фактори - F, H, F, E, Q2, N,L.

#### **Симптомо-комплекси**

I+D+C - афективна поведінка;

E+ - схильність до агресії;

G- - асоціальна, аморальна поведінка;

J+ - схильність до правопорушень групового характеру;

O+Q+C-F - схильність до алкоголізації.

#### **Ключ до тесту**

Фактор А (максимально - 12 балів) - 2) В=1, С=2; 19) А=2, В=1; 36) В=1, С=2;

53) A=2, B=1; 70) A=2, B=1; 87) B=1, C=2.  
 Фактор В (максимально - 8 балів) - 3) C= 1; 20) A= 1; 3 7) B=1; 54) C=1; 71) A=1; 88) C=1; 104) C=1; 105) A=1.  
 Фактор С - 4) A=2, B=1; 21) A=2, B=1; 38) B=1, C=2; 55) A=2, B=1; 72) B=1,02; 89) B=1,C=2.  
 Фактор Е - 5) B=1, C=2; 22) B=1, C=2; 39) A=2, B=1; 56) A=2, B=1; 73) B=1, C=2; 90) B=1, C=2.  
 Фактор F - 6) B=1, C=2; 23) A=2, B=1; 40) B=1, C=2; 57) A=2, B=1; 74) A=2, B=1; 91) B=1, C=2.  
 Фактор G - 7) A=2, B=1; 24) B=1, C=2; 41) A=2, B=1; 58) B=1, C=2; 75) A=2, B=1; 92) B=1, C=2.  
 Фактор H-8) A=2, B=1; 25) B=1, C=2; 42) B=1, 02; 59) A=2, B=1; 76) A=2, B=1; 93) A=2, B=1.  
 Фактор I- 9) A=2, B=1; 26) A=2, C=1; 43) B=1, C=2; 60) A=2, B=1; 77) B=1, C=2; 94) B=1, C=2.  
 Фактор L - 10) A=2, B=1; 27) B=1, C=2; 44) B=1, C=2. 61) B=1, C=2; 78) A=2, B=1; 95) A=2, B=1.  
 Фактор M - 11) B=1, C=2; 28) B=1, C=2; 45) B=1, C=2; 62) A=2, B=1; 79) A=2, B=1; 96) B=1,C=2.  
 Фактор N - 12) B=1, C=2; 29) A=1, B=1; 46) A=1, B=2; 63) A=2, B=1; 80) B=1, C=2; 97) B=1, C=2.  
 Фактор O- 13) B=1, C=2; 30) A=2, B=1; 47) B=1, C=2; 64) A=2, B=1; 81) B=1, C=2; 97) A=2, B=1.  
 Фактор Q1 - 14) A=2, B=1; 31) A=2, B=1; 48) B=1, C=2; 65) B=1, C=2; 82) B=1, C=2; 99) A=1, B=1.  
 Фактор Q2 - 15) A=2, B=1; 32) B=1, C=2; 49) A=2, B=1; 66) A=2, B=1; 83) B=1, C=2; 100) B=1, C=2.  
 Фактор Q3 -16) A=2, B=1; 33) A=2, B=1; 50) A=2, B=1; 68) B=1, C-2; 84) B=1,C=2; 101) B=1, C=2.  
 Фактор Q4 -27) A=2, B=1; 34) B=T, C=2; 51) B=1, C=2; 68) A=2, B=1; 85) B=1, C=2; 102) A=2, B=1.  
 Фактор MD - 1) A=2, B=1; 18) B=1, C=2; 35) B=1, C=2; 52) A=2, B=1; 69) B=1, C=2; 86) B=1, C=2; 103) B=1, C=2.

## ДОДАТОК Б

Табл. Б.1

**Показники діагностики способу регулювання конфлікту у менеджерів з продажу за допомогою Тесту опису поведінки Томаса-Кілмана**

Спосіб регулювання конфлікту	Середнє значення
Суперництво	5.5 ±2.13
Компроміс	7.8±1.02
Уникнення	6.3±1.23
Пристосування	4.4±1.49
Співпраця	6.66±1.09

Табл. Б.2

**Показники діагностики комунікаційних та організаційних здібностей менеджерів за методикою «КОС»**

Показник	Середні значення
Комунікативні здібності	0.56±0.15
Організаторські здібності	0.66±0.11

Табл. Б.3

**Показники діагностики особистісної сфери менеджерів з продажів за методикою «16-ти факторний особистісний опитувальник Кеттела»**

Показник	Середнє значення
Комунікабельність (А)	5.73±1.42
Інтелект (В)	6.43±1.09
Емоційність (С)	6.73±1.2
Домінантність (Е)	6.33±0.91
Експресивність (F)	6.13±1.61
Нормативність поведінки	5.26±1.36

(G)	
Сміливість (H)	6.36±1.27
Чуттєвість (I)	6.13±1.33
Підозрілість (L)	5.13±1.31
Мрійливість (M)	5.4±1.18
Дипломатичність (N)	5.33±1.4
Тривожність (O)	5.56±1.66
Радикалізм (Q1)	6.7±1.33
Нонконформізм (Q2)	4.23±1.68
Самоконтроль (Q3)	5.93±1.34
Напруженість (Q4)	5.1±1.76
Тривога(F1)	5.75±1.76
Екстраверсія(F2)	7.47±1.74
Чуттєвість (вторинна) (F3)	6.07±0.83
Конформізм (F4)	5.98±1.09

Табл. Б.4

**Показники коефіцієнтів кореляційного зв'язку між мотивом досягнення та особистісними факторами**

Показник	Рівень кореляції з мотивом досягнення
Комунікаційні здібності	0.5
Організаторські здібності	0.49
Суперництво	0.15
Співпраця	0.04*
Компроміс	0.03*
Уникнення	0.02*
Пристосування	0.01*
Комунікабельність (А)	0.06*

Інтелект (В)	0.006*
Емоційність (С)	0.4
Домінантність (Е)	0.1
Експресивність (F)	0.3
Нормативність поведінки (G)	0.003*
Сміливість (H)	0.41
Чуттєвість (I)	0.003*
Підозрілість (L)	0.002*
Мрійливість (M)	0.002*
Дипломатичність (N)	0.07*
Тривожність (O)	0.25
Радикалізм (Q1)	0.001*
Нонконформізм (Q2)	0.05*
Самоконтроль (Q3)	0.1
Напруженість (Q4)	0.33
Тривога (F1)	0.02*
Екстраверсія (F2)	0.2*
Чуттєвість (вторинна) (F3)	0.0001*
Конформізм (F4)	0.02*

\*статистично достовірний кореляційний зв'язок відсутній.

## ДОДАТОК В

## Додаток В.1

## Протокол дослідження до тесту 1

№	Шкала мотивації досягнення
1	141
2	110
3	101
4	102
5	162
6	176
7	155
8	151
9	126
10	130
11	105
12	147
13	115
14	142
15	132
16	162
17	145
18	114

8	
1	
9	120
2	
0	145
2	
1	170
2	
2	148
2	
3	133
2	
4	132
2	
5	125
2	
6	128
2	
7	128
2	
8	140
2	
9	139
3	
0	145

## Додаток В.2

### Протокол дослідження до тесту 2

№	Соперничеств о	Сотрудничеств о	Компромис с	Избегани е	Приспособлени е
1	3	7	7	8	7
2	4	8	8	7	7

3	4	6	10	10	2
4	4	6	9	6	7
5	3	7	8	5	7
6	11	3	7	7	2
7	10	5	6	8	1
8	4	8	7	6	5
9	2	8	6	8	6
10	7	8	8	2	5
11	8	5	8	5	4
12	9	7	8	4	2
13	4	6	7	9	4
14	7	4	8	8	3
15	7	9	5	5	4
16	3	6	11	7	3
17	3	9	10	6	7
18	1	8	9	8	4
19	2	7	9	4	8
20	6	9	8	6	4
21	10	6	6	5	8
22	7	6	7	6	4
23	6	7	7	6	4
24	6	7	7	5	4
25	6	7	7	6	4
26	7	6	8	6	4
27	7	6	7	6	3
28	6	6	8	7	3
29	5	7	8	7	4



30	3	6	10	6	4
----	---	---	----	---	---

## Додаток В.3

## Протокол дослідження до тесту 3

№	Шкала коммуникативных склонностей	Шкала организаторских склонностей
1	0.7	0.6
2	0.3	0.4
3	0.15	0.4
4	0.45	0.45
5	0.85	0.9
6	0.7	0.75
7	0.55	0.8
8	0.8	0.6
9	0.55	0.9
10	0.55	0.65
11	0.1	0.55
12	0.6	0.8
13	0.65	0.6
14	0.4	0.5
15	0.25	0.55
16	1	0.85
17	0.75	0.8
18	0.45	0.35
19	0.75	0.55
20	0.7	0.5
21	0.7	0.85

22	0.63	0.74
23	0.51	0.7
24	0.52	0.7
25	0.49	0.7
26	0.46	0.62
27	0.4	0.6
28	0.58	0.66
29	0.61	0.66
30	0.64	0.7

№	A=	B=	C=	E=	F=	G=	H=	I=	L=	M=	N=	O=	Q1=	Q2=	Q3=	Q4=	F1=	F2=	F3=	F4=
1	5	6	5	6	8	8	6	6	6	5	3	5	6	2	7	3	9	11	7,1	6,1
2	8	4	6	6	8	5	6	5	6	4	3	8	6	4	3	6	6,8	7,7	5,3	4,2
3	2	6	5	6	4	6	2	7	5	4	8	7	7	6	6	6	6,7	2,5	6,5	7
4	5	3	8	6	4	3	7	3	4	7	6	9	4	2	6	6	5,5	6,4	7,3	4,8

5	8	6	7	6	8	8	8	9	5	6	6	4	7	4	8	2	2.2	8.7	3.3	4.6
6	4	6	10	7	8	2	7	6	5	5	5	3	9	4	5	3	2.5	7.7	7.5	7.9
7	6	6	7	7	7	5	7	7	5	4	6	5	7	4	7	3	3.3	7.7	5.7	5.6
8	4	6	8	5	7	5	7	8	5	9	7	6	10	2	7	4	3.8	7.1	4.9	7.3
9	5	6	8	5	8	7	7	7	2	5	7	3	7	2	8	6	2.9	7.7	6.1	4.2
10	6	6	5	7	6	8	7	8	7	3	8	7	5	5	7	6	5.9	7.1	5.1	4.3
11	4	9	4	4	3	6	2	7	7	8	6	8	7	3	4	10	9.6	2.5	3.7	5.6
12	6	6	5	10	8	2	9	6	7	5	3	6	8	3	2	8	7	10.2	5.9	7.7
13	8	5	6	6	5	6	6	7	3	4	5	5	5	7	8	4	3	9	7	5
14	4	9	6	4	3	3	3	5	3	3	5	6	9	9	5	6	5	1.8	6.1	7.9
15	5	8	7	6	7	5	6	6	6	10	4	8	10	7	4	8	7.2	6.1	4.9	9.7
16	7	5	10	9	9	4	10	4	2	6	1	1	6	3	7	1	9	11	7.1	6.1
17	8	8	8	7	3	5	6	3	9	5	8	3	7	5	9	3	4	6	7	3
18	1	10	6	5	3	2	5	8	7	2	6	4	7	9	3	4	5.2	2.5	6.1	8.3
19	9	7	6	9	8	6	7	3	5	6	5	10	7	2	5	6	6.6	9.7	6.7	5.1
20	8	7	7	7	4	6	7	9	3	6	7	4	3	5	5	6	3.4	7.1	4.7	5
21	7	5	9	6	10	10	10	5	10	5	3	8	1	1	8	4	8.9	9.7	5	6
22	5	6	8	6	7	5	7	7	5	5	7	5	8	3	7	4	7	8	7	7
23	5	7	6	6	6	6	6	7	5	6	7	6	7	3	7	6	5	9	7	7
№:	A=	B=	C=	E=	F=	G=	H=	I=	L=	M=	N=	O=	Q1=	Q2=	Q3=	Q4=	F1=	F2=	F3=	F4=
24	5	7	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6	7	3	6	7	5	8	6	6
25	6	6	6	6	6	6	6	7	5	5	6	6	6	4	6	7	5	8	6	6
26	6	7	5	6	5	5	5	7	5	5	5	6	7	5	5	7	7	8	6	6
27	5	7	6	6	5	4	5	6	5	6	5	7	8	6	5	7	7	8	6	5
28	6	7	7	7	6	4	7	6	4	6	4	5	8	6	5	5	7	9	7	5
29	6	7	7	6	5	5	6	5	5	6	5	5	7	6	7	4	4	7	7	6
30	8	5	8	7	7	5	7	3	2	5	3	1	5	2	6	1	8	10	7.1	6.1

# ЗАЯВКА НА ПІДБІР ПЕРСОНАЛУ

## 1. Інформація про компанію

Назва

Сфера діяльності

Штат	
Дата заснування	
Адреса	
Сайт	
Контактна особа (П.І.П-б, посада, тел., e-mail)	
<b>2. Опис вакансії</b>	
Посада	
Кількість вакансій	
У кого в підпорядкуванні (посада)	
Підлеглі (Кількість, посади)	
В якому підрозділі / відділі буде працювати. Штат відділу.	
Ключові завдання (якого результату очікуєте від співробітника).	
Посадові обов'язки	
<b>Вимоги до кандидатів</b>	
Стать	
Вік	
Освіта, спеціальність	
Досвід роботи	1. Сфери 2. Посади 3. Скільки часу
Навички роботи з ПК	
Знання мов	
Особисті і професійні якості	
Наявність вод. посвідчення / авто	
Додаткові вимоги	
<b>Умови працевлаштування</b>	

Форма трудових відносин	
Графік роботи	
Адреса місця роботи	
Відрядження	
Час випробувального терміну	
Форма оплати (ставка, %, бонуси)	
ЗП на випробувальний термін	
ЗП після випробувального терміну	
Соц. пакет	
Додаткова інформація	

### 3. Інформація для оптимального пошуку

Причина виникнення вакансії	
Як проводився пошук досі	
Причини, за якими не вдалося закрити вакансію	
Хто проводить співбесіду і приймає рішення по кандидату (посада, П.І.П-б.)	

### ЗАЯВКА ЩОДО ВИКОНАННЯ ПРОЕКТУ

Відділення 4: Проектне	Відділення 2: Продажі	Відділення 3: Бухгалтерія
(хто виконав)	(кому)	(копія)

Дата виходу на випробувальний термін	Компанія	П.І.П-б. (українською мовою, повністю)	Посада	Рівень оголошеної оплати на ВТ, після

## ПРО ВАКАНСІЮ

Вакансія	
Вимоги	
Ключова задача	
Обов'язки	
Умови роботи	
Підрозділ	
У підпорядкуванні у	
Підлеглі	

## ПРО КОМПАНІЮ

Назва	(Повна назва+лого)
Направлення діяльності	
Дата заснування	
Штат	
Адреса	
Сайт	

## БЛАНК ОТРИМАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ

дата дзвінка:	
вакансія/компанія:	
кандидат:	
хто рекомендує (ПІБ, посада, компанія):	
<b>Наскільки успішно людина впорався з виконанням своїх обов'язків?</b>	<b>Ніхто не досконалий. У кожного з нас є щось що можна було б покращити. Як ви думаєте?</b>

<p>Виключно добре Дуже добре Добре Нормально Не дуже добре Погано Ін. варіант: _____</p>	<p><b>що могла б покращити людина?</b></p> <p>Над чим варто попрацювати / чого не вистачає? (Опишіть зі слів інтерв'ююваного)</p>
<p><b>Які були реальні результати роботи людини в даній посаді?</b></p> <p>Дуже хороші, і їх можна було виміряти Хороші, і їх можна було виміряти Хороші, але виміряти їх було неможливо Важко сказати (виміряти) Не знаю точно Ін. варіант: _____</p>	<p><b>Чи траплялося вам помічати, що ця людина часто або довго відсутня на роботі через хворобу, або з якихось інших причин?</b></p> <p>Ні ніколи Іноді Так, досить часто</p>
<p><b>Як би ви оцінили його (її) бажання працювати?</b></p> <p>Виключно добре Дуже добре Сильне Непогане Не таке вже й сильне Погано Ін.варіант: _____</p>	<p><b>Захотіли б ви взяти на роботу цю людину якби у вашій компанії була вакансія для фахівця відповідного профілю?</b></p> <p>Звичайно! Без всяких сумнівів Так Можливо (не цілком впевнений) Скоріш за все ні Точно ні</p>
<p><b>Наскільки добре він співпрацював з колегами, керівництвом?</b></p> <p>Дуже добре Добре Не завжди добре Погано Ін.варіант: _____</p>	<p><b>Як ви вважаєте, впорасться ця людина з обов'язками (наша вакансія)?</b></p> <p>Звичайно! Без всяких сумнівів Так Можливо (не цілком впевнений) Скоріш за все ні Точно ні Ін.варіант: _____</p>

*Загальний висновок за рекомендаціями:*

Компанія		Компанія	ООО «Affinity»
Кому		Від	
Вакансія		Дата відправлення	
П.І.П-б.:			
Дата народження:			
Сімейний стан:			
Проживання:			
Освіта:			

Додаткова освіта:	
Досвід роботи:	
Додаткова інформація	
Навички роботи з ПК	
Знання мов	
Професійні якості	
Особисті якості	
Водійське посвідчення/наявність авто	
Хобі/інтереси	
Побаження по оплаті:	
Рекомендації:	
Висновки Рекрутера:	

### Аналітика за запитом на підбір персоналу

компанія	
вакансія	
дата	
Опис вакансії	
ВИМОГИ	
обов'язки	
умови	

### Аналіз даних

		резюме потенційних кандидатів				
переглянуто: (кількість/період)		/				
огляд рівня ЗП	<b>min</b>	<b>0,25</b>	<b>average</b>	<b>0,5</b>	<b>0,75</b>	<b>max</b>
		вакансії компаній-конкурентів				
переглянуто: (кількість/період)		/				
огляд рівня ЗП	<b>min</b>	<b>0,25</b>	<b>average</b>	<b>0,5</b>	<b>0,75</b>	<b>max</b>



## Висновки

Критерії оцінки реальності проекту	
---------------------------------------	--

Відповідність ЗП	
------------------	--

Наявність спеціалістів	
------------------------	--

Терміни	
---------	--

Можливі складнощі в реалізації	
-----------------------------------	--

Пропозиції (що змінити)	
----------------------------	--