



Міністерство освіти і науки України  
**ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет менеджменту,  
адміністрування та права**

**Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування**

# **HR-МЕНЕДЖМЕНТ ТА СТРАТЕГІЧНЕ ЛІДЕРСТВО**

**Методичні вказівки  
для виконання практичних робіт**

(для здобувачів денної та заочної форм навчання  
другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальностей  
073 «Менеджмент» та 281 «Публічне управління та адміністрування»)

**Харків  
2024**

Міністерство освіти і науки України  
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет менеджменту, адміністрування та права  
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

# HR-МЕНЕДЖМЕНТ ТА СТРАТЕГІЧНЕ ЛІДЕРСТВО

## Методичні вказівки для виконання практичних робіт

(для здобувачів денної та заочної форм навчання  
другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальностей  
073 «Менеджмент» та 281 «Публічне управління та адміністрування»)

*ЗАТВЕРДЖЕНО*  
*рішенням Навчально-методичної комісії*  
*факультету менеджменту,*  
*адміністрування та права*  
*Протокол № 1 від 17.09.2024 р.*

**Харків**  
**2024**

УДК 331.1(5.07)

М 41

*Схвалено на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування*

*Протокол № 1 від 27.08.2024 р.*

### РЕЦЕНЗЕНТИ:

**Г. Є. Голованова** доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, кандидат економічних наук;

**М. М. Майборода**, доцент кафедри менеджменту в ІТ ПЗВО «Харківський технологічний університет «ШАГ», кандидат економічних наук.

М 41 HR-менеджмент та стратегічне лідерство : [методичні вказівки для виконання практичних робіт для здобувачів денної та заочної форм навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальностей 073 «Менеджмент» та 281 «Публічне управління та адміністрування»] / укладач : О. В. Грідін ; ДБТУ. – Харків : [б. в.], 2024. – 78 с.

*У методичних вказівках розглянуті практичні задачі з технологій сучасного HR-менеджменту, командування, оцінювання, адаптації, розвитку, забезпечення стратегічного лідерства та управління результативністю персоналу. Крім того, для кожного практичного заняття наведені запитання для самоконтролю. Методичні вказівки для виконання практичних робіт з дисципліни «HR-менеджмент та стратегічне лідерство» розраховані на здобувачів денної та заочної форм навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальностей 073 «Менеджмент» та 281 «Публічне управління та адміністрування». Вони також можуть бути корисними та цікавими для здобувачів інших спеціальностей, науково-педагогічних працівників та усіх, хто цікавиться актуальними питаннями з HR-менеджменту та стратегічного лідерства.*

Відповідальна за випуск (зав. каф.): **САГАЧКО Ю.М.**, к.е.н., доцент

© Грідін О. В., 2024

© ДБТУ, 2024

# ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	4
----------------	---

## РОЗДІЛ № 1

### «ТЕХНОЛОГІЇ СУЧАСНОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ, КОМАНДОУТВОРЕННЯ, ОЦІНЮВАННЯ, АДАПТАЦІЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ»

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1.	
Оцінка типу мислення та аналітичних здібностей персоналу.....	5
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2.	
Планування потреби та відбір персоналу.	
Плинність кадрів в організації.....	11
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3.	
Профорієнтація та трудова адаптація персоналу підприємства.....	16
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4.	
Оволодіння мистецтвом критики.....	26
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5.	
Формування соціально-психологічного портрету сучасного керівника.....	36

## РОЗДІЛ № 2

### «ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ З УРАХУВАННЯМ ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ»

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6.	
Управління конфліктами та психологічні аспекти HR-менеджменту .....	43
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7.	
Лідерство та управління стресом.....	48
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8.	
Управління результативністю персоналу підприємства.....	70
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	74

## ПЕРЕДМОВА

У сучасному світі, де зміни є перманентними, а конкуренція неухильно посилюється, саме роль персоналу стає визначальною у досягненні успіху організації. Вивчення дисципліни «HR-менеджмент та стратегічне лідерство» є надзвичайно важливим, оскільки є невід'ємною складовою підготовки сучасних менеджерів та лідерів. Отримані теоретичні знання та практичні навички дозволять ефективно управляти персоналом, підвищувати організаційну ефективність, розробляти та впроваджувати стратегічні плани, управляти змінами та підтримувати корпоративну культуру на якісно високому рівні. У результаті, це сприяє досягненню довгострокового успіху та розвитку організації в умовах динамічного бізнес-середовища. Вивчення дисципліни передбачається освітніми програмами підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальностями 073 «Менеджмент» та 281 «Публічне управління та адміністрування».

Методичні вказівки для виконання практичних робіт з дисципліни «HR-менеджмент та стратегічне лідерство» містять комплекс задач прикладного характеру з технологій сучасного HR-менеджменту, командування, оцінювання, адаптації та розвитку персоналу, а також забезпечення стратегічного лідерства в організації і результативності управлінських процесів з урахуванням психологічних аспектів. Дані методичні вказівки дозволяють здобувачеві набути компетентностей, що полягають у можливості здійснення: усебічної оцінки типу мислення та аналітичних здібностей персоналу; планування потреби та здійсненні якісного відбору персоналу; розрахунку плінності кадрів в організації; профорієнтації та трудової адаптації персоналу; усебічного оволодіння мистецтвом критики; формування соціально-психологічного портрету сучасного керівника; ефективного управління конфліктами та засвоєння психологічних аспектів HR-менеджменту; прикладного застосування методики діагностики лідерських якостей персоналу; практичного управління стресом; ефективного управління результативністю персоналу підприємства тощо.

**РОЗДІЛ № 1**  
**«ТЕХНОЛОГІЇ СУЧАСНОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ,  
КОМАНДОУТВОРЕННЯ, ОЦІНЮВАННЯ,  
АДАПТАЦІЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ»**

**ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1.**  
**ОЦІНКА ТИПУ МИСЛЕННЯ ТА АНАЛІТИЧНИХ  
ЗДІБНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ**

**Мета заняття:** полягає у визначенні та оцінці типу мислення, рівня креативності, а також аналітичних здібностей персоналу підприємства.

**ЗАВДАННЯ № 1.**  
**ДІАГНОСТИКА ЗА МЕТОДОМ ДЖ. БРУНЕРА**  
**«ВИЗНАЧЕННЯ ТИПУ МИСЛЕННЯ ТА РІВНЯ КРЕАТИВНОСТІ»**

***Методика виконання***

Загальновідомим є той факт, що у кожної людини переважає певний тип мислення. Тестове завдання «Визначення типу мислення та рівня креативності», запропоноване Дж. Брунером допомагає визначити тип власного мислення. Якщо респондент погоджується з певним висловлюванням, то в такому разі він проставляє «+», якщо не погоджується, то «-».

**Тест-опитувальник**

1. Мені легше що-небудь зробити, ніж пояснити, чому я так зробив.
2. Я люблю налаштовувати програми для комп'ютера.
3. Я люблю читати художню літературу.
4. Я люблю живопис (скульптуру або іншу творчу діяльність).
5. Найкращою роботою є саме та, в якій все чітко визначено.
6. Мені простіше засвоїти щось, якщо я маю можливість оперувати предметами.
7. Я люблю шахи та шашки.
8. Я легко висловлюю свої думки як в усній, так і в письмовій формі.
9. Я хотів(ла) би займатися колекціонуванням.
10. Я люблю і розумію абстрактний живопис.
11. Я швидше хотів(ла) би бути слюсарем, аніж інженером.
12. Для мене алгебра цікавіше, ніж геометрія.
13. У художній літературі для мене важливіше не що сказано, а як саме це сказано.

14. Я люблю відвідувати видовищні заходи.
15. Мені не подобається регламентована робота.
16. Мені подобається що-небудь робити власноруч.
17. У дитинстві я любив(ла) створювати свою систему слів/знаків/шифрів для листування з друзями.
18. Я надаю великого значення формі вираження думок.
19. Мені важко передати зміст оповідання без його образного уявлення.
20. Не люблю відвідувати музеї, адже усі вони однакові.
21. Будь-яку інформацію я сприймаю як керівництво до дії.
22. Мене більше приваблює товарний знак фірми, ніж її назва.
23. Мене приваблює робота кореспондента телебачення та радіомовлення.
24. Знайомі мелодії викликають у мене в голові певні образи.
25. Люблю фантазувати.
26. Коли я слухаю музику, мені хочеться танцювати.
27. Мені цікаво розбиратися в кресленнях і схемах.
28. Мені подобається художня література.
29. Знайомий запах навіює картину подій, що відбулися багато років тому.
30. Різноманітні захоплення роблять життя людини багатше.
31. Істинно тільки те, до чого можна доторкнутися.
32. Я віддаю перевагу точним наукам.
33. Я за словом в кишеню не лізу.
34. Люблю малювати.
35. Один і той же спектакль/фільм можна дивитися багато разів, головне – гра акторів, нова інтерпретація.
36. Мені подобалося в дитинстві збирати механізми з деталей конструктора.
37. Мені здається, що я зміг(ла) би вивчити стенографію.
38. Мені подобається читати вірші вголос.
39. Я згоден(а) з твердженням – «краса врятує світ».
40. Я вважав(ла) би за краще бути закрійником, а не кравцем.
41. Краще зробити стілець руками, ніж займатися його проєктуванням.
42. Мені здається, що я зміг(ла) би опанувати професію програміста.
43. Люблю поезію.
44. Перш ніж виготовити якусь деталь, спочатку я роблю креслення.
45. Мені більше подобається процес діяльності, ніж її кінцевий результат.

46. Для мене краще попрацювати в майстерні, ніж вивчати креслення.

47. Мені цікаво було б розшифрувати старовинні тайнописи.

48. Якщо мені потрібно виступити, то я завжди готую свою промову, хоча впевнений(а), що знайду необхідні слова.

49. Більше люблю вирішувати завдання з геометрії, ніж з алгебри.

50. Навіть у налагодженому механізмі поточних справ намагаюся творчо щось змінити.

51. Я люблю вдома займатися рукоділлям, майструвати.

52. Я зміг(ла) би опанувати мови програмування.

53. Мені неважко написати твір на задану тему.

54. Мені легко уявити образ неіснуючого предмета або явища.

55. Я іноді сумніваюся навіть у тому, що для інших очевидно.

56. Я вважав(ла) за краще б сам(а) відремонтувати праску, ніж нести її в майстерню.

57. Я легко засвоюю граматичні конструкції мови.

58. Люблю писати листи.

59. Сюжет фільму можу уявити як ряд образів.

60. Абстрактні картини дають велику поживу для роздумів.

61. У школі мені найбільше подобалися уроки праці, домоводства.

62. У мене не викликає труднощів вивчення іноземної мови.

63. Я охоче щось розповідаю, якщо про це мене просять друзі.

64. Я легко можу уявити в образах зміст почутого.

65. Я не хотів би підкоряти своє життя певній системі.

66. Я зазвичай спочатку зроблю, а потім думаю про правильність рішення.

67. Думаю, що зміг(ла) би вивчити китайські ієрогліфи.

68. Не можу не поділитися тільки що почутої новиною.

69. Мені здається, що робота сценариста/письменника цікава.

70. Мені подобається робота дизайнера.

71. Вирішуючи якусь проблему, мені легше йти методом «спроб і помилок».

72. Вивчення дорожніх знаків не є для мене чимось надважким.

73. Я легко знаходжу спільну мову з незнайомими людьми.

74. Мене приваблює робота художника-дизайнера.

75. Не люблю ходити одним і тим же шляхом.

Оброблення та аналіз даних проводиться шляхом підрахунку суми плюсів за кожним стовпчиком (табл. 1).



## Інтерпретація результатів

Рівень креативності та базового типу мислення розбивається на три інтервали:

- *низький рівень* (від 0 до 5 балів);
- *середній рівень* (від 6 до 9 балів);
- *високий рівень* (від 10 до 15 балів).

Таблиця 1

### Ключ до тесту

<i>Предметне мислення</i>		<i>Мислення символами</i>		<i>Мислення знаками</i>		<i>Образне мислення</i>		<i>Креативне мислення</i>	
1		2		3		4		5	
6		7		8		9		10	
11		12		13		14		15	
16		17		18		19		20	
21		22		23		24		25	
26		27		28		29		30	
31		32		33		34		35	
36		37		38		39		40	
41		42		43		44		45	
46		47		48		49		50	
51		52		53		54		55	
56		57		58		59		60	
61		62		63		64		65	
66		67		68		69		70	
71		72		73		74		75	
$\Sigma =$		$\Sigma =$		$\Sigma =$		$\Sigma =$		$\Sigma =$	

### Довідковий матеріал

**Предметне мислення.** Людям із практичним складом розуму притаманне предметне мислення, для якого характерні нерозривний зв'язок з предметом у просторі та часі, здійснення перетворення інформації за допомогою предметних дій, послідовне виконання операцій. Існують фізичні обмеження на перетворення. Результатом такого типу мислення стає думка, втілена в новій конструкції.

**Мислення символами.** Люди з математичним складом розуму віддають перевагу символічному мисленню, коли відбувається перетворення інформації за допомогою правил виведення (зокрема, алгебраїчних правил або арифметичних знаків і операцій). Результатом є думка, виражена у вигляді структур і формул, які фіксують істотні відносини між символами.

**Знакове мислення.** У людей з гуманітарним складом розуму переважає знакове мислення. Воно характеризується перетворенням інформації за допомогою власних висновків. Знаки об'єднуються в більш великі одиниці за правилами єдиної граматики. Результатом є думка у формі поняття або висловлювання, що фіксує істотні відносини, які позначаються між предметами.

**Образне мислення.** Людям з художнім складом розуму притаманний подібний тип мислення. Це відділення від предмета в просторі та часі, здійснення перетворення інформації за допомогою дій з образами. Немає фізичних обмежень на перетворення. Операції можуть здійснюватися як послідовно, так і паралельно (одночасно). Результатом слугує думка, втілена в новому образі.

**Креативність** – це творчі здатності людини, що характеризуються готовністю до створення принципово нових ідей. Креативність означає підвищену чутливість до проблем, до дефіциту або суперечливості знань, дії за визначенням цих проблем, з пошуку їх рішень на основі висунення гіпотез, по перевірці та зміни гіпотез, по формулюванню результату рішення. Для розвитку творчого мислення використовуються навчальні ситуації, які характеризуються незавершеністю або відкритістю для включення нових елементів, заохочуються до формулювання безлічі питань.

## **ЗАВДАННЯ № 2.**

### **ТЕСТ НА ВИЯВЛЕННЯ АНАЛІТИЧНИХ ЗДІБНОСТЕЙ. ХТО РОЗВОДИТЬ РИБОК? (АБО «ЗАГАДКА ЕЙНШТЕЙНА»)**

#### ***Умова завдання***

На одній вулиці розташовано 5 будинків різного кольору (синього, білого, жовтого, зеленого і червоного). У цих будинках живе 5 людей різних національностей (швед, данець, англієць, німець і норвежець), які п'ють 5 різних видів напоїв (пиво, кава, чай, вода, молоко), курять 5 різних марок цигарок (Dunhill, Marlboro, Rothmans, Pall Mall та Phillip Morris) та розводять 5 різних тваринок (коні, птахи, рибки, коти та собаки). Спробуйте розв'язати це завдання та виявити того, хто розводить рибок.

1. Норвежець живе в 1 будинку.
2. Англієць живе в червоному будинку.
3. Зелений будинок знаходиться зліва від білого.
4. Данець п'є чай.

5. Той, хто курить Rothmans, живе біля того, хто розводить котів.
6. Той, хто живе в жовтому будинку, курить Dunhill.
7. Німець курить Marlboro.
8. Той, хто живе в центральному будинку, п'є молоко.
9. Сусід того, хто курить Rothmans, п'є воду.
10. Той, хто курить Pall Mall, розводить пташок.
11. Швед розводить собак.
12. Норвежець живе біля синього будинку.
13. Той, хто розводить коней, живе в синьому будинку.
14. Той, хто курить Phillip Morris, п'є пиво.
15. У зеленому будинку п'ють каву.

### **Методика виконання**

Деякі приписують Ейнштейну міркування, в якому той стверджує, що лише 2% населення земної кулі здатні оперувати в розумі закономірностями, пов'язаними відразу з п'ятьма ознаками. Як наслідок цього, наведена головоломка може бути вирішена без використання паперу лише тими, хто належить до цих 2%. Однак не існує жодних документальних свідчень того, що Ейнштейн колись стверджував подібне. Головним завданням є визначення того, хто тримає рибок. Для того, щоб оптимізувати вирішення завдання, заповнюємо таблицю 2.

*Таблиця 2*

### **Вирішення завдання**

<i>Номер будинку</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Національність</i>					
<i>Колір будинку</i>					
<i>Марка цигарок</i>					
<i>Тваринки</i>					
<i>Напій</i>					

Результат завдання потрібно зафіксувати у таблиці, намагаючись при цьому не користуватися мережею INTERNET для вирішення цього завдання.

### **Запитання для самоконтролю:**

1. Наведіть методики оцінки рівня аналітичних здібностей учасників команди.
2. Які конкретні методи на Вашу думку доцільніше використовувати для визначення типу мислення працівників в організації?

3. Яким чином здійснюється оцінка здатності персоналу розв'язувати складні завдання та проблеми?

4. Чи доцільно проводити тренінги для розвитку аналітичних навичок серед співробітників?

5. Які ключові показники використовуються для вимірювання ефективності аналітичних здібностей у команді?

6. Оцініть доцільність врахування різноманітності типів мислення при формуванні команд та делегуванні завдань.

7. Механізми стимулювання розвитку критичного мислення серед персоналу.

8. Наведіть сценарії або завдання, які доцільно використовувати для вимірювання рівня аналітичних здібностей працівників.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2. ПЛАНУВАННЯ ПОТРЕБИ ТА ВІДБІР ПЕРСОНАЛУ. ПЛИННІСТЬ КАДРІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Мета заняття:** набути практичних навичок формулювання запитань щодо оцінки кандидатів на заміщення вакансії; оволодіти методикою аналізу показників плинності кадрів; засвоїти методику обчислення структури та визначення руху персоналу.

### **ЗАВДАННЯ № 1. ФОРМУВАННЯ ПЕРЕЛІКУ ЗАПИТАНЬ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ПРЕТЕНДЕНТА НА ЗАМІЩЕННЯ ВАКАНСІЇ**

#### *Умова завдання*

Складіть перелік запитань оцінювання кандидатів під час прийому на роботу (вільний вибір вакансії). Врахуйте сучасні тенденції рекрутингу та зазначте, які методи відбору персоналу були вами використані. Запитання до кандидата мають бути адаптовані до його майбутньої професії. Намагайтеся уникати загальних питань.

### **ЗАВДАННЯ № 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПЛИННОСТІ КАДРІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

#### *Умова завдання*

Ви – менеджер з персоналу великого торговельного центру в м. Харкові, загальна чисельність працівників якого становить 4700 осіб. Частка робітників у торговельному центрі становить 77 %.

Впродовж року з підприємства вибуло 12 % персоналу, серед яких дві третини – робітники. Основною причиною вибуття було звільнення працівників за власним бажанням (74 %), 14 % працівників звільнила адміністрація за порушення трудової дисципліни і 12 % – за прогули. Разом з цим, на роботу було прийнято 350 осіб, зокрема 80 % продавців-консультантів і касирів.

Проведіть аналіз стану та плінності кадрів в організації з різних причин, різних категорій посад персоналу та розрахуйте показники плінності кадрів. Зведіть їх у таблицю 1.

Таблиця 1

### Аналіз показників плінності кадрів

<i>Назва показника</i>	<i>Значення</i>
Загальна чисельність працівників, осіб	
у тому числі: робітників, осіб	
Вибуло працівників, осіб	
у тому числі: робітників, осіб	
Звільнено працівників, осіб	
за власним бажанням	
за порушення трудової дисципліни	
за прогули	
Прийнято працівників, осіб	
у тому числі: продавців та касирів, осіб	
Коефіцієнт оновлення персоналу	
Коефіцієнт плінності персоналу	
Коефіцієнт вивільнення робітників	
Коефіцієнт стабільності персоналу	

### Методика виконання

Для аналізу стану та плінності кадрів слід розрахувати такі коефіцієнти:

1. Коефіцієнт оновлення персоналу ( $K_{OH}$ ):

$$K_{OH} = \frac{Ч_{\text{прийн}}}{Ч_{\text{заг}}} \cdot 100\% \quad (1)$$

де  $Ч_{\text{прийн}}$  – чисельність прийнятих, осіб;

$Ч_{\text{заг}}$  – загальна чисельність, осіб.

Коефіцієнт 3-5 % є нормою та вказує на природне оновлення колективу. Коефіцієнт, який значно перевищує 5 %, може свідчити про проблеми з персоналом (працівники незадоволені роботою в організації).

2. Коефіцієнт плинності персоналу ( $K_{ПЛ}$ ):

$$K_{ПЛ} = \frac{Ч_{виб}}{Ч_{заг}} \cdot 100\% \quad (2)$$

де  $Ч_{ВИБ}$  – чисельність працівників, що вибуло, осіб;

$Ч_{ЗАГ}$  – загальна чисельність, осіб.

Цей коефіцієнт відношення чисельності працівників, що звільнилися з організації впродовж певного періоду (за мінусом неминуче звільнених) до середньооблікової чисельності працівників за відповідний період.

На виробничих підприємствах у категорії топ-менеджменту нормою вважається рівень плинності кадрів 3-5 %, для інженерно-технічного персоналу норматив становить 5-7 %, для робочих спеціальностей – 10-15 %. Найвища плинність на виробництві серед тих, хто зайнятий некваліфікованою працею – до 20 %.

Для торгових мереж, що продають товар у роздріб, а також торгових домів норма плинності кадрів 20-30 %, при тому, що для ритейлу (роздрібною торгівлі) вона може становити до 80 %.

Для керівництва складської логістики нормою плинності є близько 15 %, при цьому для складських робітників-відрядників цей показник становить 20-25 %, а якщо при цьому існує ще й чинник сезонності, нормальна плинність може досягати 30-40 %.

У транспортній галузі плинність багато в чому залежить від того, хто є власником транспортних засобів: якщо це роботодавець, плинність нижче і дорівнює 10-15 %, якщо власниками транспортних засобів є водії, норма плинності збільшується до 35 %.

3. Коефіцієнт вивільнення робітників ( $K_{ВИВ}$ ):

$$K_{ВИВ} = \frac{В_{роб}}{Ч_{роб}} \cdot 100\% \quad (3)$$

де  $В_{РОБ}$  – чисельність робітників, що вибули, осіб;

$Ч_{РОБ}$  – чисельність робітників, осіб.

Співвідношення чисельності вивільнених робітників за певний період до середньооблікової чисельності робітників за відповідний період.

4. Коефіцієнт стабільності персоналу ( $K_{СТАБ}$ ):

$$K_{СТАБ} = \frac{Ч_{заг} - Ч_{виб}}{Ч_{заг}} \cdot 100\% \quad (4)$$

Цей показник відображає відношення чисельності працівників зі стажем роботи в організації понад один рік (за певний період) до середньооблікової чисельності працівників за відповідний період.

### ЗАВДАННЯ № 3.

## ДИНАМІКА ПЛІННОСТІ КАДРІВ, ВИЗНАЧЕННЯ ЧИННИКІВ, ЩО НА НЕЇ ВПЛИВАЮТЬ ТА ОКРЕСЛЕННЯ НАПРЯМІВ ЇЇ ЗНИЖЕННЯ

### *Умова завдання*

Метою діяльності підприємства є отримання прибутку за рахунок наукової, виробничої та підприємницької діяльності. Структуру персоналу підприємства наведено в таблиці 1.

**Задачі:** проаналізуйте динаміку та плінність персоналу загалом та за різними категоріями посад, розрахувавши показники плінності; розробіть план заходів зі зниження плінності кадрів; вкажіть чинники, причини та мотиви плінності кадрів; обґрунтуйте ефективність плану заходів за умови підвищення обсягу реалізації продукції та зменшення чисельності персоналу на підприємстві.

*Таблиця 1*

**Структура та рух персоналу ПрАТ «Акустика»**

<i>Показники</i>	<i>Роки</i>		<i>Відхилення</i>	
	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>абсолютне (+,-)</i>	<i>відносне, %</i>
Загальна чисельність працівників, осіб	207	189		
у т. ч.: управлінського персоналу	50	47		
робітників	57	52		
фахівців	100	90		
Частка в загальній чисельності, %				
у т. ч.: управлінського персоналу				
робітників				
фахівців				
Обсяг реалізації продукції, тис. грн	1301,8	1726,0		
Чисельність працівників, для яких робота в організації є основною, осіб	157	142		
Чисельність осіб, які мають спеціальну освіту, осіб	200	187		
Прийнято за рік, осіб	5	2		
Вибуло впродовж року, осіб	13	18		
у т. ч.: за власним бажанням	4	3		
Плінність, осіб				
Коефіцієнт оновлення персоналу				
Коефіцієнт плінності персоналу				
Коефіцієнт стабільності персоналу				
Продуктивність праці всього персоналу підприємства, тис. грн				
Продуктивність праці робітників, тис. грн				

### **Методика виконання**

Для аналізу стану та плінності кадрів та заповнення таблиці 1 слід розрахувати такі показники:

1. Продуктивність праці всього персоналу, тис. грн ( $П_{П}$ ):

$$П_{П} = \frac{O_{рп}}{Ч_{заг}}, \quad (1)$$

де  $O_{рп}$  – обсяг реалізації продукції, тис. грн;

$Ч_{заг}$  – загальна чисельність, осіб.

4. Продуктивність праці робітників, тис. грн ( $П_{Р}$ ):

$$П_{Р} = \frac{O_{рп}}{Ч_{роб}}, \quad (2)$$

де  $O_{рп}$  – обсяг реалізації продукції, тис. грн;

$Ч_{роб}$  – загальна чисельність робітників, осіб.

### **Запитання для самоконтролю:**

1. Що таке планування потреби в персоналі і які його основні цілі?
2. Які методи використовуються для визначення потреби в персоналі на короткострокову та довгострокову перспективу?
3. Як аналіз організаційної структури допомагає в плануванні потреби в персоналі?
4. Які чинники впливають на планування чисельності та складу персоналу?
5. Як зміни в стратегії та цілях підприємства впливають на потребу в персоналі?
6. Які етапи включає в себе процес відбору персоналу?
7. Які методи та інструменти використовуються для оцінки кандидатів на вакантні посади?
8. Які критерії важливо враховувати при відборі кандидатів на різні посади?
9. Як розробити ефективний процес відбору персоналу для забезпечення відповідності кандидатів вимогам посади?
10. Які є сучасні підходи до відбору персоналу і як вони впливають на якість відбору?
11. Що таке плінність кадрів і які основні причини її виникнення?
12. Як вимірюється рівень плінності кадрів і які показники для цього використовуються?
13. Які соціально-економічні наслідки високої плінності кадрів для організації?



14. Які заходи можна вжити для зниження рівня плинності кадрів?
15. Як аналіз причин плинності кадрів може допомогти в удосконаленні процесів управління персоналом?
16. Як ефективне планування потреби в персоналі впливає на рівень плинності кадрів в організації?
17. Як якісний процес відбору персоналу може допомогти знизити плинність кадрів?
18. Які є стратегії для утримання ключових працівників в організації?
19. Як зворотний зв'язок від співробітників, що звільнилися, може бути використаний для покращення процесів відбору та утримання персоналу?
20. Які є методи оцінки ефективності процесів планування та відбору персоналу?
21. Які існують специфічні особливості впровадження системи моніторингу та аналізу плинності кадрів в організації?
22. Які заходи можна вжити для підтримки мотивації та задоволеності працівників, щоб знизити рівень плинності кадрів?
23. Як адаптація нових працівників впливає на стаж їхньої роботи в організації?
24. Які є приклади успішних практик управління плинністю кадрів у провідних компаніях України та світу?
25. Як зміни на ринку праці впливають на процеси планування потреби та відбору персоналу в організації?

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3. ПРОФОРІЄНТАЦІЯ ТА ТРУДОВА АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Мета заняття:** набуття практичних навичок заповнення професіограми; оволодіння методикою діагностики рівня соціально-психологічної адаптації працівника.

#### **Завдання № 1. ПРОФЕСІОГРАМА ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКА**

##### ***Умова завдання***

Заповнити професіограму, вказавши ступінь необхідної вираженості кожної із наведених властивостей окремим категоріям

працівників (службовців тощо). Зробити відповідну позначку наявності певної властивості особистості, що є:

- необхідною у яскраво вираженій формі (++);
- потрібною (+);
- не є необхідною (0).

Зробити відповідні висновки.

Таблиця

### Професіограма

<i>Властивості особистості</i>	<i>керівник організації</i>	<i>індивідуальний підприємець</i>	<i>державний службовець</i>	<i>головний бухгалтер</i>	<i>спеціаліст зі збуту та продажу</i>	<i>спеціаліст з реклами</i>	<i>консультант з управління</i>	<i>науковець</i>	<i>викладач</i>
1. Терпимість									
2. Щирість									
3. Самоконтроль									
4. Педантизм									
5. Воля									
6. Допитливість									
7. Інтуїція									
8. Аналітичний склад розуму									
9. Здатність до виконання рутинної роботи									
10. Підприємницьке чуття									
11. Здатність до лідерства									
12. Комунікабельність									
13. Самовладання									
14. Уважність									
15. Пам'ять									
16. Багата уява									

## ЗАВДАННЯ № 2.

### МЕТОДИКА ДІАГНОСТИКИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКА К. РОДЖЕРСА І Р. ДАЙМОНДА

#### *Методика виконання*

У опитувальнику містяться висловлювання про людину, про її спосіб життя – переживання, думки, звички, стиль поведінки. Їх завжди можна співвіднести з нашим власним способом життя.

Ознайомившись із черговим висловлюванням опитувальника, віднесіть його до своїх звичок, свого способу життя і оцініть, якою мірою цей вислів може стосуватися Вас. Для того щоб позначити Вашу відповідь у бланку, оберіть відповідний, на Вашу думку, один із семи варіантів оцінок, пронумерованих цифрами від «0» до «6»:

- «0» – це до мене зовсім не відноситься;
- «1» – це мені не властиво у більшості випадків;
- «2» – сумніваюся, що це можна віднести до мене;
- «3» – не наважуюся віднести це до себе;
- «4» – це схоже на мене, але немає впевненості;
- «5» – це на мене схоже;
- «6» – це точно про мене.

Обраний варіант відповіді позначте у бланку для відповідей у комірці, що відповідає порядковому номеру висловлювання.

#### **Тест-опитувальник**

1. Зазнаєте незручності, коли вступаєте з кимось у розмову.
2. Немає бажання розкриватися перед іншими.
3. У всьому любите змагання, боротьбу.
4. Висуваєте до себе високі вимоги.
5. Часто сварите себе за зроблене.
6. Часто почуваєтеся приниженим.
7. Сумніваєтеся, що можете подобатися комусь із осіб протилежної статі.
8. Свої обіцянки виконуєте завжди.
9. Маєте теплі, гарні стосунки з оточуючими.

10. Ви людина стримана, замкнена; тримається від усіх трохи осторонь.

11. У своїх невдачах звинувачує себе.

12. Ви людина відповідальна і на Вас можна покластися.

13. Відчуваєте, що не у змозі хоч щось змінити, всі зусилля марні.

14. На багато з чого дивитеся очима однолітків.

15. Приймаєте загалом ті правила та вимоги, яких слід дотримуватися.

16. Вам не вистачає власних переконань та правил.

17. Любите мріяти – іноді просто серед білого дня. Насилу повертається від мрії до дійсності.

18. Завжди готові до захисту і навіть нападу: зациклюєтеся на переживаннях образ, подумки перебираючи способи помсти.

19. Вмієте керувати собою та власними вчинками, змушувати себе, дозволяти собі; самоконтроль для Вас – не є проблемою.

20. Часто псується настрої: наочуються зневіра, нудьга.

21. Все, що стосується інших, не турбує: зосереджені на собі; зайняті собою.

22. Люди, як правило, Вам подобаються.

23. Не соромитеся власних почуттів, відкрито їх висловлюєте.

24. Серед великого скупчення людей Вам буває трохи самотньо.

25. Інколи дуже не по собі. Хочеться все кинути, кудись сховатися.

26. З оточуючими зазвичай ладнаєте.

27. Найважче боротися із самим собою.

28. Насторожує несправедливе доброзичливе ставлення оточуючих.

29. У душі – оптиміст, вірите у краще.

30. Людина неподатлива, уперта; таких називають «важкими».

31. До людей критичні і засуджуєте їх, якщо вважаєте, що вони на це заслуговують.

32. Зазвичай почуваєтеся не ведучим, а керованим: Вам не завжди вдається мислити та діяти самостійно.

33. Більшість із тих, хто Вас знає, добре до Вас ставляться, люблять Вас.

34. Іноді бувають такі думки, якими не хотілося б ні з ким ділитися.

35. Людина з привабливою зовнішністю.

36. Почуваєтеся безпорадним, потребуєте когось, хто був би поруч.

37. Прийнявши рішення, слідуєте йому.
38. Приймаєте, начебто, самостійні рішення, але не можете звільнитися від впливу інших людей.
39. Зазнаєте почуття провини, навіть коли звинувачувати себе нібито ні в чому.
40. Відчуваєте ворожість до того, що Вас оточує.
41. Усім задоволені.
42. «Вибиті із колії»: не можете зібратися, взяти себе в руки, організувати себе.
43. Відчуваєте млявість; все, що раніше хвилювало, раптом стало байдужим.
44. Врівноважені, спокійні.
45. Розлютившись, нерідко виходите із себе.
46. Часто відчуваєтеся скривдженим.
47. Людина рвучка, нетерпляча, гаряча: не вистачає стриманості.
48. Інколи пліткуєте.
49. Не дуже довіряєте своїм почуттям: вони інколи підводять Вас.
50. Вам досить важко бути самим собою.
51. На першому місці розум, а не почуття: перш ніж щось зробити, подумаєте.
52. Те, що відбувається з Вами тлумачите на свій лад, здатні вгадувати зайвого. Словом – не від цього світу.
53. Людина, терпима до людей, і приймаєте кожного таким, яким він є.
54. Намагаєтеся не думати про свої проблеми.
55. Вважаєте себе цікавою людиною – привабливою як особистість, помітною.
56. Людина сором'язлива, легко ніяковієте.
57. Обов'язково треба нагадувати, підштовхувати, щоб довели справу до кінця.
58. У душі відчуваєте перевагу над іншими.
59. Немає нічого, у чому виділили б себе, виявили свою індивідуальність, своє «Я».
60. Турбуєтеся про те, що саме подумают про Вас інші.
61. Честолюбні, небайдужі до успіху, похвали: у тому, що для Вас суттєво, намагаєтеся бути серед найкращих.

62. Людина, у якої багато чого заслуговує зневаги.
63. Людина підприємлива, енергійна, сповнена ініціатив.
64. Пасуєте перед труднощами та ситуаціями, які загрожують ускладненнями.
65. Себе просто замало цінуєте.
66. За вдачею ватажок і вмієте впливати на інших.
67. Відноситеся до себе у цілому добре.
68. Людина наполеглива, цілеспрямована; Вам завжди важливо наполягти на своєму.
69. Не любите, коли з ким-небудь псуються стосунки, особливо якщо розбіжності загрожують стати явними.
70. Довго не можете прийняти рішення, а потім сумніваєтеся у його правильності.
71. Перебуваєте у розгубленості; у Вас все сплуталося, все змішалося.
72. Задоволені собою.
73. Невдачливі.
74. Ви людина приємна, розташовуєте до себе.
75. Є, можливо, особою й не дуже красивою, але можете подобатися як людина, як особистість.
76. Зневажаєте осіб протилежної статі та не зв'язуєтеся з ними.
77. Коли треба щось зробити, Вас охоплює страх; а раптом – не впораюся, а раптом – не вийде.
78. Легко, спокійно на душі немає нічого, що сильно б турбувало.
79. Вмієте наполегливо працювати.
80. Відчуваєте, що зростаєте, дорослішаєте: змінюєтеся самі і змінюєте ставлення до навколишнього світу.
81. Трапляється, що говорите про те, у чому зовсім не розумієтеся.
82. Завжди кажете лише правду.
83. Стривожені, стурбовані, напружені.
84. Щоб змусити хоч щось зробити, потрібно як слід наполягти, і тоді Ви поступитеся.
85. Відчуваєте невпевненість у собі.
86. Обставини часто змушують захищати себе, виправдовуватися та обґрунтовувати свої вчинки.
87. Ви людина поступлива, податлива, м'яка у відносинах з іншими.
88. Ви людина розумна, любите розмірковувати.

89. Іноді любите похизуватися.

90. Приймаєте рішення і відразу їх змінюєте; зневажаєте себе безвольністю, а зробити з собою нічого не можете.

91. Намагаєтеся покладатися на свої сили, не розраховуєте на чиюсь допомогу.

92. Ніколи не спізнюєтеся.

93. Зазнаєте відчуття скутості, внутрішньої несвободи.

94. Виділяєтеся серед інших.

95. Ви не надто надійний друг, не в усьому на Вас можна покластися.

96. Добре себе розумієте.

97. Ви товариська, відкрита людина; легко сходитеся з людьми.

98. Сили та здібності цілком відповідають тим завданням, які доводиться вирішувати; з усім можете впоратися.

99. Себе не цінуйте: ніхто Вас всерйоз не сприймає; у кращому разі до Вас поблажливі, просто миряться з Вами.

100. Турбуєтеся, що особи протилежної статі надто Вас цікавлять.

101. Усі свої звички вважаєте гарними.

Зона невизначеності в інтерпретації результатів за кожною шкалою для підлітків наводиться у дужках, для дорослих – без дужок. Результати «до» зони невизначеності інтерпретуються як надзвичайно низькі, а «після» найвищого показника у зоні невизначеності – як високі.

### Бланк для відповідей

1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
21		22		23		24		25		26		27		28		29		30	
31		32		33		34		35		36		37		38		39		40	
41		42		43		44		45		46		47		48		49		50	
51		52		53		54		55		56		57		58		59		60	
61		62		63		64		65		66		67		68		69		70	
71		72		73		74		75		76		77		78		79		80	
81		82		83		84		85		86		87		88		89		90	
91		92		93		94		95		96		97		98		99		100	
101																			

### Інтегральні показники

«Адаптація» $A = \frac{a}{a + b} \cdot 100\%$	«Самоприйняття» $S = \frac{a}{a + b} \cdot 100\%$
«Прийняття інших» $L = \frac{1,2a}{1,2a + b} \cdot 100\%$	«Емоційна комфортність» $E = \frac{a}{a + b} \cdot 100\%$
«Інтернальність» $I = \frac{a}{a + 1,4b} \cdot 100\%$	«Прагнення до домінування» $D = \frac{2a}{2a + b} \cdot 100\%$

### Показники та ключі інтерпретації

№	Показники	Номери висловлювань	Норми
1	a	Адаптивність 4, 5, 9, 12, 15, 19, 22, 23, 26, 27, 29, 33, 35, 37, 41, 44, 47, 51, 53, 55, 61, 63, 67, 72, 74, 75, 78, 80, 88, 91, 94, 96, 97, 98	(68-170) 68-136
	b	Дезадаптивність 2, 6, 7, 13, 16, 18, 25, 28, 32, 36, 38, 40, 42, 43, 49, 50, 54, 56, 59, 60, 62, 64, 69, 71, 73, 76, 77, 83, 84, 86, 90, 95, 99, 100	(68-170) 68-136
2	a	Брехливість –	(18-45) 18-36
	b	Брехливість +	8, 82, 92, 101
3	a	Прийняття себе	(22-52) 22-42
	b	Неприйняття себе	(14-35) 14-28
4	a	Прийняття інших	(12-30) 12-24
	b	Неприйняття інших	(14-35) 14-28
5	a	Емоційний комфорт	(14-35) 14-28
	b	Емоційний дискомфорт	(14-35) 14-28
6	a	Внутрішній контроль	(26-65) 26-52
	b	Зовнішній контроль	(18-45) 18-36
7	a	Домінування	(6-15) 6-12
	b	Відомість	(12-30) 12-24
8		Ескапізм (уникнення проблем)	(10-25) 10-20



**ЗАВДАННЯ № 3.**  
**ЗНАЙДІТЬ ВІДПОВІДНОСТІ ВИЗНАЧЕННЯ**  
**ТОМУ ЧИ ІНШОМУ ПОНЯТТЮ**

<i><b>Поняття</b></i>	<i><b>Визначення</b></i>
<i><b>1. Зовнішній рекрутинг</b></i>	1. Ці методи залучення персоналу використовуються, коли попит на робочу силу перевищує пропозицію та передбачають відвідування навчальних професійних закладів, участь у ярмарках вакансій тощо
<i><b>2. Масовий рекрутинг</b></i>	2. Форма тимчасового або термінового залучення персоналу зі сторони
<i><b>3. Хедхантінг</b></i>	3. Відповідність професійних якостей працівника вимогам конкретного робочого місця
<i><b>4. Асесмент-центр</b></i>	4. Сприяння співробітникам, що звільняються, у підборі нового місця роботи
<i><b>5. Профпридатність</b></i>	5. Переманювання спеціаліста (керівника) з однієї компанії в іншу за завданням компанії-замовника
<i><b>6. Професіограма</b></i>	6. Виведення співробітників зі штату компанії та переведення їх у статус залучених ззовні
<i><b>7. Аутсорсинг персоналу</b></i>	7. Пошук та підбір персоналу ззовні, за межами організації
<i><b>8. Аутстафінг персоналу</b></i>	8. Список професійно важливих якостей, якими має володіти працівник для успішного виконання певного виду робіт
<i><b>9. Аутплейсмент персоналу</b></i>	9. Метод оцінки претендентів на визначення їх сильних і слабких сторін з метою прийняття рішення про приймання на роботу
<i><b>10. Імітаційні вправи</b></i>	10. Підбір великої кількості працівників
<i><b>11. Структуроване інтерв'ю</b></i>	11. Наймання співробітників, спеціалізованою компанією з подальшим наданням їх іншим підприємствам-замовникам робочої сили
<i><b>12. Рекрутинг</b></i>	12. Вправи, які визначають ситуацію, з якою працівник буде стикатися в роботі
<i><b>13. Активні методи залучення персоналу</b></i>	13. Заздалегідь підготовлений перелік питань, які задаються кандидату на вакансію
<i><b>14. Скринінг</b></i>	14. Внутрішні характеристики, життєвий досвід, способи мислення людини, на основі яких будується її поведінка
<i><b>15. Валідність тесту</b></i>	15. Стійкі уявлення про конкретного кандидата засновані на сприйнятті кандидата як представника певної соціальної групи
<i><b>16. Метапрограми</b></i>	16. Процес залучення та оцінки зовнішніх та внутрішніх кандидатів на вакантні посади
<i><b>17. Стереотип сприйняття при прийманні на роботу</b></i>	17. Критерій, за яким використання тесту кілька разів, у різних умовах, призводить до результатів, максимально близьких один до одного
<i><b>18. Надійність тесту</b></i>	18. Попередня оцінка анкети або резюме претендента на посаду
<i><b>19. Лізинг персоналу</b></i>	19. Критерій, який показує, що цей тест вимірює саме той показник, для оцінки якого він розроблений

### **Запитання для самоконтролю:**

1. Що таке профорієнтація і які її основні цілі та завдання?
2. Які методи та інструменти використовуються для профорієнтації персоналу?
3. Як профорієнтація може впливати на ефективність та задоволеність працівників?
4. Які етапи включає процес профорієнтації в організації?
5. Які чинники впливають на вибір професії та кар'єрний розвиток працівників?
6. Що таке трудова адаптація і чому вона важлива для нових працівників?
7. Які основні етапи процесу трудової адаптації працівників?
8. Які методи та програми можуть бути використані для полегшення трудової адаптації нових співробітників?
9. Які чинники впливають на успішність трудової адаптації працівників?
10. Як можна оцінити ефективність процесу трудової адаптації в організації?
11. Як профорієнтація впливає на процес трудової адаптації нових працівників?
12. Які є приклади успішної інтеграції профорієнтації та трудової адаптації в рамках організації?
13. Які є переваги комплексного підходу до профорієнтації та трудової адаптації для підприємства?
14. Як підтримка керівництва може сприяти ефективній профорієнтації та трудовій адаптації працівників?
15. Як впровадження системи менторства може покращити процес профорієнтації та трудової адаптації?
16. Які є приклади успішних програм профорієнтації та трудової адаптації в провідних компаніях?
17. Як оцінити потреби в профорієнтації та адаптації для різних категорій працівників?
18. Які методи зворотного зв'язку від працівників можна використовувати для покращення програм профорієнтації та адаптації?
19. Як часто слід проводити оцінку ефективності програм профорієнтації та трудової адаптації?
20. Які індикатори свідчать про успішну профорієнтацію та адаптацію працівників?
21. Як профорієнтація та трудова адаптація можуть вплинути на кар'єрний розвиток працівників?

22. Яку роль відіграють наставники та коучі у процесі профорієнтації та трудової адаптації?

23. Як індивідуальні плани розвитку можуть бути інтегровані в процес профорієнтації та адаптації?

24. Які є стратегії для підвищення мотивації працівників через програми профорієнтації та адаптації?

25. Як оцінка компетенцій працівників впливає на процес їх профорієнтації та адаптації?

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4. ОВОЛОДІННЯ МИСТЕЦТВОМ КРИТИКИ**

**Мета заняття:** визначення власного відношення до критики; ознайомлення із різними видами критичних оцінок трудової поведінки працівників, набуття практичних навичок щодо використання різних форм критики, без ураження гідності працівників.

### **ЗАВДАННЯ № 1. ТЕСТ-ОПИТУВАЛЬНИК «КРИТИКА І ВИ»**

#### **Тест**

1. Чи вважаєте Ви критику методом усунення недоліків в роботі окремих осіб або колективів?

а) так, вважаю критику необхідним і нормальним елементом життєдіяльності будь-якого колективу;

б) критика лише ускладнює відносини в колективі, тому я її не визнаю;

в) критика допустима, але не слід перебільшувати її роль та вдаватися до неї часто.

2. Як Ви ставитеся до публічної критики?

а) вважаю публічну критику ефективною формою усунення недоліків;

б) вважаю, що краще висловити зауваження людині наодинці, ніж публічно на людях;

в) віддаю перевагу «кулуарній критиці», тобто критику «позаочі», в неслужбовій обстановці, в напівжартівливій формі.

3. Чи можна, на Вашу думку, критикувати начальство?

- а) так, звичайно;
- б) не слід підривати авторитет керівника, тому публічно критикувати начальство не вважаю за доцільне;
- в) можна, але вкрай обережно.

4. Як Ви ставитеся до самокритики?

- а) намагаюся бути об'єктивним до себе і «своєї» роботи і, якщо помічаю недоліки, відкрито визнаю їх сам(а), не чекаючи поки на них звернуть увагу інші;
- б) зазвичай, я знаю недоліки «своєї» роботи і свої особисті, але не поспішаю себе критикувати;
- в) критикувати себе непотрібно.

5. Висловлюючи критичні зауваження, чи намагаєтесь Ви висловлюватися м'яко, коректно, тактовно, так, щоб не зачепити гідність того, кого критикуєте?

- а) так, звичайно;
- б) ні, вважаю, що чим сильніше принижена гідність того, кого критикують, тим краще;
- в) все залежить від самої особи, яку критикують: якщо вона вже дуже вразлива – враховую це, а якщо ні – особливо не церемонюсь.

6. Виступаючи з критичними зауваженнями, чи намагаєтесь Ви «підсолодити пілюлю» казівками на позитивні моменти в діяльності об'єкту критики?

- а) так, звичайно, намагаюсь;
- б) не бачу в цьому необхідності;
- в) якщо погано знаю того кого критикують або ж мені відомо що він образиться, тоді намагаюсь.

7. Чи дозусте Ви об'єм критики, чи намагаєтесь дотримуватись деякої «міри» критики?

- а) так, намагаюся критикувати не більше, ніж за один проступок;
- б) ні, зазвичай висловляю все, що на мій погляд, є недосконалим в діяльності об'єкту критики;
- в) намагаюся обмежити поле критики предметом обговорення.

8. Чи вносите Ви впродовж критичного виступу якісь пропозиції для виправлення чи обмежуєтесь зверненням уваги на недоліки?

- а) так, вважаю, що той, хто критикує, повинен щось пропонувати, а інакше він не має права на критику, тому стараюся вносити якісь пропозиції;

б) ні, я вважаю, що головне – викрити проблему, вказати на недоліки, а як їх усунути – справа того, кого критикують, або інших компетентних органів і спеціалістів;

в) як правило, віддаю перевагу конструктивній критиці, але якщо навіть важко щось запропонувати, все одно не можна тільки вказувати на недоліки.

*9. Яка зазвичай Ваша перша реакція на критику?*

а) прагну тут же відповісти, відразу прошу слова чи говорю з місця;

б) переживаю мовчки, з образою, від відповідного виступу прагну відмовитися;

в) обмірковую критику, виступити з відповіддю не поспішаю, але якщо наполягають, не відмовляюся.

*10. Яка поведінка характерна для Вас при відповіді на критику?*

а) як правило, стараюся прийняти критику, навіть якщо вона не зовсім об'єктивна;

б) вдаюся до методу «захист від супротивного», тобто критикую того, хто критикував мене;

в) намагаюся захищатися, відвести критику, вказати на пом'якшувальній об'єктивні обставини, супутніх винуватців.

*11. Чи дратує Вас критика?*

а) так, як правило;

б) не дуже;

в) дивлячись, як хто та як критикує.

*12. Чи виявляєте Ви почуття огиди до людини, яка Вас критикує?*

а) так, як правило;

б) вкрай рідко;

в) так, якщо критика не справедлива чи подається в різкій, образливій формі.

*13. Як Ви у подальшому будете свої взаємовідносини з особою, яка Вас критикує?*

а) як і раніше (нічого не змінюється);

б) стараюся при нагоді «відповісти взаємністю» або зачепити «його інтереси» іншим, доступним для мене способом;

в) деякий час уникаю цю людину, намагаюся не вступати з нею в контакт.

14. Як Ви ставитесь до тих, хто сам себе критикує?

- а) вважаю їх «притосовуванцями», «боягузами», «підлабузниками»;
- б) нормально ставлюсь, що тут особливого;
- в) раджу надалі не поспішати з самокритикою.

15. Чи існує карна відповідальність за переслідування тих хто критикує?

- а) так;
- б) ні;
- в) не знаю.

16. Запитання – гумор: яке висловлювання про критику Вам ближче?

- а) «критика – це ліки, які треба вміло застосовувати і вживати»;
- б) «управлінська діяльність – це також мистецтво, тому нехай дадуть мені оцінку лише ті, на кого це покладено, а не будь хто»;
- в) на критику існує мода.

### Ключ для підрахунку балів

Варіанти відповідей	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
а	3	3	3	3	3	2	1	2	1	2	1	1	3	1	3	2
б	0	1	0	2	1	1	0	1	0	0	2	3	0	2	0	0
в	2	0	1	1	2	3	3	3	3	1	3	2	3	1	0	1

### Інтерпретація результатів

#### Якщо Ви набрали 8-18 балів.

Ваше відношення до критики скоріше негативне, ніж позитивне. Вам не подобається, коли критикують Вас, а критикуючи інших, нерідко втрачаєте почуття міри. І в тому, і в іншому разі Ви дуже емоційні, швидко збуджуєтесь, можете «скипіти», допустити різкість. Вам необхідний «комплекс стабільності», тобто почуття впевненості: в собі, в правомірності своїх дій і рішень, а для цього потрібно активно підвищувати свій діловий рівень, не переоцінювати себе, але і не принижувати своєї гідності.

#### Якщо Ви набрали 19-32 балів.

Ви з терпінням відносите до критики, вважаєте її допустимим елементом управлінської діяльності, не переоцінюючи її значення. Вашу поведінку в ролі того, кого критикують і критикуючого, можна охарактеризувати як, «контрольовану емоційність» – Ви рідко виходите з себе. У той же час Ви вільні від почуття образи, бажання «насолити» критикам, виправдати свої помилки.

### **Якщо Ви набрали 33-46 балів.**

Ви по-діловому ставитесь до критики, достатньо спокійно її сприймаєте, мужньо і відкрито визнаєте свої помилки. Інколи Вас відвідує почуття прикрості на критику, однак Ви це намагаєтесь приховувати. У критичних виступах Ви не перебільшуєте, не намагаєтесь виправдовуватись, звалюючи вину на інших. Добрі знання своєї справи, впевненість у тому, що Ви на своєму місці, дозволяє Вам не дбати про особистий авторитет, а пам'ятати лише про користь справи.

### **ЗАВДАННЯ № 2.**

#### **НАВЧАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ТРЕНІНГ «ОВОЛОДІННЯ МИСТЕЦТВОМ КРИТИКИ»**

##### *Методика виконання*

Заняття проводиться у формі навчально-психологічного тренінгу. Здобувачі освіти є безпосередніми учасниками вирішення практичних ситуацій, пов'язаних із необхідністю здійснення різних форм критичних зауважень, що сприяє виробленню у них навичок соціальної поведінки.

Завдання видається академічній групі, яка може бути розподілена на декілька підгруп (4-7 осіб) у випадку, якщо чисельність групи становить понад 8 здобувачів. Якщо ж академічна група є малочисельною, у такому разі завдання є індивідуальним для кожного здобувача. Кожна з підгруп (або окремий студент), порадившись впродовж 3-5 хвилин, визначає форму критики відповідно до наданої установки.

На наступному етапі представники підгруп (або кожен здобувач) по черзі озвучують кінцевий варіант критичних зауважень та самі визначають, яку форму критики вони використали.

Для оцінки варіантів відповідей обирають двох-трьох експертів з числа підготовлених і здібних здобувачів, які працюють під консультативним керівництвом викладача.

Для розвитку змагальності подані варіанти критики за кожною із вправ оцінюються експертами за десятибальною шкалою, аргументуються і протокуються. В кінці тренінгу підраховується кількість балів, набраних кожною підгрупою і визначається переможець.

### **Вправа 1.**

*Загальна умова:* Ви працюєте головним бухгалтером. Вам особисто необхідно покритикувати свого підлеглого при безпосередньому контакті з ним.

*Ситуація для підгрупи:*

1. Під час роботи Ваш підлеглий вивів з ладу (через свою неуважність забув вимкнути) коштовну комп'ютерну техніку. Яким чином Ви йому за це винесете догану?

2. Комірник, завідуючий складом (чи інша матеріально-відповідальна особа) несвоєчасно подав неакуратно складений звіт. Що ви йому скажете?

### **Вправа 2.**

*Загальна умова:* Ви працюєте начальником планово-економічного відділу аграрного підприємства. На оперативній нараді (засіданні правління) Вам необхідно публічно виказати критичні зауваження на адресу свого керівника.

*Ситуація для підгрупи:*

1. Голова правління АТ «Агроспілка» не виконав свої обіцянки: за своєчасно виконану додаткову роботу з переробки цукрового буряка працівникам відділу видати премію цукром. Що Ви скажете?

2. Голова сільськогосподарського кооперативу, укладаючи угоду з тимчасовим колективом із ремонту тваринницьких приміщень, підписав її, попередньо не узгодивши з начальником планово-економічного відділу, що загрожує небезпекою незаконних фінансових операцій з оплати праці цих тимчасових працівників. Як Ви будете йому про це вказувати?

### **Вправа 3.**

*Загальна умова:* Ви працюєте головним бухгалтером. Телефоном Ви висловлюєте незадоволення діями Вашому колезі, начальнику цеху рослинництва, начальнику цеху тваринництва, головному економісту.

*Ситуація для підгрупи:*

1. Начальник цеху рослинництва (головний агроном) не забезпечив належного зберігання високовартісних мінеральних добрив і гербіцидів. Що Ви скажете своєму колезі?

2. Начальник цеху тваринництва (головний зоотехнік) у своєму підрозділі не забезпечив своєчасного оприбуткування молодняка великої рогатої худоби та свиней. Як Ви йому зауважите на це?

3. Ваш колега головний економіст, переманив з бухгалтерії досвідченого, здібного, старанного працівника, дуже потрібного Вашому колективу. Якою буде Ваша критика на адресу головного економіста?



### *Довідковий матеріал*

Обов'язковим елементом діяльності керівників усіх рівнів управління є оцінка трудової поведінки підлеглих. А воно, як відомо, може бути різним, тому необхідно навчитись заохочувати, карати, схвалювати, лаяти. Це лише на перший погляд здається, що немає нічого простішого, аніж критично оцінювати трудову поведінку підлеглих. Насправді усе значно складніше. Причому хвалити набагато приємніше, простіше і легше, ніж лаяти, але і похвала може бути різною: від вдалої до недоречної.

Для виконання тренінгу необхідно розглянути найбільш часто використовувані критичні оцінки.

1. *Підбадьорююча критика*: «Нічого страшного, що зараз не вийшло – наступного разу зробите краще».

2. *Критика-докір*: «Ну що ж Ви? Я на ж Вас так розраховував...».

3. *Критика-надія*: «Маю надію, що наступного разу Ви відзвітуєте вчасно».

4. *Критика-аналогія*: «Раніше, коли я був таким, як Ви – молодим спеціалістом, то теж допустив точно таку ж помилку. Ну і дісталось мені тоді від керівника».

5. *Критика-похвала*: «Робота виконана добре, проте не для цього випадку». Або : «Ну і робота – краще і не придумасш».

6. *Критика-занепокоєність*: «Я дуже занепокоєний станом справ, які склалися, тому що за невиконання цього завдання у встановлений термін відповідальність нестиме увесь колектив».

7. *Безособова критика*: «У нашому колективі є працівники, які не справляються зі своїми обов'язками, не будемо називати їх прізвища. Думаю, що вони й самі зроблять для себе необхідні висновки».

8. *Критика-співпереживання*: «Я добре Вас розумію, вхожу у Ваше становище, але й Ви зрозумійте мене. Справа не виконана».

9. *Критика-співчуття*: «Я дуже співчуваю, але треба відзначити, що робота виконана неякісно».

10. *Критика-подив*: «Як? Ви до цього часу не підготували звіт? Не очікував...».

11. *Критика-іронія*: «Ну і робота, ну і результат! Постарались зробити...».

12. *Критика-натяк*: «Я знав одну людину, яка вчинила точно так як і Ви. Ох, і погано потім їй прийшлося...».

13. *Критика-пом'якшення*: «Мабуть у тому, що трапилось, винні не лише Ви...».

14. *Критика-докір*: «Ну що ж Ви зробили так неохайно та ще й не вчасно».

15. *Критика-зауваження*: «Не так зробили. Наступного разу порадьтесь, якщо не знаєте, як виконати завдання».

16. *Критика-попередження*: «Якщо Ви ще раз допустите брак, нарікайте на себе».

17. *Критика-вимога*: «Роботу потрібно негайно переробити».

18. *Критика-виклик*: «Якщо вже допустили стільки помилок, самі й вирішуйте, як вийти із цього становища».

19. *Критика-порада*: «Я Вам раджу не гарячкувати, а краще завтра з новими силами проаналізувати, що і як треба виправити».

20. *Конструктивна критика*: «Робота виконана невірно. Що конкретно збираєтесь зробити? Проаналізуйте можливість використання ... варіанту».

21. *Критика-побоювання*: «У мене є побоювання, що наступного разу робота буде виконана на тому ж рівні».

22. *Критика-окрик*: «Зупиніться! Що ви робите? Хіба можна так виконувати цю роботу?»

23. *Критика-образу*: «Ну що ж Ви, не очікував я від Вас такого. Ви мене так підвели!»

24. *«Критика-заступництво*: «Так! Не вийшло! Не зневірюйтесь – я Вам допоможу!»

25. *Критика-погроза*: «Я маю застосувати до Вас найсуворіші дисциплінарні заходи; або: за таку роботу я вимушений дати подання про Ваше звільнення».

Крім перелічених, є ще й інші види критичних оцінок.

***Виступаючи проти думки або дій керівника необхідно:***

– робити це тактовно, уникаючи конфронтації або ворожнечі, наприклад: «Я погоджуюся з Вами у необхідності проведення швидкого ремонту тваринницьких приміщень. Однак, при підписанні угоди не слід відмовлятися від виконання розрахунків з економічного обґрунтування витрат, які виділяються на ці потреби». Або: «Мені подобається Ваша основна ідея. Проте я хочу знати, чи зможу я надати пропозицію, щоб ми досягли ще більшого ефекту від цього заходу»;

– якщо керівник не врахував Вашу пропозицію і не зважає на неї, прийміть це прихильно, не гублячи свого «я», і звичайно, не роздратовуйтеся – це може призвести до розриву відносин, а якщо перемогли, то будьте стримані, не радійте: «Ну ось бачите! Я ж казав Вам».

### ***Публічна критика має бути:***

– принциповою, тобто виступаючий має чітко уявляти, від чого імені він критикує: від себе особисто, групи, підрозділу чи колективу у цілому;

– заснованою на фактах, прикладах, розрахунках;

– аргументованою, доброзичливою, по можливості поблажливою, тому що лише така критика може спонукати людину до дії для виправлення недоліків;

– конструктивною, тобто закінчуватись певними пропозиціями щодо усунення недоліків.

### ***При висловлюванні критичних оцінок необхідно керуватись наступними правилами:***

1. Подумати ще раз: чи треба критикувати? Без потреби не критикувати. Не поспішати з покаранням. Адже не дарма у Статуті однієї із армій світу офіцерам заборонялось карати солдатів в день їх провини. Оголошувати догану вони мали право лише за добу.

2. Порівняти міру критики з глибиною провини.

3. Критикуючи, ніколи не підвищувати голос, зберігати доброзичливий тон.

4. Продумати місце, час і спосіб критики.

5. Критикуйте не «за спиною», а безпосередньо і прагніть, щоб це було наодинці.

6. Співчутливо ставитися до того, проти кого спрямований виступ.

7. Робити конкретні предметні зауваження і конструктивні пропозиції, а не критикувати взагалі.

8. Виразити впевненість, що людина виправиться.

9. Не згадувати минулих помилок, не висловлювати зауважень людині, яка виправилась.

10. Не використовувати в своїй мові слів «завжди», «ніколи» – це свідчить про упередженість оцінки поведінки.

11. Не порівнювати дану людину з іншими.

### ***Дейл Карнегі сформулював дев'ять правил, дотримання яких дозволяє впливати на людей, не ображаючи їх:***

1. Починайте із схвалення і щирого визнання гідності співрозмовника.

2. Вказуйте на помилки інших не прямо, а опосередковано.

3. Спочатку пригадайте і порозмовляйте про власні помилки, а потім критикуйте співрозмовника.

4. Замість того, щоб наказувати, задайте співрозмовнику питання.

5. Надайте людям можливість врятувати свій імідж.

6. Висловлюйте схвалення людям з приводу найменшого їх досягнення, відзначайте кожний їх успіх, будьте «щиросердними у своїй оцінці та щедрими на похвалу».

7. Створюйте людям гарну репутацію, яку вони обов'язково будуть прагнути виправдати.

8. Частіше удавайтеся до заохочень, створюйте враження, що помилку, яку Ви помітили, можна легко виправити. Робіть так, щоб те, на що ви спонукаєте людей, здавалось їм неважким.

9. Домагайтеся того, щоб люди раділи, виконуючи те, що ви пропонуєте.

### **Запитання для самоконтролю:**

1. Що являє собою конструктивна критика і чим вона відрізняється від деструктивної?

2. Які основні цілі конструктивної критики?

3. Які є ключові принципи ефективної критики?

4. Як правильно підготуватися до здійснення критики, щоб вона була сприйнята позитивно?

5. Які вербальні та невербальні техніки можуть допомогти при здійсненні критики?

6. Як правильно формулювати зворотній зв'язок, щоб він був корисним і зрозумілим?

7. Чому важливо враховувати емоційний стан співрозмовника під час критики?

8. Як уникнути оборонної реакції під час критики?

9. Які є методи для надання конструктивної критики у команді або групі?

10. Як правильно сприймати критику і використовувати її для особистого та професійного розвитку?

11. Які техніки активного слухання можна використовувати під час здійснення та отримання критики?

12. Як оцінити ефективність критики?

13. Які є поширені помилки у процесі здійснення критичних зауважень і як їх уникнути?

14. Які психологічні аспекти варто враховувати при критиці колег або підлеглих?

15. Як можна використовувати критику для підвищення мотивації та покращення робочих процесів?

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5. ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ПОРТРЕТУ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА

**Мета заняття:** ознайомлення та усвідомлення змісту найважливіших соціально-психологічних якостей та рис характеру, властивих сучасному керівнику (менеджеру), а також формування розуміння необхідності саморозвитку і самовиховання у процесі підготовки до управлінської діяльності; визначити наявність необхідних умінь для прийняття рішень.

### ЗАВДАННЯ № 1. ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ПОРТРЕТУ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА

Заняття проводиться у формі навчально-ділової гри.

Кожен здобувач готує макет таблиці 1, до якої в ході гри буде записувати, а потім оцінювати найважливіші соціально-психологічні якості керівника, попередньо обговоривши й усвідомивши їхній зміст.

*Таблиця 1*

<i>№ з/п</i>	<i>Якості</i>	<i>Самооцінка</i>	<i>Свій ідеал</i>	<i>Ідеал підгрупи</i>	<i>Ідеал групи</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1					
2					
3					
...					
n					
Σ					

Кількість занесених до таблиці якостей може бути різною, але для проведення навчально-ділової гри їх потрібно не менш двадцяти. Крім того в усіх здобувачів вони мають бути однаковими та розміщуватися в узгодженій послідовності.

Кожна із запропонованих якостей пояснюється спочатку здобувачами, а потім – викладачем для того, щоб усі поняття (назви якостей) тлумачилися однозначно та мали однаковий зміст.

## **Навчально-ділова гра проводиться у 5 етапів.**

**Етап I.** Здобувачі самостійно здійснюють самооцінку переліку тих якостей, що є у таблиці, співвідносячи їхню наявність та розвиток з наступною системою і критеріями оцінок:

- «5» – якість виражена добре, виявляється постійно;
- «4» – якість виражена добре;
- «3» – якість виявляється рідко і виражена слабо;
- «2» – якість відсутня, практично не виявляється.

Оцінки заносять у третій стовпчик таблиці.

**Етап II.** Кожен з учасників формує свій ідеал особистості керівника, найбільш високо (на «5» балів) оцінюючи ті якості, що, на його думку, мають бути виражені найбільш яскраво; «2» – виставляє тим соціально-психологічним якостям, без яких взагалі можна обійтись. При цьому, за умовами проведення гри вводиться система обмежень на оцінки, відповідно до якої у четвертому стовпчику «Свій ідеал» має бути:

- не більше трьох «5»;
- не менше трьох «3»;
- не менше однієї «2».

**Етап III.** Багаточисельна академічна група поділяється з урахуванням побажань здобувачів на декілька підгруп чисельністю по 5-7 осіб, що спільно виробляють свій ідеал керівника і виставляють оцінки до п'ятого стовпчика «ідеал підгрупи», дотримуючись прийнятих обмежень. У процесі обговорення здобувачі розвивають свої здібності в умінні переконувати, відстоювати власну точку зору, вислуховувати й враховувати думку співрозмовника. Час обговорення можна обмежити 10-15 хв., інакше воно може тривати довго. Роботу підгруп контролює викладач. Якщо група малочисельна (до 9 осіб включно), то в такому разі розподіл на підгрупи є недоцільним і його можна не проводити. Відповідно, у такому разі даний етап навчально-ділової гри не проводиться і стовпчик «ідеал підгрупи» не заповнюється, а відразу заповнюється стовпчик «ідеал групи».

**Етап IV.** Із результатами обговорення про свій ідеал керівника виступає представник кожної підгрупи (за умови розподілу групи на відповідні підгрупи), узгоджено й аргументовано відстоює «створений портрет керівника», а викладач заносить у п'ятий стовпчик таблиці виставлені бали перерахованим у таблиці якостям.

Таким чином, у п'ятому стовпчику таблиці буде стільки варіантів оцінок, скільки було сформовано підгруп. На завершення виставляються оцінки якостям «ідеалу групи» у шостому стовпчику.

Спочатку ставлять оцінки тим якостям, за якими досягнута взаємо узгодженість думок підгруп. Таких якостей, як правило, більшість. У випадку суперечливих оцінок підсумки підводять після нетривалого обговорення, визначення позицій пріоритету якостей і орієнтації на відповідний стиль управління. Для запобігання конфліктної ситуації викладач виступає головним арбітром.

**Етап V.** Підраховують суму балів, що отримали якості «ідеалу групи» (бали шостого стовпчика). Таким чином, одержують кількісне вираження якісних характеристик особистості керівника. Отриману суму порівнюють із сумою «самооцінки» (3-й стовпчика) і роблять відповідні висновки:

1) якщо сума «самооцінки» перевищує груповий еталон керівника на 4 і більше балів, це свідчить про переоцінку себе, перебільшення власної ролі, наявності елементу тиску на інших;

2) якщо «самооцінка» є меншою на 4 і більше балів від оцінки «ідеалу групи», варто розцінювати це як занижену самооцінку, елемент недооцінки, прояв недостатньої вимогливості до інших;

3) якщо сума балів 3-го стовпчика дорівнює сумі балів 6-го стовпчика або знаходиться у діапазоні  $\pm 3$  бали, у такому разі можна вести мову про об'єктивну самооцінку, наявність схильності до демократичного стилю управління, тобто, відповідності тому кількісному портрету ідеалу керівника, що сформувала група.

Ознайомившись із необхідними соціально-психологічними якостями керівника, кожен може орієнтувати себе на розвиток здатностей і формування визначених здібностей та вмінь.

### ***Довідковий матеріал***

#### **Визначення основних якостей:**

***Компетентність*** – це високий рівень професіоналізму, що припускає також наявність відповідної спеціальної підготовки в тій галузі діяльності, де здійснюється управління.

***Комунікабельність*** – здатність встановлювати і підтримувати контакти, потреба мати контакти з людьми, відкритість для інших.

***Ініціативність*** – особливий творчий прояв активності, висунання ідей, пропозицій; внутрішнє спонукання до нових форм діяльності.

***Організаторські здібності*** – це коло вмінь вірно сформулювати та поставити мету, розподілити функції та ролі з метою досягнення мети; надихнути людей на виконання роботи; контролювати роботу.

**Глибина розуму** – здатність бачити сутність явища, його причини і наслідки, виділяти головне.

**Практичність розуму** – це здатність застосовувати знання й життєвий досвід на практиці, знаходити сенс у будь-якій конкретній ситуації; кмітливність.

**Наполегливість** – прояв сили волі, завзятості у досягненні мети; уміння доводити справу до логічного завершення.

**Працездатність** – це здатність вести напружену роботу, тривалий час не стомлюватися; витривалість.

**Спостережливість** – уміння бачити, мимохідь відзначати примітне, зберігати в пам'яті окремі важливі деталі.

**Аналітичність розуму** – здатність аналізувати ситуацію, уміння логічно мислити, сприймати явище у взаємозв'язку з іншими.

**Самовладання** – здатність контролювати свої почуття, своє поведіння в складних ситуаціях.

**Організованість** – здатність підкоряти себе режиму, планувати свою діяльність, проявляти послідовність, зібраність.

**Тактовність** – це міра підходу до людей при встановленні з ними взаємин, що виражається у здатності швидко віднайти тон, доцільну форму спілкування у залежності від психологічного стану й індивідуальних особливостей оточення.

**Ораторські здібності** – це уміння грамотно і доступно формулювати та доносити думки до аудиторії; здатність виступати привселюдно, впливати словом на величезну масу людей.

**Самоповага** – це почуття власної гідності, достатній рівень самооцінки, усвідомлення соціальної значимості, свого статусу.

**Самокритичність** – рівень критичної оцінки своїх вчинків, дій, рішень.

**Почуття гумору** – уміння вдалим жартом зняти у колективі психологічну напругу, втому, а також знаходити правильне розуміння жартів інших.

**Зовнішній вигляд** – це уміння красиво, зручно, охайно вдягатися у відповідності зі своїм статусом та місцем появи.

**Здоров'я** – рівень біологічної оцінки здоров'я і фізичного стану організму.

**Моральні якості** – це форма відносин до суспільства, родини, колективу.



**ЗАВДАННЯ № 2.**  
**ТЕСТ «ЧИ ВМІСТЕ ВИ ПРИЙМАТИ РІШЕННЯ?»**

**Тест**

*1. Як Ви ухвалювали рішення про вибір майбутньої професії?*

а) вирішували самостійно, керуючись своїми захопленнями та здібностями;

б) прислухалися до думки своїх знайомих;

в) Ви наслідували поради батьків або найближчих людей.

*2. На що Ви розраховували, вступаючи до обраного Вами закладу освіти?*

а) на високий бал ЗНО (НМТ / ЄВІ / ЄФФВ тощо);

б) на високий бал ЗНО (НМТ / ЄВІ / ЄФФВ тощо) та зв'язки;

в) лише на зв'язки.

*3. Як під час навчання Ви готувалися до іспитів?*

а) розраховували на себе, спираючись на працьовитість;

б) просили допомогти однокурсників;

в) розраховували на чужу допомогу.

*4. Як Ви вступили на роботу?*

а) пройшли конкурсний відбір на вакансію, опубліковану у ЗМІ;

б) про вільну вакансію Вам розповіли знайомі;

в) Ви влаштувалися завдяки рекомендаціям.

*5. Як Ви ухвалюєте рішення у складних ситуаціях на роботі?*

а) розраховуєте лише на свій досвід та знання;

б) іноді консультуєтеся з колегами;

в) завжди з ними радитесь.

*6. Як Ви приймали остаточне рішення перед одруженням?*

а) самостійно ухвалювали рішення, не орієнтуючись на думку оточуючих;

б) Вам важливо було почути думку близьких, друзів;

в) насамперед Ви представили майбутнього чоловіка (дружину) своїм близьким, порадилися з ними.

7. Чи станете Ви самостійно приймати важливе рішення, якщо ваш(а) чоловік (дружина) у від'їзді?

- а) так;
- б) звичайно, це можна зробити, але краще було б відкласти рішення;
- в) ні.

8. Наскільки завзято Ви відстоювали свою думку у юності?

- а) завжди відстоювали, з цього приводу у Вас навіть були конфлікти з батьками;
- б) відстоювали, але шанували і думку батьків;
- в) зазвичай ні на що не могли наважитися самі, без схвалення батьків.

9. Як часто Ви зараз обстоюєте свою точку зору на роботі та вдома?

- а) відстоюєте незалежно від обставин;
- б) здебільшого;
- в) рідко виступаєте проти думки інших.

10. На Вашу думку, Ваші рідні мають змінити свої звички (наприклад, кинути палити)?

- а) Ви змушуєте їх дотримуватися Ваших порад;
- б) тактовно підказуєте, що потрібно зробити;
- в) прагнете вплинути на них, але Вам це рідко вдається.

11. На що Ви орієнтуєтесь у своїй професійній діяльності?

- а) Ви самі ставите собі професійну мету;
- б) для Вас дуже важлива думка Ваших колег та керівництва;
- в) в основному Ви орієнтуєтесь на думку керівництва та колег.

### **Опрацювання результатів**

За кожну відповідь «а» – 4 бали; «б» – 2 бали; «в» – 0 балів.

### **Інтерпретація результатів**

**Якщо Ви набрали 33-44 бали.**

Ви надто самостійні у всіх відношеннях. Ви не лише не зносите жодного втручання у Ваші справи, але й не можете прислухатися до чужої думки. Чи впевнені Ви, що завжди точно оцінюватимете плюси і мінуси будь-якого рішення? Чи не виявляєте Ви зайву впертість у досягненні будь-якої мети? Запам'ятайте, що самовпевненість гарна тільки в міру, інакше вона перетворюється на недолік.

### ***Якщо Ви набрали 15-32 бали.***

У Вас сильний характер, Ви непогано витримуєте стрес. Ви надійний друг. Ваша впевненість у собі, своєму майбутньому обґрунтована. Ви незалежні, але завжди прислухаетесь до думки оточуючих, які за це вас цінують.

### ***Якщо Ви набрали 0-14 балів.***

Ви дуже нерішучі. Чому б Вам не спробувати проявити більше самостійності? Звісно, у розумних межах. Стати більш самостійним, і у Вас з'явиться впевненість у собі, якої Вам не вистачає.

### **Запитання для самоконтролю:**

1. Що таке соціально-психологічний портрет керівника і які його основні компоненти?
2. Які найважливіші якості сучасного керівника Ви можете виділити?
3. Як визначити рівень емоційного інтелекту керівника і чому це важливо?
4. Які методи і техніки використовуються для оцінки лідерських здібностей керівника?
5. Як стиль керівництва впливає на ефективність роботи команди?
6. Які є основні стилі керівництва і як вони проявляються в управлінській діяльності?
7. Як культурні чинники можуть впливати на формування соціально-психологічного портрету керівника?
8. Які особливості соціально-психологічного портрету керівника в різних сферах діяльності?
9. Як оцінити мотивацію та ціннісні орієнтації сучасного керівника?
10. Які методи та інструменти використовуються для психологічного тестування керівників?
11. Як сучасні технології можуть сприяти створенню більш точного соціально-психологічного портрету керівника?
12. Як оцінюються комунікативні навички керівника та їх вплив на корпоративну культуру?
13. Які етапи формування соціально-психологічного портрету керівника?
14. Які існують моделі оцінки ефективності керівництва і як вони застосовуються на практиці?
15. Які психологічні та соціальні чинники можуть впливати на прийняття рішень керівником?

## **РОЗДІЛ № 2**

### **«ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ З УРАХУВАННЯМ ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ»**

#### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6.**

#### **УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Мета:** оволодіння методикою оцінки психологічної атмосфери в колективі; набуття практичного досвіду застосування методики діагностики схильності особистості до конфліктної поведінки.

#### **ЗАВДАННЯ № 1.**

#### **МЕТОДИКА ОЦІНКИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ АТМОСФЕРИ В КОЛЕКТИВІ А.Ф. ФІДДЕРА**

##### ***Методика виконання***

Методика використовується з метою оцінки психологічної атмосфери у колективі. В основу закладено метод семантичного диференціала. Нижче наведено бланк методики. Відповідь щодо кожного з 10 пунктів шкали оцінюється зліва направо від 1 до 8 балів. Чим лівіше розташований знак\*, тим нижче бал, тим сприятливіша на думку того хто відповідає психологічна атмосфера в колективі. Якщо підсумковий показник коливається від 10 – найбільш позитивна оцінка, якщо до 80 – найбільш негативна.

##### **Бланк методики**

У таблиці наведено протилежні за змістом пари слів, за допомогою яких можна описати атмосферу у Вашому колективі. Чим ближче до правого чи лівого слова у кожній парі Ви поставите знак, тим більше виражена ця ознака у Вашому колективі.

З індивідуальних профілів створюється середній профіль, що й характеризує психологічну атмосферу у колективі. Методика цікава тим, що припускає анонімне обстеження, а це підвищує її надійність. Більше того, надійність отриманих результатів зростає у поєднанні з іншими методиками.

	1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Доброзичливість									Ворожість
2. Злагода									Незгода
3. Задоволеність									Незадоволеність
4. Продуктивність									Непродуктивність
5. Теплога									Холодність
6. Співробітництво									Неузгодженість
7. Взаємодтримка									Недоброзичливість
8. Захопленість									Байдужість
9. Цікавість									Нудьга
10. Успішність									Безуспішність

## ЗАВДАННЯ № 2.

### МЕТОДИКА ДІАГНОСТИКИ СХИЛЬНОСТІ ОСОБИСТОСТІ ДО КОНФЛІКТНОЇ ПОВЕДІНКИ К. ТОМАСА

#### *Методика виконання*

За допомогою даного тесту можна визначити власний стиль поведінки у ситуації розбіжностей. Усього розрізняють п'ять таких стилів: **співробітництво** – оптимально майже завжди; **компроміс** – цілком прийнятний у ряді випадків; **уникнення (відхід)** – рекомендовано у разі непровокованих іншою стороною конфліктів; **притосування** – можливо у тих випадках, коли опонент справді правий; **суперництво** – найменш ефективний, але найчастіше використовуваний стиль поведінки у конфліктах.

#### Тест-опитувальник

Оберіть варіант відповіді, який відповідає Вашій звичайній поведінці у конфліктній ситуації.

1. а) Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність у вирішенні складного питання.  
б) Замість того, щоб обговорювати те, які у нас розбіжності, я намагаюся звернути увагу на те, з чим ми погоджуємося.
2. а) Я намагаюся знайти компромісне рішення.  
б) Я намагаюся владнати справу з урахуванням усіх інтересів: і іншої людини, і моїх власних.
3. а) Зазвичай я наполегливо прагну досягти свого.  
б) Іноді я поступаюся своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.
4. а) Я намагаюся знайти компромісне рішення.  
б) Я намагаюся не зачепити почуттів іншої людини.

5. а) Улагоджуючи спірну ситуацію, я весь час намагаюся знайти підтримку у іншої особи.  
б) Я намагаюся робити все, щоб уникнути марної напруженості.
6. а) Я намагаюся уникнути неприємностей для себе.  
б) Я намагаюся досягти свого.
7. а) Я намагаюся відкласти вирішення спірного питання, щоб згодом вирішити його остаточно.  
б) Я вважаю за можливе у чомусь поступитися, щоб досягти успіху в іншому.
8. а) Зазвичай я наполегливо прагну досягти свого.  
б) Я насамперед намагаюся визначити те, у чому полягають усі порушені інтереси та спірні питання.
9. а) Я думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності.  
б) Я докладаю значних зусиль, щоб досягти свого.
10. а) Я твердо прагну домогтися свого.  
б) Я намагаюся знайти компромісне рішення.
11. а) Насамперед я прагну чітко визначити те, у чому полягають усі зачеплені інтереси та спірні питання.  
б) Я намагаюся заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші стосунки.
12. а) Найчастіше я уникаю займати позицію, яка може спричинити суперечки.  
б) Я даю іншому можливість у чомусь залишитися на власній позиції, якщо він також йде назустріч.
13. а) Я пропоную компромісну позицію.  
б) Я наполягаю, щоб усе було зроблено по моєму.
14. а) Я повідомляю іншому свою точку зору і питаю про його погляди.  
б) Я намагаюся довести іншому логіку та перевагу моїх поглядів.
15. а) Я намагаюся заспокоїти іншого та зберегти наші стосунки.  
б) Я намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруження.
16. а) Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.  
б) Я зазвичай намагаюся переконати іншого у перевагах моєї позиції.
17. а) Зазвичай я наполегливо прагну досягти свого.  
б) Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.
18. а) Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.  
б) Я дам іншому можливість залишитись при своїй думці, якщо він іде мені назустріч.

19. а) Насамперед я намагаюся визначити те, у чому полягають усі порушені інтереси та спірні питання.  
б) Я намагаюся відкласти спірні питання, щоб згодом вирішити їх остаточно.
20. а) Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.  
б) Я намагаюся знайти найкраще поєднання вигод (зисків) та втрат для нас обох.
21. а) У перемовинах намагаюся бути уважним до іншого.  
б) Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми.
22. а) Я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю та позицією іншої людини.  
б) Я відстоюю свою позицію.
23. а) Як правило, я намагаюся задовольнити бажання кожного з нас.  
б) Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.
24. а) Якщо позиція іншого здається йому вельми важливою, я намагаюся йти йому назустріч.  
б) Я намагаюся переконати іншого піти на компроміс.
25. а) Я намагаюся переконати іншого у своїй правоті.  
б) Коли я веду переговори – намагаюся бути уважним до аргументів іншого.
26. а) Я зазвичай пропоную компромісну позицію.  
б) Я майже завжди прагну задовольнити інтереси кожного з нас.
27. а) Найчастіше прагну уникнути суперечок.  
б) Якщо це зробить іншу людину щасливою, я дам їй можливість наполягти на своєму.
28. а) Зазвичай я наполегливо прагну досягти свого.  
б) Улагоджуючи ситуацію, я зазвичай прагну знайти підтримку в іншого.
29. а) Я пропоную компромісну позицію.  
б) Думаю, що не завжди варто хвилюватися через розбіжності, що виникають.
30. а) Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.  
б) Я завжди займаю таку позицію у суперечці, щоб ми спільно могли досягти успіху.

### Ключ опитувальника

<i>№ з/п</i>	<i>Суперництво</i>	<i>Співробітництво</i>	<i>Компроміс</i>	<i>Уникнення</i>	<i>Прийняття</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1				а	б
2		б	а		
3	а				б
4			а		б
5		а		б	
6	б			а	
7			б	а	
8	а	б			
9	б			а	
10	а		б		
11		а			б
12			б	а	
13	б		а		
14	б	а			
15				б	а
16	б				а
17	а			б	
18			б		а
19		а		б	
20		а	б		
21		б			а
22	б		а		
23		а		б	
24			б		а
25	а				б
26		б	а		
27				а	б
28	а	б			
29				б	а
30	б				а



### **Запитання для самоконтролю:**

1. Як Ви оцінюєте свою схильність до конфліктів у професійних ситуаціях?
2. Які чинники або обставини, на Вашу думку, можуть сприяти виникненню конфліктів в колективі?
3. Як Ви взаємодієте з колегами в ситуаціях, де думки та погляди розходяться?
4. Яким чином Ви реагуєте на критику чи негативні висловлення в адресу своєї роботи чи професійних поглядів?
5. Як Ви підходите до вирішення конфліктів, що виникають у робочому оточенні?
6. Як Ви оцінюєте свою здатність слухати інших у конфліктних ситуаціях та враховувати їхні точки зору?
7. Як Ви реагуєте на стресові ситуації та як вони можуть впливати на Вашу конфліктну поведінку?
8. Як Ви ставитесь до конструктивної критики та які зміни в своїй поведінці Ви готові зробити на її основі?
9. Які стратегії Ви використовуєте для вирішення конфліктів таким чином, щоб вони призводили до співпраці та покращення взаємин на роботі?

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7. ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ**

**Мета заняття:** оволодіння методикою самооцінки лідерських здібностей; вивчення специфіки лідерства в молодіжних колективах; оволодіння вміннями здійснення експертної оцінки якостей особистості керівника та характеристик способів управління; здійснити оцінку схильності до ризику; набуття практичного досвіду використання методики діагностики рівня емоційного вигорання.

### **Завдання № 1. САМООЦІНКА ЛІДЕРСЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ**

#### ***Методика виконання***

Відповідаючи на запитання опитувальника оцініть вираженість у себе кожної з навичок лідера. Оцініть ступінь згоди з кожним із тверджень за 5-бальною шкалою:

- «1» – майже ніколи;
- «2» – вкрай рідко;

- «3» – час від часу;
- «4» – вельми часто;
- «5» – майже завжди.

### Тест-опитувальник

<i>Твердження</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>Моделювання шляху</b>					
Я намагаюсь подавати приклад іншим					
Я виконую свої обіцянки					
Я пояснюю іншим свої принципи та цінності					
Я переконуюсь, що люди, які поруч зі мною, розділяють мої цінності					
Я люблю вислуховувати точку зору інших					
<b>Надихання послідовників</b>					
Мені подобається хвалити інших					
Я люблю підбадьорювати інших					
Я святкую досягнення					
Я завжди визнаю внесок інших у досягнення мети					
Мені цікаво оцінювати спільну роботу					
<b>Сприйняття мети як виклику</b>					
Я свідомо розвиваю свої вміння та здібності					
Я шукаю нові шляхи для саморозвитку					
Починаючи нову справу, я намагаюсь знайти відповідь на запитання «Чому я навчусь?»					
Я допомагаю іншим пізнавати нові ідеї					
Я розбиваю головну мету на нові завдання					
<b>Розвиток послідовників</b>					
Я ставлюсь до інших з повагою					
Я люблю вислуховувати різні точки зору					
Я легко підтримую рішення інших					
Я даю іншим свободу вибору					
Я даю іншим можливість займати лідерську позицію					
<b>Підбадьорення послідовників</b>					
Я показую іншим до яких звершень можуть призвести їх ідеї					
Я дивлюсь на ситуацію як на можливість, а не як на проблему					
Я намагаюсь зберігати позитивний настрій, щоб не трапилося					
Я обговорюю з іншими, як можна змінити майбутнє на краще					
Я намагаюсь ставити себе на місце інших					

Підрахуйте суму балів за кожною з навичок та зробіть висновок.

## **ЗАВДАННЯ № 2.**

### **ТЕСТ-ОПИТУВАЛЬНИК «ЧИ ХАРИЗМАТИЧНИЙ ВИ ЛІДЕР?»**

#### ***Методика виконання***

Уявіть собі, що Ви очолюєте основний підрозділ корпорації. Наскільки важливі були б для вас вказані види діяльності? Якщо Ви поділяєте наведені нижче твердження, відповідайте «так», у протилежному разі – «ні».

#### **Тест-опитувальник**

1. Допомога підлеглим, роз'яснення їм цілей і шляхів їх досягнення.
2. Пояснення співробітникам змісту завдань і загальних цілей.
3. Підтримка у своєчасному виконанні робочих завдань.
4. Розроблення нових товарів або послуг.
5. Використання в ролі керівництва з вирішення проблем політики і процедур організації.
6. Пропаганда нетрадиційних поглядів і цінностей.
7. Грошова винагорода підлеглих за досягнення високих показників у праці.
8. Вимога поваги з боку кожного члена організації.
9. Самостійне виконання важливих завдань.
10. Пропозиція нових нестандартних шляхів вирішення завдань.
11. Висловлення довіри співробітникам, які добре виконують свої завдання.
12. Вимога відданості особисто собі та організації.
13. Встановлення робочих процедур, що забезпечують стійку діяльність організації.
14. Використання як одного із засобів мотивації співробітників наших ідей.
15. Встановлення розумних обмежень на нові підходи.
16. Демонстрація соціальної незгоди.

#### ***Інтерпретація результатів***

Під парними номерами – зразки поведінки, характерні для харизматичних лідерів. Керівники цього типу особисто беруть участь у формуванні ідей, цілей і очолюють управління організаційними змінами, у пошуку нових шляхів вирішення проблем вони спираються, скоріше, на інтуїцію.

Поведінкові стереотипи під непарними номерами відповідають традиційному, чи так званому транс акційному керівництву. Такі менеджери реагують на проблеми організації в безособовій манері, приймають раціональні рішення і координують роботу підлеглих.

Якщо Ви більшою мірою згодні з наведеними під парними номерами твердженнями, Ви, очевидно, – харизматичний лідер.

**ЗАВДАННЯ № 3.**  
**ЯКОСТІ ТА РИСИ СУЧАСНОГО ЛІДЕРА**  
**НЕФОРМАЛЬНОЇ МОЛОДІЖНОЇ ГРУПИ**

*Умова завдання*

Користуючись рекомендованими джерелами та доступною Вам науковою літературою, присвяченою проблемам лідерства, знайдіть визначення лідерства неформальної молодіжної групи.

**Лідер неформальної молодіжної групи...** \_\_\_\_\_

Подумайте, якими якостями та рисами має володіти сучасний лідер неформальної молодіжної групи (наведіть хоча б 10 рис), запишіть їх в стовбець шаблону «риса лідера неформальної молодіжної групи». Зробіть висновок.

<i>Риси лідера неформальної молодіжної групи</i>	<i>Приклад лідера та оцінка якостей за 10 б. шкалою</i>	<i>Оцінка власних якостей за 10 б. шкалою</i>
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

**ЗАВДАННЯ № 4.**  
**ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА**  
**ДЖЕРЕЛ ВЛАДИ ЛІДЕРА У МОЛОДІЖНИХ КОЛЕКТИВАХ**

***Умова завдання***

Заповніть таблицю в шаблоні щодо джерел влади лідера у молодіжних колективах та проведіть порівняння їх характеристик. Зробіть висновок. Шаблон щодо джерел влади лідера.

<b><i>Джерела влади лідера</i></b>	<b><i>Характеристика джерел влади лідера</i></b>
<i>Влада еталона</i>	
<i>Влада примусу або покарання</i>	
<i>Влада знавця</i>	
<i>Інформаційна влада</i>	
<i>Нормативна влада</i>	

**ЗАВДАННЯ № 5.**  
**ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА**  
**НАЙПОШИРЕНІШИХ ТИПІВ ЛІДЕРІВ-НЕФОРМАЛІВ**

***Умова завдання***

Користуючись рекомендованою літературою, дайте характеристику найбільш поширеним типам лідерів-неформалів та проведіть їх порівняння. Зробіть висновок.

<b><i>Класифікація лідерів-неформалів за стилями керівництва</i></b>	<b><i>Характеристика та діяльність</i></b>
<i>Лідер-натхненник</i>	
<i>Лідер-організатор</i>	
<i>Лідер змішаного типу</i>	
<i>Авторитарний лідер</i>	
<i>Демократичний лідер</i>	
<i>Лідер змішаного типу</i>	
<i>Ситуативний лідер</i>	
<i>Універсальний лідер</i>	

## ЗАВДАННЯ № 6.

### ТЕСТ «ЧИ СПРОМОЖНІ ВИ СТАТИ КЕРІВНИКОМ ПРОЄКТУ?»

#### *Методика виконання*

Прочитавши запитання, на окремому аркуші паперу запишіть його номер і поряд літерне позначення того варіанта відповіді, що відповідає вашим навичкам і характеру. Далі, користуючись ключем, підрахуйте суму та визначте результат.

#### Тест

*1. Уявіть собі, що із завтрашнього дня Вам потрібно буде керувати великою групою співробітників проєкту, які старші від Вас за віком. Чого більше усього Ви побоювалися б у даному разі:*

- а) що Ви можете виявитися менш інформованим;
- б) що прийняті Вами рішення будуть ігноруватися і заперечуватися;
- в) Вам не вдасться виконати роботу на тому рівні, як би хотілося.

*2. Якщо Вас у якій-небудь справі спіткає невдача, то:*

- а) чи постараетесь Ви утішитися, зневажаючи нею, вважаючи те, що трапилося несуттєвим, і направитеся відпочити на концерт;
- б) чи почнете гарячково розмірковувати, а чи не можна звалити провину на кого-небудь іншого або на об'єктивні обставини;
- в) чи будете аналізувати причини невдачі, розмірковуючи, в чому був Ваш власний промах і як виправити справу;
- г) чи опустяться у Вас руки від того, що трапилось.

*3. Які з перелічених рис найбільше властиві Вам:*

- а) скромний, товариський, поблажливий, повільний, слухняний;
- б) привітний, наполегливий, енергійний, винахідливий, вимогливий;
- в) роботящий, упевнений у собі, стриманий, старанний, виконавець.

*4. Чи вважаєте Ви, що більшість людей:*

- а) люблять працювати добре і старанно;
- б) сумлінно ставляться до роботи тільки тоді, коли вона оплачується;
- в) трактують роботу як необхідність і не більше.

*5. Керівник має бути відповідальний:*

- а) за підтримку гарного настрою в колективі;
- б) за відмінне і вчасне виконання завдань.

6. Уявіть, що Ви є керівником проєкту і зобов'язані протягом тижня подати керівництву план робіт. Як Ви вчините:

а) складете проєкт плану, доповісте про нього начальству і попросите поправити, коли що не так;

б) вислухате думку підпорядкованих спеціалістів, після чого складете план, приймаючи тільки ті пропозиції, які співпали з Вашим поглядом;

в) доручите скласти проєкт плану підлеглим і не станете вносити поправок, пославши для узгодження у вищу інстанцію свого заступника;

г) проєкт плану розробите спільно із спеціалістами, після чого доповісте про план керівництву, відстоюючи положення проєкту.

7. На Ваш погляд, найкращих результатів досягає керівник, який:

а) пильнує, щоб усі його підлеглі точно виконували свої функції і завдання;

б) підключає підлеглих до вирішення загального завдання, керуючись принципом: довіряй, але перевіряй;

в) піклується про роботу, хоча за метушню справ не забуває і про тих, хто її виконує.

8. Працюючи колективі, чи вважаєте Ви відповідальність за свою власну роботу рівнозначною Вашій відповідальності за результати роботи всього колективу в цілому:

а) так;

б) ні.

9. Ваш погляд або вчинок критикується іншими, як Ви будете поводитись:

а) не будете поспішати із запереченнями, піддаючись миттєвій захисній реакції, а зумієте тверезо зважити всі «за» і «проти»;

б) не спасете, а спробуєте довести перевагу свого погляду;

в) не зумієте приховати свою досаду з огляду на запальний характер і, можливо, образитесь і розгніваєтесь;

г) промовчите, але погляду свого не зміните, і будете чинити, як і раніше.

10. Що краще вирішує виховне завдання і приносить найбільший успіх:

а) заохочення;

б) покарання.

11. Чи хотіли б Ви:

- а) щоб інші вбачали у Вас друга;
- б) щоб ніхто не засумнівався у Вашій чесності і рішучості надати допомогу в потрібний момент;
- в) викликати в тих, хто Вас оточує, замилювання вашими рисами і досягненнями.

12. Чи любите Ви приймати самостійні рішення:

- а) так;
- б) ні.

13. Якщо Ви маєте прийняти важливе рішення або дати висновок з того чи іншого відповідального питання, то:

- а) намагаєтеся зробити це невідкладно, і, зробивши, не повертаєтеся знову і знову до цієї справи;
- б) робите це швидко, але потім довго знемагаєте від сумнівів;
- в) намагаєтеся не робити ніяких кроків якомога довше.

### Ключ для підрахунку балів до психотесту

	а	б	в	г
1	0	2	4	–
2	2	0	6	0
3	0	3	2	–
4	6	2	0	–
5	3	5	–	–
6	3	0	1	6
7	2	6	4	–
8	6	0	–	–
9	2	6	4	0
10	3	0	–	–
11	3	5	0	–
12	3	0	–	–
13	6	3	0	–

### Інтерпретація результатів

**Якщо Ви набрали більше 40 балів:**

У Вас є задатки, щоб стати гарним керівником із сучасним стилем поведінки. Ви вірите в людей, у їхні знання добрі якості. Вимогливі до себе і своїх колег. Не станете терпіти у своєму колективі ледарі і бракоробів, не будете намагатися завоювати дешевий авторитет. Для сумнівних співробітників будете не тільки начальником, але й добрим товаришем, що у важких ситуаціях підтримує словом і ділом.



### **Якщо Ви набрали більше від 10 до 40 балів:**

Могли б керувати певними об'єктами і роботами, але не рідко стикалися б і з труднощами (і тим частіше, чим менше очок Ви уміли набрати за нашою шкалою). Намагалися бути для підлеглих опікуном, проте іноді могли б зігнати на них поганий настрій і гнів. Надавали б допомогу і давали б, не зважаючи на необхідність, всілякі поради.

### **Якщо Ви набрали менше 10 балів:**

Відверто кажучи, у Вас мало шансів стати керівником. Для цього Вам необхідно переглянути багато поглядів і відмовитися від укорінених звичок. Насамперед необхідно знайти віру в людей і в самого себе.

## **ЗАВДАННЯ № 7.**

### **ТЕСТ-ОПИТУВАЛЬНИК «СХИЛЬНІСТЬ ДО РИЗИКУ»**

#### ***Методика виконання***

Одні професії вимагають від нас точності, зосередженості, уваги до деталей, інші – щохвилинного прийняття рішень, готовності взяти на себе відповідальність та вміння діяти у нестандартних ситуаціях. Приємно уявляти себе в кріслі комерційного директора, але наскільки Вам там буде затишно, коли ви опинитесь в ньому? Чи буде кар'єра брокера на фондовому ринку успішною? Чи спроможні Ви працювати з новими проєктами, просувати торгові марки тощо? Багато в чому це залежить від того, наскільки Ви здатні ефективно діяти в критичних ситуаціях, чи вмієте зважити всі «за» та «проти», зрештою, ризикувати. Дайте відповідь, будь ласка, на дві групи питань.

**Перша група** складається з 14 питань, на кожне з яких потрібно дати з наступних відповідей: «часто», «іноді», «рідко», «ніколи».

1. Люблю таку роботу, де постійно доводиться пробувати нові підходи та варіанти.

2. Люблю «висуватись» навіть у тих випадках, коли це не дуже виправдано.

3. Вважаю за краще уникати таких ситуацій, у яких я почуваюся на висоті.

4. Люблю порушувати правила та чинити несподіваним чином.

5. Я дбаю про враження, яке роблю на інших людей, і мене цікавить, що вони про мене думають.

6. Я завжди серйозно продумую наслідки моїх дій.

7. Випробовуючи щось нове, я завжди нервую.

8. Люблю потрапляти у нові ситуації, у яких можна випробувати нові можливості.

9. Я намагаюся уникати ситуацій та занять, які мене дещо турбують.

10. Беручись за якусь нову для мене справу, я завжди хвилююся за успіх.

11. Я не соромляюсь розмовляти з незнайомими.

12. Я не хочу, щоб оточуючі сприймали мене як дивну людину.

13. Зазвичай я хвилююся, як би не сказати чи зробити щось не те.

14. Не люблю виступати перед великою аудиторією.

**Друга група** складається з 18 питань, і тут на кожне запитання треба відповісти: «згоден» чи «не згоден».

1. Не люблю непередбачуваних подій.

2. Вирушаючи на вокзал, я волю виїхати хвилин на 15 раніше необхідного терміну.

3. Не люблю братися за роботу, в якій може опинитися багато непередбачених труднощів.

4. Чого я найбільше боюся, то це невдач.

5. Люблю діяти за натхненням, навмання.

6. Часто люблю висловлювати нетрадиційні погляди і чинити не загальноприйнятим чином.

7. Життя – це боротьба, і якщо ви хочете вижити, ніколи не втрачайте пильності.

8. Перешкоди я сприймаю скоріше як можливість випробувати і виявити себе, ніж як прикру перешкоду.

9. У наш час обережність необхідна як ніколи.

10. Життя – це подорож, а яка ж подорож без пригод!

11. Я хотів би, щоб моє життя було без непередбачуваних подій.

12. Мені подобається робота, пов'язана з різноманітними завданнями, де можна зіткнутися з несподіваними складними проблемами, новими подіями, навіть з деякою небезпекою.

13. Якщо під час роботи я можу здатися комусь недостатньо компетентним, це мене не хвилює.

14. Іноді я висловлюю такі думки, які подобаються не всім оточуючим.

15. Я хотів би спробувати стрибнути з парашутом.

16. Якщо мені запропонують чудову нову роботу, для якої в мене, однак, бракує знань та досвіду, я все ж таки спробую за неї взятися.

17. Озираючись назад, я бачу, що моє життя було сповнене пригод та ризику.

18. Якби у мене був вибір – провести життя у мирі, тиші та достатку або випробувати багато чого в бурхливому житті, я обрав би друге.

## Ключ для підрахунку балів

### Перша група питань

<i>Запитання</i>	<i>«Часто»</i>	<i>«Іноді»</i>	<i>«Рідко»</i>	<i>«Ніколи»</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>1</b>	5	3	2	1
<b>2</b>	5	4	2	0
<b>3</b>	1	2	3	4
<b>4</b>	5	4	2	0
<b>5</b>	1	2	3	4
<b>6</b>	1	2	3	3
<b>7</b>	1	2	3	4
<b>8</b>	5	4	2	0
<b>9</b>	0	2	3	4
<b>10</b>	1	2	3	4
<b>11</b>	4	3	2	1
<b>12</b>	1	2	3	4
<b>13</b>	1	2	3	4
<b>14</b>	1	2	3	4

### Друга група питань

<i>Запитання</i>	<i>«Згоден»</i>	<i>«Не згоден»</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<b>1</b>	1	4
<b>2</b>	1	4
<b>3</b>	2	4
<b>4</b>	0	4
<b>5</b>	4	1
<b>6</b>	4	0
<b>7</b>	1	4
<b>8</b>	5	0
<b>9</b>	1	4
<b>10</b>	4	1
<b>11</b>	1	4
<b>12</b>	5	0
<b>13</b>	5	1
<b>14</b>	5	0
<b>15</b>	5	1
<b>16</b>	4	1
<b>17</b>	4	0
<b>18</b>	4	0

### *Інтерпретація результатів*

#### **Якщо Ви набрали від 109 до 136 балів.**

Ви любите ризик і відаєте перевагу роботі, яка Вам не дає розслабитися. Коли все йде як заплановано, Ви сумуєте і втрачаєте пильність. Відчуття небезпеки, круті віражі змін захоплюють Вас та мобілізують сили. Але часто Ви вважаєте за краще спочатку діяти, а потім зважувати, про що згодом доводиться шкодувати.

#### **Якщо Ви набрали від 63 до 108 балів.**

У роботі Ви любите зміни, вони надають сили та дають творчий імпульс. Вас цінують за здатність швидко приймати рішення, і Ви багато досягли саме завдяки своєму вмінню ризикувати. Ви здатні, не втрачаючи голови, оцінити ситуацію та не йдете на невиправданий ризик.

#### **Якщо Ви набрали від 22 до 62 балів.**

Вам притаманні стриманість та обережність, Ви не любите, коли ваші плани порушуються і життя змінює звичне русло. Ви цілком погоджуєтесь з японською приказкою: «Жити б тобі в період змін». Ви вмієте розраховувати свої сили та передбачати усі можливі наслідки розвитку ситуації. Можливо, Вам іноді не завадить трохи хоробрості та відчайдушності.

### **ЗАВДАННЯ № 8.**

#### **ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА ЯКОСТІ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА І ХАРАКТЕРНИХ СПОСОБІВ УПРАВЛІННЯ (Ю.П. ПЛАТОНОВ)**

#### *Методика виконання*

У наведеному нижче бланку для експертної оцінки виділено дев'ять базових характеристик керівника:

**Визначеність** – розкриває структуру інтересів до різних аспектів діяльності.

**Усвідомленість** – усвідомлення цілей організаторської діяльності.

**Цілеспрямованість** – пріоритет мотивів організаторської діяльності.

**Вибірковість** – здатність глибоко та у повному обсязі відобразити психологічні особливості колективу.

**Тактовність** – здатність, дотримуватися почуття міри та знаходити найкращу форму взаємовідносин.

**Дійсність** – вміння вести за собою людей, мобілізувати їх.

**Вибагливість** – готовність виявляти цю якість у різних формах залежно від особливостей ситуації.

**Критичність** – здатність виявити та висловити значні відхилення від встановлених норм.

**Відповідальність** – здатність брати на себе відповідальність за результати своєї роботи та діяльність колективу.

Кожна характеристика визначається за проявом семи ознак у діяльності керівника. Оцінка ознаки робиться за п'ятибальною шкалою, де нижчий бал – 1, а вищий – 5.

До складу групи експертів необхідно включити 7-10 членів трудового колективу одного рангу. Залежно від конкретних умов дослідження може проводитись або у груповій формі (але без взаємодії експертів), або індивідуально. Кількість бланків має відповідати числу експертів.

### Бланк експерта

<i>№ з/п</i>	<i>Зміст ознаки</i>	<i>Оцінка (бали)</i>
1.1	Виявляє інтерес до діяльності керівника	
1.2	Самостійно включається до організаторської роботи	
1.3	Виявляє інтерес до планування діяльності колективу	
1.4	Виявляє інтерес до організаційної сторони діяльності керівника	
1.5	Виявляє інтерес до регулювання взаємовідносин у колективі	
1.6	Виявляє інтерес до стимулювання діяльності членів колективу	
1.7	Виявляє інтерес до контролю за діяльністю членів колективу	
<b>Середній бал</b>		
2.1	Вважає, що головне – це результат та якість праці	
2.2	Вважає, що керівник відповідає за результати діяльності колективу (групи)	
2.3	Вважає за необхідне підтримання дисципліни	
2.4	Вважає, що у роботі однаково важливі як організаційні, так і виховні аспекти	
2.5	Вважає, що керівник зобов'язаний сприяти ініціативі та самостійній роботі членів колективу (групи)	
2.6	Вважає, що відносини не повинні носити формальний характер	
2.7	Вважає, що праця керівника важлива для колективу (групи)	
<b>Середній бал</b>		
3.1	Прагне принести максимальну користь спільній справі	
3.2	Прагне отримати соціальне визнання	
3.3	Прагне найбільш повно розкрити свої організаторські здібності	
3.4	Прагне працювати так, щоб уникнути претензій з боку колективу	
3.5	Прагне ініціативно та відповідально виконувати свої обов'язки	
3.6	Прагне отримати задоволення від своєї організаторської роботи	
3.7	Прагне до позитивних взаємин з колективом	
4.1	Здатний давати людям точні характеристики	
4.2	Здатний швидко оцінювати особливості та стани інших	
4.3	Здатний уявити себе у ситуації, що переживається іншим	

<i>№ з/п</i>	<i>Зміст ознаки</i>	<i>Оцінка (бали)</i>
4.4	Здатний аналізувати особливості поведінки інших людей	
4.5	Здатний до співпереживання та співчуття	
4.6	Здатний виявляти інтерес та увагу до своїх товаришів	
4.7	Здатний орієнтуватися у взаєминах	
<b>Середній бал</b>		
5.1	Здатний знаходити правильний тон у взаєминах	
5.2	Здатний знаходити індивідуальний підхід до людей	
5.3	Здатний виявляти співчутливість, приходити на допомогу	
5.4	Здатний знаходити спільну мову з різними людьми та у різних ситуаціях	
5.5	Здатний виявляти виваженість в оцінках	
5.6	Здатний спілкуватися з людьми без награності та навмисності	
5.7	Здатний спілкуватися з людьми без грубості та чванства	
<b>Середній бал</b>		
6.1	Здатний впливати на переконливість доказів	
6.2	Здатний до вольового впливу	
6.3	Здатний до емоційного впливу	
6.4	Здатний впливати особистим прикладом (лісію)	
6.5	Здатний викликати впевненість у успіху справи	
6.6	Здатний словом спонукати колектив (групу) до дії	
6.7	Здатний правильно обрати момент для дії	
<b>Середній бал</b>		
7.1	Здатний сміливо пред'являти вимоги	
7.2	Здатний виявляти самостійність у пред'явленні вимог	
7.3	Здатний виявляти гнучкість у вимогах	
7.4	Здатний виявляти наполегливість у вимогах	
7.5	Здатний виявляти сталість у вимогах	
7.6	Здатний висловлювати вимогу у різній формі (від жарту до наказу)	
7.7	Здатний знаходити належну міру вимоги	
<b>Середній бал</b>		
8.1	Здатний виявляти самостійність в оцінках інших людей	
8.2	Здатний виявляти прямоту і сміливість критики, але без прискіпливості	
8.3	Здатний до доброзичливої критики	
8.4	Здатний логічно та аргументовано робити критичні зауваження	
8.5	Здатний виявляти глибину та суттєвість у критичних зауваженнях	
8.6	Здатний точно диференціювати поведінку та дії людей	
8.7	Здатний до самокритичності в оцінках своєї поведінки	
<b>Середній бал</b>		
9.1	Здатний об'єктивно оцінювати свої успіхи та невдачі	
9.2	Здатний працювати з повною віддачею сил	
9.3	Здатний довести до кінця розпочату справу	
9.4	Здатний інтереси справи ставити вище за особисті інтереси	
9.5	Здатний бачити в помилках колективу насамперед свої особисті помилки як керівника	
9.6	Здатний визнавати помилковість своїх рішень	
9.7	Здатний відповідально виконувати будь-яку роботу	
<b>Середній бал</b>		
<b>РАЗОМ:</b>		

### *Інтерпретація результатів*

При обробці результатів дослідник підраховує суму балів, виставлених за кожного з 9 показників. Підсумки переносяться до узагальнюючої таблиці. Потім обчислюються:

- 1) Сума балів, виставлених загалом кожним експертом;
- 2) Середній бал кожного експерта;
- 3) Сума балів, виставлених усією групою експертів з кожної окремої характеристики;
- 4) Середні бали групи з окремих характеристик;
- 5) Загальна сума балів усіх експертів;
- 6) Загальний середній бал групи експертів.

Загальний середній бал дозволяє виявити рівень якостей особистості керівника та характеристик способів керування. Так, значення менше 21 інтерпретуються як практична непридатність до виконання функцій керівника; показники в інтервалі 21-27 – низький рівень, показники від 28 до 35 – середній рівень, більше 36 – високий рівень.

У тому випадку, якщо при обробці результатів з'ясується, що максимальна та мінімальна експертні оцінки різко відрізняються від інших, доцільно виключити їх із загального розгляду. Значна варіативність в оцінках експертів може свідчити про неоднорідність групи, різний рівень компетентності експертів.

**Узагальнена таблиця**

<i>Експерт</i>	<i>Сума балів за характеристиками</i>									<i>Усього</i>	<i>Середній бал</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>		
1..											
2.											
3.											
4.											
5.											
6.											
7.											
...											
<b>Сума групи</b>											
<b>Середній бал групи</b>											

**ЗАВДАННЯ № 9.**  
**МЕТОДИКА ДІАГНОСТИКИ РІВНЯ**  
**ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ (В.В. БОЙКО)**

***Методика виконання***

Опитувальник особистісний, призначений для діагностики такого психологічного феномену як «синдром емоційного вигоряння», що виникає у людини в процесі виконання різних видів діяльності, пов'язаних із тривалим впливом низки несприятливих стрес-факторів. Опитувальник розроблено В.В. Бойком.

На думку автора, емоційне вигоряння – це вироблений особистістю механізм психологічного захисту у формі повного або часткового виключення емоцій у відповідь на обрані психотравмуючі дії. «Вигоряння» функціональний стереотип, оскільки дозволяє людині дозувати і економно витратити енергетичні ресурси. Водночас, можуть виникати його дисфункціональні наслідки, коли «вигоряння» негативно позначається на виконанні професійної діяльності та взаєминах з партнерами.

Стимульний матеріал тесту складається з 84 тверджень, до яких випробовуваний повинен висловити своє ставлення у вигляді однозначних відповідей «так» чи «ні». Методика дозволяє виділити такі 3 фази розвитку стресу: «напруга», «резистенція», «виснаження».

Для кожної із зазначених фаз визначено провідні симптоми «вигоряння», розроблено методику кількісного визначення ступеня їхньої вираженості. Нижче наводиться перелік симптомів, що виявляються, на різних стадіях розвитку «емоційного вигоряння».

**«Напруга»**

- Переживання психотравмуючих обставин;
- Незадоволеність собою;
- «Загнаність у клітку»;
- Тривога та депресія.

**«Резистенція»**

- Неадекватне емоційне вибіркоче реагування;
- Емоційно-моральна дезорієнтація;
- Розширення сфери економії емоцій;
- Редукція професійних обов'язків.

**«Виснаження»**

- Емоційний дефіцит;
- Емоційна відстороненість;
- Особистісна відстороненість (деперсоналізація);
- Психосоматичні та психовегетативні порушення.



## **Інструкція**

Перевірте себе. Якщо Ви професіонал у будь-якій сфері взаємодії з людьми, Вам буде цікаво побачити, якою мірою у Вас сформувався психологічний захист у формі емоційного вигорання. Читайте судження та відповідайте «так» чи «ні». Зверніть увагу, що якщо у формулюваннях опитувальника йдеться про партнерів, то маються на увазі суб'єкти Вашої професійної діяльності: пацієнти, клієнти, глядачі, замовники, учні та інші люди, з якими ви щодня працюєте.

### **Тест-опитувальник**

1. Організаційні недоліки на роботі постійно змушують мене нервувати, переживати, напружуватись.

2. Сьогодні я задоволений своєю професією не менше ніж на початку кар'єри.

3. Я помилився у виборі професії чи профілю діяльності (займаю не своє місце).

4. Мене турбує те, що я став гірше працювати (менш продуктивно, менш якісно, повільніше).

5. Теплоота взаємодії з партнерами дуже залежить від мого настрою – гарного чи поганого.

6. Від мене, як професіонала, мало залежить благополуччя партнерів.

7. Коли я приходжу з роботи додому, то деякий час (години 2-3) мені хочеться побути наодинці, щоб зі мною ніхто не спілкувався.

8. Коли я відчуваю втому або напругу, я намагаюся якнайшвидше вирішити проблеми партнера (згорнути взаємодію).

9. Мені здається, що емоційно я не можу дати партнерам того, що потребує професійного обов'язку.

10. Моя робота притуплює емоції.

11. Я відверто втомився від людських проблем, із якими доводиться мати справу на роботі.

12. Буває, я погано засинаю (сплю) через переживання, пов'язані з роботою.

13. Взаємодія з партнерами вимагає від мене великої напруги.

14. Робота з людьми приносить дедалі менше задоволення.

15. Я б змінив місце роботи, якби з'явилася можливість.

16. Мене часто засмучує те, що я не можу належним чином надати партнеру професійну підтримку, послугу, допомогу.

17. Мені завжди вдається запобігти впливу поганого настрою на ділові контакти.

18. Мене дуже засмучує, якщо щось не ладнається у відносинах із діловим партнером.

19. Я настільки втомлююся на роботі, що вдома намагаюся спілкуватися якнайменше.

20. Через брак часу, втому чи напругу часто приділяю увагу партнеру менше, ніж належить.

21. Іноді звичайнісінькі ситуації спілкування на роботі викликають роздратування.

22. Я спокійно сприймаю обґрунтовані претензії партнерів.

23. Спілкування з партнерами спонукало мене цуратися людей.

24. При згадці про деяких колег по роботі або партнерів у мене псується настрій.

25. Конфлікти чи розбіжності з колегами забирають багато сил та емоцій.

26. Мені дедалі важче встановлювати чи підтримувати контакти з діловими партнерами.

27. Обстановка на роботі мені здається дуже складною.

28. У мене часто виникають тривожні очікування, пов'язані з роботою: щось має статися, як би не допустити помилки, чи зможу зробити все, як треба, чи не скоротять тощо.

29. Якщо партнер мені неприємний, я намагаюся обмежити час спілкування з ним чи менше приділяти йому уваги.

30. У спілкуванні на роботі я дотримуюсь принципу «не роби людям добра, не отримаєш зла».

31. Я охоче розповідаю домашнім про свою роботу.

32. Бувають дні, коли мій емоційний стан погано позначається на результатах роботи (менше роблю, знижується якість, трапляються конфлікти).

33. Деколи я відчуваю, що треба проявити до партнера емоційну чуйність, але не можу.

34. Я дуже хвилююся за свою роботу.

35. Партнерам по роботі віддаєш уваги та турботи більше, ніж отримуєш від них вдячності.

36. При думці про роботу мені зазвичай стає не по собі: починає колоти в серці, підвищується тиск, з'являється головний біль.

37. У мене хороші (цілком задовільні) стосунки з безпосереднім керівником.

38. Я часто радію, бачачи, що моя робота приносить користь людям.

39. Останнім часом (або як завжди) мене переслідують невдачі у роботі.

40. Деякі сторони (факти) моєї роботи викликають глибоке розчарування, спантеличують.

41. Бувають дні, коли контакти з партнерами складаються гірше, ніж зазвичай.

42. Я сприймаю ділових партнерів (суб'єктів діяльності) гірше, ніж зазвичай.

43. Втома від роботи призводить до того, що я намагаюся скоротити спілкування з друзями та знайомими.

44. Я зазвичай виявляю інтерес до особи партнера, не тільки до справи.

45. Зазвичай я приходжу на роботу відпочившим, зі свіжими силами, у гарному настрої.

46. Я іноді ловлю себе на тому, що працюю без душі із партнерами.

47. По роботі зустрічаються настільки неприємні люди, що мимоволі бажаєш їм чогось поганого.

48. Після спілкування з неприємними партнерами у мене погіршення фізичного чи психічного самопочуття.

49. На роботі я відчуваю постійні фізичні чи психологічні навантаження.

50. Успіхи в роботі надихають мене.

51. Ситуація на роботі, в якій я опинився, здається мені безвихідною (майже безвихідною).

52. Я втратив спокій через роботу.

53. Протягом останнього року була скарга (були скарги) на мою адресу з боку партнера(ів).

54. Мені вдається берегти нерви завдяки тому, що багато з того, що відбувається з партнерами, я не приймаю близько до серця.

55. Я часто вкладаю в роботу негативні емоції.

56. Я часто працюю через силу.

57. Насамперед я був більш чуйним і уважним до партнерів, ніж тепер.

58. У роботі з людьми керуюся принципом: не витратити нерви, берегти здоров'я.

59. Іноді йду працювати з тяжким почуттям: як усе набридло, нікого не бачити і чути.

60. Після напруженого робочого дня я відчуваю нездужання.

61. Контингент партнерів, з яким я працюю, дуже важкий.

62. Іноді мені здається, що результати моєї роботи не варті зусиль, які я витрачаю.

63. Якби мені пощастило з роботою, я був би щасливішим.

64. Я у розпачі через те, що на роботі маю серйозні проблеми.
65. Іноді я роблю зі своїми партнерами так, як не хотів би, щоб чинили зі мною.
66. Я засуджую партнерів, які розраховують на особливу поблажливість, увагу.
67. Найчастіше після робочого дня я не маю сил займатися домашніми справами.
68. Зазвичай я кваплю час: скоріше б робочий день скінчився.
69. Стан, прохання, потреби партнерів зазвичай мене щиро турбують.
70. Працюючи з людьми, я зазвичай ніби ставлю екран, що захищає від чужих страждань та негативних емоцій.
71. Робота з людьми (партнерами) дуже розчарувала мене.
72. Щоб відновити сили, я часто вживаю ліки.
73. Як правило, мій робочий день проходить спокійно та легко.
74. Мої вимоги до роботи вище, ніж те, чого я досягаю через обставини.
75. Моя кар'єра склалася успішно.
76. Я дуже нервуюсь через все, що пов'язане з роботою.
77. Деяких зі своїх постійних партнерів я не хотів би бачити та чути.
78. Я схвалюю колег, які повністю присвячують себе людям (партнерам), забуваючи про власні інтереси.
79. Моя втома на роботі зазвичай мало позначається (не позначається) у спілкуванні з домашніми та друзями.
80. Якщо видається нагода, я приділяю партнерові менше уваги, але так, щоб він цього не помітив.
81. Мене часто підводять нерви у спілкуванні з людьми на роботі.
82. До всього (майже до всього), що відбувається на роботі, я втратив інтерес, живе почуття.
83. Робота з людьми погано вплинула на мене як на професіонала: розлютила, зробила нервовим, притупила емоції.
84. Робота з людьми явно підриває моє здоров'я.

Розробником тесту застосовано ускладнену схему підрахунків результатів тестування. Кожен варіант відповіді попередньо оцінили експерти тим чи іншим числом балів, які вказується в «ключі». Це зроблено тому, що ознаки, включені до симптому, мають різне значення у визначенні його тяжкості. Максимальну оцінку – 10 балів – отримала від експертів ознака, найбільш показова для даного симптому.

Існує тріступінчаста система отримання показників: кількісний розрахунок вираженості окремого симптому, підсумовування показників симптомів за кожною із фаз «вигорання», визначення підсумкового показника синдрому «емоційного вигорання» як сума показників усіх 12 симптомів. Інтерпретація ґрунтується на якісно-кількісному аналізі, який проводиться шляхом порівняння результатів усередині кожної фази. При цьому важливо визначити, до якої фази формування стресу відносяться домінуючі симптоми і в якій фазі їх найбільше число.

Таким чином, оперуючи змістовим змістом та кількісними показниками, підрахованими для різних фаз формування синдрому «вигорання», можна дати досить об'ємну характеристику особистості і, що, на думку автора, не менш важливо намітити індивідуальні заходи профілактики та психокорекції.

### ***Обробка даних***

Відповідно до «ключа» здійснюються наступні підрахунки:

1. Визначається сума балів окремо кожного з 12 симптомів «вигорання», з урахуванням коефіцієнта, зазначеного у дужках. Так, наприклад, за першим симптомом позитивна відповідь на питання № 13 оцінюється в 3 бали, а негативна відповідь на питання № 73 оцінюється в 5 балів, і так далі. Кількість балів підсумовується і визначається кількісний показник виразності симптому.

2. Підраховується сума показників симптомів кожної з 3-х фаз формування «вигорання».

3. Обчислюється підсумковий показник синдрому емоційного вигорання – сума показників усіх 12 симптомів.

### ***Ключ для підрахунку балів***

#### **«Напруга»**

#### ***Переживання психотравмуючих обставин:***

+1(2), +13(3), +25(2), -37(3), +49(10), +61(5), -73(5).

#### ***Незадоволеність собою:***

-2(3), +14(2), +26(2), -38(10), -50(5), +62(5), +74(3).

#### ***«Загнаність в клітку»:***

+3 (10), +15 (5), +27 (2), +39 (2), +51 (5), +63 (1), -75 (5).

#### ***Тривога та депресія:***

+4(2), +16(3), +28(5), +40(5), +52(10), +64(2), +76(3).

## **«Резистенція»**

### ***Неадекватне емоційне виборче реагування:***

+5(5), -17(3), +29(10), +41(2), +53(2), +65(3), +77(5).

### ***Емоційно-моральна дезорієнтація:***

+6 (10), -18 (3), +30 (3), +42 (5), +54 (2), +66 (2), -78 (5).

### ***Розширення сфери економії емоцій:***

+7 (2), +19 (10), -31 (2), +43 (5), +55 (3), +67 (3), -79 (5).

### ***Редукція професійних обов'язків:***

+8 (5), +20 (5), +32 (2), -44 (2), +56 (3), +68 (3), +80 (10).

## **«Виснаження»**

### ***Емоційний дефіцит:***

+9 (3), +21 (2), +33 (5), -45 (5), +57 (3), -69 (10), +81 (2).

### ***Емоційна відстороненість:***

+10 (2), +22 (3), -34 (2), +46 (3), +58 (5), +70 (5), +82 (10).

### ***Особистісна відстороненість (деперсоналізація):***

+11(5), +23(3), +35(3), +47(2), +59(5), +72(2), +83(10).

### ***Психосоматичні та психовегетативні порушення:***

+12(3), +24(2), +36(5), +48(3), +60(2), +72(10), +84(5).

## ***Інтерпретація результатів***

Запропонована методика надає докладну картину синдрому «емоційного вигорання». Насамперед, треба звернути увагу на окремі симптоми. Показник виразності кожного симптому коливається в межах від 0 до 30 балів:

- **9 і <** – не сформований симптом,
- **10-15 балів** – симптом, що складається,
- **16-20 балів** – симптом, що склався.
- **20 і >** – симптоми з такими показниками відносяться до домінуючих у фазі або у всьому синдромі емоційного вигорання.

## **Запитання для самоконтролю:**

1. Як Ви розумієте поняття «лідерство» в контексті організації та яка його роль в досягненні її стратегічних цілей?

2. Які ключові якості та навички є на Вашу думку важливими для успішного лідера в організаційному середовищі?

3. Як лідерство в організації взаємодіє з корпоративною культурою та впливає на залученість працівників?

4. Які аспекти впливають на розвиток лідерського потенціалу організації?

5. Як лідерство в організації сприяє інноваціям та вирішенню проблем в робочому процесі?

6. Які стратегії управління стресом використовуються в організації для підтримки фізичного та психічного здоров'я працівників?

7. Як управління стресом в організації впливає на загальний рівень задоволення праці та продуктивність?

8. Наведіть заходи, спрямовані на виявлення та управління витокami стресу в робочому середовищі.

9. Що необхідно для підтримки балансу між роботою та особистим життям працівників для зменшення стресу?

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8. УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Мета:** набуття навичок застосування методики SMART та основних принципів Performance Management; отримання навичок використання методики KPI.

### **ЗАВДАННЯ № 1. ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДИКИ SMART ТА ОСНОВНИХ ПРИНЦИПІВ PERFORMANCE MANAGEMENT**

#### **Умова завдання**

Уявіть себе в ролі молодого реформатора. Ваше завдання розробити план розвитку України до 2035 року. Використовуючи методику SMART і основні принципи Performance Management, сформулюйте основні цілі майбутнього плану розвитку.

#### ***Методика виконання***

Управління результативністю (Performance Management) – система ефективного управління окремими співробітниками та командами, покликана забезпечити досягнення максимальної результативності діяльності організації. Включає загальне розуміння цілей, підходів до організації роботи і навчання співробітників, покликаних забезпечити їхнє досягнення. Основне завдання управління результативністю – забезпечити перевагу організації в людському

капіталі. Основним принципом Performance Management є система цілей SMART: конкретний (specific); вимірний (measurable); досяжний (attainable); значимий (relevant); співвідноситься з конкретним терміном (time-bounded).

## ЗАВДАННЯ № 2. РОЗРАХУНОК КРІ (KEY PERFORMANCE INDICATORS) ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА З ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

### *Методика виконання*

**Крок 1.** Обираємо три ключових показника ефективності для менеджера з підбору персоналу (оптимальна кількість три-чотири показника). Приклад для маркетолога: кількість користувачів, яких вдалося залучити на сайт; кількість повторних замовлень від діючих споживачів; кількість рекомендацій і позитивних відгуків, що з'явилися після придбання товару чи замовлення послуги на сайті та в соцмережах торгової організації.

**Крок 2.** Визначення ваги кожного показника. Вага в загальній сумі дорівнює 1. При цьому найбільша частка належить пріоритетному індикатору. Розглянемо на прикладі. Приклад для маркетолога: кількість нових клієнтів – 0,5; кількість повторних замовлень – 0,25; відгуки – 0,25.

**Крок 3.** Аналіз статистичних даних за минулі шість місяців по кожному КРІ (key performance indicators) і розробка плану. Приклад наведено у таблиці 1.

*Таблиця 1*

### Приклад розрахунку КРІ для маркетолога

<i><b>KPI</b></i>	<i><b>Початкове значення (середні показники за місяць)</b></i>	<i><b>Планове значення</b></i>
1. Приріст нових клієнтів	160 нових покущців	Збільшення на 20 % або 192 нових клієнтів
2. Частка клієнтів, які повторно купили новий продукт	30 клієнтів здійснюють повторну покупку	Збільшення на 20 % або 36 нових покупок
3. Частка клієнтів, які залишили позитивний відгук на сайті магазину	35 позитивних відгуків та рекомендацій	Збільшення на 20 % або 42 позитивних відгуків



**Крок 4.** Розрахунок КРІ. Приклад для маркетолога наведено в таблиці 2:

Таблиця 2

**Приклад для маркетолога**

<i>Ключові показники</i>	<i>Вага КРІ</i>	<i>Мета</i>	<i>Факт</i>	<i>Індекс КРІ</i>
КРІ <sub>1</sub>	0,50	20	22	0,550
КРІ <sub>2</sub>	0,25	20	17	0,212
КРІ <sub>3</sub>	0,25	20	30	0,375
<b>РАЗОМ КРІ</b>	<b>1,00</b>	<b>Коефіцієнт результативності</b>		<b>1,137</b>

Формула розрахунку КРІ:

$$\text{Індекс КРІ} = \frac{\text{Вага КРІ} \cdot \text{Факт}}{\text{Мета}} \quad (1)$$

При цьому метою є запланований показник маркетолога. Факт – це реальний результат. Стає ясно, що фахівець досяг поставлених цілей не до кінця. Однак на підставі загального показника 113,7 % можна з упевненістю сказати, що реальний результат досить гарний.

**Крок 5.** Розрахунок заробітної плати.

**Приклад.** В цілому маркетологу належить \$800, \$560 з яких – фіксована частина, а \$240 – змінна. Повний оклад фахівця виплачують за індекс, рівний 1 (або 100 %). Отже, показник 113,7 % свідчить про перевиконання плану, а значить, маркетологу видають заробітну плату з додатковим бонусом. Результат: \$560 + \$240 + \$32,88 = \$832,88. Якщо індекс КРІ менше 99 %, суму преміальних знижують.

**Запитання для самоконтролю:**

1. Що означає абревіатура SMART і які її основні компоненти?
2. Як визначити конкретність (Specific) цілі за допомогою методики SMART?
3. Які критерії використовуються для оцінки досяжності (Achievable) цілей за методикою SMART?
4. Як перевірити релевантність (Relevant) цілі відповідно до методики SMART?
5. Яким чином можна встановити часові рамки (Time-bound) для цілі за методикою SMART?
6. Що таке Performance Management і які його основні цілі та завдання?

7. Які ключові етапи включає процес Performance Management в організації?

8. Як використання Performance Management впливає на продуктивність працівників та організації загалом?

9. Які методи та інструменти використовуються для оцінки ефективності Performance Management?

10. Яку роль відіграють зворотний зв'язок та оцінка результатів у процесі Performance Management?

11. Що таке KPI і чому вони важливі для управління продуктивністю?

12. Які основні критерії використовуються для визначення та розрахунку KPI?

13. Як встановити відповідні KPI для різних рівнів організації (індивідуальні, командні, організаційні)?

14. Які методи збору та аналізу даних використовуються для моніторингу KPI?

15. Як часто слід переглядати та оновлювати KPI для забезпечення їх актуальності?

16. Як методика SMART допомагає у встановленні ефективних KPI?

17. Яку роль відіграє Performance Management у моніторингу та досягненні KPI?

18. Як інтеграція методики SMART, Performance Management та KPI може підвищити загальну ефективність організації?

19. Які є приклади успішного використання методики SMART, Performance Management та KPI у провідних компаніях?

20. Як забезпечити відповідність KPI стратегічним цілям організації за допомогою методики SMART та принципів Performance Management?

21. Які кроки включає процес впровадження методики SMART у організації?

22. Які труднощі можуть виникнути при впровадженні Performance Management і як їх подолати?

23. Як забезпечити залучення працівників до процесу встановлення та моніторингу KPI?

24. Які інструменти та технології можуть бути використані для автоматизації процесів Performance Management та розрахунку KPI?

25. Як оцінити ефективність впровадження методики SMART, Performance Management та KPI в організації?

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. HR-менеджмент [Електронний ресурс]: методичні рекомендації до практичних завдань для студентів спеціальності 051 «Економіка» другого (магістерського) рівня / укладачі: Е.Р. Степанова, Н.К. Назаров. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 42 с.
2. HR-менеджмент та стратегічне лідерство : [методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент»] / укладач : О. В. Грідін ; ДБТУ. Харків : [б. в.], 2024. 172 с.
3. HR-менеджмент: [методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни] / укладач : О. В. Грідін ; ХНТУСГ. Харків : Вид-во ТОВ «Стильна типографія», 2019. 84 с.
4. HR-менеджмент: [методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни] / укладач : В.В. Самсонова; НУБіП. Київ, 2020. 51 с.
5. HR-менеджмент: конспект лекцій [Електронний ресурс]: навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / укладачі : М.В. Шкробот, А.А. Ведута; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.
6. HR-менеджмент: навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс]: навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / укладачі : М.В. Шкробот, А.А. Ведута; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 75 с.
7. HR-менеджмент: проблеми, стратегії та перспективи: колективна монографія / за заг. ред. І.Б. Швець. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. 176 с.
8. Балабанова А.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
9. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
10. Бізо Л., Ібрагімова І., Кікоть О., Барань Є., Федорів Т. Розвиток лідерства / за заг. ред. І. Ібрагімової. К.: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.

11. Войтко С.В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. 194 с.

12. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. А.-Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

13. Довгань Л.Є., Ведута Л.А., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

14. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. [Видання друге, переробл. і доповнено]. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

15. Зайченко О.І., Кузнецова В.І. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник /за наук. ред. О.І. Зайченко. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 232 с.

16. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Маркетинг персоналу та HR-брендинг» [Електронний ресурс]: навчальний посібник для студентів спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Т.В. Павленко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 97 с.

17. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.

18. Лідерство та команда в публічному управлінні: конспект лекцій / укладачі : К.В. Таранюк, Я.В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.

19. Лідерство та командотворення. Методичні вказівки для підготовки та організації практичних занять та самостійної роботи студентів освітнього рівня (ОР) «Бакалавр» усіх форм навчання / укладачі: Ю.С. Гринчук, Б.В. Хахула. Біла Церква, 2018. 65 с.

20. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Суми : «Університетська книга», 2023. 592 с.

21. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

22. Мудрик А.Б., Шишкіна Х.Ю. Розвиток лідерських якостей : програма тренінгу. Луцьк, 2013. 120 с.
23. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с.
24. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник. [2-ге видання, виправлене та доповнене]. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
25. Новікова М.М., Швед А.Б. HR-менеджмент: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент». Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2022. 111 с.
26. Петрова І.А. Стратегічне управління людськими ресурсами: навчальний посібник. К. : КНЕУ, 2013. 466 с.
27. Романовський О.Г., Гура Т.В., Книш А.Є., Бондаренко В.В. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник. Харків, 2017. 100 с.
28. Руденко О.М., Усаченко Л.М., Штурхецький С.В. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навчальний посібник. К. : ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. 133 с.
29. Руденко О.М., Штурхецький С.В., Шершньова О.В., Філіпова Н.В. HR-менеджмент у публічному управлінні : навчальний посібник. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 124 с.
30. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навчальний посібник. К. : КОНДОР, 2013. 310 с.
31. Сергеева Л.М., Кондратьєва В.П., Хромей М.Я. Лідерство: навчальний посібник / за наук. ред. Л.М. Сергеевої. Івано-Франківськ. «Лілея-НВ». 2015. 296 с.
32. Сочинська-Сибірцева І.М., Доренська А.О., Тушевська Т.В. HR-менеджмент: навчальний посібник. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
33. Стоян О.Ю. Методичні рекомендації з дисципліни «Лідерство та командування» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». Миколаїв : ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 40 с.
34. Стрельбіцький П.А., Рарок О.В., Рарок А.А. Управління персоналом. Конспект лекцій: навчальний посібник. Кам'янець-Подільський : КПНУ ім. І. Огієнка, 2015. 160 с.

35. Технології управління персоналом та рекрутинг: [методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спеціальності 242 «Туризм і рекреація»] / укладач : О. В. Грідін ; ДБТУ. Харків : [б. в.], 2023. 146 с.

36. Управління персоналом: [методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни] / укладач: О. В. Грідін ; ДБТУ. Харків : [б. в.], 2022. 134 с.

37. Управління персоналом: [методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни] / укладач : О. В. Грідін ; ХНТУСГ. Харків : Вид-во ТОВ «Стильна типографія», 2019. 120 с.

38. Управління персоналом: методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спеціальностей 073 «Менеджмент» та 281 «Публічне управління та адміністрування» / упорядкування : О.В. Грідін, М.М. Майборода; ХНТУСГ. Харків: [б.в.], 2021. 71 с.

39. Управління персоналом: навчальний посібник / А.О. Азарова, О.О. Мороз, О.Й. Лесько, І.В. Романець; ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.

40. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

41. Управління персоналом: підручник / [О.М. Шубалій, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямуч, О.В. Потьомкіна, О.В. Середа]; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

42. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О.М. Шубалій, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямуч, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

43. Цимбалюк С.О. Рекрутинг персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

# HR-МЕНЕДЖМЕНТ ТА СТРАТЕГІЧНЕ ЛІДЕРСТВО

Методичні вказівки  
для виконання практичних робіт

*Укладач:*

**ГРІДІН Олександр Володимирович**

Формат 60 x 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнітура Garamond  
Авторських арк. – 3,09. Умовн. друк. арк. – 4,87.

**Державний біотехнологічний університет**  
61002, м. Харків, вул. Алчевських 44