



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

**Факультет менеджменту,
адміністрування та права**

Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА РЕКРУТИНГ

**Методичні вказівки
для виконання практичних робіт**

(для здобувачів денної та заочної форм навчання
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 242 «Туризм і рекреація»)

**Харків
2024**

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

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА РЕКРУТИНГ

Методичні вказівки для виконання практичних робіт

(для здобувачів денної та заочної форм навчання
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 242 «Туризм і рекреація»)

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

Харків
2024

*Схвалено на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Протокол № 1 від 27.08.2024 р.*

РЕЦЕНЗЕНТИ:

О. В. Дудник, ректор ПЗВО «Харківський технологічний університет «ШАГ», кандидат економічних наук;

Т. А. Власенко, завідувачка кафедри економіки підприємства та організації бізнесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, доктор економічних наук.

Т 38 Технології управління персоналом та рекрутинг: [методичні вказівки для виконання практичних робіт для здобувачів денної та заочної форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 242 «Туризм і рекреація»] / укладач: О. В. Грідін ; ДБТУ. – Харків : [б. в.], 2024. – 144 с.

У методичних вказівках наведені задачі прикладного значення з методологічних основ та практичних аспектів технологій управління персоналом в організаціях, а також надання рекрутингових послуг і використання інших сучасних персонал-технологій. Крім того, вказівки містять запитання для самоконтролю для кожного практичного заняття. Методичні вказівки для виконання практичних робіт з дисципліни «Технології управління персоналом та рекрутинг» розраховані на здобувачів денної та заочної форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 242 «Туризм і рекреація». Вони також можуть бути корисними та цікавими для здобувачів інших спеціальностей, науково-педагогічних працівників та усіх, хто цікавиться актуальними питаннями сучасних технологій управління персоналом, зокрема рекрутингу.

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

© Грідін О. В., 2024

© ДБТУ, 2024

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	5
----------------	---

РОЗДІЛ № 1

«МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ»

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1.

Сучасні інструменти вивчення типу темпераменту особистості	6
------------------------------------------------------------------	---

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2.

Розрахунок чисельності та аналіз динаміки персоналу підприємства.....	32
--------------------------------------------------------------------------	----

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3.

Оцінка типу мислення та аналітичних здібностей персоналу.....	37
---------------------------------------------------------------	----

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4.

Мотивація та стимулювання персоналу підприємства	44
--------------------------------------------------------	----

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5.

Управління конфліктами та психологічні аспекти управління персоналом.....	56
------------------------------------------------------------------------------	----

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6.

Комплексна оцінка професійних та особистісних якостей і характеристик працівників	62
--------------------------------------------------------------------------------------------	----

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7.

Лідерство та управління стресом.....	72
--------------------------------------	----

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8.

Формування соціально-психологічного портрету сучасного керівника.....	90
--------------------------------------------------------------------------	----

РОЗДІЛ № 2
«ПРИКЛАДНІ ПІДХОДИ НАДАННЯ РЕКРУТИНГОВИХ
ПОСЛУГ ТА ВИКОРИСТАННЯ ІНШИХ СУЧАСНИХ
ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЙ»

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 9.	
Підбір працівника на заняття вакантної посади.....	97
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 10.	
Обґрунтування необхідності введення на підприємстві посади рекрутера.....	102
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 11.	
Оцінка ефективності передавання рекрутинговому агентству на аутсорсинг функцій з добору персоналу.....	105
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 12.	
Калькуляція витрат та обґрунтування економічної доцільності залучення персоналу на умовах лізингу	111
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 13.	
Розрахунок витрат та обґрунтування економічної доцільності використання аутстафінгової технології	117
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 14.	
Оцінювання та трудова адаптація персоналу підприємства	124
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 15.	
Управління результативністю персоналу підприємства. Плинність кадрів в організації.....	134
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	142

ПЕРЕДМОВА

Вивчення дисципліни «Технології управління персоналом та рекрутинг» охоплює широкий спектр знань, необхідних для ефективного управління людськими ресурсами і є надзвичайно актуальним та має безумовне практичне значення у сучасному світі, оскільки допомагає розвивати навички стратегічного планування, аналітичного мислення та прийняття обґрунтованих рішень.

Сучасний ринок праці постійно змінюється під впливом технологічних інновацій, глобалізації та економічних викликів. Для того, щоб залишатися конкурентоспроможними, організації мають швидко адаптуватися до цих змін, а технології управління персоналом допомагають створювати ефективні стратегії, які їх враховують. Людський капітал стає основним джерелом конкурентних переваг сучасних організацій. Інновації, творчість та продуктивність залежать від якісного підбору та управління персоналом. Ефективний рекрутинг є основою успішного функціонування будь-якої організації. Знання технологій рекрутингу дозволяє зменшити час та витрати на пошук і відбір кандидатів, забезпечуючи при цьому високу якість найманих працівників. Використання сучасних методів та інструментів значно спрощує цей процес, а набуті знання та вміння про мотивацію, розвиток кар'єри, навчання та підвищення кваліфікації дозволяють створювати програми, які підвищують задоволеність працівників та їхню лояльність до компанії.

У методичних вказівках для виконання практичних робіт з дисципліни «Технології управління персоналом та рекрутинг» наведені задачі прикладного значення з методологічних основ та практичних аспектів технологій управління персоналом в організаціях, а також надання рекрутингових послуг і використання інших сучасних персонал-технологій. Методичні вказівки сприяють формуванню низки важливих компетентностей, зокрема здатність: складати рекламні оголошення про вакантну посаду; перевіряти достовірність інформації, наданої кандидатом на вакантну посаду; розробляти аутсорсинг-проекти; визначати економічну доцільність делегування зовнішнім організаціям повноважень щодо виконання окремих функцій управління персоналом; складати замовлення на пошук кандидатів на вакантну посаду для рекрутингового агентства; здійснювати стандартний і прямий пошук кандидатів на вакантні посади; розробляти проекти виведення персоналу зі штату організації; оцінювати й аналізувати ефективність технологій управління персоналом тощо.

РОЗДІЛ № 1
«МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ
ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ТЕХНОЛОГІЙ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ»

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1.
СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ВИВЧЕННЯ
ТИПУ ТЕМПЕРАМЕНТУ ОСОБИСТОСТІ

Мета заняття полягає в удосконаленні здатності здобувачів аналізувати індивідуально-психологічні особливості працівників та формуванні практичних навичок аналізу й оцінювання особливості людської поведінки, зокрема й власної, у різних життєвих ситуаціях; здійснити діагностику типу акцентуації особистості.

Специфіка побудови заняття дозволяє вирішити низку важливих завдань, зокрема: створити позитивне емоційне налаштування здобувачів на курс «Управління персоналом»; сформувати інтерес та настанову на необхідність роботи з урахуванням «людського чинника»; виявити для кожного майбутнього керівника ті його індивідуальні психологічні особливості, які можуть негативно впливати на його професійну діяльність, а також надати рекомендації із удосконалення особистості.

Пошук шляхів активізації людського чинника всередині кожної організації та облік соціально-психологічних особливостей персоналу є одним із вирішальних аспектів підвищення ефективності діяльності будь-якої організації.

Важко уявити собі ефективного керівника (менеджера), який би, при цьому, не розбирався в людях. Адже одним з найважливіших аспектів роботи керівника (менеджера) з людьми є підбір кадрів, індивідуальна робота з ними, розвиток здібностей підлеглих тощо. Окрім того, керівнику важливо знати і найкращим чином використовувати також свої індивідуальні особливості. Для цього необхідні знання психології індивідуальних відмінностей, уявлення про типи темпераменту, які найкраще описують індивідуальні особливості поведінки людини.

Практика навчання і професійної діяльності західноєвропейських та американських менеджерів передбачає використання різних методів вивчення особистостей: графологія, психогеометрія, ірідодіагностика, фізіогноміка, мова жестів та рухів тіла тощо. Ці методи вельми складні й потребують широких спеціальних знань. Більш доступним і простим є використання тестів, спеціально розроблених професійними психологами. Тести дозволяють за короткий час (10-15 хв.), на основі даних самооцінки, зробити достатньо достовірні обґрунтовані висновки про її психологічні особливості.

ЗАВДАННЯ № 1.

ВИЗНАЧЕННЯ ТИПУ ТЕМПЕРАМЕНТУ ОСОБИСТОСТІ

Заняття проводиться у формі індивідуального тестування здобувачів на спеціальних бланках чи окремих аркушах. Після обробки результатів кожен знайомиться з характеристикою своїх психологічних особливостей і рекомендаціями із самовдосконалення з метою підвищення ефективності управлінської діяльності. Отримані результати можуть обговорюватися з викладачем для роз'яснення окремих питань і уточнення рекомендацій. Така форма заняття дозволяє здійснити вимогу індивідуалізації навчального процесу і направленості на конкретну особу, що навчається.

Методика виконання

Нижче наведено 12 тверджень. Необхідно уважно ознайомитися з кожним із них та вирішити, стосується воно Вас особисто чи не стосується. Якщо стосується, тоді необхідно поставити «так», якщо не стосується – «ні». Відповідати потрібно якомога швидше, не розмірковуючи надто довго. Найвідвертішою відповіддю є та, яка спадає на думку відразу.

1. Ви, зазвичай, реалізуєте власні задуми без здійснення попереднього детального планування.

2. Ви можете відчувати себе, без вагомих на то причин, якийсь час щасливим (ою), а потім раптово нещасним (ою).

3. Ви відчуваєте себе щасливим (ою), коли займаєтесь справами, що вимагають негайних дій.

4. Ви схильні до кардинальних змін настрою від гарного до поганого без вагомих на те причин.

5. При знайомстві Ви, зазвичай, першим (ою) проявляєте ініціативу.

6. Ви дуже часто перебуваєте у поганому настрої.

7. Ви схильні діяти швидко і рішуче, дуже часто не замислюючись про наслідки своїх дій.

8. Ви намагаєтесь на чому-небудь зосередити свою увагу, проте Вам це не вдається зробити.

9. Ви є емоційною, пристрасною людиною, яка схильна захоплюватися?

10. Часто буває так, що під час бесіди з іншими Ви присутні лише фізично, а подумки перебуваєте геть в іншому місці?

11. Ви відчуваєте себе незатишно та некомфортно, коли не маєте можливості спілкуватися.

12. Ви час від часу сповнені енергією, а іноді занадто пасивні.

Інструкція з обробки результатів

На осі абсцис (по горизонталі) системи координат відкладіть кількість відповідей «так» на всі ствердження з непарними номерами вправо, відповідей «ні» – вліво. Для стверджень з парними номерами кількість відповідей на осі ординат (по вертикалі) «так» – вгору, «ні» – вниз. Проведіть через отримані крапки на системі координат лінії паралельні осям. Зсув отриманого прямокутника відображає тип Вашого темпераменту. Розподіл площі за секторами демонструє пріоритетність темпераментів у Вашому характері. Необхідно пам'ятати, що яскраво виражені темпераменти зустрічаються не дуже часто. Зазвичай темперамент комбінується двома сусідніми (меланхолічно-холеричний, сангвістично-холеричний, флегматично-сангвістичний, меланхолічно-флегматичний) і не комбінується діаметрально протилежними (холерично-флегматичний чи сангвістично-меланхолічний).

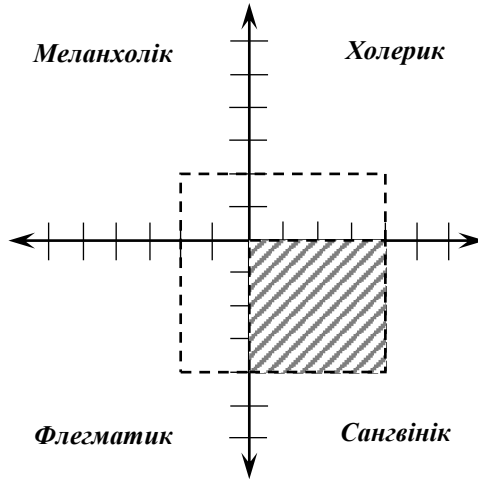


Рис. Пріоритетність темпераменту (приклад)

Довідковий матеріал

За відносної рівноваги мотивів поведінки діяльності, за одних її тих самих зовнішніх впливів люди помітно відрізняються одна від іншої за вразливістю, імпульсивністю тощо. Так, одна людина схильна до повільності, інша – до квапливості; для однієї характерна легкість спонукання почуттів, іншій – байдужість; одну відрізняють різкі жести, виразна міміка, іншу – стриманість рухів, невиразна міміка обличчя.

Зрозуміло, що динамічні прояви психіки людини залежать від вихованих установок та звичок, від вимог ситуації тощо. Безумовно, індивідуальні відмінності мають вроджену основу: вони виявляються вже у дитинстві, виявляються у різних сферах поведінки і діяльності та відрізняються особливою постійністю.

Індивідуально своєрідна, природно обумовлена сукупність динамічних проявів психіки називається темпераментом (від лат. *temperamentum* – належне співвідношення частин, співрозмірність) людини. Давньогрецький лікар Гіппократ (460-377 р. до н.е.) виділив деякі загальні риси, що дозволяють розподілити людей на декілька типів. Відмінності у поведінці людей він пояснював переважанням в організмі одного з чотирьох

соків: крові, слизу мозку, жовтої жовчі печінки і чорної жовчі, що виділяється селезінкою.

Вивчаючи фізіологію мозку, І.П. Павлов встановив, що темперамент залежить від типу нервової системи, її властивостей: 1) сила – слабкість; 2) рівноваженість – нерівноваженість; 3) рухливість – інертність, а також від збалансованості процесів збудження і гальмування. Зрозуміло, що не усіх людей можна розподілити за чотирма типами. Вказані типи прийнято вважати основними. В житті досить часто зустрічаються люди, яких можна віднести до змішаного типу темпераменту, коли досить чітко проявляються характеристики будь-яких двох типів. Найчастіше виявляється поєднання ознак таких типів; холерик та сангвінік, флегматик та меланхолік, сангвінік та флегматик, меланхолік та холерик.

Не можна говорити про «погані» та «гарні» темпераменти – мову можна вести лише про існування різних способів поведінки і діяльності. Так, у меланхоліків, володарів слабого типу нервової системи, низька працездатність компенсується зростанням чутливості, що дозволяє чутко помічати зміни навколишнього середовища. Тип нервової системи, а відповідно, темперамент – вроджена властивість, однак може змінюватися незначною мірою під впливом життєвих умов. Темперамент неможливо змінити на протилежний і непотрібно це робити. Психічні особливості індивідуума необхідно враховувати при виборі професії, виду діяльності.

ЗАВДАННЯ 2.

ТЕСТ-ОПИТУВАЛЬНИК «ТИП ТЕМПЕРАМЕНТУ»

Методика виконання

Також із метою визначення типу темпераменту на практиці доволі часто використовуються різноманітні тести-опитувальники, методику одного з яких наведено нижче.

Нижче пропонується низка тверджень для здійснення самооцінки. Якщо Ви погоджуєтеся із твердженням і воно повною мірою стосується Вас, тоді закресліть клітинку в «Таблиці для обробки

результатів» під номером, який відповідає номеру твердження, якщо не погоджуєтесь – залиште клітинку пустою. Працюйте з тестами швидко, не витрачаючи занадто багато часу на обмірковування питань, оскільки у даному випадку важливою є Ваша перша реакція. Відповідайте максимально відверто. Даний тест-опитувальник не містить «невірних» відповідей, оскільки кожна людина має право на власну позицію. Надати відповіді потрібно на всі без виключення запитання.

Опитувальник «Тип темпераменту»

1. Я правильно зрозумів методiku виконання і буду її дотримуватися.

2. Я сором'язлива людина.

3. Я весела та життєрадісна людина.

4. Я непосидюча людина.

5. Я спокійна людина.

6. Я відповідаю на питання даного опитування правдиво і відверто.

7. Я досить часто розгублююся за нових обставин.

8. Я доволі енергійний(а).

9. Досить часто я буваю гарячкуватим(ою) та нестриманим(ою).

10. Для мене характерна послідовність у справах.

11. Я уважно відповідаю на питання даного тесту, щоб максимально об'єктивно оцінити себе.

12. Я б не назвав(ла) себе активною людиною, скоріш, навпаки.

13. Часто я виявляю поспішність у своїх рішеннях.

14. Доволі часто я буваю метушливим(ою).

15. Я досить врівноважений(а) (байдужий(а)).

16. Я даю відповідь на питання цього опитувальника лише після того, як добре зрозумію сутність кожного твердження.

17. Як правило, мені буває важко встановити контакт із незнайомими людьми.

18. Я вважаю себе діловою людиною.

19. Я нетерплячий(а).

20. Практично будь-яку справу (роботу) я виконую ґрунтовно.

21. Мені нічого приховувати від самого себе, тому я відповідаю на питання цілковито щиро.

22. Частіше за все я почуваю невпевненість у своїх силах.

23. Почату справу я, як правило, доводжу до логічного завершення.
24. Доволі часто я буваю різким(ою) по відношенню до оточуючих.
25. Я досить обережна людина.
26. Я ніколи не оцінюю вчинки людей допоки не з'ясую їх суті і причин.
27. Я легко переносю самотність.
28. Доволі часто буває, що я переоцінюю себе.
29. Думаю, що я досить рішуча людина.
30. Я вмю терпляче чекати.
31. Я ніколи нічого не роблю заради власної примхи.
32. У випадку невдачі я, як правило, почуваю себе пригніченим(ою).
33. Я доволі швидко опановую нове.
34. Нерідко я буваю прямолінійним(ою) у відносинах з людьми.
35. Я важко зближуюсь з незнайомими людьми.
36. Я ніколи не даю негативних оцінок людям із чужих слів.
37. Я схильний(а) заглиблюватися в себе.
38. Мої інтереси доволі різноманітні та мінливі.
39. Я схильний(а) проявляти ініціативу.
40. Я мовчазний(а).
41. Я ніколи не починав(ла) конфліктувати з ким-небудь без поважних причин.
42. При невдачах я, як правило, розгублюююсь.
43. Як правило, я легко переживаю невдачі та неприємності.
44. Я доволі вперта людина.
45. Моє мовлення спокійне, рівномірне, з зупинками, без різко виражених емоцій, жестикуляцій і міміки.
46. Я ніколи не підвищував(ла) голос, якщо до цього не спонукали надзвичайні обставини.
47. Я доволі швидко втомлюююсь.
48. Мої схильності непостійні.
49. Я досить винахідливий(а) в суперечці.
50. Не люблю балакати беззмістовно.
51. У мене ніколи не з'являються такі думки, які варто було б приховувати від інших.
52. Моє мовлення зазвичай слабке і тихе (іноді – майже шепотання).
53. Доволі часто я буваю схильний(ою) «пливти за течією».

54. Я працюю, як правило, ривками.
55. Думаю, що я стримана людина.
56. Я ніколи не розповсюджую плітки.
57. Як правило, я поневолі пристосовуюсь до характеру (особливостей) співрозмовника.
58. Мені, в основному, неважко пристосуватися до різних обставин.
59. Я схильний(а) до ризикованих справ.
60. Я терпляча людина.
61. Моя поведінка у присутності людей і на самоті однакова.
62. Я буваю враженим(ою) до сліз.
63. Я як правило, із захопленням беруся за нову справу.
64. Для мене не характерна злопам'ятність.
65. Почату справу я у більшості випадків доводжу до кінця.
66. Я ніколи не здійснював(ла) жодних справ заради особистої вигоди.
67. Я надмірно вразливий(а) до похвал і осуджень (покарань).
68. Я доволі часто швидко «охолоджуюся», якщо справа перестає мене цікавити.
69. Я не образливий(а).
70. Я схильний(а) витратити сили марно (не по справі).
71. В усіх випадках збоїв у моїй роботі жодного разу не було так, щоб винуватим(ою) був(ла) лише я один(а).
72. Я висуваю високі вимоги до себе.
73. Я, як правило, швидко занурююся у нову роботу.
74. Моє мовлення, як правило, швидко, пристрасне, з різноманітними (іноді з плутаними) інтонаціями.
75. У мене гарне самовладання.
76. Іноді я ледве справляюся з роздратуванням, причину якого нерідко важко зрозуміти.
77. Доволі часто я буваю підозрілим(ою).
78. Не люблю одноманітну, рутинну, копійку роботу.
79. Мені здається, я невірноважена особистість.
80. Я дотримуюсь чіткого ритму життя і системи в роботі.
81. Іноді я говорю неправду.
82. Доволі часто я буваю без нарікань покірним(ою).
83. Як правило, я швидко переключаюся з однієї роботи на іншу.

84. Нерідко я гарячкуюсь.
85. Мені неважко стримувати пориви.
86. Іноді я оцінюю по-різному (різним мірилом) свої вчинки і такі ж вчинки інших людей, тобто застосовую подвійні стандарти.
87. Я висуваю високі вимоги до оточуючих.
88. Я товариська людина (не відчуваю скутості з новими людьми).
89. Я міг(могла) би назвати себе «агресивною забіякою».
90. Я не дуже сприйнятливий(на) до похвал і нарікань.
91. Іноді я заздрю людям.
92. На мій погляд я доволі поміркована людина.
93. Думаю, що я чуйна людина.
94. Я не приймаю вади (помилки).
95. Я схилиюсь до прояву поблажливості до «шпильок» на мою адресу.
96. Іноді я приймаю рішення, ознайомившись з обставинами справи доволі поверхнево.
97. Досить часто я буваю занадто чутливим(ою).
98. Мені здається, що я доволі витривалий(а) і працездатний(а).
99. Думаю, у мене виразна міміка.
100. Мені притаманна постійність відносин та інтересів.
101. Іноді я позитивно характеризую людину за відгуками інших.
102. Я несхильний(а) ділитись з будь-ким своїми думками.
103. Часто я буваю непрацездатним(ою), відволікаюсь від справи.
104. Я здатний(а) швидко вирішувати питання і діяти.
105. Я досить повільно включаюсь у роботу.
106. До своїх вчинків я іноді ставлюся не самокритично.
107. Я доволі часто потребую співчуття і підтримки оточуючих.
108. У мене гучне, швидко, чітке мовлення, яке супроводжується виразними жестами і мімікою.
109. Я схильний(а) постійно шукати нове.
110. Мені буває нелегко переключатися з однієї справи на іншу.
111. Трапляється, що я перекладаю власні невдачі на інших людей.
112. Я б не сказав(ла), що я хоробра людина, скоріше, навпаки.
113. Мені здається, що я можу володіти собою у непередбачуваній важкій ситуації.
114. Мої рухи, як правило, різкі та поривчасті.

115. Я рівний(а) у відносинах з усіма.
116. Не завжди я однаково оцінюю одні й ті ж самі вчинки чужих та близьких мені людей.
117. Я доволі часто ображаюсь.
118. Для мене є типовим бадьорий настрій.
119. У досягненні мети я досить наполегливий(а).
120. Я достатньо охайний(а).
121. Іноді я, як і багато людей, «перемиваю кісточки» знайомим.
122. Я легко вразлива людина.
123. Я легко прокидаюсь і швидко засинаю.
124. Моя характерна риса – швидка зміна настроїв.
125. Мені часто буває важко пристосуватися до нових умов.

Інструкція з обробки результатів

Підрахуйте кількість закреслених номерів питань окремо по кожному з рядків «М», «С», «Х», «Ф» (цими буквами шифруються чотири основних типи темпераменту: М – меланхолік, С – сангвінік, Х – холерик, Ф – флегматик) (таблиця для опрацювання результатів). Порівнявши значення отриманих сум, зробіть висновок про переважання у Вас чистого типу темпераменту (якщо одне із значень суттєвіше трьох інших) або про поєднання двох типів темпераменту (якщо два значення достатньо близькі, а два інших відстають від них більше ніж на п'ять одиниць).

Шкала «0» опрацьовується окремо, по частинам. Питання 1, 6, 11, 16, 21 визначають ступінь залученості опитаного у роботу: 100 % – «так» – повне включення, менше 100 % – неповне включення. Питання 26, 31, 36, 41, 46, 51, 56, 61, 66, 71 визначають ступінь відкритості, щирості в процесі опитування. Якщо в 70-100 % випадків відповіді «ні», то слід кваліфікувати як повну щирість. Питання 76, 81, 86, 91, 96, 101, 106, 111, 116, 121 характеризують вміння вірно оцінювати себе. Якщо у 70-100 % випадків відповідь «так» – кваліфікувати як відсутність намагання показати себе у кращому ракурсі. Загалом шкала «0» виступає в якості «шкали неправди».

Таблиця для оцінювання результатів

О	1	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	101	106	111	116	121	Σ
М	2	7	12	17	22	27	32	37	42	47	52	57	62	67	72	77	82	87	92	97	102	107	112	117	122	Σ
С	3	8	13	18	23	28	33	38	43	48	53	58	63	68	73	78	83	88	93	98	103	108	113	118	123	Σ
Х	4	9	14	19	24	29	34	39	44	49	54	59	64	69	74	79	84	89	94	99	104	109	114	119	124	Σ
Ф	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	Σ

Проаналізувавши отримані результати, необхідно ознайомитися з відповідними Вашому типу темпераменту рекомендаціями.

Рекомендація 1

На основі дослідження Ваших природних якостей і властивостей характеру, які виявляються в різних ситуаціях, можна сказати: Ваш темперамент наближується до **сангвінічного (С)**. Ви людина енергійна, емоційна, працюєте швидко, жваво реагуєте на оточуючі події. Здатні виконувати роботу, яка потребує активності, винахідливості, менше схильні до виконання одноманітної роботи, яка потребує більшої посидючості, сконцентрованості.

Рекомендації: будьте більш самостійними, менше приймайте те чи інше рішення необмірковано, зверніть увагу на підвищення особистої організованості. Якщо Ви докладете зусиль у вказаних напрямках, то природні властивості Вашої нервової системи повною мірою будуть сприяти високій ефективності Вашої роботи.

Ви здатні розбиратися в людях, емоційно їх «запалювати», гуртувати навколо себе. При цьому намагайтесь не «виставляти» свою особистість, аналізуйте і робіть висновки при промахах та невдачах.

Рекомендація 2

На основі дослідження Ваших природних якостей і властивостей характеру, які виявляються в різних ситуаціях, можна сказати: Ваш темперамент наближується до **меланхолічного (М)**. Ви емоційні, легко вразливі, схильні сильно переживати, Вам не подобається виступати публічно, не одразу зближаєтесь з людьми, в роботі відповідальні, старанні, однак при помітних моральних і фізичних навантаженнях Вам працювати важко: сильно перевтомлюєтесь, погано справляєтесь зі стресовими ситуаціями.

Рекомендації: розвивайте в собі товариськість, інтерес і увагу до підлеглих, більшу вимогливість до них, більшу впевненість у собі, яка базується на досвіді, знанні справи, намагайтеся спиратися на актив колективу, на лідерів, проявляйте з усіх питань більше активності. При спілкуванні з керівництвом використовуйте свої сильні

якості, намагайтеся продемонструвати, перш за все, акуратність, чіткість в оформленні документів, логічне обґрунтування думок, відповідальну підготовку до питання, знання та розуміння причин вчинків окремих підлеглих.

Рекомендація 3

На основі дослідження Ваших природних якостей і властивостей характеру, які виявляються в різних ситуаціях, можна сказати: Ваш темперамент наближується до **флегматичного (Ф)**. Ви, за своєю природою, людина спокійна, врівноважена, частіш за все непохитна, емоційний стан у Вас слабо проявляється зовні. Працюєте завзято, з великою наполегливістю, чітко і організовано, але любляете ту роботу, до якої вже звикли; усілякі випадковості, необхідність раптово переорієнтуватися чи щось змінити в роботі дратують Вас, вибивають із ритму; у Вас, очевидно, є тягіння до постійності, одноманітності, Вам не подобається «метушитися».

Рекомендації: намагайтеся бути більш оперативним та спритним при застосуванні управлінського рішення, не чекайте зовнішніх стимулів, менше заглиблюйтеся в себе, розвивайте у собі товарицькість, інтерес і увагу до підлеглих.

Рекомендація 4

На основі дослідження Ваших природних якостей і властивостей характеру, які виявляються в різних ситуаціях, можна сказати: Ваш темперамент наближується до **холеричного (Х)**. Ви людина швидка, запальна, глибоко занурюєтеся у справу, ведете за собою людей, запалюєте їх своєю емоційністю. Для Вас характерна висока працездатність, одночасно можете виконувати декілька справ. Часто виходить так, що сама зміна однієї справи на іншу є для Вас відпочинком. При монотонній або іншій роботі ви швидко втомаютесь, а оперативна, різноманітна робота більше відповідає Вашому характеру. У той же час, для Вас характерні емоційні спалахи, різкі зміни настрою, невитриманість по відношенню до людей, тобто Ви дозволяєте собі зриватися, бути нестриманим через велику збудженість.

Рекомендації: навчитися більш спокійно реагувати на робочу ситуацію, незворушно вислуховувати підлеглих, не перебиваючи їх та не дратуватись. Давайте можливість своїм підлеглим висловлюватись, не подавляючи їх своєю моно особистістю.

Рекомендація 5

На основі дослідження Ваших природних якостей і властивостей характеру, які виявляються в різних ситуаціях, можна сказати: Ви відрізняєтесь активним типом поведінки, поєднуючи в собі якості і **холерика, і сангвініка (Х. С.)**. Вас вирізняє живість емоцій, вміння швидко перебудувати свою поведінку у зв'язку зі зміною ситуації, Ви комунікабельні. Недоліки особистої організованості Ви компенсуєте своєю моторністю.

Рекомендації: зверніть увагу на покращення особистої організованості, зібраності; спостерігайте за собою – чи не багато Ви говорите? Чи даєте змогу висловитись підлеглим? Чи створюєте спокійну, не нервову обстановку при спілкуванні з підлеглими і колегами? Домагайтесь більшої чіткості у роботі з підлеглими, не приймайте поспішних рішень.

Рекомендація 6

На основі дослідження Ваших природних якостей і властивостей характеру, які виявляються в різних ситуаціях, можна сказати: Ви поєднуєте в собі якості і **флегматика і меланхоліка (Ф, М)**. Ви надаєте перевагу тому, щоб не відриватися від розпочатої справи, вмiєте організувати себе, але не товариські. Ви заглиблені у себе, зовні мало проявляєте емоцій. Вам важко переключати темп діяльності при зміні ситуації. Вас характеризує деяка повільність при прийнятті рішень.

Рекомендації: Не замикайтесь у собі, намагайтесь бути більш енергійними, розвивайте в собі спостережливість, комунікабельність, будьте більш вимогливими до підлеглих, умійте чітко пояснювати їм їх помилки. Тренуйте свої здібності до публічних виступів, пам'ятайте, що слово керівника є важливим чинником впливу на підлеглих.

Рекомендація 7

На основі дослідження Ваших природних якостей і властивостей характеру, які виявляються в різних ситуаціях, можна сказати: Ви поєднуєте в собі якості і **флегматика і сангвініка (Ф, С)**. Ви є людиною врівноваженою (в поведінці, емоціях) та рухливою. Люди такого типу відрізняються неквапливістю, спокійністю, розміреністю, але в силу специфіки керівної роботи вони можуть доволі швидко переключатися на інші справи, легко активізуються, без труднощів вступають в контакт із людьми. Вони відрізняються організованістю дій, вміють швидко розбиратися у важких ситуаціях, за необхідності швидко приймають рішення.

Рекомендації: працюйте над собою, розвивайте позитивні якості, задатки, які у Вас, безумовно, є; намагайтесь нівелювати слабкі риси вашого темпераменту: інертність, труднощі у спілкуванні з вищим керівництвом, уповільнену реакцію на нове, невміння утримувати у сфері особливої уваги одночасно декілька поточних справ тощо.

Рекомендація 8

На основі дослідження Ваших природних якостей і властивостей характеру, які виявляються в різних ситуаціях, можна сказати: Ваш темперамент являє собою поєднання **холеричного та меланхолічного (Х, М.)** – двох полярних типів. Для Вас характерна висока емоційність, активність на роботі, Ви вникаєте у всі тонкощі робочих питань, не забуваєте перевіряти виконання завдань підлеглими, «уболюєте» за доручену справу, знаходите спільну мову та легко входите в контакт як з колегами, так і з підлеглими, проте не завжди буваєте стримані. У момент відпочинку Вам важко відключитися від роботи (Вас непокоять різного роду сумніви, невдоволення собою, невпевненість, почуття смутку). Робота повертає Вам активність, лідерство. Для Вас характерні підйоми та спади.

Рекомендації: підвищуйте вимоги до підлеглих, не виконуйте за них роботу; не «виливайте» свої емоції на підлеглих; свою енергію і емоційність намагайтесь частково витратити на домашні турботи – це послабить Вашу робочу напругу.

ЗАВДАННЯ № 3.
ТЕСТ-ОПИТУВАЛЬНИК
«ДІАГНОСТИКА ТИПУ АКЦЕНТУАЦІЇ ОСОБИСТОСТІ»
(ОПИТУВАЧ ШМИШЕКА) (SCHMIESCHNEK FRAGEBOGEN)

Методика виконання

Вам пропонується відповісти на 88 запитань щодо різних сторін Вашої особистості. У бланку відповіді поруч із номером питання вкажіть знак + (так), якщо згодні, або – (ні), якщо не згодні. Відповідайте швидко, довго не замислюйтесь.

Опитувальник «Діагностика типу акцентуації особистості»

1. Чи є Ваш настрій загалом веселим та безтурботним?
2. Чи сприйнятливі Ви до образ?
3. Чи траплялося Вам іноді швидко заплакати?
4. Чи завжди Ви вважаєте себе правим у тій справі, яку робите, і Ви не заспокоїтесь, доки не переконаєтесь у цьому?
5. Чи вважаєте Ви себе сміливішим, ніж у дитячому віці?
6. Чи може Ваш настрій змінюватися від глибокої радості до печалі?
7. Чи знаходитеся Ви в компанії в центрі уваги?
8. Чи бувають у Вас дні, коли Ви без достатніх підстав перебуваєте в похмурому і дратівливому настрої і ні з ким не хочете розмовляти?
9. Чи серйозна Ви людина?
10. Чи можете Ви надихнутися чимось?
11. Чи підприємливі Ви?
12. Чи швидко Ви забуваєте, якщо Вас хтось образить?
13. Чи м'якосерда Ви людина?
14. Чи намагаєтесь Ви перевірити після того, як опустили листа в поштову скриньку, чи не залишилося воно висіти в прорізі?
15. Чи завжди Ви намагаєтесь бути сумлінним у роботі?
16. Чи відчували Ви в дитинстві страх перед грозою чи собаками?
17. Чи вважаєте Ви інших людей недостатньо вимогливими один до одного?
18. Чи сильно залежить Ваш настрій від життєвих подій та переживань?
19. Чи завжди Ви прямодушні зі своїми знайомими?
20. Чи часто Ваш настрій буває пригніченим?

21. Чи був у Вас раніше істеричний напад чи виснаження нервової системи?

22. Чи схильні Ви до станів сильного внутрішнього занепокоєння чи пристрасного прагнення?

23. Чи важко Вам тривалий час просидіти на стільці?

24. Чи боретесь Ви за свої інтереси, якщо хтось чинить з Вами несправедливо?

25. Чи змогли б Ви вбити людину?

26. Чи сильно Вам заважає, коли косо висить гардина або нерівно настелена скатертина настільки, що Вам хочеться негайно усунути ці недоліки?

27. Чи відчували Ви в дитинстві страх, коли залишалися одні вдома?

28. Чи часто у Вас без причини змінюється настрій?

29. Чи завжди Ви старанно ставитеся до своєї діяльності?

30. Чи швидко Ви можете розгніватися?

31. Чи можете Ви бути веселим безшабашно?

32. Чи можете Ви іноді цілком перейнятися почуттям радості?

33. Чи підходите Ви для проведення розважальних заходів?

34. Чи Ви зазвичай висловлюєте людям свою відверту думку з того чи іншого питання?

35. Чи впливає на Вас вид крові?

36. Чи охоче Ви займаєтеся діяльністю, пов'язаною з великою відповідальністю?

37. Чи схильні Ви заступитися за людину, з якою вчинили несправедливо?

38. Чи важко Вам входити до темного приміщення?

39. Чи виконуєте Ви кропітку «чорну» роботу так само без поспіху та ретельно, як і улюблену Вами справу?

40. Ви товариська людина?

41. Чи охоче Ви декламували у школі вірші?

42. Чи бігали Ви дитиною з дому?

43. Чи важко Ви сприймаєте життя?

44. Чи були у вас конфлікти та неприємності, які так виснажували Вам нерви, що Ви не виходили на роботу?

45. Чи можна сказати, що Ви при невдачах не втрачаєте почуття гумору?

46. Чи зробите Ви першим крок до примирення, якщо Вас хтось образить?

47. Чи любите Ви тварин?

48. Чи підете Ви з роботи чи з дому, якщо у Вас там щось негаразд?

49. Чи мучать Вас думки, що з Вами чи Вашими родичами трапиться якесь нещастя?

50. Чи вважаєте Ви, що настрої залежить від погоди?

51. Чи злякаєтесь Ви виступити на сцені перед великою кількістю глядачів?

52. Чи можете Ви вийти з себе і дати волю рукам, якщо Вас хтось навмисне грубо розсердить?

53. Чи багато Ви спілкуєтесь?

54. Якщо Ви будете чимось розчаровані, чи прийдете у розпач?

55. Чи подобається Вам робота організаторського характеру?

56. Чи вперто Ви прагнете до своєї мети, навіть якщо на шляху зустрічається багато перешкод?

57. Чи може Вас так захопити фільм, що сльози виступлять на очах?

58. Чи важко Вам заснути, якщо Ви цілий день розмірковували над своїм майбутнім чи якоюсь проблемою?

59. Чи доводилося Вам у шкільні роки користуватися підказками чи списувати у товаришів домашнє завдання?

60. Чи важко Вам піти вночі на цвинтар?

61. Чи стежите Ви з великою увагою, щоб кожна річ у будинку лежала на своєму місці?

62. Чи доводилося Вам лягти спати в хорошому настрої, а прокинутися в пригніченому і кілька годин залишатися в цьому настрої?

63. Чи можете Ви легко пристосуватися до нової ситуації?

64. Чи є у Вас схильність до головного болю?

65. Чи часто Ви смієтесь?

66. Чи можете Ви бути привітними з людьми, не відкриваючи свого істинного ставлення до них?

67. Чи можна Вас назвати жвавою людиною?

68. Чи сильно Ви страждаєте через несправедливість?

69. Чи можна Вас назвати пристрасним любителем природи?

70. Чи є у Вас звичка перевіряти перед сном або перед тим, як піти, чи вимкнено газ і світло, чи закриті двері?

71. Чи полохливі Ви?
72. Чи буває, що Ви почуваетесь на сьомому небі від щастя, хоч об'єктивних причин для цього немає?
73. Чи охоче Ви брали участь в юності у гуртках художньої самодіяльності, у театральному гуртку?
74. Чи тягне Вас іноді дивитися в далечінь?
75. Чи дивитесь Ви на майбутнє песимістично?
76. Чи може Ваш настрій змінитись від найвищої радості до глибокої туги за короткий період часу?
77. Чи легко піднімається Ваш настрій у дружній компанії?
78. Чи злитесь Ви тривалий час?
79. Чи сильно Ви переживаєте, якщо горе трапилося в іншої людини?
80. Чи була у Вас у школі звичка переписувати листок у зошиті, якщо ви помилилися, зробили виправлення?
81. Чи можна сказати, що Ви більш недовірливі та обережні, ніж довірливі?
82. Чи часто Ви бачите страшні сни?
83. Чи виникала у Вас думка кинутися з вікна, під поїзда чи автомобіль, що наближається?
84. Чи стаєте Ви радісним у веселому оточенні?
85. Чи легко Ви можете відволіктися від обтяжливих питань і не думати про них?
86. Чи важко Вам стримати себе, якщо Ви розлютитесь?
87. Чи волієте Ви мовчати (так), чи ви балакучі (ні)?
88. Чи могли б Ви, якби довелося брати участь у театральній виставі, з повним проникненням і перевтіленням увійти в роль і забути про себе?

Інтерпретація результатів

Максимальна сума балів, отриманих у результаті тестування – 24. За деякими джерелами, ознакою акцентуації вважається величина, що перевищує 12 балів. Інші ж на підставі практичного застосування опитувальника вважають, що сума балів у діапазоні від 15 до 19 говорить лише про тенденцію до того чи іншого типу акцентуації. І лише у разі перевищення 19 балів характеристика характеру є акцентуваною.

Виділені К. Леонгардом 10 типів акцентуйованих особистостей поділені на дві групи:

<p>акцентуації характеру:</p> <p>1) демонстративний, 2) педантичний, 3) застрягаючий, 4) збудливий.</p>	<p>акцентуації темпераменту:</p> <p>1) гіпертимічний, 2) дистимічний, 3) тривожно-боязливий, 4) циклотимічний, 5) афективний, 6) емотивний.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ключ для підрахунку балів

При збігу відповіді питання з ключем відповіді присвоюється один бал.

<p>1. Демонстративність / демонстративний тип: + : 7, 19, 22, 29, 41, 44, 63, 66, 73, 85, 88. - : 51. Суму відповідей помножити на 2</p>	<p>6. Дистимність / дистимічний тип: + : 9, 21, 43, 75, 87. Суму відповідей помножити на 3</p>
<p>2. Застрявання / тип, що застряє: + : 2, 15, 24, 34, 37, 56, 68, 78, 81. - : 12, 46, 59. Суму відповідей помножити на 2</p>	<p>7. Тривожність / тривожно-боязливий тип: + : 16, 27, 38, 49, 60, 71, 82. - : 5. Суму відповідей помножити на 3</p>
<p>3. Педантичність / педантичний тип: + : 4, 14, 17, 26, 39, 48, 58, 61, 70, 80, 83. - : 36. Суму відповідей помножити на 2</p>	<p>8. Екзальтованість / афективно-екзальтований тип: + : 10, 32, 54, 76. Суму відповідей помножити на 6</p>
<p>4. Збудливість / збудливий тип: + : 8, 20, 30, 42, 52, 64, 74, 86. Суму відповідей помножити на 3</p>	<p>9. Емотивність / емотивний тип: + : 3, 13, 35, 47, 57, 69, 79. - : 25. Суму відповідей помножити на 3</p>
<p>5. Гіпертимність / гіпертимний тип: + : 1, 11, 23, 33, 45, 55, 67, 77. Суму відповідей помножити на 3</p>	<p>10. Циклотимність / циклотимний тип: + : 6, 18, 28, 40, 50, 62, 72, 84. Суму відповідей помножити на 3</p>

Бланк-відповіді

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	

Особистісний профіль

24															
23															
22															
21															
20															
19															
18															
17															
16															
15															
14															
13															
12															
11															
10															
9															
8															
7															
6															
5															
4															
3															
2															
1															
0															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					

Довідковий матеріал

1. Демонстративний тип. Характеризується підвищеною здатністю до витіснення, демонстративністю поведінки, жвавістю, рухливістю, легкістю у встановленні контактів. Схильний до фантазерства, брехливості та удавання, спрямованих на прикрашання своєї персони, до авантюризму, артистизму, позерства. Їм рухає прагнення до лідерства, потреба у визнанні, жага постійної уваги до своєї персони, жага влади, похвали; перспектива бути непоміченим обтяжує його. Він демонструє високу пристосованість до людей, емоційну лабільність (легку зміну настроїв) за відсутності справді глибоких почуттів, схильність до інтриг (за зовнішньої м'якості манери спілкування). Відзначається безмежний егоцентризм, жадоба захоплення, співчуття, шанування, подиву. Зазвичай похвала інших у його присутності викликає в нього особливо неприємні відчуття, він цього не терпить. Прагнення компанії зазвичай пов'язані з потребою відчувати себе лідером, зайняти виняткове становище. Самооцінка дуже далека від об'єктивності. Може драгувати своєю самовпевненістю та високими домаганнями, сам систематично провокує конфлікти, але при цьому активно захищається. Маючи патологічну здатність до витіснення, може повністю забути те, що він хоче знати. Це розковує його на брехні. Зазвичай бреше з безневинним обличчям, оскільки те, що він говорить для нього є правдою; мабуть, внутрішньо він не усвідомлює свою брехню або усвідомлює дуже неглибоко, без помітних докорів сумління. Здатний захопити інших неординарністю мислення та вчинків.

2. Тип, що застрягає. Його характеризує помірна комунікабельність, нудьга, схильність до моралі, небалакучість. Часто страждає від уявної несправедливості стосовно нього. У зв'язку з цим виявляє настороженість і недовірливість по відношенню до людей, чутливий до образ і прикрощів, вразливий, підозрілий, відрізняється мстивістю, довго переживає, не здатний легко відходити від образ. Для нього характерна зарозумілість, часто виступає ініціатором конфліктів. Самовпевненість, жорсткість установок та поглядів, сильно розвинене честолюбство часто призводять до наполегливого утвердження своїх інтересів, які він обстоює з особливою енергійністю. Прагне досягти

високих показників у будь-якій справі, за яку береться, і виявляє велику завзятість у досягненні своїх цілей. Основною рисою є схильність до афектів (правдолюбство, уразливість, ревності, підозрілість), інертність в прояві афектів, у мисленні, у моториці.

3. Педантичний тип. Характеризується ригідністю (непіддатливістю), інертністю психічних процесів, тяжким піднесенням, тривалим переживанням травмуючих подій. У конфлікти вступає рідко, виступаючи радше пасивною, ніж активною стороною. Водночас суттєво реагує на будь-який прояв порушення порядку. На роботі поводить як бюрократ, пред'являючи оточуючим багато формальних вимог. Пунктуальний, акуратний, особливу увагу приділяє чистоті та порядку, скрупульозний, сумлінний, схильний жорстко слідувати плану, у виконанні дій неквапливий, посидливий, орієнтований на високу якість роботи та особливу акуратність, схильний до частих самоперевірок, сумнівів у правильності виконаної роботи. Охоче поступається лідерством іншим людям.

4. Збудливий тип. Недостатня керованість, ослаблення контролю за потягами і спонуканнями поєднуються в людей такого типу із владою фізіологічних потягів. Для нього характерна підвищена імпульсивність, інстинктивність, грубість, нудьга, похмурість, гнівливність, схильність до хамства і лайки, до конфліктів, у яких сам і є активною стороною, що провокує. Дратівливий, запальний, часто змінює місце роботи, не вживається у колективі. Відзначається низька контактність у спілкуванні, уповільненість вербальних та невербальних реакцій, суттєвість вчинків. Для нього жодна праця не стає привабливою, працює лише за необхідності, виявляє таке ж небажання вчитися. Байдушкий до майбутнього, цілком живе реальним, бажаючи витягти з нього масу розваг. Підвищена імпульсивність або реакція збудження гаситься важко і можуть бути небезпечні для оточуючих. Він може бути владним, обираючи для спілкування найслабших.

5. Гіпертимний тип. Людей цього типу відрізняє велика рухливість, товариськість, балакучість, вираженість жестів, міміки, пантоміміки, надмірна самостійність, схильність до бешкетності, брак почуття дистанції у відносинах з іншими. Часто спонтанно

відхиляються від початкової теми розмови. Скрізь вносять багато галасу, люблять компанії однолітків, прагнуть ними командувати. Вони майже завжди мають дуже гарний настрій, гарне самопочуття, високий життєвий тонус, нерідко квітучий вигляд, гарний апетит, здоровий сон, схильність до обжерливості та інших радощів життя. Це люди з підвищеною самооцінкою, веселі, легковажні, поверхневі і водночас діловиті, винахідливі, блискучі співрозмовники; люди, які вміють розважати інших, енергійні, підприємливі, ініціативні. Велике прагнення самостійності може бути джерелом конфліктів. Їм властиві спалахи гніву, роздратування, особливо коли вони зустрічають сильну протидію, зазнають невдачі. Схильні до аморальних вчинків, підвищеної дратівливості, прожектерства. Зазнають недостатньо серйозного ставлення до своїх обов'язків. Вони важко переносять умови жорсткої дисципліни, монотонну діяльність, вимушену самотність.

6. Дистимічний тип. Люди цього типу відрізняються серйозністю, навіть пригніченістю настрою, повільністю, слабкістю волевих зусиль. Їм характерні песимістичне ставлення до майбутнього, занижена самооцінка, і навіть низька контактність, небагатослівність у розмові, навіть мовчазність. Такі люди домосіди, індивідуалісти; суспільства, галасливої компанії зазвичай уникають, ведуть замкнений спосіб життя. Часто похмурі, загальмовані, схильні фіксуватися на тіньових сторонах життя. Вони сумлінні, цінують тих, хто з ними дружить, і готові їм підкоритися, мають загострене почуття справедливості, а також сповільненість мислення.

7. Тривожний тип. Людям цього типу властиві низька контактність, мінорний настрій, боязкість, полохливість, невпевненість у собі. Діти тривожного типу часто бояться темряви, тварин, бояться залишатися наодинці. Вони цураються галасливих і жвавих однолітків, не люблять надмірно галасливих ігор, відчують боязкість і сором'язливість, важко переживають контрольні, іспити, перевірки. Часто соромляться відповідати перед класом. Охоче підкоряються опіці старших, нотації дорослих можуть викликати вони докори сумніння, почуття провини, сльози, розпач. У таких людей рано формуються почуття обов'язку, відповідальності, високі моральні та етичні вимоги.

Почуття своєї неповноцінності люди цього типу намагаються замаскувати в самоствердження через ті види діяльності, де вони можуть більшою мірою розкрити свої здібності. Властиві їм з дитинства уразливість, чутливість, сором'язливість заважають зблизитися з тими, з ким хочеться, особливо слабкою ланкою є реакція на ставлення з боку оточуючих. Непереносимість глузування, підозри супроводжуються невмінням постояти за себе, відстояти правду при несправедливих звинуваченнях. Такі люди рідко вступають у конфлікти, граючи в них переважно пасивну роль, у конфліктних ситуаціях вони шукають підтримки та опори. Вони мають дружелюбність, самокритичність, старанність. Внаслідок своєї беззахисності нерідко служать цапами-відбувайлами, зручною ціллю для жартів.

8. Екзальтований тип. Яскрава риса цього типу – здатність захоплюватися, і навіть усміхненість, відчуття щастя, радості, насолоди. Ці почуття в них можуть часто виникати з причини, яка в інших не викликає великого підйому, люди екзальтованого типу легко захоплюються радісними подіями і в повній відчай – від сумних. Їм властива висока контактність, балакучість, влюбливість. Такі люди часто сперечаються, але не доводять справи до відкритих конфліктів. У конфліктних ситуаціях вони бувають як активною, так і пасивною стороною. Вони прив'язані до друзів та близьких, альтруїстичні, мають почуття співчуття, гарний смак, виявляють яскравість та щирість почуттів. Можуть бути панікерами, схильні до миттєвих настроїв, рвучкі, легко переходять від стану захоплення до стану печалі, мають лабільність психіки.

9. Емотивний тип. Цей тип споріднений екзальтованому, але прояви його менш бурхливі. Їм характерні емоційність, чутливість, тривожність, балакучість, боязкість, глибокі реакції у сфері тонких почуттів. Найбільш сильно виражена їхня риса – гуманність, співпереживання іншим людям чи тваринам, чуйність, м'якосердість, вони радіють чужим успіхам. Вразливі, сльозливі, будь-які життєві події сприймають серйозніше, ніж інші люди. Підлітки гостро реагують на сцени з фільмів, де комусь загрожує небезпека, сцена насильства може спричинити сильне потрясіння, яке довго не забудеться і може

порушити сон. Рідко вступають у конфлікти, образи носять у собі, не виплескуючи їх назовні. Таким людям властиво загострене почуття обов'язку, старанність. Дбайливо ставляться до природи, люблять вирощувати рослини, доглядати тварин.

10. Циклотимний тип. Характеризується зміною гіпертимних та дистимних станів. Таким людям властиві часті періодичні зміни настрою, і навіть залежність від зовнішніх подій. Радісні події викликають у них картини гіпертимії: жага до діяльності, підвищена балакучість, зміна ідей; сумні – пригніченість, уповільненість реакцій та мислення, також часто змінюється їхня манера спілкування з оточуючими людьми.

Запитання для самоконтролю:

1. Що таке темперамент та які основні типи темпераменту Ви знаєте?
2. Які сучасні методи використовуються для визначення типу темпераменту?
3. Як використання тестів із визначення темпераменту допомагає в психологічній діагностиці?
4. Надайте характеристику психологічним тестам MBTI та Eysenck's Personality Inventory, що використовуються для визначення типу темпераменту.
5. Які переваги і недоліки використання опитувальників у вивченні темпераменту?
6. Як сучасні технології, такі як машинне навчання та штучний інтелект, можуть бути використані для аналізу темпераменту?
7. Які аспекти темпераменту можуть бути оцінені за допомогою таких біологічних методів як генетичні тести, нейровізуалізація?
8. Як культура впливає на сприйняття та оцінку типів темпераменту?
9. Чи є різниця у підходах до вивчення темпераменту у дітей та дорослих? Якщо так, то які?
10. Як результати тестів на темперамент можуть бути використані в професійному консультуванні та коучингу?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2. РОЗРАХУНОК ЧИСЕЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Мета заняття: здійснення аналізу динаміки складу та структури персоналу агрохолдингу «Обрій»; визначення впливу зміни персоналу на обсяги валової продукції.

ЗАВДАННЯ № 1. АНАЛІЗ ДИНАМІКИ СКЛАДУ ТА СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА І ВИЗНАЧЕННЯ ВПЛИВУ ЙОГО ЗМІНИ НА ОБСЯГИ ВАЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

Вихідні дані необхідні для здійснення відповідних розрахунків наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Вихідна інформація до завдання

<i>Показник</i>	<i>січень</i>	<i>лютий</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>Загальна чисельність персоналу на початок періоду, осіб, у тому числі:</i>	<i>1235</i>	<i>1267</i>
– керівники	133	135
– спеціалісти та службовці	262	262
– робітники	840	870
<i>Загальна чисельність персоналу на кінець періоду, осіб, у тому числі:</i>	<i>1267</i>	<i>1330</i>
– керівники	135	135
– спеціалісти та службовці	262	295
– робітники	870	900
<i>Валова продукція, тис. грн</i>	<i>23000</i>	<i>25000</i>

Методика виконання

Розв'язок задачі має наступну послідовність:

1. Для аналізу динаміки зміни складу та структури персоналу підприємства необхідно розрахувати показники абсолютного відхилення, темпів приросту та питому частку. Аналізувати динаміку персоналу доцільно на підставі його середньої величини за відповідний період. Результати розрахунків проводяться в таблиці 2.

Таблиця 2

Динаміка та структура персоналу

<i>Показник</i>	<i>Січень</i>		<i>Лютий</i>		<i>Відхилення у складі персоналу</i>		<i>Відхилення у структурі, %</i>
	<i>осіб</i>	<i>Структура, %</i>	<i>осіб</i>	<i>Структура, %</i>	<i>Абсолютне, осіб</i>	<i>Темп приросту, %</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>Загальна чисельність персоналу, осіб, у тому числі:</i>							
<i>– керівники</i>							
<i>– спеціалісти та службовці</i>							
<i>– робітники</i>							

2. Для визначення впливу зміни чисельності персоналу на обсяги валової продукції необхідно розрахувати показник продуктивності праці:

$$ПП = \frac{ВП}{Ч}, \quad (1)$$

де ПП – продуктивність праці одного працівника, *тис. грн / особу*;

ВП – обсяги виробництва продукції, *тис. грн*;

Ч – чисельність персоналу в періоді, *осіб*.

Таким чином продуктивність праці у січні $ПП_0 = \underline{\hspace{2cm}}$ тис. грн;
у лютому $ПП_1 = \underline{\hspace{2cm}}$ тис. грн.

3. Для оцінювання впливу зміни чисельності персоналу на зміни обсягів валової продукції потрібно застосувати метод абсолютних різниць за формулою:

$$\Delta ВП_{(q)} = \Delta Ч \cdot ПП_0, \quad (2)$$

де $\Delta ВП_{(q)}$ – зміна обсягу валової продукції за рахунок зміни чисельності персоналу, *тис. грн*,

$\Delta Ч$ – зміна чисельності персоналу, *осіб*;

$ПП_0$ – продуктивність праці у базовому періоді (за умовою задачі – у січні), *тис. грн / особу*.

ЗАВДАННЯ № 2.

ВИЗНАЧЕННЯ СЕРЕДНЬООБЛІКОВОЇ ЧИСЕЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ

Умова

Підприємство працює з 21 квітня. Облікова чисельність тих, хто працює на новому підприємстві, становить: 21 квітня – 130 осіб; 25 квітня – 145, 28 квітня – 175, 30 квітня – 210 осіб. Середньооблікова чисельність працівників у травні становила 280 осіб, у червні – 285 осіб. Визначити середньооблікову чисельність працівників за третю декаду квітня, за квітень, за II квартал.

Методика виконання

Розв'язок задачі має таку послідовність:

1. Середньооблікова чисельність працівників підприємства за місяць визначається як частка суми чисельності працівників облікового складу за всі календарні дні місяця на кількість календарних днів у квітні. При цьому облікова чисельність працівників за вихідні дні прирівнюється до облікової чисельності працівників попереднього робочого дня.

2. Середньооблікова чисельність працівників підприємства за третю декаду визначається як частка суми чисельності працівників облікового складу за всі календарні дні місяця на $1/3$ кількості календарних днів у квітні.

3. Середньооблікова чисельність працівників за II квартал визначається як частка суми чисельності працівників облікового складу за всі місяці II кварталу на кількість місяців у II кварталі.

ЗАВДАННЯ № 3.

ВИЗНАЧЕННЯ ПЛАНОВОЇ ОБЛІКОВОЇ ЧИСЕЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ

Умова

Визначити планову облікову чисельність працівників на молокопереробному підприємстві «Молочар» за рік на підставі інформації:

- явочна чисельність службовців на зміну – 45 осіб;
- облікова чисельність інших категорій зайнятих становить 25 осіб;
- підприємство працює у дві зміни;
- реальний фонд робочого часу одного середньооблікового працівника за рік становить 247 днів;
- підприємство працює 315 днів на рік.

Методика виконання

Розв'язок задачі має таку послідовність:

1. Облікова чисельність – чисельність працівників облікового складу на певну дату розраховується за формулою:

$$Ч_0 = Ч_я \cdot К_0, \quad (1)$$

де $Ч_я$ – явочна чисельність облікових працівників (службовців), осіб;

$К_0$ – коефіцієнт облікового складу.

Явочна чисельність працівників ($Ч_я$) визначається за формулою:

$$Ч_я = С_я \cdot К_з \quad (2)$$

де $С_я$ – явочна чисельність службовців за зміну, осіб;

$К_з$ – кількість змін.

Коефіцієнт облікового складу ($К_0$) розраховують за формулою:

$$К_0 = \frac{\Phi_H}{\Phi_D}, \quad (3)$$

де Φ_H – номінальний річний фонд робочого часу, днів;

Φ_D – реальний фонд робочого часу (це різниця кількості календарних днів і невиходів на роботу з поважних причин – відпустки, вихідний, хвороба тощо), днів.

Планова облікова чисельність зайнятих ($Ч_{ПЛ}$) розраховується за формулою:

$$Ч_{ПЛ} = Ч_0 + Ч_{ІЗ} \quad (4)$$

де $Ч_{ІЗ}$ – облікова чисельність інших категорій зайнятих, осіб.

ЗАВДАННЯ № 4.

РОЗРАХУНОК ФОНДУ РОБОЧОГО ЧАСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Умова

За червень на молокопереробному підприємстві «Молочар» працівниками було відпрацьовано 3100 людино-днів, при цьому цілодобові простої становили 102; невиходи на роботу – 1600, у тому числі в зв'язку з черговими відпустками – 285, вихідними днями – 1315 людино-днів. Середньооблікова чисельність працівників – 165 осіб. Розрахувати календарний, табельний і максимально можливий фонди робочого часу на молокопереробному підприємстві.

Методика виконання

Розв'язок задачі має таку послідовність:

1. Календарний фонд робочого часу – це добуток кількості календарних днів планового або звітного періоду та середньоспискової чисельності працівників. Календарний фонд робочого часу враховує всі явки і неявки на роботу. При цьому кількість людино-днів виходів на роботу – є сумою відпрацьованих людино-днів і цілодобових простоїв. Таким чином, календарний фонд робочого часу визначається як сума кількості днів виходів та невиходів на роботу.

2. Табельний (номінальний) фонд робочого часу – це різниця між календарним фондом і вихідними днями.

3. Максимально можливий фонд робочого часу – це табельний фонд за мінусом днів чергових відпусток.

Запитання для самоконтролю:

1. Які основні показники використовуються для аналізу складу та структури персоналу підприємства?

2. Як впливає зміна чисельності персоналу на обсяги валової продукції підприємства?

3. Які методи використовуються для аналізу динаміки складу персоналу?

4. Які чинники можуть спричинити зміни у складі та структурі персоналу і як вони впливають на продуктивність?

5. Як визначити кореляцію між змінами у складі персоналу та змінами в обсягах валової продукції?

6. Що таке облікова чисельність працівників і які методи використовуються для визначення облікової чисельності працівників?

7. Як розрахувати ефективний фонд робочого часу та які чинники можуть впливати на його зміну?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3.

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 навіть картини подій, що відбулися багато років тому.
30. Різноманітні захоплення роблять життя людини багатше.
31. Істинно тільки те, до чого можна доторкнутися.
32. Я відаю 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 стовпцем (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. Людам 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. Людам 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 зміні 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 № 4. МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Мета заняття: оволодіння та засвоєння методики діагностики особистості «Мотивація до успіху»; визначення домінуючого типу робочої мотивації.

ЗАВДАННЯ № 1. МЕТОДИКА ДІАГНОСТИКИ ОСОБИСТОСТІ «МОТИВАЦІЯ ДО УСПІХУ»

Методика виконання

Оцінюється ступінь прагнення працівником підприємства щодо досягнення поставленої мети та успіху. Пропонується ряд запитань, на кожне з яких необхідно відповісти «так» або «ні».

Тест-опитувальник

1. Коли є вибір між двома варіантами, я волю не відкладати роботу на певний час, а зробити її якнайшвидше.
2. Я легко дратуюсь, розуміючи, що не можу виконати завдання на всі сто відсотків.
3. Коли я працюю, це видається так, ніби то я все «ставлю на кінь».
4. Коли виникає проблемна ситуація, я зазвичай приймаю рішення найостаннішим.
5. Коли я декілька днів не маю справ – втрачаю спокій.
6. Бувають дні, коли мої успіхи нижче середніх.
7. До себе я більш вимогливий, аніж до інших.
8. Я доброзичливий до інших.
9. Відмовляючись від складного завдання, я потім суворо картаюся, бо знаю, що успішно б його виконав.
10. Під час роботи мені потрібні невеликі перерви для відпочинку.
11. Старанність – це не головна моя риса.
12. Мої досягнення в праці не завжди однакові.
13. Мені більше до вподоби інша робота, аніж та, якою я займаюся.
14. Критика стимулює мене сильніше, аніж похвала.

15. Мені відомо, що колеги вважають мене діловою людиною.
16. Перешкоди сприяють прийняттю ґрунтовних рішень.
17. На моєму честолюбстві легко зірвати.
18. Зазвичай помітно, коли я працюю без натхнення.
19. Виконуючи роботу, я не розраховую на допомогу інших.
20. Іноді я відкладаю те, що можна зробити негайно.
21. Вважаю, що потрібно розраховувати лише на себе.
22. У житті небагато речей, важливіших за гроші.
23. Виконуючи складне завдання, я ні про що інше не думаю.
24. Я менш честолюбний, ніж інші.
25. Коли завершується відпустка, я зазвичай радію що скоро вийду на роботу.
26. Коли налаштовуюсь на роботу, працюю ліпше і більш кваліфіковано, ніж інші.
27. Мені простіше й легше спілкуватися з людьми, які вміють наполегливо працювати.
28. Коли я не при справі – я не у гуморі.
29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим.
30. Коли потрібно прийняти рішення, намагаюся робити це якнайкраще.
31. Мої друзі іноді вважають мене за ледаря.
32. Мої успіхи певним чином залежать від колег.
33. Вважаю, що безглуздо йти наперекір керівникові.
34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.
35. Коли справа не виходить, я стаю нервовим та нетерплячим.
36. Зазвичай я не переймаюся своїми досягненнями.
37. Коли я працюю у команді, моя робота результативніша, ніж у інших.
38. Багато чого за що берусь, я не доводжу до завершення.
39. Я заздрю людям, незавантаженим роботою.
40. Я не заздрю тим, хто прагне влади й високого соціального становища.
41. Коли я переконаний, що знаходжуся на правильному шляху, заради правоти здатний на будь-які вчинки.

Обробка результатів

По 1 балу нараховується за відповідь «так» на запитання: 2-5, 7-10, 14-17, 21, 22, 25-30, 32, 37, 41 та «ні» – на такі: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39. Відповіді на запитання 1, 11, 12, 19, 23, 33-35, 40 не враховуються. Підраховується загальна сума балів.

Інтерпретація результатів

Чим більшою є сума балів, тим вищий рівень мотивації працівника підприємства щодо досягнення успіху.

- **від 1 до 10 балів** – низька мотивація до успіху.
- **від 11 до 16 балів** – середній рівень мотивації.
- **від 17 до 20 балів** – помірно високий рівень мотивації.
- **понад 21 бал** – надто високий рівень мотивації до успіху.

ЗАВДАННЯ № 2.

МЕТОДИКА «ВИЗНАЧЕННЯ ТИПУ РОБОЧОЇ МОТИВАЦІЇ В.І. ГЕРЧИКОВА»

Методика виконання

Нижче наведена методика визначення домінуючого типу робочої мотивації. Вам пропонується низка запитань та кілька варіантів відповідей. У кожному питанні є вказівка скільки варіантів відповідей Ви можете дати. Вибір необхідно зафіксувати у реєстраційному бланку. Якщо Ви не погоджуєтесь з жодним із перерахованих варіантів, напишіть, будь ласка, свій варіант відповіді у графі «інше».

Дане дослідження може сприяти формуванню системи мотивації у Вашій організації з урахуванням Вашого мотиваційного типу та індивідуальних мотиваційних потреб.

Текст методики

1. Що Ви найбільше цінуєте у своїй роботі (можете дати один чи два варіанта відповіді)?

- а) що я в основному сам(а) вирішую, що і як мені робити;
- б) що вона дає мені можливість виявити те, що я знаю та вмію;
- в) що я почувуюся корисним та потрібним;
- г) що мені за неї відносно непогано платять;

д) особливо нічого не ціную, але ця робота мені добре знайома та звична;

інше _____.

2. Який вираз із наведених нижче Вам підходить найбільше (дайте тільки одну відповідь)?

а) я можу забезпечити своєю працею собі та своїй сім'ї пристойний дохід;

б) у своїй роботі я повний господар;

в) у мене достатньо знань та досвіду, щоб упоратися з будь-якими труднощами у моїй роботі;

г) я – цінний, незамінний в організації працівник;

д) я завжди виконую те, що від мене вимагають;

інше _____.

3. Як Ви вважаєте за краще працювати (можете дати один або два варіанти відповіді)?

а) вважаю за краще робити те, що знайоме і звично;

б) потрібно, щоб у роботі постійно з'являлося щось нове, щоб не стояти на місці;

в) щоб було достеменно відомо, що треба зробити і що я за це отримаю;

г) вважаю за краще працювати під повну особисту відповідальність;

д) готовий робити все, що потрібно для організації;

інше _____.

4. Припустимо, що Вам пропонують іншу роботу у Вашій організації. За яких умов Ви б на це погодились (можете дати один або два варіанти відповіді)?

а) якщо пропонують набагато вищу зарплату;

б) якщо інша робота буде більш творчою, цікавішою, ніж нинішня;

в) якщо нова робота дасть мені більше самостійності;

г) якщо це необхідно для організації;

д) при всіх рівних я вважав (вважала) за краще залишитися на тій роботі, до якої звик (ла);

інше _____.

5. Спробуйте визначити, що для Вас означає ваш зарібок (можете дати один або два варіанти відповіді):

- а) плата за час та зусилля, витрачені на виконання роботи;
 - б) не перш за все плата за мої знання, кваліфікацію;
 - в) оплата мого трудового вкладу у загальні результати діяльності організації;
 - г) мені потрібен гарантований зарібок – нехай невеликий, але щоб він був;
 - д) який би він не був, я його заробив(ла) сам(а);
- інше _____.

6. На яких принципах, на Вашу думку, повинні будуватися відносини між працівником та організацією (дайте тільки одну відповідь)?

- а) працівник повинен ставитися до організації, як до свого будинку, віддавати їй все і разом переживати труднощі та підйоми. Організація повинна відповідно оцінювати відданість та працю працівника;
 - б) працівник продає організації свою працю, і якщо не отримує за неї хорошу ціну, то вправі знайти іншого покупця;
 - в) працівник приходиться до організації для самореалізації і належить до неї, як до місця реалізації своїх здібностей. Організація повинна забезпечувати працівникові таку можливість, отримувати від цього вигоду для себе і на цій основі розвиватися;
 - г) працівник витрачає на організацію свої сили, а організація має натомість гарантувати йому зарплату та соціальні блага;
- інше _____.

7. Як Ви вважаєте, чому в процесі роботи люди виявляють ініціативу, чи вносять різні пропозиції (можете дати один або два варіанти відповіді)?

- а) відчують особливу відповідальність за свою роботу;
 - б) через прагнення реалізувати свої знання та досвід, вийти за встановлені роботою рамки;
 - в) найчастіше через бажання покращити роботу своєї організації;
 - г) просто хочуть «виділитися» або завоювати розташування керівництва;
 - д) хочуть заробити, оскільки будь-яка корисна ініціатива має винагороджуватися;
- інше _____.

8. *Яка думка про колективну роботу Вам ближча (можете дати один або два варіанти відповіді)?*

а) колектив для мене дуже важливий, одному хороших результатів не досягти;

б) вважаю за краще працювати автономно, але почуваюся так само добре, коли працюю разом із цікавими людьми;

в) мені потрібна свобода дій, а колектив найчастіше цю свободу обмежує;

г) можна працювати і в колективі, але платити повинні за особистими результатами;

д) мені подобається працювати в колективі, тому що там я серед своїх;

інше _____.

9. *Уявіть, що у Вас з'явилася можливість стати співвласником вашої організації. Чи скористаєтеся Ви такою можливістю (можете дати один або два варіанти відповіді)?*

а) так, тому що я зможу брати участь в управлінні організацією;

б) так, тому що це може збільшити мій дохід;

в) так, оскільки справжній працівник має бути співвласником;

г) навряд: на заробітку це не позначиться, участь в управлінні мене не цікавить, а роботі це завадить;

д) ні, не потрібні мені зайві турботи;

інше _____.

10. *Уявіть, будь ласка, що Ви зараз шукаєте роботу. Вам пропонують кілька робіт, яку Ви виберете (можете дати один або два варіанти відповіді)?*

а) найбільш цікаву, творчу;

б) найбільш самостійну, незалежну;

в) за яку більше платять;

г) щоб за не надто великі гроші не потрібно особливо надриватися;

д) не можу уявити, що я піду з нашої організації;

інше _____.

11. Що Ви перш за все враховуєте, коли оцінюєте успіхи іншого працівника у Вашій організації (можете дати один або два варіанти відповіді)?

- а) його зарплату, доходи, матеріальне становище;
- б) рівень його професіоналізму, кваліфікації;
- в) наскільки добре він «влаштувався»;
- г) наскільки його поважають в організації;
- д) наскільки він самостійний, незалежний;
- інше _____.

12. Якщо положення Вашої організації погіршаться, на які зміни у Вашій роботі та положенні Ви погодитеся заради того, щоб залишитися на роботі (можете дати скільки завгодно відповідей)?

- а) освоїти нову професію;
- б) працювати неповний робочий день або перейти на менш кваліфіковану роботу та менше отримувати;
- в) перейти на менш зручний режим роботи;
- г) працювати інтенсивніше;
- д) погоджуся просто терпіти, тому що подітися нікуди;
- е) швидше за все, я просто піду з цієї організації;
- інше _____.

13. Якщо Ви не займаєте посаду керівника, то чи хотіли б Ви ним стати (можете дати один або два варіанти відповіді)?

- а) так, оскільки це дозволить приймати самостійні, відповідальні рішення;
- б) не проти, якщо це потрібно для користі справи;
- в) так, тому що при цьому я зможу краще застосувати свої знання та вміння;
- г) так, якщо це належним чином оплачуватиметься;
- д) ні, професіонал може відповідати лише за самого себе;
- е) ні, керівництво мене не приваблює, а добре заробити я можу і на своєму місці;
- ж) так, чим я гірший(а) за інших?
- з) ні, це занадто велике навантаження для мене;
- інше _____.

Інтерпретація результатів

Кожна людина поєднує один чи декілька різних мотиваційних типів. Мотиваційний профіль співробітника показує якою мірою в ньому присутній кожен мотиваційний тип. Умовно частка мотиваційного типу описується числом від «0» (відповідний характер мотивації повністю відсутній) до 100 (людина описується «чистим» мотиваційним типом), і сума всіх чисел дорівнює 100. Розрізняють такі чисті типи мотивації:

- люмпенізований (клас уникнення);
- інструментальний (клас досягнення);
- професійний (клас досягнення);
- патріотичний (клас досягнення);
- господарський (клас досягнення).

Характеристики «чистих» мотиваційних типів:

Люмпенізований тип (мотивація уникнення):

- все одно, яку роботу виконувати, немає переваг;
- згоден на низьку оплату, за умови, щоб інші не отримували більше;
- низька вартість робочої сили (кваліфікація, відповідальність, активність);
- низька кваліфікація;
- не прагне підвищити кваліфікацію, протидіє цьому;
- низька активність та виступ проти активності інших;
- низька відповідальність, прагнення перекласти її на інших;
- прагнення до мінімізації зусиль;
- працівники характеризуються мотивацією уникнення;
- розрахунок на сприятливий збіг обставин та прихильність керівника.

Інструментальний тип (мотивація досягнень):

- цікавить ціна праці, а не її зміст (тобто праця є інструментом задоволення інших потреб, звідси і назва цього типу мотивації);
- максимізація ціни – величина заробітку та інших благ, одержуваних як винагорода за працю;

– можливість «заробити» одержувати гроші, а не отримувати їх як спонтанне збільшення завдяки щедрості керівника; важлива обґрунтованість ціни, працівник не бажає «подачок»;

– важлива здатність забезпечити своє життя самостійно;

– працівник з інструментальним типом мотивації, швидше, терпимо поставиться, наприклад, до пропозиції попрацювати у гірших умовах; для нього це стане підставою вимагати збільшення заробітку як доплати за несприятливі умови праці;

– розвинена соціальна гідність.

Професійний тип (мотивація досягнень):

– цікавить зміст роботи;

– не згоден на нецікаву для нього роботу, хоч би скільки за неї платили;

– цікавлять важкі завдання, можливість проявити себе і довести, що здатний впоратися із важким завданням, яке не кожному під силу;

– орієнтований на різноманітність, цікавість, творчий характер роботи, на професійне вдосконалення;

– віддає перевагу самостійності в роботі і вважає важливою свободу в оперативних діях;

– важливо професійне визнання як найкращого у професії;

– працівник із професійним типом мотивації досить швидко стає найкращим фахівцем компанії, а його професійні інтереси переміщуються за межі організації;

– відрізняються розвинутою професійною гідністю.

Патріотичний тип (мотивація досягнень):

– необхідна ідея, яка їм рухатиме;

– цікавить участь у реалізації спільної, дуже важливої для організації справи;

– відрізняється готовністю взяти на себе додаткову відповідальність задля досягнення результатів спільної справи;

– важливим є суспільне визнання участі в успіху;

– головна винагорода – загальне визнання незамінності в організації.

Господарський тип (мотивація досягнень):

- добровільно бере на себе відповідальність;
- характеризується загостреною вимогою свободи дій;
- не терпить контролю.

Обробка результатів

За ключовою таблицею підраховують кількість відповідей щодо кожного стовпчика. Обчислюють відсоткове співвідношення у працівника чистих мотиваційних типів. При цьому за 100 % приймають:

<i>Тип мотивації</i>	<i>Кількість відповідей</i>
інструментальний	15
професійний	16
патріотичний	16
господарський	17
люмпенізований	15

БЛАНК-ВІДПОВІДЬ

Визначення робочого типу мотивації (В.І. Герчиков)

<i>№</i>	<i>а</i>	<i>б</i>	<i>в</i>	<i>г</i>	<i>д</i>	<i>е</i>	<i>ж</i>	<i>з</i>	<i>Ваші варіанти відповіді</i>
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									

Ключова таблиця ідентифікації типів трудової мотивації

<i>№ запитання</i>	<i>Типи трудової мотивації</i>				
	<i>Інструментальний</i>	<i>Професійний</i>	<i>Патріотичний</i>	<i>Господарський</i>	<i>Люмпенізований</i>
1	г	б	в	а	Δ
2	а	в	г	б	Δ
3	в	б	Δ	г	а
4	а	б	г	в	Δ
5	а	б	в	Δ	г
6	б	в	а	а	г
7	Δ	б	в	а	г
8	г	б	а	в	Δ
9	б	г	а	а, в	Δ
10	в	а	Δ	б	г
11	а	б	г	Δ	в
12	г, е	а, г, е	а, в, г, Δ	а, б, г	б, Δ
13	г, е	Δ, в	б	а, в	ж, з

Відповідність форм стимулювання мотиваційних типів персоналу

<i>Форми стимулювання</i>	<i>Мотиваційний тип</i>				
	<i>Інструментальний</i>	<i>Професійний</i>	<i>Патріотичний</i>	<i>Господарський</i>	<i>Люмпенізований</i>
Негативні	Нейтральна	Заборонено	Застосовується	Заборонено	Базова
Грошові	Базова	Застосовується	Нейтральна	Застосовується	Нейтральна
Натуральні	Застосовується	Нейтральна	Застосовується	Нейтральна	Базова
Моральні	Заборонено	Застосовується	Базова	Нейтральна	Нейтральна
Патерналізм	Заборонено	Заборонено	Застосовується	Заборонено	Базова
Організаційні	Нейтральна	Базова	Нейтральна	Застосовується	Заборонено
Участь в управлінні	Нейтральна	Застосовується	Застосовується	Базова	Заборонено

Запитання для самоконтролю:

1. Що таке мотивація і які її основні компоненти?
2. Надайте стислу характеристику основним теоріям мотивації.
3. Як внутрішня мотивація відрізняється від зовнішньої?
4. Які чинники впливають на мотивацію працівників в організації?
5. Як культура підприємства впливає на мотивацію персоналу?
6. Що таке стимулювання персоналу і які його основні цілі?
7. Яке значення має матеріальне та нематеріальне стимулювання для працівників?
8. Які методи матеріального стимулювання Ви знаєте?
9. Які методи нематеріального стимулювання використовуються в сучасних організаціях?
10. Як розробити ефективну систему стимулювання для різних категорій працівників?
11. Які етапи містить процес розробки та впровадження системи мотивації та стимулювання?
12. Як оцінити потреби працівників для розробки ефективної системи мотивації?
13. Які критерії використовуються для оцінки ефективності системи мотивації і стимулювання?
14. Як зворотний зв'язок від працівників може вплинути на удосконалення системи стимулювання?
15. Які є методи підтримки та підвищення мотивації працівників у довгостроковій перспективі?
16. Як індивідуальні відмінності працівників впливають на їхню мотивацію?
17. Як мотиваційні програми можуть допомогти в управлінні змінами в організації?
18. Як побудувати мотиваційну систему для мультикультурної команди?
19. Які проблеми можуть виникати при впровадженні системи мотивації і як їх вирішувати?
20. Яку роль відіграє керівництво організації в мотивації та стимулюванні персоналу?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5.
УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ
АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

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; **приспосовання** – 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 схиляюся до прямого обговорення проблеми.
22. а) Я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між мною 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>
1	2	3	4	5	6
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	

<i>№ з/п</i>	<i>Суперництво</i>	<i>Співробітництво</i>	<i>Компроміс</i>	<i>Уникнення</i>	<i>Пристаювання</i>
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 ставитеся 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 № 6.
КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА
ПРОФЕСІЙНИХ ТА ОСОБИСТІСНИХ
ЯКОСТЕЙ І ХАРАКТЕРИСТИК ПРАЦІВНИКІВ

Мета заняття: засвоїти методику оцінки творчого потенціалу працівника; здійснити оцінку можливості прийняття рішень; ознайомитись та усвідомити основні складові комплексної оцінки керівників і спеціалістів підприємств; оволодіти методикою оцінки ділових та особистісних якостей управлінських працівників; навчитися застосовувати результати проведеної оцінки для службово-професійного переміщення працівників.

ЗАВДАННЯ № 1.
ТЕСТ «ОЦІНКА ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКА»

Тест

1. *Чи вважаєте Ви, що навколишній світ може бути покращений?*
 - а) так;
 - б) ні, він і так досить гарний;
 - в) так, але лише в окремих моментах.

2. *Чи думаєте Ви, що самі можете брати участь у значних змінах навколишнього світу?*
 - а) так, здебільшого;
 - б) ні;
 - в) так, у деяких випадках.

3. *Чи вважаєте Ви, що деякі Ваші ідеї принесли б значний прогрес у тій сфері діяльності, в якій Ви працюєте?*
 - а) так;
 - б) так, за сприятливих обставин;
 - в) лише певною мірою.

4. *Чи вважаєте Ви, що в майбутньому гратимете таку важливу роль, що зможете щось принципово змінити?*
 - а) так, напевно;
 - б) це малоімовірно;
 - в) можливо.

5. Коли Ви вирішуєте вжити якісь дії, чи думаєте Ви, що здійсите свої ініціативи?

- а) так;
- б) часто думаєте, що зумієте;
- в) так, часто.

6. Чи Ви відчуваєте бажання зайнятися справою, яку абсолютно не знаєте?

- а) так, невідоме Вас приваблює;
- б) невідоме Вас не цікавить;
- в) все залежить від характеру цієї справи.

7. Вам доводиться займатися незнайомою справою. Чи відчуваєте Ви бажання досягти у ній досконалості?

- а) так;
- б) будете задоволені тим, чого встигли досягти;
- в) так, але лише у випадку якщо Вам це подобається.

8. Якщо справа, яку Ви не знаєте, Вам подобається, чи хочете Ви знати про неї все?

- а) так;
- б) ні, Ви хочете навчитися лише найголовнішого;
- в) ні, Ви хочете лише задовольнити свою цікавість.

9. Коли Ви зазнаєте невдачі, то...:

- а) певний час упираєтеся всупереч здоровому глузду;
- б) махнете рукою на цю затію, тому що розумієте, що вона нездійсненна;
- в) продовжуєте робити свою справу, навіть коли стає очевидним, що перешкоди нездоланні.

10. На Вашу думку, професію треба обирати виходячи з:

- а) своїх можливостей, подальших перспектив для себе;
- б) стабільності, значущості, затребуваності професії, потреби в ній;
- в) переваг, які вона забезпечить.

11. Подорожуючи, могли б Ви легко орієнтуватися на маршруті, яким вже пройшли?

- а) так;
- б) ні, боїтеся збитися зі шляху;
- в) так, але тільки там, де місцевість Вам сподобалася та запам'яталася.

12. Відразу після якоїсь розмови чи зможете Ви згадати все, про що говорилося:

- а) так, легко;
- б) всього згадати не можете;
- в) запам'ятовуєте лише те, що Вас цікавить.

13. Коли Ви чуєте слово невідомою Вам мовою, то можете повторити його по складах, без помилки, навіть не знаючи його значення?

- а) так, без труднощів;
- б) так, якщо це слово легко запам'ятати;
- в) повторите, але не зовсім правильно.

14. У вільний час Ви віддасте перевагу:

- а) залишатися наодинці, подумати;
- б) перебувати у компанії;
- в) Вам байдуже, чи будете Ви один або в компанії.

15. Ви займаєтесь якоюсь справою. Вирішите припинити це заняття тільки коли:

- а) справа закінчена і здається Вам добре виконаною;
- б) Ви більш-менш задоволені;
- в) Вам ще не все вдалося зробити.

16. Коли Ви один (одна):

- а) любите мріяти про якісь, навіть, можливо, абстрактні речі;
- б) за будь-яку ціну намагаєтесь знайти собі конкретне заняття;
- в) іноді любите помріяти, але про речі, пов'язані з Вашою роботою.

17. Коли якась ідея захоплює Вас, Ви станете думати про неї:

- а) незалежно від того, де і з ким перебуваєте;
- б) Ви можете робити це тільки наодинці;
- в) тільки там, де буде не надто галасливо.

18. Коли Ви відстоюєте якусь ідею:

- а) можете відмовитися від неї, якщо вислухаєте переконливі аргументи опонента;
- б) залишитесь при своїй думці, які б аргументи не вислухали;
- в) зміните свою думку, якщо опір виявиться надто сильним.

Опрацювання результатів

За відповідь «а» – 3 бали; за відповідь «б» – 1 бал;
за відповідь «в» – 2 бали.

Інтерпретація результатів

Якщо Ви набрали 49 балів і більше.

У Вас закладено значний творчий потенціал, і Вам доступні різноманітні прояви творчості, тому обираючи роботу важливо оцінити, чи матимете Ви можливість себе реалізувати.

Якщо Ви набрали від 24 до 48 балів.

Ви маєте середній творчий потенціал, який притаманний більшості людей. Можливо, Ви просто не ставили собі за мету самореалізуватися або Вам просто не вистачає наполегливості.

Якщо Ви набрали 23 бали і менше.

Ваш творчий потенціал, на жаль, невеликий. Ви просто не вірите в себе і применшуєте свої здібності, а можливо, Ви не вважаєте за потрібне докладати зусилля на роботі, яка Вам просто не цікава.

ЗАВДАННЯ № 2.

ТЕСТ «ЧИ РІШУЧА ВИ ЛЮДИНА?»

Методика виконання

Тест дозволяє оцінити вміння приймати рішення. Із запропонованих відповідей на кожне запитання оберіть одну.

Тест

1. Що, на Вашу думку, рухає людиною в житті, перш за все?

- а) цікавість;
- б) бажання;
- в) потреба.

2. Як Ви думаете, чому люди переходять з однієї роботи на іншу?

- г) їх звільняють;
- д) йдуть через більшу зарплату;
- е) інша робота їм більше до вподоби.

3. Коли у Вас відбуваються неприємності...

- а) Ви відкладаєте їхнє рішення до останнього;
- б) Ви маєте потребу проаналізувати, наскільки винні Ви самі;
- в) Ви не хочете навіть і думати про те, що трапилося.

4. Ви не встигли вчасно зробити якусь роботу та...

- г) з острахом чекаєте, коли Вас запитують про результати;
- д) Ви ґрунтовно готуетесь до виступу;
- е) заявляєте про свою невдачу до того, як це стане відомо.

5. Коли Ви досягаєте якоїсь мети, то зустрічаєте звістку про це...

- а) із почуттям полегшення;
- б) із бурхливими позитивними емоціями;
- в) по-різному, залежно від мети, але не так бурхливо.

6. Що Ви рекомендували б дуже сором'язливій людині?

- г) уникати ситуацій, які потребують ризику;
- д) познайомитися з людьми іншого складу, які не страждають сором'язливістю;
- е) позбавитися цього, звернувшись за допомогою до психолога.

7. Як Ви вчините в конфліктній ситуації?

- а) напишу листа;
- б) поспілкуюся з тим, хто вступив у конфлікт;
- в) спробую вирішити конфлікт через посередника.

8. Який страх виникає у Вас, коли Ви помиляєтеся?

- г) страх покарання;
- д) страх того, що помилка може змінити той порядок, до якого Ви звикли;
- е) страх втратити престиж.

9. Коли Ви з кимось розмовляєте, то...

- а) час від часу відводите погляд;
- б) дивіться прямо у вічі співрозмовнику;
- в) відводите погляд, навіть коли до Вас звертаються.

10. Коли Ви ведеτε важливу розмову, то...

- г) Ви повторюєтеся, хвилюєтеся, голос починає Вас підводити;
- д) Ви раз у раз вставляєте нічого не значущі слова;
- е) тон розмови зазвичай залишається спокійним.

Опрацювання результатів

Підрахувати які з відповідей переважають: одна відповідь із групи **А, Б, В** та одна відповідь із групи **Г, Д, Е**.

Інтерпретація результатів

Більшість відповідей А та Д.

Ви не особливо рішуча людина, але Вас не можна назвати і нерішучою. Ви дієте не завжди досить активно і швидко, але тільки тому, що вважаєте, що справа того не варта. Вам подобаються відважні люди. Але часто Ви виправдовуєте і нерішучих, вважаючи, що їхні дії – результат обачності, а не страху. Коли Ви читаете книги, дивіться фільми про сміливих, відчайдушних людей, то часто хотіли б бути на їхньому місці.

Більшість відповідей Б та Е.

Ви, безумовно, рішуча людина. Ви надто часто нехтуєте речами, які вважаєте дрібними, незначними. Але незважаючи на це, Вас цінують як самостійну та цікаву особистість. Якщо у Вас є ще й почуття відповідальності, то Вам часто доручають складні завдання, але в цьому випадку у Вашій групі повинні бути люди іншого типу, які врівноважували б Вашу надто велику активність... Вам потрібно краще продумувати рішення які Ви приймаєте.

Більшість відповідей В та Г.

Ви боїтеся не тільки приймати рішення, але навіть обмірковувати їх, з острахом відносячись до подій, що наближаються... Ваш психологічний стан не можна назвати стабільним, благополучним. Часто Ви швидше очікуєте на критику Ваших дій, ніж на похвалу. Чи є у Вас інші варіанти відповідей? Якщо ні, то у Вас проблеми не тільки із самим собою, а й з оточуючими.

ЗАВДАННЯ № 3.

ОЦІНКА ДІЛОВИХ І ОСОБИСТИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СЛУЖБИ ПІДПРИЄМСТВА

Методика виконання

Здійснити оцінку ділових і особистих якостей керівника функціональної служби підприємства, де здобувачі проходили виробничу практику. Результати оцінки необхідно занести в оціночний лист.

На підставі отриманих результатів розробити конкретні рекомендації щодо подальшого використання управлінського працівника (підвищення за посадою, зарахування до кадрового резерву, переатестація).

Оціночний лист, за яким необхідно здійснити експертну оцінку, має наступний вигляд.

ОЦІНОЧНИЙ ЛИСТ

Місце роботи _____

Посада _____

<i>Чинники оцінки</i>	<i>Елементи критеріїв</i>	<i>Оцінка</i>
1. Трудові якості	1. Працездатність	
	2. Діловитість	
	3. Творча ініціатива	
	4. Якість виконаних робіт	
	5. Результативність праці	
Середня оцінка		
2. Організаторські здібності	1. Уміння організовувати роботу людей	
	2. Цілеспрямованість	
	3. Уміння координувати діяльність підлеглих	
Середня оцінка		
3. Професійна компетентність	1. Досконале знання своєї спеціальності	
	2. Знання сучасних технологій	
	3. Знання менеджменту, маркетингу	
Середня оцінка		
4. Особисті якості	1. Чесність	
	2. Принциповість	
	3. Відповідальність	
	4. Дисциплінованість	
	5. Рішучість	
Середня оцінка		
5. Психологічна сумісність з колективом	1. Уміння створити та підтримувати сприятливий клімат у колективі	
	2. Терпимість	
	3. Товариськість	
	4. Емпатія	
	5. Самокритичність	
Середня оцінка		
Загальна середньозважена оцінка		

Оцінки виставляються в графу «оцінка» за бальною системою згідно з такими критеріями:

- якість проявляється у вищій мірі і постійно – 5 балів;
- якість проявляється досить постійно – 4 бали;
- якість проявляється частково і періодично – 3 бали;
- якість не проявляється, але не шкодить роботі – 2 бали;
- якість не проявляється, а тому це шкодить роботі – 1 бал.

Середня оцінка визначається як середня арифметична із перерахованих показників за кожним критерієм. Потім всі оцінки приводяться до одного знаменника через співвідношення комплексної оцінки до максимально можливої. У зв'язку з цим вони виражені в питомій вазі до одиниці.

Таким чином, можуть бути одержані результати, що виражаються в рейтинговій системі із встановленням формальних границь.

Наприклад значення рейтингового коефіцієнта якості оцінюваного працівника у діапазоні:

- від 0,20 до 0,49 – працівник не відповідає займаній посаді;
- від 0,5 до 0,59 – працівнику призначається переатестація через рік з відповідними рекомендаціями покращення роботи, підвищення кваліфікації;
- від 0,60, до 0,8 – працівник відповідає займаній посаді;
- понад 0,8 – працівника можна рекомендувати до резерву, призначений на вищу посаду, може бути підвищена заробітна плата.

Довідковий матеріал

Управлінський персонал (керівники і спеціалісти) постійно працюють з кадрами своєї організації, контактують із працівниками суміжних організацій, органів місцевого самоврядування, відповідають за рівень виробництва, за діяльність і розвиток організації, тому значно складніше оцінити їх результати діяльності. Але пам'ятаючи, що відсутність оцінки – найгірший вид оцінки, наука і практика ведуть постійний пошук досконаліших методів оцінки всього персоналу організації. Оцінка керівників і спеціалістів може проводитись за діловими якостями, за складністю виконуваних ними функціональних обов'язків, за результатами та цілями їх діяльності.

За загальними висновками спеціалістів у галузі управління, кожен керівник має відповідати таким обов'язковим діловим якостям, як: компетентність, здатність чітко організувати і планувати свою роботу, відповідальність за доручену справу, самостійність, індивідуальність, здатність опанувати нові напрями і методи, працездатність, уміння підтримувати контакт з людьми, вмінти мобілізувати колектив на досягнення цілей, координувати діяльність усіх служб і підрозділів як єдиної системи управління організацією, конкретність і чесність у вирішенні оперативних питань.

Крім ділових якостей, важливе місце посідають і особисті. До особистих якостей управлінського персоналу відносять: чесність, справедливість, вміння встановлювати доброзичливі відносини у колективі і з підлеглими; тактовність і витримка, вміння слухати поради підлеглих, критику на свою адресу, самокритичність. Оцінка ділових та особистих якостей керівників і спеціалістів здійснюється як на основі рейтингу, так і на основі бального методу. Кожна ознака ділових якостей за методикою НДІ праці має чотири рівні виявлення й оцінюється в балах: низький – 1, середній – 2, вище за середній – 3, високий – 4 бали. Оцінка (від 1 до 4 балів) встановлюється працівникові за кожною з ознак відповідно до характеристик рівнів оцінок.

Оцінка всієї сукупності ділових якостей здійснюється підсумовуванням оцінок ознак із урахуванням їх питомої значимості.

Оцінку ділових і особистих якостей управлінського персоналу Е.А. Дорошенко пропонує проводити за чинниками оцінки з урахуванням коефіцієнтів, які наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Чинники оцінки якостей управлінського персоналу

<i>Чинники оцінки</i>	<i>Коефіцієнт значимості для:</i>		
	<i>керівників</i>	<i>спеціалістів</i>	<i>службовців</i>
1. Трудові якості	0,24	0,24	0,24
2. Організаторські здібності	0,22	0,14	0,12
3. Компетентність	0,18	0,26	0,26
4. Особисті якості	0,16	0,16	0,16
5. Психологічна сумісність з колективом	0,20	0,20	0,22
Усього	1,00	1,00	1,00

Набір усіх п'яти чинників описує повний портрет оцінюваного працівника у цифровому вимірі.

Оцінка таким способом є більш об'єктивною, оскільки враховує багатofакторні якості та проводиться за участю колег і підлеглих.

Запитання для самоконтролю:

1. Що являє собою комплексна оцінка управлінських працівників і у чому полягає її важливість?
2. Які основні компоненти містить у собі комплексна оцінка управлінських працівників?
3. Які методи та інструменти використовуються для комплексної оцінки управлінських працівників?
4. Які основні критерії ефективності управлінських працівників?
5. Які професійні якості є ключовими для успішного управління?
6. Як оцінювати рівень знань та навичок управлінських працівників?
7. Які методи використовуються для оцінки професійних компетенцій?
8. Яким чином результати оцінки професійних якостей можуть бути використані для подальшого розвитку управлінців?
9. Які особистісні якості є важливими для управлінських працівників?
10. Як оцінити емоційний інтелект управління і чому це важливо?
11. Які методи використовуються для оцінки особистісних якостей?
12. Як особистісні якості впливають на стиль керівництва та ефективність управлінської діяльності?
13. Які є основні управлінські компетенції і як їх оцінювати?
14. Як оцінити лідерські здібності управління?
15. Які методи використовуються для оцінки прийняття рішень та вирішення проблем управлінськими працівниками?
16. Як оцінити здатність управління до стратегічного планування та мислення?
17. Які етапи включає процес проведення комплексної оцінки управлінських працівників?
18. Які інструменти та методика використовуються на кожному етапі оцінки?
19. Як забезпечити об'єктивність та надійність результатів оцінки?
20. Які є методи збору та аналізу даних для комплексної оцінки?
21. Як результати комплексної оцінки можуть бути використані для розвитку кар'єри управлінських працівників?
22. Як інтегрувати результати оцінки в загальну систему управління персоналом організації?
23. Як оцінити ефективність проведеної оцінки та її вплив на організацію?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7. ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ

Мета заняття: оволодіння методикою самооцінки лідерських здібностей; 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>	1	2	3	4	5
Моделювання шляху					
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					
Надихання послідовників					
Мені подобається хвалити інших					
Я люблю підбадьорювати інших					
Я святкую досягнення					
Я завжди визнаю внесок інших у досягнення мети					
Мені цікаво оцінювати спільну роботу					

<i>Твердження</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Сприйняття мети як виклику					
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					
Розвиток послідовників					
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					
Підбадьорення послідовників					
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 намагаюся 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 противному 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.

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

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

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

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, надаючи 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, образитеся і розгніваєтеся;

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 мучаєтеся сумнівами;
- 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 сумлінних 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 № 4.

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 волію 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>
1	5	3	2	1
2	5	4	2	0
3	1	2	3	4
4	5	4	2	0
5	1	2	3	4
6	1	2	3	3
7	1	2	3	4
8	5	4	2	0
9	0	2	3	4
10	1	2	3	4
11	4	3	2	1
12	1	2	3	4
13	1	2	3	4
14	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>
1	1	4
2	1	4
3	2	4
4	0	4
5	4	1
6	4	0
7	1	4
8	5	0
9	1	4
10	4	1
11	1	4
12	5	0
13	5	1
14	5	0
15	5	1
16	4	1
17	4	0
18	4	0

Інтерпретація результатів

Якщо Ви набрали від 109 до 136 балів.

Ви любите ризик і віддасте 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 вмiєте розраховувати свої сили та передбачати усі можливі наслідки розвитку ситуації. Можливо, Вам іноді не завадить трохи хоробрості та відчайдушності.

ЗАВДАННЯ № 5. 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 методика 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 вибіркове 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 отримаси 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 отримувєш 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, спантелюють.

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

42. Я сприймає 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 бажаси 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 приношу до роботи 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 витрачати 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 поблажливність, 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 видасться 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: розлаютила, 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 триступінчаста система отримання показників: кількісний розрахунок вираженості окремого симптому, підсумовування показників симптомів за кожною із фаз «вигоряння», визначення підсумкового показника синдрому «емоційного вигоряння» 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 «вигоряння», 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 «ключач» здійснюються наступні підрахунки:

1. Визначається сума балів окремо кожного з 12 симптомів «вигоряння», 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 т. д. Кількість балів підсумовується і визначається кількісний показник виразності симптому.

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

3. Обчислюється підсумковий показник синдрому емоційного вигоряння – 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 вигоряння». 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 вигоряння.

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. 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 елемента 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 ± 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 сформувався 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; кмітливість.

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 терпите 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 переносите 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
«ПРИКЛАДНІ ПІДХОДИ НАДАННЯ
РЕКРУТИНГОВИХ ПОСЛУГ ТА ВИКОРИСТАННЯ
ІНШИХ СУЧАСНИХ ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЙ»

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 9.
ПІДБІР ПРАЦІВНИКА НА ЗАНЯТТЯ
ВАКАНТНОЇ ПОСАДИ

Мета заняття: з'ясувати і засвоїти сутність та особливості методів підбору й розстановки управлінських кадрів; оволодіти методикою підбору претендента на заняття вакантної посади із застосуванням методу ранжування.

ЗАВДАННЯ № 1.
ВИЗНАЧИТИ НАЙБІЛЬШ ПРИЙНЯТНОГО,
ВІДПОВІДНО ДО ВСТАНОВЛЕНИХ КРИТЕРІЇВ,
ПРЕТЕНДЕНТА НА ЗАНЯТТЯ ВАКАНТНОЇ ПОСАДИ

Методика виконання

Провести ранжування кандидатів за кожним запропонованим критерієм, використовуючи інформацію, що зазначена у наданих характеристиках. Сутність методики ранжування полягає в послідовності надання переваги (ранжування) окремих претендентів за обраними показниками та визначення підсумкового «рангу».

При кожному порівнянні перший ранг отримує кандидатура, визнана кращою. Найнижчий ранг (у даному прикладі – четвертий) отримує кандидатура, яка визначається найменш прийнятною за тим чи іншим критерієм. У тому випадку, якщо двоє (або більше) претендентів виявляються рівнозначно прийнятними або рівнозначно неприйнятними за одним із критеріїв, вони отримують однаковий ранг.

Кінцеве ранжування здійснюється за підсумками усіх критеріїв. Для цього визначають суму (сумарну величину) отриманих кожним із претендентів рангів і ділять їх на кількість критеріїв, обраних для ранжування (у даному прикладі – на 11). Чим меншим виявляється значення отриманого результату, тим більш прийнятною буде кандидатура для зайняття вакантної посади.

За бажанням здобувач може запропонувати додаткові критерії ранжування, які він вважає необхідними. Додаткові критерії мають бути обов'язково погоджені з викладачем. Результати проведених розрахунків необхідно відобразити у таблиці 1.

Таблиця 1

Оцінка претендентів на заняття вакантної посади

<i>Критерії ранжування</i>	<i>Ранги претендентів на вакантну посаду</i>			
	<i>Ткаченко І.О.</i>	<i>Іваненко М.О.</i>	<i>Зінько О.П.</i>	<i>Шевченко В.Г.</i>
1. Зацікавленість в одержуваній посаді				
2. Знання прав та обов'язків майбутньої посади				
3. Ерудитія за профілем майбутньої діяльності				
4. Досвід роботи				
5. Ініціативність				
6. Управлінські навички				
7. Знання іноземних мов				
8. Навички роботи з комп'ютером				
9. Комунікативні навички				
10. Схильність до відряджень				
11. Здатність встановити сприятливий мікроклімат у колективі				
Разом				
Кінцевий ранг				

Довідковий матеріал

У зв'язку зі звільненням за власним бажанням комерційного директора СП «Креатив», виникла необхідність підбору його наступника.

На посаду можуть претендувати чотири кандидати. Їх характеристики наведені нижче.

Ткаченко Іван Олексійович, 28 років. Освіта вища, закінчив Київський національний економічний університет. Працював директором територіальної філії «Креатив» у м. Житомир.

Відмінний організатор із аналітичним розумом та творчим підходом. Вміє швидко оцінювати виробничі обставини, підібрати, розставити та максимально завантажити людей, перевірити результат. Суворий при оцінці своєї діяльності та підлеглих.

Прибічник чіткого розподілу функціональних обов'язків між підлеглими. Вміє довго не втручатись у справи підлеглих йому структурних одиниць, якщо ті не припускають перебоїв у роботі. Не любить людей повільних та некомпетентних у своїй справі. У цих випадках втручається у справи, прагнучи своїм прикладом продемонструвати практичний взірець справи.

Працює із сучасними інформаційними системами, створив локальну мережу для своєї філії та стимулює працівників, які прагнуть до адаптації програмного забезпечення для потреб філії.

Систематично відстоює нові ідеї перед керівництвом, ставлячи питання про модернізацію виробництва та філії СП. Вміє встановити контакт із науковими працівниками, зацікавити своїми ідеями. Підтримує нововведення і допомагає їх втілювати.

Швидкий, рухливий, має почуття гумору, яке іноді переходить у сарказм. У відносинах сухий, офіційний. Може відхилити гарну ідею, якщо у нього не було часу в неї вникнути. Не любить, коли його довго переконують. З людьми, які відхилили його пропозиції, офіційний до неприязні.

Дещо замкнутий, небагатослівний, зближується із людьми повільно, але надовго.

Іваненко Микола Олександрович. 30 років. Освіта вища. Закінчив Харківський економічний університет за спеціальністю менеджер із зовнішньоекономічної діяльності. Працює референтом у комерційного директора СП «Обрій», який конкурує з СП «Креатив».

Вміло поєднує планування та аналіз господарської діяльності з організаційною роботою. Створив інформаційно-аналітичний відділ СП «Обрій». У процесі підбору фахівців тривалий час придивляється до них.

Роботу веде вдумливо, глибоко, без поспіху. Усі запропоновані рішення ретельно економічно обґрунтовує.

Не прибічник чіткого розподілу обов'язків. Цілковито віддається роботі. Такого ж відношення вимагає від підлеглих. Вміє створити атмосферу творчості, зацікавити людей. Негативно сприймає в людях бездумний механічний підхід до справи. Цінує ініціативних, самостійних людей. Сам часто дає обґрунтовані пропозиції.

Часто і гостро критикує невірні дії керівників, незважаючи на їх посаду. Не шкодує часу, щоб переконати людей у правильності запропонованого. Вміє відстоювати власну точку зору.

Любить спілкуватися з людьми, легко встановлює контакти, проте не завжди вміє у подальшому їх підтримувати. Прибічник

об'єктивного ставлення до людей. Людина пряма, принципова. Зважає на думки інших людей. Гостро переживає критичні зауваження на свою адресу. Іноді можливі депресії. У цих випадках тривалий час приходить до тями.

Мас яскраво означені захоплення – комп'ютерні ігри. Весь вільний час може проводити за комп'ютером, однак навички користування комп'ютером за рамками ігор його майже не цікавлять.

Звертався до керівництва СП «Обрій» з проханням про підвищення, але отримав категоричну відмову.

Зінко Олександр Павлович, 25 років. Освіта вища. Закінчив Сумський державний університет за спеціальністю практичний психолог. Два роки працював представником СП «Креатив» у Норвегії та Данії. Зараз менеджер з імпорту. Швидко орієнтується у виробничих ситуаціях, проте часто допускає помилки через квапливі рішення.

Вміло диференціює підхід до колег. Знає характер, схильності і відношення до справи кожного. Особливу увагу приділяє розвитку почуття відповідальності у підлеглих.

Поряд із оперативним вирішенням питань відділу імпорту, займається самоосвітою. Добре володіє англійською та норвезькою мовами.

Маючи можливість працювати у мережі «Інтернет», захопившись здатний непродуктивно витратити час.

Особисто брав участь у підготовці тестової бази для атестації керуючих територіальними представництвами СП «Креатив». Залюбки виступає на зборах та нарадах, прагнучи вразити своєю ерудицією. Може вихвалити себе без необхідних для того підстав. Найбільших успіхів досягає в індивідуальній роботі.

Шевченко Віктор Геннадійович, 25 років. Освіта вища. Закінчив Львівський національний університет імені Івана Франка за спеціальністю економіст. Рік стажувався у Канаді. Наразі обіймає посаду начальника служби перевезень СП «Креатив» на тимчасовій основі. Відповідає за оформлення митної документації.

Стриманий, виконавчий, діловий та пунктуальний. Ініціативи не проявляє, але доручені завдання виконує чітко, розглянувши попередньо багато варіантів, відмічаючи переваги та недоліки кожного. Намагається уникнути відповідальності за прийняті рішення. Від інших працівників відділу перевезень намагається тримати дистанцію.

Більшу частину робочого часу проводить на робочому місці, намагаючись уникнути навіть одноденного відрадження.

Вільно володіє німецькою та французькою мовами.

Досвіду управлінської роботи не має, але вважає себе здатним очолити комерційні структури й підрозділи СП «Креатив».

У випадку обрання на посаду комерційного директора, обіцяє надати розроблений ним бізнес-план щодо завоюванню нових сегментів ринку міжнародних перевезень.

Має слабе здоров'я. Через загострення хронічного захворювання бронхів може «випадати» із роботи на один-два тижні.

Запитання для самоконтролю:

1. З яких основних етапів складається процес підбору працівника на вакантну посаду?

2. Які джерела рекрутингу можуть бути використані для пошуку кандидатів на вакантну посаду?

3. Які критерії використовуються для оцінки резюме кандидатів?

4. Як провести ефективне телефонне або онлайн-інтерв'ю з кандидатом?

5. Які методи інтерв'ю використовуються для оцінки відповідності кандидата вимогам посади?

6. Які питання важливо поставити кандидату під час співбесіди для визначення його професійних навичок та компетенцій?

7. Як оцінити особистісні якості кандидата та їхню відповідність корпоративній культурі організації?

8. Які інструменти та методи можна використовувати для тестування кандидатів?

9. Як здійснити перевірку наданих рекомендацій та попереднього досвіду роботи кандидата?

10. Які чинники впливають на прийняття остаточного рішення про наймання кандидата?

11. Як правильно скласти та оформити пропозицію про роботу для кандидата?

12. Які правові аспекти важливо враховувати під час найму працівника?

13. Які є стратегії для ефективної адаптації нового працівника на новій посаді?

14. Як оцінити ефективність процесу підбору персоналу?

15. Які сучасні технології та програмне забезпечення можуть бути використані для автоматизації процесу підбору персоналу?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 10.
ОБҐРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ ВВЕДЕННЯ
НА ПІДПРИЄМСТВІ ПОСАДИ РЕКРУТЕРА

Мета заняття: Обґрунтування доцільності введення на підприємстві посади рекрутера на підставі визначення економічного ефекту.

ЗАВДАННЯ № 1.
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВВЕДЕННЯ ПОСАДИ РЕКРУТЕРА
ДО ШТАТУ ПІДПРИЄМСТВА

Умова завдання

На підприємстві роботу з добору працівників паралельно з основними обов'язками виконує директор. При цьому він витрачає на виконання цієї роботи до 9,0 % фонду свого робочого часу. Експертним способом було встановлено, що частка директора у формуванні прибутку підприємства становить 17,0 %. Директор вважає, що введення посади рекрутера дозволить йому заощадити час, який він витрачає на організацію пошуку та відбору персоналу та зосередитися на головних завданнях підприємства. Доходи підприємства дорівнюють у середньому 5450 тис. грн на місяць, поточні витрати – 4170 тис. грн. Фонд робочого часу директора за рік – 1920 год. Очікувана заробітна плата рекрутера – 14000 грн, ставка єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (ЄСВ) – 22,0 %. Щомісячні витрати на організацію робочого місця у середньому становлять 1050 грн.

Завдання: визначити річну економію часу директора за рахунок введення посади рекрутера; розрахувати річний прибуток, що приносить робота директора; визначити додатковий прибуток за рік, що буде отримано підприємством внаслідок введення посади рекрутера; обчислити річні витрати підприємства, що спричинені введенням посади рекрутера; обчислити річний економічний ефект від введення посади рекрутера.

Методика виконання

1. Річна економія часу директора ($E_{рч}$) завдяки введенню посади рекрутера розраховується за формулою:

$$E_{рч} = \Phi_{рч} \cdot K_{врч}, \quad (1)$$

де $E_{рч}$ – річна економія часу директора, год.;

$\Phi_{рч}$ – річний фонд робочого часу директора, год.;

$K_{врч}$ – частка фонду робочого часу директора (коефіцієнт), що витрачається на роботу з підбору працівників.

2. Прибуток, який приносить робота директора за рік (Π_p) обчислюється за формулою:

$$\Pi_p = (ВД - ПВ) \cdot КМ \cdot K_{чпд}, \quad (2)$$

де Π_p – річний прибуток, отриманий за рахунок роботи директора, грн.;

$ВД$ – середньомісячні доходи підприємства, грн.;

$ПД$ – середньомісячні поточні витрати підприємства, грн.;

$КМ$ – кількість місяців у році;

$K_{чпд}$ – частка директора (коефіцієнт) у формуванні прибутку підприємства.

3. Прибуток, який приносить одна година роботи директора (Π_r) визначається за формулою:

$$\Pi_r = \frac{\Pi_p}{(\Phi_{рч} - E_{рч})}, \quad (3)$$

де Π_r – прибуток, який приносить одна година роботи директора, грн.

4. Величина додаткового прибутку ($\Delta\Pi_p$), який принесе директор у разі введення посади рекрутера за рік розраховується за формулою:

$$\Delta\Pi_p = \Pi_r \cdot E_{рч}, \quad (4)$$

де $\Delta\Pi_p$ – додатковий річний прибуток, який принесе директор у разі введення посади рекрутера, грн.

5. Витрати підприємства в разі введення посади рекрутера за рік ($V_{ГР}$) обчислюються за формулою:

$$V_{ГР} = [ЗПР \cdot (1 + K_{ЕСВ}) + B_{ОРМ}] \cdot КМ, \quad (5)$$

де $V_{ГР}$ – річні витрати підприємства у разі введення посади рекрутера, грн;

$ЗПР$ – очікувана заробітна плата рекрутера за місяць, грн;

$K_{ЕСВ}$ – ставка єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (коефіцієнт);

$B_{ОРМ}$ – середньомісячні витрати на організацію робочого місця, грн.

6. Економічний ефект від введення посади рекрутера за рік (E_E) розраховується за наступною формулою:

$$E_E = \Delta ПР - V_{ГР}, \quad (6)$$

де E_E – річний економічний ефект від введення посади рекрутера, грн.

Запитання для самоконтролю:

1. Які основні чинники впливають на прийняття рішення щодо введення посади рекрутера на підприємстві?

2. Чи існують вакантні посади, які важко заповнити або для яких наймання виявляється тривалим процесом?

3. Які переваги може принести введення посади рекрутера у плануванні та організації процесу найму?

4. Які питання або проблеми виникають у зв'язку з найманням, які можна було б вирішити за допомогою спеціалізованого рекрутера?

5. Які існують ризики пов'язані з введенням посади рекрутера та як їх можна уникнути або зменшити?

6. Яким чином введення рекрутера може покращити робочі відносини та задоволеність працівників на підприємстві?

7. Які інші аспекти бізнесу можуть бути покращені за допомогою рекрутера, такі як бренд роботодавця та корпоративна культура?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 11.
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРЕДАВАННЯ
РЕКРУТИНГОВОМУ АГЕНТСТВУ НА АУТСОРСИНГ
ФУНКЦІЙ З ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ

Мета: обґрунтування доцільності передавання рекрутинговому агентству на аутсорсинг функцій з добору персоналу та з кадрового адміністрування.

ЗАВДАННЯ № 1.
ОБґРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ПЕРЕДАВАННЯ ФУНКЦІЙ З
ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА АУТСОРСИНГ

Умова завдання

Організація-замовник аутсорсингових послуг – рекламне агентство, у якому функції з відбору працівників паралельно з основними обов'язками виконує директор. На пошук і відбір одного фахівця директор у середньому витрачає 21 годину. При цьому фінансові витрати незначні (у середньому 970 грн на одного працівника) і містять витрати на рекламні оголошення у ЗМІ, телефонні розмови тощо. Торік звільнилось дев'ять осіб за власним бажанням, на їх місця були набрані нові працівники і трьох співробітників додатково набрали у зв'язку зі збільшенням масштабів діяльності. Оплата рекрутингових послуг дорівнює 9,2 % річної заробітної плати фахівців, пошук і відбір яких здійснює агентство. При цьому середньомісячна заробітна плата співробітників дорівнює 12 500 грн. Торік доходи рекламного агентства дорівнювали у середньому 3 220 000 грн на місяць, поточні витрати – 2 150 000 грн. Експертним способом було встановлено, що частка директора у формуванні прибутку агентства становить 23,4 %. Фонд робочого часу директора за рік – 1920 год.

Завдання: визначити гонорар агентства з пошуку і відбору працівників; обчислити розмір річного прибутку, що приносить робота директора агентства; розрахувати розмір додаткового прибутку за рік, що буде отримано агентством у разі передавання функцій з відбору персоналу на аутсорсинг; обчислити загальні (прямі та альтернативні) витрати на відбір фахівців рекламного агентства у разі виконання цих функцій директором самостійно; обчислити економічний ефект від передавання функцій з відбору персоналу на аутсорсинг.

Методика виконання

1. Гонорар агентства ($ГА$) за пошук і відбір одного фахівця визначається за формулою:

$$ГА = ЗПС \cdot КМ \cdot КОРП, \quad (1)$$

де $ГА$ – гонорар агентства за пошук і відбір одного фахівця, *грн*;

$ЗПС$ – середньомісячна заробітна плата співробітників, *грн*;

$КМ$ – кількість місяців у році;

$КОРП$ – частка річної заробітної плати фахівців (коефіцієнт), пошук і відбір яких здійснює агентство, що застосовується для визначення розміру оплати рекрутингових послуг.

2. Річна економія часу директора ($Ерч$) завдяки передання на аутсорсинг функцій з добору персоналу розраховується за формулою:

$$Ерч = РЧПВ \cdot ЧПЗ, \quad (2)$$

де $Ерч$ – річна економія часу директора завдяки передання на аутсорсинг функцій з добору персоналу, *год.*;

$РЧПВ$ – час, що витрачається директором на пошук і відбір одного фахівця, *год.*;

$ЧПЗ$ – чисельність працівників, які були залучені за рік, *осіб*.

3. Виходячи з цього прибуток, який приносить робота директора за рік ($Пр$), обчислюється наступним чином:

$$Пр = (ВД - ПВ) \cdot КМ \cdot КЧПД, \quad (3)$$

де $Пр$ – річний прибуток, отриманий за рахунок роботи директора, *грн*;

$ВД$ – середньомісячні доходи рекламного агентства, *грн*;

$ПД$ – середньомісячні поточні витрати агентства, *грн*;

$КМ$ – кількість місяців у році;

$КЧПД$ – частка директора (коефіцієнт) у формуванні прибутку рекламного агентства.

4. Прибуток, який приносить одна година роботи директора (Π_{Γ}), визначається за формулою:

$$\Pi_{\Gamma} = \frac{\Pi_p}{(\Phi_{p\psi} - E_{p\psi})}, \quad (4)$$

де Π_{Γ} – прибуток, який приносить одна година роботи директора, *грн*;
 $\Phi_{p\psi}$ – річний фонд робочого часу директора, *год*.

5. Величина додаткового прибутку, який принесе директор у разі передавання функцій з добору персоналу на аутсорсинг ($\Delta\Pi_p$), за рік визначатиметься наступним чином:

$$\Delta\Pi_p = \Pi_{\Gamma} \cdot E_{p\psi}, \quad (5)$$

де $\Delta\Pi_p$ – додатковий прибуток, який принесе директор у разі передавання функцій з добору персоналу на аутсорсинг, *грн*.

6. Тоді загальний прибуток (Π_{3AG}) рекламного агентства у разі виконання функцій з добору фахівців директором самостійно становитиме:

$$\Pi_{3AG} = \Delta\Pi_p + B_{\Pi\Phi} \cdot \Psi\Pi_3, \quad (6)$$

де Π_{3AG} – загальний прибуток рекламного агентства у разі виконання функцій з добору фахівців директором самостійно, *грн*;

$B_{\Pi\Phi}$ – витрати на підбір одного фахівця, *грн*.

7. Оплата послуг рекрутингового агентства ($B\Pi_{PA}$) за пошук і відбір 12 осіб дорівнюватиме:

$$B\Pi_{PA} = GA \cdot \Psi\Pi_3, \quad (7)$$

де $B\Pi_{PA}$ – оплата послуг рекрутингового агентства за пошук і відбір працівників, *грн*;

$\Psi\Pi_3$ – чисельність працівників, які були залучені за рік.

8. Економічний ефект від передавання функцій з добору персоналу на аутсорсинг (E_E) розраховується за формулою:

$$E_E = \Pi_{3AG} - B\Pi_{PA}, \quad (8)$$

де E_E – економічний ефект від передавання функцій з добору персоналу на аутсорсинг, *грн*.

ЗАВДАННЯ № 2.

ОЦІНКА ДОЦІЛЬНОСТІ ПЕРЕДАВАННЯ НА АУТСОРСИНГ ФУНКЦІЙ З КАДРОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Умова завдання

Аутсорсинг функцій з кадрового адміністрування дає змогу заощадити 360 тис. грн на рік завдяки зменшенню витрат підприємства на виконання цієї функції. При цьому комісійні виплати (гонорар аутсорсингової компанії) дорівнюють 220 тис. грн на рік. Витрати, що пов'язані із запровадженням аутсорсингової технології дорівнюють 45 тис. грн.

Завдання: обчислити рентабельність проєкту з передавання на аутсорсинг функцій з кадрового адміністрування; визначити економічний ефект від передавання на аутсорсинг функцій з кадрового адміністрування за перший рік; розрахувати щомісячну економію адміністративних витрат; визначити термін (кількість місяців, років) окупності передавання на аутсорсинг функцій з кадрового адміністрування.

Методика виконання

1. Рентабельність проєкту з передавання на аутсорсинг функцій з кадрового адміністрування (P_{Π}) обчислюється за наступною формулою:

$$P_{\Pi} = [EB_A - (\Gamma_{AK} + B_{AT})] / (\Gamma_{AK} + B_{AT}) \cdot 100, \quad (1)$$

де P_{Π} – рентабельність проєкту з передавання на аутсорсинг функцій з кадрового адміністрування, %;

EB_A – економія витрат за рахунок передавання на аутсорсинг функцій з кадрового адміністрування, грн;

Γ_{AK} – комісійні виплати (гонорар аутсорсингової компанії), грн;

B_{AT} – витрати, що пов'язані із запровадженням аутсорсингової технології, грн.

2. Економічний ефект від передавання на аутсорсинг функцій з кадрового адміністрування за перший рік (E_E) розраховується за формулою:

$$E_E = EB_A - (Г_{AK} + B_{AT}), \quad (2)$$

де E_E – економічний ефект від передавання на аутсорсинг функцій з кадрового адміністрування за перший рік, *грн.*

3. Щомісячна економія адміністративних витрат (E_{AB}) визначається за формулою:

$$E_{AB} = \frac{(EB_A - Г_{AK})}{KM}, \quad (3)$$

де E_{AB} – щомісячна економія адміністративних витрат, *грн.*;
 KM – кількість місяців у році.

4. Розрахунок терміну окупності передавання на аутсорсинг функцій з кадрового адміністрування (T_{OK}) матиме наступний вигляд:

$$T_{OK} = \frac{B_{AT}}{E_{AB}}, \quad (4)$$

де T_{OK} – термін окупності передавання на аутсорсинг функцій з кадрового адміністрування, *місяців.*

Запитання для самоконтролю:

1. Що таке аутсорсинг і які його основні переваги та недоліки?
2. Які функції з відбору персоналу можуть бути передані на аутсорсинг?
3. Які основні причини передавання функцій з відбору персоналу на аутсорсинг?
4. Які етапи містить процес передавання функцій з відбору персоналу на аутсорсинг?
5. Які критерії важливо враховувати при виборі аутсорсингової компанії для відбору персоналу?

6. Як визначити вимоги до аутсорсингової компанії щодо відбору персоналу?

7. Які основні переваги передавання функцій з відбору персоналу на аутсорсинг для підприємства?

8. Які можливі ризики та недоліки передавання функцій з відбору персоналу на аутсорсинг?

9. Як можна мінімізувати ризики, пов'язані з аутсорсингом функцій з відбору персоналу?

10. Які показники використовуються для оцінки ефективності аутсорсингу функцій з відбору персоналу?

11. Як моніторити та оцінювати роботу аутсорсингової компанії з відбору персоналу?

12. Як впровадження аутсорсингу функцій з відбору персоналу впливає на загальну ефективність управління персоналом в організації?

13. Які є приклади успішного передавання функцій з відбору персоналу на аутсорсинг у провідних компаніях?

14. Як забезпечити ефективну комунікацію між організацією та аутсорсинговою компанією?

15. Якими ключовими компетенціями має володіти аутсорсингова компанія для успішного виконання функцій з відбору персоналу?

16. Які механізми контролю та зворотного зв'язку можна використовувати для управління процесом аутсорсингу відбору персоналу?

17. Як формувати та підтримувати взаємини з аутсорсинговою компанією для забезпечення якісного відбору персоналу?

18. Які є юридичні та контрактні аспекти передавання функцій з відбору персоналу на аутсорсинг?

19. Як передавання функцій з відбору персоналу на аутсорсинг впливає на організаційну культуру?

20. Які заходи можуть бути вжиті для забезпечення відповідності відбраного персоналу корпоративним цінностям та культурі організації?

21. Як інтеграція нових працівників, відібраних через аутсорсинг, впливає на внутрішню атмосферу в колективі?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 12.
КАЛЬКУЛЯЦІЯ ВИТРАТ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ
ЕКОНОМІЧНОЇ ДОЦІЛЬНОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ
ПЕРСОНАЛУ НА УМОВАХ ЛІЗИНГУ

Мета: розрахунок витрат та обґрунтування економічної доцільності залучення персоналу на умовах лізингу.

ЗАВДАННЯ № 1.
ОБЧИСЛЕННЯ ВИТРАТ НА ЗАЛУЧЕННЯ ПРАЦІВНИКА
У КОМПАНІЮ НА УМОВАХ ЛІЗИНГУ

Умова завдання

Компанія, яка розробляє програмне забезпечення, планує залучити працівника на умовах лізингу для заміщення програміста, який перебуває у відпустці з тимчасової непрацездатності, терміном на 2 місяці. Місячна заробітна плата програміста, який перебуває у відпустці з тимчасової непрацездатності, дорівнює 24 000 грн. Ринкова місячна заробітна плата фахівця цієї категорії дорівнює 27 000 грн. Коефіцієнт підвищення заробітної плати лізингового працівника становить 1,27. Щомісячна винагорода агентства-лізингодавця дорівнює 12,5 % місячної заробітної плати лізингового працівника.

Завдання: обчислити заробітну плату програміста з нарахуваннями на весь термін перебування у відпустці з тимчасової непрацездатності; визначити місячну заробітну плату лізингового працівника з нарахуваннями із урахуванням коефіцієнта підвищення заробітної плати; розрахувати щомісячну винагороду агентства-лізингодавця; обчислити заробітну плату лізингового працівника разом з єдиним соціальним внеском (ЄСВ) та винагородою агентства-лізингодавця за місяць і за весь термін; розрахувати додаткові витрати компанії на залучення працівника на умовах лізингу.

Методика виконання

1. Заробітна плата програміста з нарахуваннями ($Z_{ПП}$), що перебуває у відпустці з тимчасової непрацездатності за весь термін (2 місяці) дорівнюватиме:

$$Z_{ПП} = Z_{ПМ} \cdot (1 + K_{ЕСВ}) \cdot TЗ, \quad (1)$$

де $Z_{ПП}$ – заробітна плата програміста з нарахуваннями, що перебуває у відпустці з тимчасової непрацездатності за весь термін (2 місяці), *грн*;

$Z_{ПМ}$ – місячна заробітна плата програміста, який перебуває у відпустці з тимчасової непрацездатності, *грн*;

$K_{ЕСВ}$ – ставка єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (коефіцієнт);

$TЗ$ – термін залучення працівника на умовах лізингу, *місяців*.

2. Заробітна плата лізингового працівника з нарахуваннями та винагородою агентства-лізингодавця ($Z_{ЛП}$) за весь термін (два місяці) становитиме:

$$Z_{ЛП} = \left[\begin{array}{l} Z_{ЛМ} \cdot K_{ПЗП} \cdot (1 + K_{ЕСВ}) + \\ + Z_{ЛМ} \cdot K_{ПЗП} \cdot K_{ВАЛ} \end{array} \right] \cdot TЗ, \quad (2)$$

де $Z_{ЛП}$ – заробітна плата лізингового працівника з нарахуваннями та винагородою агентства-лізингодавця за весь термін (2 місяці), *грн*;

$Z_{ЛМ}$ – місячна заробітна плата лізингового працівника, *грн*;

$K_{ПЗП}$ – коефіцієнт підвищення заробітної плати лізингового працівника;

$K_{ЕСВ}$ – ставка єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (коефіцієнт);

$K_{ВАЛ}$ – винагорода агентства-лізингодавця від місячної заробітної плати лізингового працівника (коефіцієнт).

$TЗ$ – термін залучення працівника на умовах лізингу, *місяців*.

3. Додаткові витрати компанії на залучення працівника на умовах лізингу ($В_{ДЗП}$) розраховуються наступним чином:

$$В_{ДЗП} = Z_{ЛП} - Z_{ПП} \quad (3)$$

де $В_{ДЗП}$ – додаткові витрати компанії на залучення працівника на умовах лізингу, *грн*.

ЗАВДАННЯ № 2.
ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ
ЗАЛУЧЕННЯ ПРАЦІВНИКА НА УМОВАХ ЛІЗИНГУ

Умова завдання

На підприємстві планується перевести 93 працівників на контрактну форму наймання та оплати праці. Якщо підприємство звернеться до юридичної компанії, то вартість послуг з підготовки необхідної документації для укладання контракту дорівнюватиме 1450 грн на одного працівника. Юридична компанія може виконати замовлення за півтора місяці.

Для підготовки необхідної документації підприємство може залучити юрисконсульта на умовах лізингу. Середньо ринкова місячна заробітна плата фахівця цієї категорії становить 17000 грн. Коефіцієнт підвищення заробітної плати лізингового працівника дорівнює 1,32. Щомісячна винагорода агентства-лізингодавця – 18,7 % місячної заробітної плати лізингового працівника. Усі види робіт з підготовки необхідної документації юрисконсульт може виконати за 2 місяці.

Експертним способом було встановлено, що оцінка якості виконаних юридичною компанією робіт за п'ятибальною шкалою дорівнюватиме 4,5 бали, виконаних лізинговим працівником – 4,3 бали.

Завдання: розрахувати загальну вартість послуг юридичної компанії за підготовку необхідної документації; обчислити місячну заробітну плату лізингового працівника разом з єдиним соціальним внеском; розрахувати щомісячну винагороду агентства-лізингодавця; визначити місячну заробітну плату лізингового працівника разом з єдиним соціальним внеском та винагородою агентства-лізингодавця за увесь термін; обчислити індекс співвідношення витрат на залучення працівника на умовах лізингу та оплату послуг юридичної компанії, індекс співвідношення якості робіт, виконаних лізинговим працівником та юридичною компанією та індекс співвідношення часу виконання робіт лізинговим працівником і юридичною компанією; розрахувати інтегральний індекс та обґрунтувати доцільність (чи недоцільність) залучення працівника на умовах лізингу.

Методика виконання

1. Загальна вартість послуг юридичної компанії за підготовку необхідної документації ($ВП_{ЮК}$) розраховується за формулою:

$$ВП_{ЮК} = ВП_{Д} \cdot ЧП, \quad (1)$$

де $ВП_{ЮК}$ – загальна вартість послуг юридичної компанії за підготовку необхідної документації, *грн*;

$ВП_{Д}$ – вартість послуг з підготовки необхідної документації для укладання контракту, *грн*;

$ЧП$ – чисельність працівників, яких планується перевести на контрактну форму наймання та оплати праці, *осіб*.

2. Заробітна плата лізингового працівника разом з єдиним соціальним внеском та винагородою агентства-лізингодавця за весь термін (два місяці) становить:

$$ЗП_{ЛП} = \left[\begin{array}{l} ЗП_{ЛПМ} \cdot K_{ПЗП} \cdot (1 + K_{ЕСВ}) + \\ + ЗП_{ЛПМ} \cdot K_{ПЗП} \cdot K_{ВАЛ} \end{array} \right] \cdot ТЗ, \quad (2)$$

де $ЗП_{ЛП}$ – заробітна плата лізингового працівника з нарахуваннями та винагородою агентства-лізингодавця за весь термін (2 місяці), *грн*;

$ЗП_{ЛПМ}$ – місячна заробітна плата лізингового працівника, *грн*;

$K_{ПЗП}$ – коефіцієнт підвищення заробітної плати лізингового працівника;

$K_{ЕСВ}$ – ставка єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (коефіцієнт);

$K_{ВАЛ}$ – винагорода агентства-лізингодавця від місячної заробітної плати лізингового працівника (коефіцієнт).

$ТЗ$ – термін залучення працівника на умовах лізингу, *місяців*.

3. Індекс співвідношення витрат на залучення працівника на умовах лізингу та оплати послуг юридичної компанії ($I_{СВ}$) визначається як:

$$I_{СВ} = \frac{ЗП_{ЛП}}{ВП_{ЮК}}, \quad (3)$$

де $I_{СВ}$ – індекс співвідношення витрат на залучення працівника на умовах лізингу та оплати послуг юридичної компанії.

4. Індекс співвідношення якості робіт, виконаних лізинговим працівником та юридичною компанією ($I_{СЯР}$) розраховується за формулою:

$$I_{СЯР} = \frac{OЯ_{ЛП}}{OЯ_{ЮК}}, \quad (4)$$

де $I_{СЯР}$ – індекс співвідношення якості робіт, виконаних лізинговим працівником та юридичною компанією;

$OЯ_{ЛП}$ – оцінка якості робіт, виконаних лізинговим працівником;

$OЯ_{ЮК}$ – оцінка якості робіт, виконаних юридичною компанією.

5. Індекс співвідношення часу виконання робіт лізинговим працівником і юридичною компанією ($I_{СЧ}$) обчислюється за формулою:

$$I_{СЧ} = \frac{ТВЗ_{ЛП}}{ТВЗ_{ЮК}}, \quad (5)$$

де $I_{СЧ}$ – індекс співвідношення часу виконання робіт лізинговим працівником і юридичною компанією;

$ТВЗ_{ЛП}$ – тривалість виконання замовлення лізинговим працівником, *місяців*;

$ТВЗ_{ЮК}$ – тривалість виконання замовлення юридичною компанією, *місяців*.

6. Інтегральний індекс (I_I) визначається за формулою:

$$I_I = \frac{I_{СЯР}}{I_{СВ} \cdot I_{СЧ}}, \quad (6)$$

де I_I – інтегральний індекс (у чисельнику – індекс якості, тому що показник якості прямо пропорційно впливає на прийняття рішення про доцільність використання лізингових послуг, витрати і строк виконання робіт обернено пропорційно впливають на прийняття рішення, тому їх індекси в знаменнику).

Запитання для самоконтролю:

1. Що таке лізинг персоналу і в чому полягає зміст цього процесу?
2. Які основні відмінності між лізингом персоналу та традиційними формами найму?
3. Які функції та посади найчастіше передаються на лізинг?

4. Які основні економічні переваги залучення персоналу на умовах лізингу для підприємства?

5. Як використання лізингового персоналу може впливати на загальні витрати підприємства?

6. Які є потенційні недоліки або ризики залучення персоналу на умовах лізингу?

7. Як оцінити економічну доцільність використання лізингу персоналу порівняно з традиційним наймом?

8. Які основні витрати, пов'язані з лізингом персоналу, необхідно враховувати при обґрунтуванні економічної доцільності?

9. Які методи та інструменти можна використовувати для аналізу витрат та вигод залучення персоналу на умовах лізингу?

10. Які основні етапи містить процес залучення персоналу на умовах лізингу?

11. Які критерії важливо враховувати при виборі компанії, що надає послуги лізингу персоналу?

12. Які заходи можуть бути вжиті для забезпечення відповідності лізингового персоналу вимогам та стандартам підприємства?

13. Які підходи до управління та мотивації лізингового персоналу можна застосувати для забезпечення їх ефективної роботи?

14. Як інтегрувати лізинговий персонал у внутрішню структуру підприємства для забезпечення оптимальної продуктивності?

15. Які механізми контролю та зворотного зв'язку можна використовувати для оцінки ефективності роботи лізингового персоналу?

16. Які основні правові аспекти залучення персоналу на умовах лізингу необхідно враховувати?

17. Які ключові положення мають міститися у контракті на лізинг персоналу?

18. Як забезпечити дотримання прав та обов'язків лізингового персоналу в рамках законодавства?

19. Які довгострокові наслідки для підприємства можуть мати рішення щодо залучення персоналу на умовах лізингу?

20. Як використання лізингу персоналу впливає на стратегічний розвиток підприємства?

21. Які стратегічні підходи до планування використання лізингу персоналу можуть бути застосовані для досягнення конкурентних переваг?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 13.
РОЗРАХУНОК ВИТРАТ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ
ЕКОНОМІЧНОЇ ДОЦІЛЬНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ
АУТСТАФІНГОВОЇ ТЕХНОЛОГІЇ

Мета: обчислення витрат на залучення персоналу з використанням аутстафінгової технології та визначення доцільності її використання.

ЗАВДАННЯ № 1.
ОБЧИСЛЕННЯ ЗАГАЛЬНИХ ВИТРАТ
НА ЗАЛУЧЕННЯ СПІВРОБІТНИКІВ З ВИКОРИСТАННЯМ
АУТСТАФІНГОВОЇ ТЕХНОЛОГІЇ

Умова завдання

У зв'язку із сезонним підвищенням попиту на продукцію на підприємстві заплановано залучити 27 осіб із використанням аутстафінгової технології. Так, планується залучити: на 7 місяців 5 осіб із заробітною платою 16 000 грн; 6 осіб – із заробітною платою 17 000 грн; 7 осіб – із заробітною платою 18 000 грн; 4 особи – із заробітною платою 19 000 грн; на 5 місяців 3 особи з заробітною платою 19 500 грн; 2 особи – із заробітною платою 20 000 грн.

Комісійні агентства-провайдера диференціюються залежно від заробітної плати працівника. Якщо заробітна плата працівників менша ніж 18 000 грн, то комісійні дорівнюють 7 % заробітної плати, за виведення зі штату працівників із заробітною платою від 18 000 до 19 000 грн комісійні становлять 5 %, працівників із заробітною платою від 19 000 грн – 3 %.

Витрати на організацію робочого місця у середньому дорівнюють 550 грн з розрахунку на одного працівника на місяць.

Завдання: розрахувати витрати на заробітну плату; обчислити суму єдиного соціального внеску; розрахувати комісійні за надання послуг з аутстафінгу; визначити витрати на організацію робочого місця; обчислити загальні витрати підприємства на залучення співробітників з використанням аутстафінгової технології.

Методика виконання

1. Витрати на заробітну плату ($B_{ЗП}$) розраховуються за формулою:

$$B_{ЗП} = \sum_I^n ЧП_I \cdot КМ_I \cdot ЗП_p \quad (1)$$

де $B_{ЗП}$ – сукупні витрати на заробітну плату, грн;

$ЧП_I$ – i -та чисельність працівників, яку планується залучити, осіб;

$КМ_I$ – i -та кількість місяців, на яку планується залучити i -ту чисельність працівників, од.;

$ЗП_I$ – заробітна плата i -тої чисельності працівників, грн.

2. Сума єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування ($ЄСВ = 22,0\%$) визначається наступним чином:

$$ЄСВ = B_{ЗП} \cdot К_{ЄСВ} \quad (2)$$

де $ЄСВ$ – сума єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, грн;

$К_{ЄСВ}$ – ставка єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (коефіцієнт).

3. Комісійні за надання послуг з аутстафінгу ($КА$) обчислюються за формулою:

$$КА = \sum_I^n ЧП_I \cdot КМ_I \cdot ЗП_I \cdot К_I \quad (3)$$

де $КА$ – комісійні за надання послуг з аутстафінгу, грн;

$К_I$ – ставка i -тих комісійних (коефіцієнт), що відповідає i -тій заробітній платі.

4. Витрати на організацію робочих місць ($ЗВ_{ОРМ}$) розраховуються за формулою:

$$ЗВ_{ОРМ} = \sum_I^n ЧП_I \cdot КМ_I \cdot МВ_{ОРМ} \quad (4)$$

де $ЗВ_{ОРМ}$ – загальні витрати на організацію робочих місць, грн;

$МВ_{ОРМ}$ – середньомісячні витрати на організацію робочого місця з розрахунку на одного працівника на місяць, грн.

5. Загальні витрати підприємства на залучення співробітників з використанням аутстафінгової технології ($ZB_{ЗПА}$) визначаються за формулою:

$$ЗП_{ЗПА} = B_{ЗП} + ЕСВ + КА + ЗВ_{ОРМ} \quad (5)$$

де $ЗП_{ЗПА}$ – загальні витрати підприємства на залучення співробітників з використанням аутстафінгової технології, *грн.*

ЗАВДАННЯ № 2.

ОБГРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДОЦІЛЬНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ АУТСТАФІНГОВОЇ ТЕХНОЛОГІЇ

Умова завдання

На підприємстві, яке здійснює виробництво і збут систем вентиляції й кондиціонування, працюють 286 осіб. З них троє – працівники бухгалтерії, які нараховують і виплачують заробітну плату, четверо – працівники відділу кадрів, які переважно займаються кадровим адмініструванням. Середньомісячні витрати на оплату праці працівників бухгалтерії та відділу кадрів разом з єдиним соціальним внеском дорівнюють 178 700 грн. Витрати на організацію робочого місця у середньому становлять 1 200 грн на одного працівника на місяць. Необхідно обґрунтувати доцільність (недоцільність) виведення персоналу зі штату підприємства, якщо послуги з аутстафінгу дорівнюють 500 грн на одного працівника в місяць. Планується залишити одного працівника відділу кадрів, який відповідатиме за розвиток персоналу. Середньомісячна заробітна плата фахівця з розвитку персоналу дорівнює 17 000 грн.

Завдання: з метою визначення економічної доцільності використання аутстафінгової технології слід розрахувати комісійні за надання послуг з аутстафінгу та місячну економію витрат на заробітну плату й організацію робочих місць працівників відділу кадрів і бухгалтерії.

Методика виконання

1. Кількість осіб, яких планується вивести зі штату ($ЧО_{ВШ}$) визначається наступним чином:

$$ЧО_{ВШ} = ЗЧ - ЧО_З, \quad (1)$$

де $ЧО_{ВШ}$ – кількість осіб, яких планується вивести зі штату на умовах аутстафінгу, осіб;

$ЗЧ$ – загальна чисельність осіб підприємства, осіб;

$ЧО_З$ – чисельність осіб, що має бути звільнена з підприємства, осіб.

2. Комісійні за надання послуг з аутстафінгу за місяць ($КА$) розраховуються за формулою:

$$КА = ЧО_{ВШ} \cdot ВП_A, \quad (2)$$

де $КА$ – комісійні за надання послуг з аутстафінгу, грн;

$ВП_A$ – вартість послуг з аутстафінгу, грн.

3. Заробітна плата фахівця з розвитку персоналу ($ЗП_{РП}$) разом з єдиним соціальним внеском ($ЄСВ$ – 22 %) за місяць:

$$ЗП_{РП} = ЗП_M \cdot (1 + К_{ЄСВ}), \quad (3)$$

де $ЗП_{РП}$ – заробітна плата фахівця з розвитку персоналу разом з єдиним соціальним внеском, грн;

$ЗП_M$ – середньомісячна заробітна плата фахівця з розвитку персоналу, грн;

$К_{ЄСВ}$ – ставка єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (коефіцієнт).

4. Місячна економія витрат на заробітній платі ($Е_{ЗП}$) у разі виведення персоналу зі штату визначається за наступною формулою:

$$Е_{ЗП} = ЗП_{БВК} - ЗП_{РП}, \quad (4)$$

де $Е_{ЗП}$ – місячна економія витрат на заробітній платі у разі виведення персоналу зі штату, грн;

$ЗП_{БВК}$ – середньомісячні витрати на оплату праці працівників бухгалтерії та відділу кадрів разом з єдиним соціальним внеском, грн.

5. Місячна економія витрат на організації робочих місць ($E_{ОРМ}$) у разі виведення персоналу зі штату розраховується за наступною формулою:

$$E_{ОРМ} = ЧОЗ \cdot B_{ОРМ}, \quad (5)$$

де $E_{ОРМ}$ – місячна економія витрат на організації робочих місць у разі виведення персоналу зі штату, *грн*;

$B_{ОРМ}$ – середньомісячні витрати на організацію робочого місця, *грн*.

6. Місячна економія витрат на заробітну плату й організацію робочих місць у разі виведення персоналу зі штату ($E_{ЗАГ}$) обчислюється таким чином:

$$E_{ЗАГ} = E_{ЗП} + E_{ОРМ}, \quad (5)$$

де $E_{ЗАГ}$ – місячна економія витрат на заробітну плату й організацію робочих місць у разі виведення персоналу зі штату, *грн*.

ЗАВДАННЯ № 3. **ВИЗНАЧЕННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ТА ОБЧИСЛЕННЯ** **ВИТРАТ СПРЯМОВАНИХ НА ЗАЛУЧЕННЯ** **ПЕРСОНАЛУ НА УМОВАХ АУТСТАФІНГУ**

Умова завдання

Компанія проводить активну проєктну діяльність. Більшість проєктів у середньому тривають рік-півтора. Власний штат компанії невеликий, на кожен окремий проєкт компанія додатково набирає необхідних фахівців. Після завершення проєкту більшість зайнятих у ньому працівників компанія вивільняє, у зв'язку із чим вона має здійснювати додаткові витрати, пов'язані з виплатою вихідної допомоги. Для роботи над двома новими проєктами компанія має залучити 35 осіб строком на 12 місяців і 15 осіб строком на 9 місяців.

У разі залучення працівників на умовах аутстафінгу комісійні агентства дорівнюватимуть 350 грн на одного працівника за місяць.

У разі залучення працівників на постійну основу після закінчення роботи над проєктами компанії потрібно вивільнити працівників і виплатити їм вихідну допомогу. Компенсаційні виплати у разі вивільнення зайнятих у першому проєкті працівників становитимуть 247 000 грн, у другому проєкті – 105 800 грн.

Завдання: обчислити витрати на залучення персоналу на умовах аутстафінгу та витрати, пов'язані з виплатою вихідної допомоги у разі залучення працівників на умовах постійної зайнятості.

Методика виконання

1. Комісійні за надання послуг з аутстафінгу ($KA_{ЗАГ}$) визначаються за формулою:

$$KA_{ЗАГ} = \sum_I^n ЧП_I \cdot KM_I \cdot KA, \quad (1)$$

де KA – комісійні за надання послуг з аутстафінгу, грн;

$ЧП_I$ – i -та чисельність працівників, яку планується залучити, осіб;

KM_I – i -та кількість місяців, на яку планується залучити i -ту чисельність працівників, од.;

KA – комісійні агентства на одного працівника за місяць у разі залучення працівників на умовах аутстафінгу, грн.

2. Витрати, пов'язані з виплатою вихідної допомоги у разі залучення працівників на умовах постійної зайнятості ($B_{BД}$) розраховуються за формулою:

$$B_{Д} = KB_1 + KB_2, \quad (2)$$

де $B_{Д}$ – витрати, пов'язані з виплатою вихідної допомоги у разі залучення працівників на умовах постійної зайнятості, грн;

KB_1, KB_2 – компенсаційні виплати у разі звільнення зайнятих працівників відповідно у першому та другому проєкті, грн.

3. Економія (+) або перевитрата (–), яку одержить компанія від залучення персоналу на умовах аутстафінгу (E_A) обчислюється наступним чином:

$$E_A = B_{Д} - KA_{ЗАГ}, \quad (3)$$

де E_A – економія (+) або перевитрата (–), яку одержить компанія від залучення персоналу на умовах аутстафінгу, грн.

Примітка: під час розрахунку витрати на оплату праці не враховуються, тому що вони будуть і у першому, і у другому випадках, причому їхній розмір не залежатиме від того, на яких умовах зайнятості залучаються для виконання проєктних робіт наймані працівники.

Запитання для самоконтролю:

1. Що таке аутстафінг та які його основні характеристики?
2. Які основні відмінності між аутстафінгом та іншими формами залучення персоналу (аутсорсингом та лізингом персоналу)?
3. Які функції та посади найчастіше передаються на аутстафінг?
4. Які основні економічні переваги використання аутстафінгової технології для підприємства?
5. Як аутстафінг може вплинути на загальні витрати підприємства?
6. Які є потенційні недоліки або ризики використання аутстафінгу?
7. Як оцінити економічну доцільність використання аутстафінгу порівняно з традиційним наймом персоналу?
8. Які основні витрати, пов'язані з аутстафінгом, варто враховувати при обґрунтуванні його економічної доцільності?
9. Які методи та інструменти можна використовувати для аналізу витрат та вигод використання аутстафінгової технології?
10. Які основні кроки та етапи містить процес залучення персоналу на умовах аутстафінгу?
11. Які критерії враховуються при виборі аутстафінгової компанії?
12. Які заходи можуть бути вжиті для забезпечення відповідності аутстафінгового персоналу вимогам та стандартам підприємства?
13. Які підходи до управління та мотивації аутстафінгового персоналу можна застосувати для забезпечення їх ефективної роботи?
14. Як інтегрувати аутстафінговий персонал у внутрішню структуру підприємства для забезпечення оптимальної продуктивності?
15. Які механізми контролю та зворотного зв'язку можна використовувати для оцінки ефективності роботи аутстафінгового персоналу?
16. Які основні правові аспекти використання аутстафінгової технології необхідно враховувати?
17. Які ключові положення мають міститися у контракті на аутстафінг персоналу?

18. Як забезпечити дотримання прав та обов'язків аутстафінгового персоналу в рамках законодавства?

19. Які довгострокові наслідки для підприємства можуть мати рішення щодо використання аутстафінгової технології?

20. Як використання аутстафінгу впливає на стратегічний розвиток підприємства?

21. Які стратегічні підходи до планування використання аутстафінгу можуть бути застосовані для досягнення конкурентних переваг?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 14. ОЦІНЮВАННЯ 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.

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 пролажу</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 почуваетесь приниженим.
7. Сумніваєтеся, що можете подобатися комусь із осіб протилежної статі.
8. Свої обіцянки виконуйте 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 дивитися 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: зацікалюєтесь 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: накочуються зневіра, нудьга.
 21. Все, що стосується інших, не турбує: зосереджені на собі; зайняті собою.
 22. Люди, як правило, Вам подобаються.
 23. Не соромитесь 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 відчуваєтеся 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. Приймавши 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 почуваєтеся 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, подумайте.
52. Те, що відбувається з Вами тлумачите на свій лад, здатні вигадувати 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, підптовхувати, 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 подумають 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 змішалось.

72. Задоволені собою.

73. Невдачливі.

74. Ви людина присмна, 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>Поняття</i>	<i>Визначення</i>
<i>1. Зовнішній рекрутинг</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>2. Масовий рекрутинг</i>	2. Форма тимчасового або термінового залучення персоналу зі сторони
<i>3. Хедхантінг</i>	3. Відповідність професійних якостей працівника вимогам конкретного робочого місця
<i>4. Асесмент-центр</i>	4. Сприяння співробітникам, що звільняються, у підборі нового місця роботи
<i>5. Профпридатність</i>	5. Переманювання спеціаліста (керівника) з однієї компанії в іншу за завданням компанії-замовника
<i>6. Професіограма</i>	6. Виведення співробітників зі штату компанії та переведення їх у статус залучених ззовні
<i>7. Аутсорсинг персоналу</i>	7. Пошук та підбір персоналу ззовні, за межами організації
<i>8. Аутстафінг персоналу</i>	8. Список професійно важливих якостей, якими має володіти працівник для успішного виконання певного виду робіт
<i>9. Аутплейсмент персоналу</i>	9. Метод оцінки претендентів на визначення їх сильних і слабких сторін з метою прийняття рішення про приймання на роботу
<i>10. Імітаційні вправи</i>	10. Підбір великої кількості працівників
<i>11. Структуроване інтерв'ю</i>	11. Наймання співробітників, спеціалізованою компанією з подальшим наданням їх іншим підприємствам-замовникам робочої сили
<i>12. Рекрутинг</i>	12. Вправи, які визначають ситуацію, з якою працівник буде стикатися в роботі
<i>13. Активні методи залучення персоналу</i>	13. Заздалегідь підготовлений перелік питань, які задаються кандидату на вакансію
<i>14. Скринінг</i>	14. Внутрішні характеристики, життєвий досвід, способи мислення людини, на основі яких будується її поведінка
<i>15. Валідність тесту</i>	15. Стійкі уявлення про конкретного кандидата засновані на сприйнятті кандидата як представника певної соціальної групи
<i>16. Метапрограми</i>	16. Процес залучення та оцінки зовнішніх та внутрішніх кандидатів на вакантні посади
<i>17. Стереотип сприйняття при прийманні на роботу</i>	17. Критерій, за яким використання тесту кілька разів, у різних умовах, призводить до результатів, максимально близьких один до одного
<i>18. Надійність тесту</i>	18. Попередня оцінка анкети або резюме претендента на посаду
<i>19. Лізинг персоналу</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 № 15. УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА. ПЛИННІСТЬ КАДРІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Мета: набуття навичок застосування методики SMART та основних принципів Performance Management; отримання навичок використання методики KPI; оволодіти методикою аналізу показників плинності кадрів; засвоїти методику обчислення структури та визначення руху персоналу.

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>КРІ</i>	<i>Початкове значення (середні показники за місяць)</i>	<i>Планове значення</i>
1. Приріст нових клієнтів	160 нових покупців	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 ₁	0,50	20	22	0,550
КРІ ₂	0,25	20	17	0,212
КРІ ₃	0,25	20	30	0,375
РАЗОМ КРІ	1,00	Коефіцієнт результативності		1,137

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.

Завдання № 3.

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПЛІННОСТІ 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 плінності персоналу ($K_{ПЛ}$):

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

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

$Ч_{\text{ЗАГ}}$ – 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 плінності кадрів 3-5 %, для інженерно-технічного персоналу норматив становить 5-7 %, для робочих спеціальностей – 10-15 %. Найвища плінність на виробництві серед тих, хто зайнятий некваліфікованою працею – до 20 %.

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

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

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

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

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

де $V_{роб}$ – 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 ($K_{СТАБ}$):

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

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 № 4.

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.

Структура та рух персоналу ПрАТ «Акустика»

Показники	Роки		Відхилення	
	2022	2023	абсолютне (+,-)	відносне, %
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		
Плинність, осіб				
Коефіцієнт оновлення персоналу				
Коефіцієнт плинності персоналу				
Коефіцієнт стабільності персоналу				
Продуктивність праці всього персоналу підприємства, тис. грн				
Продуктивність праці робітників, тис. грн				

Методика виконання

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

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

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

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

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

4. Продуктивність праці робітників, тис. грн ($П_p$):

$$P_p = \frac{O_{pгг}}{Ч_{роб}}, \quad (2)$$

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

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

Запитання для самоконтролю:

1. Що таке КРІ та які основні критерії використовуються для визначення та розрахунку КРІ?

2. Які методи збору та аналізу даних використовуються для моніторингу КРІ?

3. Яку роль відіграє Performance Management у моніторингу та досягненні КРІ?

4. Як інтеграція методики SMART, Performance Management та КРІ може підвищити загальну ефективність організації?

5. Як оцінити ефективність впровадження методики SMART, Performance Management та КРІ в організації?

6. Що таке плінність кадрів і які основні причини її виникнення?

7. Як вимірюється рівень плінності кадрів і які показники для цього використовуються?

8. Які соціально-економічні наслідки високої плінності кадрів для організації?

9. Які заходи можна вжити для зниження рівня плінності кадрів?

10. Як аналіз причин плінності кадрів може допомогти в удосконаленні процесів управління персоналом?

11. Як ефективне планування потреби в персоналі впливає на рівень плінності кадрів в організації?

12. Як якісний процес відбору персоналу може допомогти знизити плінність кадрів?

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : ФОРМ Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
3. 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.
4. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навчальний посібник. [2-ге видання]. К. : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
5. Войтко С.В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. 194 с.
6. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Л.-Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
7. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
8. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. [Видання друге, переробл. і доповнено]. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
9. Жуковська В.М., Миколайчук І.П. Управління персоналом. Практикум: навчальний посібник. К. : Академвидав, 2006. 606 с.
10. Зайченко О.І., Кузнецова В.І. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник /за наук. ред. О.І. Зайченко. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 232 с.
11. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.
12. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Суми : «Університетська книга», 2023. 592 с.

13. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / [В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.]; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. К. : КНЕУ, 2004. 398 с.

14. 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.

15. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. [3-тє вид., випр. і доп.]. К. : Т-во «Знання», КОО, 2008. 435 с.

16. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с.

17. Никифороенко В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник. [2-ге видання, виправлене та доповнене]. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.

18. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навчальний посібник. К. : КНЕУ, 2013. 466 с.

19. Романовський О.Г., Гура Т.В., Книш А.С., Бондаренко В.В. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник. Харків, 2017. 100 с.

20. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навчальний посібник. К. : КОНДОР, 2013. 310 с.

21. Сергєєва Л.М., Кондратьєва В.П., Хромей М.Я. Лідерство: навчальний посібник / за наук. ред. Л.М. Сергєєвої. Івано-Франківськ. «Лілея-НВ». 2015. 296 с.

22. Сочинська-Сибірцева І.М., Доренська А.О., Тушевська Т.В. HR-менеджмент: навчальний посібник. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.

23. Сочинська-Сибірцева І.М., Сторожук О.В., Доренська А.О. Новітні технології управління персоналом: навчальний посібник. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с.

24. Стрельбіцький П.А., Рарок О.В., Рарок Л.А. Управління персоналом. Конспект лекцій: навчальний посібник. Кам'янець-Подільський : КПНУ ім. І. Огієнка, 2015. 160 с.

25. 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.

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

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

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

29. 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.

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

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

32. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. К. : Академвидав, 2006. 488 с.

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

34. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2009. 399 с.

35. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. [Видання друге, перероблене і доповнене]. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА РЕКРУТИНГ

Методичні вказівки
для виконання практичних робіт

Укладач:

ГРІДІН Олександр Володимирович

Формат 60 x 84 ¹/₁₆. Гарнітура Garamond
Авторських арк. – 5,4. Умовн. друк. арк. – 9,0.

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