Волинський національний університет імені Лесі Українки
Кафедра менеджменту та адміністрування

Лариса Черчик

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТА ТЕХНОЛОГІЇ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

Методичні вказівки до самостійної роботи студентів

Луцьк 2022

УДК 338.24(072)
Ч 50

Рекомендовано до друку науково-методичною радою
Волинського національного університету імені Лесі Українки
(протокол № ____ __ р.)

Рецензенти: Стащук О. В. – д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів Волинського національного університету імені Лесі Українки;
Куцай Н. С. – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту Луцького національного технічного університету

Черчик Л. М.
Ч-50 Управління розвитком персоналу та технології самоменеджменту. Методичні вказівки до самостійної роботи студентів спеціальності 073 Менеджмент. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2022. 100 с.

Методичні вказівки до самостійної роботи студентів містять тематичний план дисципліни, питання для обговорення на практичних заняттях, завдання для самостійної роботи, питання для самоконтролю, перелік питань на іспит, тести.

Рекомендовано для підготовки магістрів галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності 073 Менеджмент, освітньо-професійної програми Менеджмент організацій.

УДК 338.24(072)

© Черчик Л.М., 2022
© Волинський національний університет
імені Лесі Українки, 2022

ЗМІСТ

Вступ	4
Програма навчальної дисципліни	7
Тема 1. Сучасні вимоги до менеджера	9
Тема 2. Сутність та складові розвитку персоналу та управління ним	17
Тема 3. Прогнозування і планування розвитку персоналу	29
Тема 4. Оцінювання та атестація персоналу	35
Тема 5. Планування трудової кар'єри і робота з кадровим резервом	42
Тема 6. Технології планування особистої роботи менеджера	50
Тема 7. Технології організовування діяльності менеджера	57
Тема 8. Технології самомотивування та самоконтролю менеджера	64
Тема 9. Технології самореалізації та саморозвитку	73
Тема 10. Техніки самоуправління поведінкою та емоціями	84
Індивідуальне науково-дослідне завдання	91
Питання на іспит	97
Список рекомендованих джерел	99

ВСТУП

Освітня компонента «Управління розвитком персоналу та технології самоменеджменту» належить до нормативних дисциплін, спрямована на формування фахових компетенцій у сфері управління персоналом підприємства шляхом безперервного удосконалення методів роботи з персоналом, використання досягнень вітчизняної і зарубіжної науки, найкращого практичного досвіду. Особлива увага приділяється здобуттю практичних навиків розробки та реалізації політики управління розвитком персоналу підприємства, а також практичних компетентностей самоменеджменту.

Пререквізити: менеджмент (фахові компетентності: здатність застосовувати знання про сучасні досягнення менеджменту в практичній діяльності при розробці ефективних управлінських рішень; здатність аналізувати результати діяльності організації, визначати перспективи її розвитку; здатність управляти організацією та її підрозділами шляхом реалізації функцій менеджменту; здатність створювати та організовувати ефективні комунікації).

Постреквізити: системний менеджмент.

Мета – оволодіння системою теоретично-методологічних аспектів та практичних інструментів управління розвитком персоналу та самоменеджменту, які забезпечать отримання загальних та професійних компетенцій для здійснення ефективного управління персоналом та ефективної організації власної діяльності.

Основні **завдання**:

- вивчення сутності основних понять і категорій управління розвитком персоналу та самоменеджменту; принципів, функцій, інструментів та методів, змісту процесів у цих сферах;
- отримання навиків застосування ефективних інструментів та технологій при реалізації функцій управління розвитком персоналу та самоменеджменту;
- отримання практичних навичок формування політики управління розвитком персоналу, спрямованої на створення належних умов розвитку та ефективного використання його потенціалу;
- отримання практичних навичок застосування сучасних технології самоменеджменту.

Результати навчання (компетентності).

Загальні компетентності: Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

Спеціальні компетентності: Здатність визначати та описувати характеристики організації. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань. Здатність оцінювати виконувані роботи,

забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

Програмні результати навчання: Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень. Виявляти навички організаційного проектування. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.

Політика щодо відвідувань занять: відвідування занять є обов'язковим. У будь-якому випадку студенти зобов'язані дотримуватися термінів, визначених для виконання усіх видів робіт, передбачених курсом. У разі відсутності через хворобу надати відповідну довідку. Пропущені заняття відпрацьовувати у визначений час згідно затвердженого графіка. Студент повинен старанно виконувати завдання, брати активну участь у навчальному процесі.

Політика щодо зарахування результатів формальної, неформальної та інформальної освіти. Результати навчання, здобуті шляхом формальної, неформальної та/або інформальної освіти, визнаються в ВНУ імені Лесі Українки шляхом валідації (https://vnu.edu.ua/sites/default/files/2021-02/Polozhennia_%20vyznannia_rezultativ_navchannia_formalnii.pdf)

Визнанню можуть підлягати такі результати навчання, отримані в неформальній освіті, які за тематикою, обсягом вивчення та змістом відповідають як освітньому компоненту в цілому, так і його окремому розділу, темі (темам), індивідуальному завданню, контрольній роботі тощо, які передбачені силабусом навчальної дисципліни.

Визнання результатів навчання, отриманих у неформальній та/або інформальній освіті, відбувається в семестрі, що передує семестру початку вивчення освітнього компонента, або першого місяця від початку семестру, враховуючи ймовірність не підтвердження здобувачем результатів такого навчання.

Політика щодо академічної доброчесності: виконані завдання студентів мають бути їх оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикування джерел, списування, втручання в роботу інших осіб є прикладами можливої академічної недоброчесності. Виявлення ознак академічної недоброчесності в письмовій роботі студента є підставою для її незарахуванння, незалежно від масштабів плагіату чи обману.

Політика щодо дедлайнів та перескладання: роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку (-1 бал).

Політика виставлення балів. Враховуються бали поточного (40 балів) та підсумкового оцінювання – іспиту (60 балів). При цьому обов'язково враховуються присутність на заняттях та активність студента під час занять; не допускаються пропуски та запізнення на заняття; заборонено використання мобільного телефону, планшету чи інших мобільних пристроїв під час заняття в цілях не пов'язаних з навчанням; списування та плагіат; несвоєчасне виконання поставленого завдання. Підсумковий семестровий контроль у вигляді іспиту передбачає оцінку засвоєння студентом навчального матеріалу на підставі результатів виконання ним усіх видів запланованої навчальної роботи впродовж семестру.

Підсумкова оцінка виставляється та заноситься до екзаменаційної відомості й індивідуального навчального плану студента у день проведення іспиту за умови обов'язкової присутності студента.

Підсумковий контроль (екзамен) проводиться у письмовій формі згідно затвердженого розкладу. Завдання екзаменаційного білета передбачають три відкритих питання (по 10 балів), 15 тестів (30 балів), що складені відповідно до силабусу дисципліни. Максимальна оцінка 60 балів.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

Тема 1. Сучасні вимоги до менеджера

1. Роль менеджера в системі управління організацією
2. Основні якості менеджера
3. Формування компетенцій і здібностей менеджера
4. Знання та уміння менеджера в процесі управління своєю працею

Тема 2. Сутність та складові розвитку персоналу та управління ним

1. Сутність розвитку персоналу
2. Сутність та складові управління розвитком персоналу
3. Сутність та складові проекту розвитку персоналу

Тема 3. Прогнозування і планування розвитку персоналу

1. Визначення потреби організації у персоналі як основи для прогнозування і планування його розвитку
2. Розрахунок структури фахівців в розрізах спеціальностей і рівнів кваліфікації.
3. Балансові розрахунки додаткової потреби у фахівцях та джерел її забезпечення
4. Організація системи підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників та фахівців

Тема 4. Оцінювання та атестація персоналу

1. Поняття та завдання оцінки персоналу.
2. Використання результатів оцінки персоналу у плануванні та організації його розвитку.
3. Форми та види атестації працівників організації. Використання результатів атестації в управлінні розвитком персоналу організації.

Тема 5. Планування трудової кар'єри і робота з кадровим резервом

1. Трудова кар'єра та її планування в організації
2. Формування резерву керівників
3. Стимулювання розвитку персоналу

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ТЕХНОЛОГІЇ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 6. Технології планування особистої роботи менеджера

1. Роль та значення планування особистої роботи менеджера.
2. Особливості планування особистої праці менеджера.
3. Вибір пріоритетних справ менеджера

Тема 7. Технології організовування діяльності менеджера

1. Організування діяльності менеджера за моделями результативності
2. Творча організація діяльності менеджера
3. Делегування повноважень у діяльності менеджера
4. Технології подолання прокрастинації

Тема 8. Технології самомотивування та самоконтролю менеджера

1. Особливості мотивації і самомотивації в діяльності керівника.
2. Прийоми та технології самомотивації
3. Роль контролю і самоконтролю в роботі менеджера.

Тема 9. Технології самореалізації та саморозвитку

1. Саморозвиток, самоосвіта, самовиховання та самопізнання менеджера
2. Самоорганізація, самовдосконалення, самореалізація менеджера
3. Засоби підвищення інтелектуальної здатності менеджера

Тема 10. Техніки самоуправління поведінкою та емоціями

1. Поведінка, її рівні та моделі
2. Техніки управління емоціями
3. Техніки самокоучингу
4. Техніки імпрешн-менеджменту, самопрезентації
5. Антистрес-технології

ТЕМА 1. СУЧАСНІ ВИМОГИ ДО МЕНЕДЖЕРА

Питання для обговорення

1. Роль менеджера в системі управління організацією
2. Основні якості менеджера
3. Формування компетенцій і здібностей менеджера
4. Знання та уміння менеджера в процесі управління своєю працею

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватись до практичного заняття.
3. Підготувати есе або критичний огляд.
4. Підготувати тези на конференцію.
5. Підготувати реферат.
6. Виконати тестові завдання.
7. Розглянути ситуації, кейси.
8. Підготуватися до письмового контрольного опитування.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття менеджер, ефективний менеджер.
2. Назвіть рівні менеджерів.
3. Назвіть обов'язки менеджера в організації.
4. Дайте перелік універсальних якостей, які повинен мати менеджер.
5. Назвіть основні якості менеджера.
6. Назвіть професійні якості менеджера.
7. Назвіть ділові якості менеджера.
8. Назвіть та охарактеризуйте адміністративно-організаційні якості менеджера.
9. Назвіть та прокоментуйте соціально-психологічні якості менеджера.
10. Що таке «трикутник менеджера»? Назвіть його елементи.
11. Назвіть основні типи компетенцій менеджера
12. Назвіть складові системи знань сучасних менеджерів.
13. У чому різниця між термінами «компетентність» і «компетенція».
14. Назвіть три типи умінь.
15. Як уміння перетворюється в навичку?

Практичні завдання та ситуації

1. На основі статистичного матеріалу певного підприємства проаналізувати ефективність використання персоналу. Підготувати звіт за результатами аналізу, який має включати:

- аналіз чисельності (списокова середньорічна чисельність), складу (за категоріями персоналу, виконуваними функціями) та структури персоналу підприємства (вікова, статева, за освітою, рівнем кваліфікації, тощо);

- оцінку ефективності використання персоналу підприємства, а саме, використаного робочого часу, продуктивності праці всіх категорій працівників,

співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати, показників руху персоналу.

2. Проаналізувати ОПП, за яким здійснюється підготовка студентів. Оцінити відповідність освітніх компонент ОПП освітньому стандарту. Критично осмислити, чи забезпечує ОПП здобуття бажаних чи актуальних, на вашу думку, компетентностей.

3. Проведіть порівняльну оцінку моделей поведінки менеджерів України та менеджерів іноземних компаній Західної Європи. Чи відповідають моделі поведінки менеджерів умовам функціонування підприємств України та Західної Європи? Які чинники, з Вашої точки зору, формують модель поведінки менеджерів? Які якості поведінки менеджерів компаній Західної Європи слід перейняти менеджерам України?

4. Розкрийте, які зміни відбуваються у функціях менеджера та його навичках по мірі просування за ієрархічними рівнями управління? Оцініть ситуацію з точки зору: виконання загальних функцій управління; функціонального аналізу керівництва.

5. У Японії в основі управління організацією лежить феномен групізму. Обов'язок менеджера полягає в тому, щоб формувати атмосферу взаємодопомоги, взаємодії серед підлеглих. Які з перерахованих мір є ефективними для культивування такої атмосфери?

А: На підприємстві слід створювати свого роду атмосферу співробітництва між робочими групами.

Б: Визначити обсяг роботи в межах підприємства, розподілити її між усіма підлеглими, зробити так, щоб кожен не виходив за межі своєї компетенції. Одночасно з цим здійснювати керівництво так, щоб гарантувати успішне виконання роботи кожним працівником і щоб ніхто не заважав один одному.

В: Провести неофіційні заходи (зустрічі, екскурсії), у ході яких працівники могли б із задоволенням невимушено поспілкуватися один з одним. Поряд з цим треба за допомогою зборів і інших заходів сприяти тому, щоб працівники стали розуміти характер роботи один одного.

6. Працівники відділу збуту і відділу реклами не можуть прийти до єдиного рішення з питання, що вимагає спільних зусиль. Вони приходять до керівника та описують йому сформовану ситуацію. Починається тривала дискусія з переконливими аргументами з обох сторін. Незабаром усі учасники бесіди розуміють, що кінцевою її метою є розробка оптимального рішення, а не відстоювання власної точки зору. Як у даній ситуації повинен діяти керівник, щоб прийняти правильне рішення?

7. Ви – керівник підприємства. Вам необхідно виїхати в тривале відрядження. Замість Вас залишаються два заступники. Перший добре працює в команді, але ухиляється від досягнення мети, інший завжди домагається поставленої мети, але має труднощі з делегуванням повноважень. Між ними існує конфлікт. Кого з них варто призначити старшим?

8. Ви доручаєте важливе завдання компетентному, на Вашу думку, співробітникові. Але раптом Вам стає відомо про людину, яка є більш

компетентною у цьому питанні і може виконати дане завдання набагато краще. Яким чином Ви будете діяти у даній ситуації?

9. Ви віддали розпорядження, що стосується рішення проблеми. Ваш підлеглий не виконав цього розпорядження, але вирішив проблему, використовуючи інші засоби. Ви розумієте, що його рішення краще Вашого. Як слід діяти в цій ситуації?

10. Ваш безпосередній начальник, минаючи Вас, дає термінове завдання Вашому підлеглому, що вже зайнятий виконанням Вашого важливого завдання. Ви і Ваш начальник вважаєте свої завдання невідкладними.

Оберіть найбільш прийнятний для Вас варіант рішення:

а) не заперечуючи завдання начальника, буду чітко дотримуватися посадової субординації, запропоную підлеглому відкласти виконання поточної роботи;

б) усе залежить від того, наскільки для мене авторитетний начальник;

в) виражу підлеглому свою незгоду з завданням начальника, попереджу його, що надалі в подібних ситуаціях буду скасовувати завдання, що доручаються йому без згоди зі мною;

г) в інтересах справи запропоную підлеглому виконати почату роботу.

11. Ви – начальник відділу великого підприємства, у Вас у підпорядкуванні знаходиться 50 службовців. Деякі Ваші підлеглі постійно звертаються до Вас за радою або рекомендаціями з питань, що повинні вирішити самостійно, і тим самим відволікають Вас від невідкладних і більш важливих справ. Як Ви будете діяти в цій ситуації і чи є у даній ситуації Ваша провина як керівника?

12. Ви, начальник відділу збуту, самостійно, без відома керівника і без узгодження з Вашими колегами, дали розпорядження про відвантаження Вашої продукції зовсім новому споживачеві, тому що Вам була запропонована вигідна ціна на продукцію. Але ваш партнер виявився «фірмою-невидимкою», і Ви не одержали оплати за продукцію. Ваш керівник у гніві, тому що компанія зазнала величезної шкоди. У чому Ваша помилка і як Ви побудуєте своє пояснення керівнику?

13. Один з Ваших підлеглих відстоює свою думку, відповідно до якої усі доручення, які він одержує від Вас, неможливо виконати за відведений час, і, отже, необхідно зменшити кількість доручень, або збільшити час на їхнє виконання. Що слід відповісти підлеглому?

14. Ви – менеджер торговельного підприємства. На Вашому підприємстві заплановано завезти нове торговельне обладнання. Ви викликали працівників відділу організації торгівлі та обговорили з ними питання про те, яке обладнання закупити – те, що пропонує компанія «А», або те , що пропонує компанія «Б». В ході дискусії виявилися дві протилежні точки зору: одні вважають, що краще закупити обладнання компанії «А», а інші наполягають на закупівлі обладнання компанії «Б». Ви знаєте, що право приймати остаточне рішення належить Вам. Якої позиції Ви будете дотримуватися у даній ситуації?

15. Ви поклали на свого підлеглого, начальника відділу маркетингу, відповідальність за навчання молодих працівників. Для цього Ви надали йому

певні права. Ви мимоволі стаєте свідком того, як начальник відділу маркетингу займається з новачком, і виявляєте, що робить він це зовсім неправильно. Яке управлінське рішення слід прийняти у даній ситуації?

Тестові завдання

1. Менеджер – це:
а) людина, яка повинна добитися результату для клієнта і своєї компанії, управляючи персоналом і використовуючи всі засоби, надані в його розпорядження.
б) керівник, працівник апарату управління, що займає постійну посаду, має повноваження у сфері ухвалення рішень з визначених видів діяльності організації.
в) організатор конкретних видів робіт у межах окремих підрозділів, програмно-цільових груп;
г) керівник організації загалом або його підрозділів; керуючий підлеглими; адміністратор будь-якого рівня.
д) усі відповіді вірні.

2. Працівник, який добре знає свою справу, захоплений професією – це:
а) фахівець;
б) управлінець;
в) лідер;
г) керівник організації;
д) усі відповіді вірні.

3. Працівник, який уміє добре організувати робочі процеси, уважний до персоналу, хороший менеджер на кожен день – це:
а) фахівець;
б) управлінець;
в) лідер;
г) керівник організації;
д) усі відповіді вірні.

4. Особа, яка має власну концепцію розвитку, для її втілення організовує та мобілізовує весь персонал – це:
а) фахівець;
б) управлінець;
в) лідер;
г) керівник організації;
д) усі відповіді вірні.

5. Працівник, суб'єкт управління, зайнятий професійною організаторською діяльністю в органах керування підприємства, фірми, установи, наділений суб'єктом власності визначеними необхідними повноваженнями для прийняття рішень та несе всю повноту відповідальності за результати роботи очолюваного

ним колективу. До числа керівників відносять лінійних і функціональних керівників організації та її структурних підрозділів – це:
а) фахівець;
б) управлінець;
в) лідер;
г) керівник організації;
д) усі відповіді вірні.

6. Висока професійність; стратегічне мислення; генерація ідей; здатність ухвалювати рішення; відповідальність; високий рівень освіти, досвіду, компетентності у професії; прагнення до зростання – це:
а) професійні якості;
б) ділові якості;
в) адміністративно-організаційні якості;
г) соціально-психологічні якості;
д) моральні якості.

7. Уміння створити організацію, забезпечити її діяльність усім необхідним, ставити і розподіляти завдання, привернути на своюсторону людей, переконати в правильності власного погляду, швидко вибрати головне і сконцентруватися; прагнення до влади, сміливість, рішучість, безкомпромісність у відстоюванні своїх прав; здатність керувати своєю поведінкою, працівниками, взаєминами з навколишніми – це:
а) професійні якості;
б) ділові якості;
в) адміністративно-організаційні якості;
г) соціально-психологічні якості;
д) моральні якості.

8. Координація і контроль реалізації рішень; оперативність у вирішенні проблем; гнучкість стилю управління; уміння мотивувати, доводити справу до завершення, організовувати власний час і час працівників, формувати команду; здатність делегувати повноваження; ставити адекватні вимоги залежно від ситуації; схильність до організаторської діяльності; критичність та самокритичність – це:
а) професійні якості;
б) ділові якості;
в) адміністративно-організаційні якості;
г) соціально-психологічні якості;
д) моральні якості.

9. Психологічна компетентність; управлінська культура; лідерські здібності; упевненість у собі; уміння керувати своєю поведінкою; уміння управляти емоціями в стресових ситуаціях; колегіальність; толерантність; оптимізм;

переконливість; тактовність у взаємовідносинах з керівниками, колегами по роботі та підлеглими; уміння проводити навчання і виховання підлеглих – це:
а) професійні якості;
б) ділові якості;
в) адміністративно-організаційні якості;
г) соціально-психологічні якості;
д) моральні якості.

10. Патріотизм; національна свідомість; державницька позиція; інтелігентність; людяність; порядність; почуття обов'язку; громадянська позиція; чесність; доброзичливість; почуття справедливості до людей і їхньої гідності; об'єктивність; воля; мужність – це:
а) професійні якості;
б) ділові якості;
в) адміністративно-організаційні якості;
г) соціально-психологічні якості;
д) моральні якості.

11. На думку Г. Халаша, характеризує спроможність особи до самореалізації завдяки умінню комунікації, яка ґрунтується на довірі та цінностях
а) компетентність;
б) компетенція;
в) уміння;
г) знання;
д) досвід.

12. Здатність застосовувати знання, досвід, уміння і навики згідно з ситуаціями, які виникають у професійному житті.
а) компетентність;
б) компетенція;
в) уміння;
г) знання;
д) досвід.

13. Знання і навики, характеристики особи, що дають змогу їй добиватися результатів у професійній діяльності, здатність людини діяти відповідно до стандартів, вимог.
а) компетентність;
б) компетенція;
в) уміння;
г) знання;
д) досвід.

14. Сума знань, досвіду, умінь і навиків, які має в своєму розпорядженні працівник.

а) компетентність;
б) компетенція;
в) уміння;
г) знання;
д) досвід.

15. Здатності, які можуть розвиватися у тій чи іншій мірі й ефективно виявлятися на практиці:
а) компетентність;
б) компетенція;
в) уміння;
г) знання;
д) досвід.

16. Управлінські компетенції не включають:
а) здатність керувати діяльністю персоналу, направляти її і координувати;
б) забезпечувати виконаннявизначених норм і стандартів;
в) самооцінку;
г) делегувати повноваження;
д) ухвалювати рішення.

17. Когнітивні компетенції не включають:
а) системне мислення;
б) уміння відшукувати, обробляти, інтерпретувати і представляти інформацію;
в) навчати інших людей і укріплювати їх мотивацію до навчання;
г) критичне мислення;
д) здатність і бажання навчатися.

18. Саморегуляція і особиста ефективність менеджера не включають:
а) системне мислення;
б) самооцінка;
в) самоконтрольу стресових ситуаціях;
г) тайм-менеджмент;
д) здатність висловлювати власну думку, протистояти груповому тиску.

19. Закріплене вправою уміння кваліфіковано виконувати визначену професійну дію у визначену одиницю часу – це:
а) компетентність;
б) компетенція;
в) навичка;
г) знання;
д) досвід.

20. Сукупність практично засвоєних знань, навичок, знання життя, засноване на пережитому, випробуваному – це:
а) компетентність;
б) компетенція;
в**)** уміння;
г) знання;
д) досвід.

ТЕМА 2. СУТНІСТЬ ТА СКЛАДОВІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТА УПРАВЛІННЯ НИМ

Питання для обговорення

1. Сутність розвитку персоналу
2. Сутність та складові управління розвитком персоналу
3. Сутність та складові проекту розвитку персоналу

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватись до практичного заняття (підготувати Положення про професійне навчання робітників, плани підвищення кваліфікації робітників. Розробити Положення про професійне навчання керівників і фахівців, Положення про трудову кар'єру та її планування в організації, схему професійного просування, кар'єрограми працівників. Розробити Положення про формування резерву керівників).
3. Підготувати есе або критичний огляд.
4. Підготувати тези на конференцію.
5. Підготувати реферат.
6. Виконати тестові завдання, задачі.
7. Розглянути ситуації, кейси.
8. Підготуватися до письмового контрольного опитування.

Питання для самоконтролю

1.Назвіть підходи довизначення сутності розвитку персоналу.
2.У чому полягає відмінність між поняттями «професійний розвиток особистості» та «розвиток персоналу»?
3.Розкрийте зміст поняття «професійне навчання персоналу». Як Ви розумієте сутність понять «первинна професійна підготовка», «перепідготовка персоналу» і «підвищення кваліфікації»?
4.Назвіть складові управління розвитком персоналу.
5.Яка роль розвитку персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності працівників та їх організацій?
6.Як забезпечується взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу і стратегії управління організацією?
7.Дайте визначення проектного менеджменту. З яких частин складається проектний менеджмент розвитку персоналу?
8.Охарактеризуйте основні розділи проекту розвитку персоналу.
9.Розкрийте зміст поняття «адаптивне управління організацією».
10.Наведіть характеристики адаптації системи розвитку персоналу (фактори впливу середовища, способи адаптації, реалізація).
11.Назвіть основні види проектів розвитку персоналу організації.
12.Як оцінюється потенційна ефективність проектів розвитку персоналу, прогнозуються їх економічні та соціальні наслідки?
13.Розкрийте роль і місце служби управління персоналом в забезпеченості

розвитку персоналу в умовах адміністративно-командної та ринкової економік.
14.Яка роль лінійних керівників та фахівців служби управління персоналом у професійному навчанні працівників?
15.Що таке проект розвитку персоналу? Назвіть складові проекту розвитку персоналу.

Практичні завдання та ситуації

1. На основі результатів аналізу, виявлених проблем підприємства у попередньому завданні, обґрунтувати:

- стратегію розвитку персоналу;
- програму або проект розвитку персоналу та 5 років.

Пропозиції повинні бути адаптовані до специфічних умов діяльності конкретного підприємства. Конкретність рішень (пропозицій) щодо удосконалення проблеми управління полягає у розробці: методів, способів, механізмів, стратегій, процедур, планів тощо.

2. Побудувати логічно-структурну схему системи управління розвитком персоналу підприємства.

3. Розробити схему управління проектом розвитку персоналу в організації.

4. Здійснити оцінку витрат на розвиток персоналу з використанням вивченої системи показників оцінка економічної ефективності професійного навчання персоналу.

5. Визначення ефективності професійного навчання персоналу.

6. На базі існуючого підприємства планують реалізувати проект розвитку персоналу, який потребує інвестицій на суму 220 тис. грн. Підприємство бере ці кошти в кредит під 20% річних. Прогнозовані вигоди та поточні витрати проекту відображені в таблиці. Оцінити ефективність проектних рішень.

Показники	0	1	2	3
Інвестиції, тис.грн.	220	-	-	-
Поточні витрати, тис.грн.	-	253,0	352,0	652,0
Вигоди, тис.грн.	-	424,0	535,0	802,5

7. Керівнику компанії представлені для розгляду й оцінки бізнес-плани двох альтернативних проектів: А – навчання персоналу, Б – набору нового персоналу за допомогою рекрутингової компанії. Для дисконтування сум грошових потоків прийнято ставку 12%. Інші вихідні дані приведені в таблиці.

Вихідні дані	А	Б
Сума грошового потоку, млн грн.:		
1-й рік	1,0	1,6
2-й рік	0,6	0,2
3-й рік	0,4	0,2
Обсяг інвестицій, млн грн.	1,2	1,4

Визначити чистий приведений дохід по проектах А і Б і зробити висновок щодо їх ефективності.

8. Визначте доцільність інвестицій у людський капітал у розмірі 15000 грн, які потрібно вкласти у поточному році, щоб через 1 рік такі інвестиції принесли 50000 грн доходу. Яким буде майбутній дохід від інвестування у людський капітал через 3 роки, коли відомо, що чиста приведена вартість таких інвестицій дорівнює 10000 грн, поточні витрати складуть 15000 грн.

9. Керівництво підприємства планує реалізувати проект соціального розвитку персоналу, який потребує інвестицій. Прогнозовані вигоди та поточні витрати проекту відображені в таблиці. Оцінити ефективність проектних рішень за критерієм період окупності, обґрунтувавши вибір ставки дисконту.

Вихідні дані	Значення
Поточні витрати, тис.грн.:	
1-й рік	111
2-й рік	210
3-й рік	349
Обсяг інвестицій, тис.грн.	215
Вигоди, тис.грн.	
1-й рік	211
2-й рік	410
3-й рік	649

10. На підприємстві відбувається потужна модернізація та розширення номенклатури виробництва продукції. Змоделюйте кілька ситуацій (вихідних умов) та обґрунтуйте можливі стратегії та сценарії забезпечення працівниками в нових умовах діяльності.

11. Розробити положення про ротацію персоналу.

12. Розробити схеми руху персоналу з метою заповнення робочих місць з урахуванням специфіки підрозділу; схеми зайнятості персоналу в періоди змін.

13. Підготувати службове подання щодо підвищення по службі, пониження, звільнення працівників підрозділу.

14. Розробити Положення про адаптацію працівників до умов внутрішнього середовища підприємства.

15. Середньоспискова чисельність персоналу організації складає 4000 осіб. Протягом звітного періоду чисельність звільнених за причинами плинності склала: 260 осіб – за власним бажанням і 60 осіб – за прогули і порушення трудової дисципліни. Чисельність працівників, які змінили робочі місця усередині організації за певний період склала 35 осіб. Протягом звітного періоду чисельність працівників, які вибули з різних причин склала 360 осіб. Розрахуйте коефіцієнт плинності персоналу, показник внутрішньої мобільності, показник обороту по вибуттю.

16. У сформований колектив зі своїми традиціями приходить новий керівник. Яким чином він повинен вести свою роботу і вирішувати конфлікти, що виникають: вести роботу, не звертаючи увагу на суперечки, конфлікти,

впливаючи, таким чином, позитивно на підлеглих; спробувати переконати, залучити на свою сторону тих, хто виступає проти або не погоджується з нововведеннями, хоче працювати по-старому; спираючись на актив, суспільні організації, доручити їм вирішувати виникаючі суперечки, розбіжності, конфлікти?

17. Ви приступили до нової роботи тільки тиждень тому. Зненацька виникла проблема, яку, Вам здається, самостійно вирішити Ви не можете. Звертатися за порадою до більш досвідчених колег Вам не хочеться, тому що Ви не бажаєте втратити авторитет і показатися несамостійним. Яким чином Ви будете діяти у даній ситуації?

18. Прийнявши на роботу менеджера, Ви сподівалися на більш ефективну роботу, але в результаті розчаровані, тому що він не відповідає одному з найважливіших якостей менеджера — самодисципліні. Він не обов'язковий, не зібраний, не вміє відмовляти. Але проте, він відмінний професіонал у своїй діяльності. Яким чином Ви будете діяти у даній ситуації?

19. Ви – новий молодий керівник одного з підрозділів підприємства і почуваєте насторожене відношення до себе навколишніх співпрацівників. Причому Ви потрапили у колектив, де немає чіткого розподілу і виконання обов'язків. А на Вас ще давить вантаж недороблених справ, що залишилися після вашого попередника. Таким чином, Вам необхідно підвищити рівень ефективності праці та організувати злагоджену та успішну роботу Вашого підрозділу. Яким чином Ви будете діяти у даний період?

20. У новому підприємстві Ви почали роботу як начальник відділу, однак Ваші підлеглі очікували на цьому місці побачити іншу людину і Ваше призначення сприйняли негативно. Морально-психологічний клімат у відділі є несприятливим: коли Ви заходите в кімнату, усі відразу умовкають, Ваші доручення виконують з небажанням. Яким чином Ви будете діяти у даній ситуації?

Методика та приклади виконання практичних завдань

Одним з найвідоміших і найуживаніших критеріїв є чиста теперішня вартість, що є дисконтованою цінністю проекту (поточна вартість доходів або вигод від зроблених інвестицій). ЧТВ дорівнює різниці між майбутньою вартістю потоку очікуваних вигод і поточною вартістю нинішніх і наступних витрат проекту протягом усього його циклу. Для розрахунку ЧТВ проекту необхідно визначити ставку дисконту, використати її для дисконтування потоків витрат та вигод і підсумувати дисконтовані вигоди й витрати (витрати зі знаком менше). Ставка дисконту звичайно є ціною капіталу для фірми.

Якщо ЧТВ позитивна, то проект можна рекомендувати для фінансування. Якщо ЧТВ дорівнює нулю, то надходжень від проекту вистачить лише для відновлення вкладеного капіталу. Якщо ЧТВ менша нуля – проект не приймається.

Розрахунок ЧТВ робиться за такими формулами:

$$ЧТВ = \sum_{t=1}^{n} \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} \quad \text{або} \quad ЧТВ = \sum_{t=1}^{n} \frac{B_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^{n} \frac{C_t}{(1+i)^t},$$

де B_t – вигоди проекту в рік *t*;

C_t – витрати на проект у рік *t*;

i – ставка дисконту;

n – тривалість (строк життя) проекту.

Основна перевага *ЧТВ* полягає в тому, що всі розрахунки проводяться на основі грошових потоків, а не чистих доходів. Окрім того, ефективність головного проекту можна оцінити шляхом підсумування *ЧТВ* його окремих підпроектів. Це дуже важлива властивість, яка дає змогу використовувати *ЧТВ* як основний критерій під час аналізу інвестиційного проекту.

Основна вада *ЧТВ* полягає в тому, що її розрахунок вимагає детального прогнозу грошових потоків на строк життя проекту. Часто робиться припущення про постійність ставки дисконту.

*Внутрішня норма рентабельності IRR (*внутрішня ставка рентабельності, внутрішня ставка доходу, внутрішня норма прибутковості) проекту дорівнює ставці дисконту, при якій сумарні дисконтовані вигоди дорівнюють сумарним дисконтованим витратам, тобто *IRR* є ставкою дисконту, при якій *NPV* проекту дорівнює нулю. *IRR* дорівнює максимальному проценту за позиками, який можна платити за використання необхідних ресурсів, залишаючись при цьому на беззбитковому рівні.

Розрахунок IRR проводиться методом послідовних наближень величини NPV до нуля при різних ставках дисконту за формулою:

$$\Sigma (B_t - C_t) / (1 + i)^t = 0.$$

На практиці IRR визначають так:

$$IRR = A + a (B - A) / (a - b),$$

де A – величина ставки дисконту, за якої NPV позитивна;

B – величина ставки дисконту, за якої NPV негативна;

a – величина позитивної NPV, за величини ставки дисконту A;

b – величина негативної NPV, за величини ставки дисконту B.

Якщо значення *IRR* проекту для приватних інвесторів більше за існуючу ставку рефінансування банків, а для держави – за нормативну ставку і більше за *IRR* альтернативних проектів з урахуванням ступеня ризику, то проект може бути рекомендований для фінансування. Застосування *IRR* неможливе для вибору альтернативних проектів різного масштабу, тривалості та неоднакових часових проміжків.

Коефіцієнт вигод/витрат BCR – це відношення дисконтованих вигод до дисконтованих витрат (повинно бути більше одиниці):

$$BCR = \Sigma B_t / (1 + i)^t \ / \ \Sigma C_t / (1 + i)^t.$$

При жорстких обмеженнях на капітал

$$BCR = (B – O) / K,$$

де O – поточні витрати;
K – капітальні витрати.

BCR може давати неправильні результати при виборі взаємовиключних проектів, не показує фактичну величину чистих вигод. Перевага критерію – в можливості швидкого з'ясування його значення для оцінки впливу на результати проекту ризиків.

Індекс прибутковості PI – це відношення суми приведених ефектів до величини інвестицій:

$$PI = (\Sigma (B_t - C_t) / (1 + i)^t) \ / \ K.$$

PI тісно пов'язаний з *NPV*. Якщо *NPV* позитивна, то й *PI* більше одиниці і навпаки. Якщо *PI* більше одиниці, то проект ефективний, якщо *PI* менше одиниці, то проект неефективний.

Період (термін) окупності проекту (PBP) використовується переважно в промисловості. Він вказує кількість років, потрібних для відшкодування капітальних витрат проекту з чистих сумарних доходів проекту. Критерій прямо пов'язаний з відшкодуванням капітальних витрат у найкоротший період часу і не сприяє проектам, які дають великі вигоди лише згодом. Він не може слугувати за міру прибутковості, оскільки грошові потоки після строку окупності не враховуються.

Розрахунок PBP робиться за формулою:

$$PBP = \Sigma I / (\Sigma (B_t - C_t) / (1 + i)^t)cp,$$

де I – інвестиційні витрати проекту,
B_t – поточні вигоди проекту в рік *t*,
C_t – поточні витрати на проект у рік *t*,
i – ставка дисконту,
n – тривалість життя проекту.

При розрахунку показника у знаменнику – середньорічна величина грошового потоку.

Критерій найменших витрат (НВ) використовується тоді, коли оцінка вигод проекту складна й ненадійна. При цьому порівнюють приведені витрати по різних варіантах проекту і вибирають той, який при найменших витратах забезпечує найкращі результати.

Правила використання критеріїв. Якщо існують загальні бюджетні обмеження та вигоди і витрати змінюють знак не більше одного разу, то для ранжирування проектів використовують коефіцієнт вигод/витрат або

внутрішню норму рентабельності. Якщо немає ні бюджетних обмежень, ні обмежень на доступність грошей, тоді при нестабільності знака потоку використовують тільки чисту теперішню вартість, при стабільності – NPV та IRR.

Приклад розрахунку показників ефективності проектних рішень

На базі існуючого підприємства планують реалізувати проект, який потребує інвестицій на суму 320 тис.грн. Підприємство бере ці кошти в кредит під 20% річних. Прогнозовані вигоди та поточні витрати проекту відображені в таблиці. Оцінити ефективність проектних рішень.

Показники	0	1	2	3	Всього
Капітальні вкладення, тис.грн.	320	-	-	-	320
Поточні витрати, тис.грн.	-	253,0	352,0	452,0	1277,0
Вигоди, тис.грн.	-	424,0	535,0	802,5	1761,5

Враховуючи інфляцію та ризик, приймаємо ставку дисконту *i* рівною 24%. Коефіцієнти дисконтування для ставки 24%:

$a_1 = 1 / (1 + 0{,}24)^1 = 0{,}806$, $a_2 = 1 / (1 + 0{,}24)^2 = 0{,}651$, $a_3 = 1 / (1 + 0{,}24)^3 = 0{,}523$.

Вихідні дані вигод і витрат, взяті з таблиці 1, приводимо з допомогою коефіцієнта дисконтування до теперішнього часу і відображаємо в таблиці. Інвестиції не дисконтуються, оскільки відповідають нульовому періоду.

Показники	0	1	2	3	Всього
Капітальні вкладення, тис.грн.	320	-	-	-	320
Поточні витрати, тис.грн.	-	253,0	352,0	452,0	1277,0
Вигоди, тис.грн.	-	424,0	535,0	802,5	1761,5
Коефіцієнт дисконтування	-	0,806	0,651	0,523	-
ТВ поточних витрат, тис.грн.	-	204,9	229,2	236,6	670,7
ТВ вигод, тис.грн.	-	343,4	348,3	491,71	1183,4

Чиста теперішня вартість: *ЧТВ = 1183,4 – 320 – 670,7 = 192,7 тис.грн.*

Індекс прибутковості: *ІП = (1183,4 – 670,7)/320 = 1,6.*

Для визначення періоду окупності визначимо середньорічну величину грошового потоку:

(1183,4 – 670,7) / 3 = 171 тис.грн.

Період окупності: *ПО = 320/171 = 1,8 років.*

Для визначення внутрішньої норми рентабельності здійснимо перерахунок витрат і вигод зі ставкою дисконтування 40% (див. табл.).

Показники	0	1	2	3	Всього
Капітальні вкладення, тис.грн.	320	-	-	-	320
Поточні витрати, тис.грн.	-	253,0	352,0	452,0	1277,0
Вигоди, тис.грн.	-	424,0	535,0	802,5	1761,5
Коефіцієнт дисконтування	-	0,714	0,510	0,364	-
ТВ поточних витрат, тис.грн.	-	180,6	179,5	164,5	524,6
ТВ вигод, тис.грн.	-	302,7	272,8	292,1	837,7

Чиста теперішня вартість: *ЧТВ* = 837,7 – *320* – 524,6 = *– 6,9 тис.грн.*

Використовуючи розрахункову формулу, знаходимо *IRR:*

IRR = A + a (B – A) / (a – b) = 24 + 192,7 (40 – 24)/(192,7 + 6,9) = 39,4%

Як бачимо, проект є ефективним за всіма критеріями оцінки.

Тестові завдання

1. Системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання повних виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу – це:

а) розвиток персоналу;

б) підвищення кваліфікації;

в) просування персоналу;

г) планування кар’єрної стратегії.

2. Свідомий індивід, який виконує суспільну роль, наділений індивідуальними особливостями і займає певне положення в суспільстві – це:

а) особистість

б) найманий працівник;

в) менеджер;

г) керівник;

д) службовець.

3. Професійно-технічне чи вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією (спеціальністю) робітниками або фахівцями з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку у професійно-технічних чи вищих навчальних закладах – це:

а) освіта;

б) професійне навчання персоналу;

в) перепідготовка персоналу;

г) підвищення кваліфікації персоналу;

д) професійно-кваліфікаційне просування персоналу.

4. Процес професійно-технічного або вищого навчання робітників чи фахівців з вищою освітою, що дає можливість розширювати і поглиблювати раніше здобуті працівниками знання, уміння та практичні навички на рівні вимог сучасного виробництва або сфери послуг – це

а) освіта;
б) професійне навчання персоналу;
в) перепідготовка персоналу;
г) підвищення кваліфікації персоналу;
д) професійно-кваліфікаційне просування персоналу.

5. Просування робітників, яке супроводжується зміною професії працівника для опанування нової, змістовнішої та складнішої являє собою:
а) внутрішньо професійне просування;
б) міжпрофесійне просування робітників;
в) лінійно-функціональне професійно-кваліфікаційне просування;
г) соціальне професійно-кваліфікаційне просування робітників.

6. Група працівників, яку відібрано для висування на керівні посади за результатами оцінки їх здібностей, рівня професійної підготовки, ділових та особистих якостей називається:
а) резервом керівників організацій;
б) неформальною групою;
в) групою підтримки керівників;
г) групою кандидатів на здійснення горизонтальної кар'єри.

7. Метод навчання за допомогою передачі співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень з певного кола питань називається:
а) ротацією;
б) делегуванням;
в) наставництвом;
г) інструктажем.

8. Процес та результат засвоєння особистістю систематизованих теоретичних знань, умінь і практичних навиків, необхідних для професійного навчання, підготовки до праці, інтеграції у суспільство – це:
а) освіта;
б) професійне навчання персоналу;
в) перепідготовка персоналу;
г) підвищення кваліфікації персоналу;
д) професійно-кваліфікаційне просування персоналу.

9. Цілеспрямований процес формування у працівників організації теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних методів і форм, необхідних персоналу зараз чи в майбутньому – це:
а) освіта;
б) професійне навчання персоналу;
в) перепідготовка персоналу;
г) підвищення кваліфікації персоналу;
д) професійно-кваліфікаційне просування персоналу.

10. Процес переміщення працівників між професійними, кваліфікаційними та посадовими групами в результаті опанування ними нових знань, умінь і практичного досвіду роботи – це.
а) освіта;
б) професійне навчання персоналу;
в) перепідготовка персоналу;
г) підвищення кваліфікації персоналу;
д) професійно-кваліфікаційне просування персоналу.

11. Віддача від інвестицій розвиток особистості, що проявляється у задоволенні від обраної професії, доступі до цікавих видів діяльності, високій конкурентоспроможність на ринку праці, відчутті стабільності та впевненості в майбутньому відноситься до
а) непрямих матеріальних вигод;
б) прямих матеріальних вигод;
в) моральних вигод;
г) правильні відповіді а) і в).

12. Дослідження засвідчили, що в рентабельності початкової освіти прослідковується стійка тенденція:
а) чим вищий рівень підготовки, тим вища його норма віддачі;
б) чим вищий рівень підготовки, тим нижча його норма віддачі;
в) чим нижчий рівень підготовки, тим нижча його норма віддачі;
г) чим нижчий рівень підготовки, тим вища його норма віддачі.

13. Здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робочої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної зайнятості – це:
а) первинна професійна підготовка робітників;
б) перепідготовка робітників;
в) підвищення кваліфікації робітників;
г) стажування робітників.

14. Тривалість спеціалізації керівників та фахівців, яка здійснюється з метою отримання працівником додаткових спеціальних знань, вмінь і фахових навичок у межах раніше набутої спеціальності за професійним спрямуванням виробничої діяльності без присвоєння кваліфікації та зміни освітньо-кваліфікаційного рівня становить:
а) від 72 до 500 годин;
б) не більше 72 годин;
в) більше 500 годин;
г) не менше 72 годин;
д) не менше 500 годин.

15. Просування робітників, яке відбувається у межах своєї професії та розряду (категорії, класу) за рахунок опанування суміжних операцій та прийомів, розширення зон обслуговування і оволодіння передовими методами праці; підвищення кваліфікаційного розряду, категорії, класу; оволодіння кількома суміжними професіями являє собою
а) соціальне професійно-кваліфікаційне просування;
б) міжпрофесійне просування;
в) лінійно-функціональне просування;
г) внутрішньопрофесійне просування.

16. Діагностика стану персоналу або аналіз кадрового потенціалу передбачає:
а) аналіз наявної чисельності та структури медперсоналу у звітному періоді за спеціальностями, категоріями, рівнем кваліфікації;
б) визначення (прогнозування) потреби в персоналі на плановий період відповідно до обраних цілей, завдань, визначеної стратегії розвитку;
в) виявлення невідповідностей (порівняння фактичного трудового потенціалу підприємства з його потребами).
г) визначення чисельність працівників, які повинні пройти професійну перепідготовку, підвищення кваліфікації або професійно-кваліфікаційне просування у зв'язку із зміною стратегії розвитку підприємства;
д) усі відповіді вірні.

17. Виробнича адаптація, в процесі якої індивід прагне впливати на середовище для того, щоб змінити його(ті норми, цінності, форми взаємодії і діяльності, що він повинен освоїти) являє собою:
а) активну адаптацію;
б) пасивну адаптацію;
в) прогресивну адаптацію;
г) психофізіологічну адаптацію;
д) професійну адаптацію;
е) соціально-психологічну адаптацію.

18. Сукупність взаємопов’язаних заходів, направлених на реалізацію певної сукупності цілей, що випливають з мети проектування, обмежені фінансовими, матеріальними, трудовими ресурсами та визначені в часі – це:
а) стратегія;
б) кадрова політика;
в) проект;
г) тактика;
д) план.

19. Сукупність процедур, які мають прискорити освоєння новим працівником роботи, його пристосування до змісту та вимог праці, соціальної сфери – це:
а) атестація;
б) оцінювання персоналу;

в) адаптація;
г) ротація;
д) планування кар’єри.

20. Види проектів розвитку персоналу організації
а) навчально-методичний;
б) технологгічний;
в) соціальний;
г) науково-дослідний;
д) усі відповіді вірні.

ТЕМА 3. ПРОГНОЗУВАННЯ І ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Питання для обговорення

1. Визначення потреби організації у персоналі як основи для прогнозування і планування його розвитку
2. Розрахунок структури фахівців в розрізах спеціальностей і рівнів кваліфікації.
3. Балансові розрахунки додаткової потреби у фахівцях та джерел її забезпечення
4. Організація системи підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників та фахівців

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватись до практичного заняття.
3. Підготувати есе або критичний огляд.
4. Підготувати тези на конференцію.
5. Підготувати реферат.
6. Виконати тестові завдання, задачі, ситуаційні завдання.
7. Підготуватися до письмового контрольного опитування.

Питання для самоконтролю

1. Чим обумовлена необхідність систематичного оновлення і поповнення знань керівників і фахівців організації?
2. Розкрийте сутність короткострокового підвищення кваліфікації керівників і фахівців організації.
3. Яким чином здійснюється визначення поточної і перспективної потреби у фахівцях?
4. Дайте визначення загальної і додаткової потреби у фахівцях. На які періоди розраховується додаткова потреба у фахівцях?
5. Що Ви розумієте під недостачею та надлишком персоналу в організації? За яких умов вони можуть виникнути?
6. Розкрийте значення планування чисельності та складу персоналу підприємства.
7. Назвіть цілі і задачі планування чисельності та складу персоналу підприємства.
8. Назвіть принципи планування чисельності та складу персоналу підприємства.
9. Охарактеризуйте етапи планування потреби підприємства в персоналі.
10. Охарактеризуйте методи визначення потреби підприємства в персоналі.

Практичні завдання та ситуації

1. Охарактеризуйте та вкажіть відмінності між підходами щодо розвитку персоналу у різних за масштабом організаціях.
2. Охарактеризуйте та вкажіть відмінності між підходами щодо розвитку персоналу в організаціях різних сфер діяльності.

3. Розробіть проект професійного навчання персоналу організації.

4. Визначити потребу у підготовці персоналу, цілях навчання, розробити навчальний план підготовки певної групи фахівців підприємства.

5. Обґрунтувати вибір найбільш підходящих форм професійного навчання персоналу в організації.

6. Здійснити оцінку витрат на розвиток персоналу з використанням вивченої системи показників оцінка економічної ефективності професійного навчання персоналу.

7. Розробити план самостійного навчання керівників і фахівців в організації.

8. Розробити індивідуальний план професійного розвитку.

9. Розробити посадові інструкції, кваліфікаційні карти, карти компетенції, професіограми працівників згідно отриманого кейсу.

10. Підрахуйте у порівнянні чи вигідно молодій людині інвестувати в вищу освіту за таких умов:

- варіант 1. З 17 років людина поступила в університет, а в 22 роки його закінчила, сплачуючи щорічно за навчання 1800 грн.; після цього працювала до 60 років, починаючи із заробітної плати 800 грн. на місяць зі зростанням заробітку кожні 5 років на 15% у зв'язку з просуванням по службі;

- варіант 2. Людина вирішила не навчатись із 17 років почала працювати і працювала до 60 років із середньомісячною заробітною платою 400 грн. яка зростала у зв'язку з підвищенням кваліфікації в перші п'ять років на 7%, а далі на 10% кожні п'ять років.

11. Проаналізувати витрати на одержання Вами вищої освіти. Проаналізувати очікувані майбутні зиски від інвестицій в одержання вищої освіти. Порівняти витрати та очікувані майбутні зиски від одержання Вами вищої освіти з урахуванням фактору часу.

Тестові завдання

1. До об'єктивних (зовнішніх) факторів, які необхідно враховувати при визначенні потреби організації в персоналі, відносяться:
а) стратегічні задачі та бізнес – план підприємства;
б) рух персоналу на підприємстві;
в) конкуренція і ринкова динаміка;
г) фінансовий стан підприємства;
д) економічні показники діяльності підприємства.

2. Аналіз структури персоналу припускає детальне вивчення:
а) організаційної структури;
б) функціональної структури;
в) рольової структури;
г) соціальної структури;
д) усіх перерахованих вище структур.

3. Які можливості прогнозування потреби в персоналі, що виникають у зв'язку

зі звільненням за власним бажанням?
а) прогноз у більшості випадків точний;
б) передбачувано на основі стратегічних планів і науково-технічних програм;
в) прогнозовано на 2-5 років;
г) частково прогнозовано на основі анкет;
д) прогнозовано для нетривалого періоду при наявності даних атестації.

4. Який метод передбачає розрахунок чисельності працівників через витрати праці на виконання управлінської роботи:
а) експертний метод;
б) економіко-математичний метод;
в) багатофакторний аналіз функціонального розподілу управлінської праці;
г) метод на підставі трудомісткості;
д) метод порівнянь.

5. Практичною основою планування роботи з персоналом виступає:
а) прогноз товарообігу підприємства;
б) законодавча база діяльності підприємства;
в) запланований обсяг прибутку на майбутній період;
г) бізнес-план підприємства;
д) кон'юктура ринку.

6. Методи прогнозування роботи з персоналом поділяються на:
а) загальнонаукові, прогностичні;
б) формалізовані і неформалізовані;
в) економіко-математичні, прогностичні;
г) математичні, статистичні;
д) економічні, статистичні.

7. Загальна потреба підприємства в персоналі визначається за такими показниками:
а) обсяг виробництва, виробіток на одного працюючого;
б) обсяг прибутку, продуктивність праці одного працівника;
в) продуктивність праці управлінських працівників;
г) трудомісткість управлінських операцій, фонд робочого часу службовця;
д) загальний фонд робочого часу працівника.

8. Переважна більшість менеджерів найреальнішим методом підбору кадрів вважає:
а) опитування на основі анкетування;
б) інтерв’ювання;
в) співбесіду;
г) тестування.

9. Процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою

встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з врахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації – це:
а) оцінка персоналу;
б) підбір персоналу;
в) атестація;
г) набір персоналу.

10. Моніторинг персоналу передбачає:
а) постійне спеціальне спостереження за станом кадрів, їх динамікою, балансом, стимулюванням, б) травматизмом і т.д;
в) вивчення процесу плинності кадрів;
г) відстеження процесів найму, навчання, підвищення кваліфікації, професійного просування;
д) аналіз ринку робочої сили;
аналіз розвитку персоналу.

11. Коригування або оптимізацію чисельності персоналу на підприємстві не проводять, якщо:
а) потрібна кількість працівників більша фактичної;
б) потрібна і фактична кількість працівників збігається, але не відповідає за структурними елементами (категоріями, спеціальностями тощо);
в) потрібна кількість менша від реальної потреби;
г) потрібна і фактична кількість працівників співпадає і відповідає завданням організації за структурою.

12. Реалізація частини загального плану розвитку організації щодо забезпеченості її працівниками у необхідній кількості, потрібної кваліфікації та продуктивності, з оптимальними витратами на найм та утримання є:
а) утриманням персоналу;
б) встановленням чисельності персоналу;
в) метою планування персоналу;
г) потребою в персоналі.

13. Суть цього принципу полягає в оптимізації витрат на персонал:
а) принцип науковості;
б) принцип економічності;
в) принцип повноти;
г) принцип безперервності;
д) принцип масовості.

14. Метод визначення потреб персоналу, який ґрунтується в перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє:
а) трудовий метод;

б) метод екстраполяції;
в) метод експертних оцінок;
г) нормативний метод;
д) метод експертних оцінок.

15. Метод, який ґрунтується на використанні думки спеціалістів для визначення потребу персоналі:
а) трудовий метод;
б) метод експертних оцінок;
в) метод лінійного програмування;
г) комп'ютерні моделі;
д) нормативний метод.

16. До групи зовнішніх чинників, що визначають потребу в персоналі (підгрупа факторів безпосереднього впливу на стан ринку праці), відносять:
а) чинник конкуренції чинник ринку збуту;
б) політику, стан ринкової кон'юнктури;
в) мікроекономічні характеристики ринку праці;
г) темпи економічного зростання, рівень інфляції та безробіття; структурні зрушення.

17. До групи зовнішніх чинників, що визначають потребу в персоналі (підгрупа факторів опосередкованого впливу на стан ринку праці), відносять:
а) чинник конкуренції, політику, чинник ринку збуту;
б) структурні зрушення в економіці, стан ринкової кон'юнктури;
в) макроекономічні характеристики ринку праці;
г) темпи економічного зростання, рівень інфляції та безробіття.

18. Кількісне визначення якісних характеристик змін, які відбулися в чисельності та структурі персоналу за певний період часу, та ступеня впливу на них різних факторів; показати, наскільки раціональним виявилось використання потенціалу працівників, а також встановити міру його відповідності потребам організації – це:
а) завдання аналізу чисельності та структури персоналу;
б) мета аналізу чисельності та структури персоналу;
в) встановлення наявності відповідності між фактично утвореною та нормативною або розрахунковою величинами кадрового потенціалу;
г) система заходів комплексного характеру, спрямованих на підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

19. Виділяють такі види потреб організації у персоналі:
а) професійні і кваліфікаційні;
б) об'єктивні і суб'єктивні;
в) якісні і кількісні;
г) структурні, організаційні.

20. До зовнішніх джерел надходження персоналу до організації не належать:
а) звертання організації за допомогою до державної служби зайнятості;
б) вербування майбутніх працівників у школах, коледжах, ліцеях, університетах;
в) планомірне навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка власних працівників організацією;
г) пошук потрібних працівників через працівників організації;
д) звертання організації за допомогою до спеціалізованих установ: посередницьких агенств, бюро, фірм, що надають послуги по підготовці, пошуку і найманню працівників.

ТЕМА 4. ОЦІНЮВАННЯ ТА АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

Питання для обговорення

1. Поняття та завдання оцінки персоналу.

2. Використання результатів оцінки персоналу у плануванні та організації його розвитку.

3. Форми та види атестації працівників організації. Використання результатів атестації в управлінні розвитком персоналу організації.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватись до практичного заняття (Вибрати методику оцінки персоналу, адаптувавши її до специфіки відділу. Розробити Положення про атестацію персоналу підприємств, розписавши Процедуру проведення атестації персоналу).
3. Підготувати есе або критичний огляд.
4. Підготувати тези на конференцію.
5. Підготувати реферат.
6. Виконати тестові завдання, задачі.
7. Розглянути ситуації, кейси.
8. Підготуватися до письмового контрольного опитування.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає необхідність та значення оцінювання персоналу?
2. Назвіть елементи процесу оцінювання персоналу.
3. Які блоки включає система оцінки персоналу?
4. Назвіть види оцінювання персоналу.
5. У чому суть комплексної оцінки персоналу?
6. Назвіть методи оцінювання персоналу.
7. Що таке атестація персоналу?
8. Назвіть сучасні форми атестації персоналу організації.
9. Назвіть етапи процедури проведення атестації персоналу.
10. Назвіть види атестації персоналу організації.

Практичні завдання та ситуації

1. Атестація персоналу може проводитися різними методами: методом стандартних оцінок, методом порівнянь; методом управління шляхом постановки завдань. Кожен із цих методів має ряд певних недоліків та переваг. Прокоментуйте, за яких обставин доцільно вибрати кожен з них.

2. За півтора роки до чергової періодичної атестації робітники двох бригад цеху написали заяви на підвищення кваліфікаційного рівня шляхом проведення позачергової атестації, обгрунтувавши це як відповідність їх фактичної кваліфікації вищому рівню. Які першочергові дії має здійснити начальник цеху та працівник служби персоналу. Якими можуть бути аргументи «за» і «проти».

3. У відділі маркетингу впровадили ділову оцінку, яку проводив керівник, використовуючи метод есе. Деякі працівники були обурені результатами, що призвело до конфлікту між ними та керівником. Які дії керівника можуть виправити ситуацію?

4. За результатами атестації було сформовано новий реєстр резерву керівників підприємства. При цьому не проводилась оцінка особистісних якостей претендентів. Директор підприємства його не затвердив. Які, на вашу думку, були його аргументи?

5. Оцініть конкурентоспроможності персоналу організації за обраними групами (робітник, фахівець, менеджер) за допомогою експертних оцінок. Загальна кількість переліку якостей персоналу, необхідних для встановлення рівня конкурентоспроможності персоналу, дорівнює 7. Це такі, як: конкурентоспроможність організації, у якій працює персонал; спадкоємні конкурентні переваги (здібності, фізичні дані, темперамент); ділові якості (освіта, спеціальні знання, звички); інтелігентність, культура; комунікабельність; організованість; вік, здоров'я.

Таблиця 1

Результати оцінки конкурентоспроможності робітника

Номер експерта	Експертні оцінки кваліфікації робітника за 5-бальною системою						
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
№1	3	4	4	3	3	3	4
№2	4	4	5	3	2	4	5
№3	4	5	4	3	3	3	4
№4	4	4	5	4	2	4	5
№5	3	4	4	3	3	3	4

Таблиця 2

Результати оцінки конкурентоспроможності фахівця

Номер експерта	Експертні оцінки кваліфікації фахівця за 5-бальною системою						
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
№1	4	4	5	3	5	5	3
№2	5	4	4	5	5	4	5
№3	5	5	5	3	4	5	4
№4	4	5	5	4	4	4	3
№5	4	4	5	5	3	3	3

Таблиця 3

Результати оцінки конкурентоспроможності менеджера

Номер експерта	Експертні оцінки кваліфікації менеджера за 5-бальною системою						
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
№1	№1	4	5	4	3	5	4
№2	№2	4	4	5	5	5	4
№3	№3	4	5	5	5	3	3
№4	№4	4	4	5	4	4	4
№5	№5	3	4	4	3	5	3

Зразковий перелік якостей персоналу та їхня вагомість за категоріями персоналу наведені в табл. 4.

Таблиця 4

Зразковий перелік якостей персоналу та їхня вагомість

Якості персоналу (конкурентні переваги відповідно до позитивної оцінки експертів)	Вагомість якостей персоналу за категоріями		
	Робітник	Фахівець	Менеджер
1. Конкурентоспроможність організації, у якій працює персонал	0,20	0,25	0,20
2. Спадкоємні конкурентні переваги (здібності, фізичні дані, темперамент)	0,20	0,15	0,15
3. Ділові якості (освіта, спеціальні знання, звички)	0,30	0,40	0,20
4. Інтелігентність, культура	0,05	0,05	0,10
5. Комунікабельність	0,05	0,05	0,10
6. Організованість	0,05	0,05	0,15
7. Вік, здоров'я	0,15	0,05	0,10
Усього:	1,00	1,00	1,00

Зробіть висновки про рівень конкурентоспроможності кожної категорії персоналу на підставі розрахованих показників. Які якості в кожній із груп, на ваш погляд, є пріоритетними з погляду підвищення рівня конкурентоспроможності організації?

6. Ніхто краще Вас не знає, на що Ви здатні, і наскільки Вам вдалося в повсякденній діяльності підійти до межі своїх можливостей. Тому Ви вирішили самі для себе винайти систему оцінки ефективності своєї праці. За якими критеріями Ви будете себе оцінювати?

7. Ви вирішили визначити думку співпрацівників свого відділу на предмет оцінки рівня організації управлінської праці. Ви провели анонімне анкетування і довідалися, що ефективність Вашої праці оцінюється набагато нижче, ніж Ви припускали. Хоча, взагалі ж, співпрацівники відносяться до Вас доброзичливо. Яким чином Ви будете діяти у даній ситуації?

Тестові завдання

1. Процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якості працівника, трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам – це:
а) оцінювання персоналу;
б) контроль персоналу;
в) відбір персоналу;
г) аналіз особистості працівника.

2. Процес оцінювання персоналу не включає:
а) вимірювання досягнутих показників діяльності, результатів праці, якостей персоналу;
б) порівняння досягнутих показників з установленими критеріями;
в) обговорення результатів оцінювання з працівниками;
г) допомогу в самовдосконаленні працівників.

3. Оцінка персоналу, яка визначає здібності, якості, мотивації, очікування стосовно майбутніх завдань і дає змогу прогнозувати потенційні можливості є:
а) поточною оцінкою;
б) підсумковою;
в) перспективною;
г) ретроспективною.

4. До складу атестаційної комісії при проведенні атестації не входять:
а) представники керівництва;
б) керівники структурних підрозділів;
в) представники кадрової служби;
г) представники клієнтів підприємства.

5. На підприємстві (в організації) не проводять:
а) чергову атестацію;
б) атестацію у зв'язку з завершенням випробувального терміну для вирішення питання з подальшого службового використання атестованого;
в) атестацію для просування по службі з тим, щоб виявити відповідність виконавця новій посаді;
г) атестацію в зв'язку із звільненням працівника.

6. До об'єктивних потреб підприємства в оцінюванні персоналу відносяться:
а) потреба в одержанні інформації для вдосконалення навичок і здібностей працівників;
б) потреба в інформації для диференціації рівнів матеріальної винагороди;
в) потреба в інформації для визначення індивідуального трудового внеску і кращого використання працівника в організації
г) всі відповіді вірні.

7. До потреб працівників в оцінюванні належать:
а) потреби в інформації про сильні і слабкі сторони своєї діяльності;
б) потреби в одержанні матеріальної винагороди певного рівня, адекватної затраченим трудовим зусиллям;
в) потреби в порівнянні власних здобутків з результатами діяльності інших співробітників з метою підвищити свою конкурентоспроможність;
г) всі відповіді вірні.

8. Дуглас Макгрегор визначив такі цілі оцінювання персоналу:
а) інформаційна, мотиваційна, адміністративна;
б) інформаційна, контролююча, стимулююча;
в) інформаційна, адаптаційна, адміністративна;
г) контролююча, мотиваційна, регулююча.

9. Процес оцінювання персоналу має такі етапи:
а) встановлення об'єкта оцінювання, встановлення критеріїв оцінювання;

б) вимірювання досягнутих показників діяльності результатів праці, якостей персоналу;
в) порівняння досягнутих показників з встановленими критеріями, обговорення результатів оцінки з працівниками;
г) всі відповіді вірні.

10. У разі необхідності заміщення вакантної посади, оновлення списку резерву керівників, упровадження нових умов оплати праці працівників тощо в організації здійснюється:
а) періодична поточна атестація керівників і фахівців за спрощеною процедурою;
б) періодична підсумкова атестація;
в) неперіодична атестація персоналу;
г) періодична поточна атестація.

11. За змістом можуть бути такі види оцінки персоналу:
а) часткова, комплексна;
б) регулярна, епізодична;
в) поточна, підсумкова, перспективна;
г) кількісна, якісна, оцінка часових орієнтирів, аналітичне оцінювання (зведення всіх оцінок по всіх критеріях).

12. За регулярністю проведення розрізняють такі види оцінки персоналу:
а) часткова, комплексна;
б) регулярна, епізодична;
в) поточна, підсумкова, перспективна;
г) кількісна, якісна, оцінка часових орієнтирів, аналітичне оцінювання (зведення всіх оцінок по всіх критеріях).

13. Залежно від періоду оцінювання оцінка є такі види оцінки персоналу:
а) часткова, комплексна;
б) регулярна, епізодична;
в) поточна, підсумкова, перспективна;
г) кількісна, якісна, оцінка часових орієнтирів, аналітичне оцінювання (зведення всіх оцінок по всіх критеріях).

14. Залежно від критеріїв оцінювання виділяються такі види оцінювання персоналу:
а) часткова, комплексна;
б) регулярна, епізодична;
в) поточна, підсумкова, перспективна;
г) кількісна, якісна, оцінка часових орієнтирів, аналітичне оцінювання (зведення всіх оцінок по всіх критеріях).

15. Письмова характеристики підлеглих, що складається в довільній або заданій формі, містить перелік пунктів, за якими керівник висловлює свою думку про

якості, поведінку і трудові результати працівника – це метод:
а) есе;
б) порівняння по парах;
в) ранжування;
г) алфавітно-числової шкали;
д) 360 градусів.
16. Метод «кругової» оцінки співробітника його керівниками, колегами, підлеглими.
а) есе;
б) порівняння по парах;
в) ранжування;
г) алфавітно-числової шкали.
д) 360 градусів.

17. Метод, що базується на оцінці групи працівників, які займають однакову посаду. На основі одержаних результатів будується загальний рейтинг по групі. При цьому використовується бланк групової оцінки.
а) есе;
б) порівняння по парах;
в) ранжування;
г) алфавітно-числової шкали.
д) 360 градусів.

18. На основі результатів ділової оцінки працівників здійснюються:
а) удосконалення підбору і розстановки персоналу завдяки найму найбільш професійно придатних претендентів на вакантні посади та робочі місця;
б) підвищення ефективності використання працівників шляхом визначення ступеня завантаженості робітників, удосконалення організації праці фахівців і керівників;
в) визначення вкладу працівників у досягнуті результати роботи та забезпечення на цій основі більш тісного взаємозв'язку оплати праці з результатами праці, посилення матеріальних і моральних стимулів персоналу;
г) покращення організаційної структури управління організацією, оптимізація чисельності працівників внаслідок уточнення норм виробітку, нормативів чисельності персоналу, перегляду посадових інструкцій, кваліфікаційних карт, карт компетенцій;
д) усі відповіді вірні.

19. До об'єктивних показників оцінки результатів виробничої адаптації нових працівників не відносяться:
а) рівень виконання норм виробітку;
б) якість виробленої продцкції чи наданих послуг;
в) наявність скарг клієнтів чи покупців;
г) професійно-кваліфікаційне просування робітника;
д) рівень задоволеності обраною професією та працею.

20. Метою атестації може бути:
а) вирішення питання про просування співробітника або збереження його на попередній посаді;
б) виявлення резервів підвищення ефективності індивідуальної роботи;
в) визначення величини винагороди;
г) вирішення питання про шляхи та форми підвищення кваліфікації;
д) усі відповіді вірні.

ТЕМА 5. ПЛАНУВАННЯ ТРУДОВОЇ КАР'ЄРИ І РОБОТА З КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ

Питання для обговорення

1. Трудова кар'єра та її планування в організації
2. Формування резерву керівників
3. Стимулювання розвитку персоналу

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватись до практичного заняття (підготувати Положення про професійне навчання робітників, плани підвищення кваліфікації робітників. Розробити Положення про професійне навчання керівників і фахівців, Положення про трудову кар'єру та її планування в організації, схему професійного просування, кар'єрограми працівників. Розробити Положення про формування резерву керівників).
3. Підготувати есе або критичний огляд.
4. Підготувати тези на конференцію.
5. Підготувати реферат.
6. Виконати тестові завдання, задачі.
7. Розглянути ситуації, кейси.
8. Підготуватися до письмового контрольного опитування.

Питання для самоконтролю

1. Що Ви розумієте під поняттям «кар'єра» в загальному та вузькому розумінні?
2. Сформулюйте та розкрийте цілі кар'єри працівника.
3. Назвіть типи кар'єр.
4. Назвіть етапи трудової кар'єри працівника та розкрийте їх зміст.
5. Назвіть форми планування кар'єри.
6. Які переваги одержують фахівець і організація внаслідок планування та розвитку кар'єри фахівців?
7. Дайте визначення поняття «резерв керівників». У чому полягають завдання формування кадрового резерву?
8. Як здійснюється зарахування працівників до кадрового резерву керівників організації та визначення ступеня їх підготовленості до вимог посади?
9. Назвіть основні завдання формування кадрового резерву.
10. Назвіть основні форми підготовки резерву керівників.
11. Що таке мотивація розвитку персоналу?
12. Що включає система мотивації розвитку персоналу?
13. Назвіть види мотивації.
14. Що таке гуманізація праці?
15. Назвіть складові гуманізації праці.

Практичні завдання та ситуації

1. «Успішне управління трудовим колективом залежить від чітко поставлених завдань та цілей як перед керівництвом, так і перед кожним підлеглим окремо. Працівник додатково повинен знати не тільки свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий період, але і те, яких показників він повинен досягти, щоб розраховувати на просування по службі». Прокоментуйте це твердження.

2. В основу планування кар'єри покладено такі методики, які виявляють тісний зв'язок кар'єри та мотивації трудової діяльності:

- методика, спрямована на уточнення цінностей. Дає можливість встановити основне коло життєвих та трудових інтересів, до яких відносять престижність, розташування підприємства, присутність напружених ситуацій, заохочення розумової праці, владу;
- методика розкриття ступеня задоволення працею. Зосереджена на поданні працівникові інформації про наявність кількох видів діяльності, які дають йому відчуття задоволеності, та визначення на цій основі одного виду діяльності щодо певного співробітника з урахуванням інтересів компанії;
- методика персонального розвитку та значущості роботи. Методика орієнтована на можливість людини оцінити важливість окремих елементів роботи. При цьому передбачається професійний розвиток, походження деяких труднощів, нові можливості для співробітника, відчуття причетності до важливої процесу.

Який підхід ви вважаєте для себе актуальним? Чому?

3. Здійснити свідомий вибір кар'єри на основі застосовування інструментів діагностики кар'єрних орієнтацій, системи мотивів та цінностей, критеріїв задоволеності роботою, професійної «Я-концепції», професійних інтересів, типів лідерства, типів особистості, типів роботи тощо; чітко формулювати власну «Я-концепцію» та інтегрувати у неї професійну «Я-концепцію».

4. Сформулювати кар'єрні цілі, використовуючи SMART-інструменти.

5. Здійснити кар'єрний SWOT-аналіз та АБВ-аналіз в плануванні кар'єри.

6. Застосуйте технології діагностики стану кар'єрного процесу.

7. Керівником невеликої, але такої, що динамічно розвивається, компанії була сформульована установка на прийом нових співробітників, обов'язково молодих, амбітних, націлених на професійне зростання. Керівник міркував так: «Якщо співробітник прагне до успіху, він стане працювати не на себе, але і на компанію, що сприятиме її розвитку». Протягом півтора року ця політика давала свої плоди, проте до кінця другого року виник різкий «обвал» звільнень. При прийомі на роботу людям обіцяли кар'єрне зростання, але вільних вакансій на посади в компанії не було. В результаті за короткий час організація втратила найактивніших і успішніших співробітників. Як ви , в чому полягала помилка керівника? Які рішення в цій ситуації можна було б прийняти, щоб стабілізувати найбільш цінних співробітників?

8. Опишіть види кадрового резерву: зовнішній та внутрішній, оперативний та стратегічний.

9. Освойте на прикладі процедуру відбору резервістів (бар'єрометрію).

10. Здійсніть структурний аналіз персональної ефективності: детермінанти індивідуальності, набори рис та стадії розвитку. Визначте поведінкові індикатори персональної ефективності.

11. Складіть профіль успішної професійної поведінки.

12. Застосуйте карту кар'єри М. Армстронга та технологія планування кар'єри В. Сандерса.

13. Андрій мріяв працювати в конкретній компанії. Всі зусилля в житті та навчанні були спрямовані на те, щоб потрапити на роботу у компанію мрії. Необхідні стажування, освіта, зв'язки, зустрічі, наставники… і справедливий фінал – перша посада і перша робота одразу у цій компанії. Однак Андрій виявився не дуже задоволеним робочим місцем, оскільки очікування та реальність не співпали. Андрій не розумів, що тут робити. У нього були потрібні навички та вміння, а на робочому місці у нього були задачі, які він виконував. Однак робив він це суто механічно: задачу ставили, він її реалізовував, нова задача і т.д. Йому ж хотілося зовсім іншого, введення у курс справ – це як мінімум. А ще – зростання, розвитку, навчання, хорошого прикладу поруч.

На якому етапі трансформації індивідуальних кар'єрних установок перебуває герой історії?

Надайте рекомендації та заходи задля ефективного проходження усіх семи етапів трансформації індивідуальних кар'єрних установок, враховуючи випадок Андрія.

14. За алгоритмом, поданим у таблиці, розробіть власний кар'єрний план, враховуючи SMART-принципи планування кар'єри. Заповніть таблицю щонайменше для трьох кар'єрних цілей.

Кар'єрна ціль	Вигоди від досягнення цілі	Ключові кроки	Строки	Підтримка та ресурси	Результати та роздуми
Формулювання та запис цілей за пріоритетністю	Що мотивує досягти поставленої цілі	Що треба зробити для досягнення цілі	Встановлення дедлайнів	Якого роду підтримка може знадобитися, від кого саме. Які ресурси потрібні для досягнення цілі: гроші, зв'язки, час та ін.	Що вдалося (прогноз), роздуми що не вдалося / Які труднощі можливі?

15. Ознайомтеся із трьома нижче наведеними прикладами та сформулюйте алгоритм роботи кар'єрного радника у кожному випадку. Поміркуйте, у чому модель роботи по кожному з трьох випадків відрізнятиметься, а в чому буде схожою, обґрунтуйте свою точку зору.

Приклад 1: випускник, відмінник, волонтер, керівник некомерційного проекту стикається з тим, що уся його позаучбова діяльність сприяє його розвитку, але не приносить дохід для забезпечення життя у мегаполісі. Він доволі активно пропонує свою робочу силу роботодавцям, але ніяк не може «пробити» їх установку, що такий молодий співробітник може працювати за скромну винагороду і буде більше стурбований набуттям досвіду, ніж

розширенням сфери свого впливу в організації.

Приклад 2: дівчина 24 років претендує на посаду директора з продажів. Вона дуже компетентна, інформацію схоплює на льоту, досягла успіхів у сфері продажів. За півтора роки вона побудувала кар'єру і доросла до посади директора з продажів, однак на співбесіди її не кличуть. Вона вважає, що причиною є її занадто молодий вік. Насправді у неї погано структуроване резюме, яке не відображає ані її реальні досягнення, ані її особистість.

Приклад 3: жінка 42 років більше року перебуває у пошуку роботи. Раніше вона була внутрішнім податковим консультантом в іноземній компанії, у певний момент вирішила зробити перерву у кар'єрі, але після трьох місяців паузи не може знайти роботу – запрошень на співбесіди немає. Вона вважає головною причиною довгого пошуку роботи свій вік. Насправді у неї занадто високі очікування щодо заробітної плати, резюме на восьми сторінках і ригідний характер.

Тестові завдання

1. *У*спішне просування в галузі суспільної, службової, наукової або виробничої діяльності, досягнення популярності, слави – це:
а) кар'єра;
б) трудова кар'єра;
в) професійна кар'єра;
г) ділова кар'єра;
д) внутрішньоорганізаційна кар'єра.

2. Індивідуальна послідовність важливих змін праці, пов'язаних із зміною становища працівника на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад – це:
а) кар'єра;
б) трудова кар'єра;
в) професійна кар'єра;
г) ділова кар'єра;
д) внутрішньоорганізаційна кар'єра.

3. Становлення працівника як професіонала у своїй справі, яке відбувається протягом усього трудового життя працівника – це:
а) кар'єра;
б) трудова кар'єра;
в) професійна кар'єра;
г) ділова кар'єра;
д) внутрішньоорганізаційна кар'єра.

4. Підвид трудової кар'єри, що поширюється на просування і досягнення успіху в специфічних видах трудової діяльності – бізнесі, комерції, тобто в тих видах економічної діяльності, які приносять прибуток, дохід або інші особистісні вигоди – це:

а) кар’єра;
б) трудова кар’єра;
в) професійна кар’єра;
г) ділова кар’єра;
д) внутрішньоорганізаційна кар’єра.

5. Послідовна зміна стадій розвитку кар’єри, просування в професійному та посадовому плані в межах однієї організації – це:
а) кар’єра;
б) трудова кар’єра;
в) професійна кар’єра;
г) ділова кар’єра;
д) внутрішньоорганізаційна кар’єра.

6. Просування працівника у кваліфікаційному плані до визначення його як професіонала у своїй справі, що робить професію престижною та привабливою, розглядається оточуючими як успіх у певній сфері трудової діяльності – це:
а) горизонтальний тип кар’єри;
б) трудова кар’єра;
в) професійна кар’єра;
г) ділова кар’єра;
д) внутрішньоорганізаційна кар’єра.

7. Перехід працівника в інші категорії персоналу, просування фахівців на посади керівників – це:
а) вертикальний типи кар’єри;
б) трудова кар’єра;
в) професійна кар’єра;
г) ділова кар’єра;
д) внутрішньоорганізаційна кар’єра.

8. Цілі кар’єри полягають у тому, щоб:
а) професія або займана посада відповідали самооцінці і тому приносили моральне задоволення працівнику;
б) робота знаходилася в місцевості, природні умови якої позитивно впливали б на стан здоров’я та дозволяли організовувати належний відпочинок;
в) умови роботи посилювали б трудову мотивацію і розвивали здібності працівника;
г) робота носила творчий характер та давала можливість досягти певного ступеня незалежності;
д) усі відповіді вірні.

9. Група працівників, яку відібрано для висування на керівні посади за результатами оцінки їхніх здібностей, рівня професійної підготовки, ділових та особистих якостей – це:

а) резерв керівників;
б) топ-менеджмент підприємства;
в) лінійні керівники;
г) працівники відділу кадрів;
д) усі відповіді вірні.

10. Основні завдання формування кадрового резерву такі:
а) виявлення серед працівників організації осіб, що мають потенціал для зайняття керівних посад;
б) підготовка осіб, яких зараховано до резерву керівників для зайняття керівних посад;
в) забезпечення своєчасного заміщення вакантних посад керівників з-поміж компетентних і здібних до управлінської роботи працівників;
г) створення належних умов для наступності та сталості управління організацією та її підрозділами;
д) усі відповіді вірні.

11. Для вивчення й оцінки претендентів до кадрового резерву доцільно використовувати:
а) кваліфікаційні карти;
б) портрети ідеальних керівників;
в) професіограми;
г) результати оцінювання та атестацій;
д) усі відповіді вірні.

12. Основні форми підготовки резерву керівників такі:
а) навчання в інститутах підвищення кваліфікації, підготовки на курсах, у школах резерву;
б) стажування на керівних посадах і тимчасове виконання обов’язків керівників структурних підрозділів;
в) надання права вирішення окремих питань на рівні того керівника, на заміну якого готується фахівець, зарахований у кадровий резерв;
г) відрядження в інші організації для ознайомлення з передовими методами й досвідом роботи;
д) усі відповіді вірні.

13. Що відноситься до матеріальної мотивації
а) рівень заробітної плати та її динаміки;
б) наявність прямої залежності рівня заробітної плати від кількості, якості й результатів праці;
в) диференціація заробітної плати на підприємстві;
г) структура особистого доходу;
д) усі відповіді вірні.

14. Що не відноситься до матеріальної мотивації

а) рівень заробітної плати та її динаміки;
б) наявність прямої залежності рівня заробітної плати від кількості, якості й результатів праці;
в) диференціація заробітної плати на підприємстві;
г) структура особистого доходу;
д) можливості кар'єрного зростання.

15. Мотивація, що породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці – це:
а) статусна мотивація;
б) трудова мотивація;
в) соціальна мотивація;
г) нематеріальна мотивація;
д) матеріальна мотивація.

16. Внутрішня рушійна сила поведінки, пов'язана з прагненням людини посісти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суспільно значущою – це:
а) статусна мотивація;
б) трудова мотивація;
в) соціальна мотивація;
г) нематеріальна мотивація;
д) матеріальна мотивація.

17. Класична програма гуманізації праці включає такі складові:
а) збагачення змісту праці;
б) запровадження гнучких графіків роботи;
в) створення досконаліших умов праці;
г) раціоналізація режимів праці і відпочинку, підвищення рівня інформованості колективу, «прозорості» внутрішньоорганізаційної діяльності;
д) усі відповіді вірні.

18. Гуманізація праці включає:
а) профілактику перевтоми, професійних захворювань;
б) запобігання виробничому травматизму та професійній деформації працівника;
в) підвищення змістовності праці;
г) створення умов для всебічного розвитку особистості;
д) усі відповіді вірні.

19. Гуманізація праці на практиці покликана забезпечити:
а) високу змістовність праці, яка відповідає кваліфікації працівників, структурі та ієрархії потреб і мотивів;
б) якнайкраще пристосування матеріально-технічної бази виробництва до

людини;
в) створення сприятливих умов праці;
г) широку та активну участь працівників у виконанні виробничих завдань;
д) усі відповіді вірні.

20. Сучасними дієвими формами мотивації розвитку персоналу є:
а) регулювання робочого часу та заохочення наданням вільного часу;
б) сприятливий режим робочого часу;
в) моделі гнучкої організації робочого часу;
г) застосування гнучких графіків робочого часу, інформованість колективу;
д) усі відповіді вірні.

ТЕМА 6. ТЕХНОЛОГІЇ ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

Питання для обговорення

1. Роль та значення планування особистої роботи менеджера.
2. Особливості планування особистої праці менеджера.
3. Вибір пріоритетних справ менеджера.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватись до практичного заняття.
3. Підготувати есе або критичний огляд.
4. Підготувати тези на конференцію.
5. Підготувати реферат.
6. Виконати тестові завдання.
7. Розглянути ситуації, кейси.
8. Підготуватися до письмового контрольного опитування.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте роль планування особистої роботи менеджера.
2. Назвіть особливості планування особистої праці менеджера.
3. Назвіть методи планування особистої праці менеджера
4. Назвіть групи пріоритетності справ менеджера.
5. Назвіть методи вибору пріоритетних справ менеджера.
6. Назвіть основні причини перевантаження менеджерів вищого і середнього рівнів і причини неефективного використання робочого часу.
7. Назвіть особливості часу як ресурсу.
8. У чому полягає практичне значення планування особистої роботи менеджера?
9. Яким вимогам повинні відповідати цілі менеджера?
10. Які етапи передбачає процес встановлення особистих цілей менеджера?
11. Які стадії включає процес планування робочого дня за методом «Альпи»?
12. Розкрийте сутність системи управління часом Б. Франкліна.
13. Як будується матриця пріоритетів Д. Ейзенхауера?
14. У чому полягає принцип Паретто?
15. Назвіть інструменти планування особистої праці менеджера.

Практичні завдання та ситуації

1. Пройдіть діагностування особистих якостей: Чи організована я людина? Чи хороший я організатор? Порівняйте результати і визначте принципову різницю в цих тестах і здібностях.

2. Пройдіть тест: Чи господар ясвого часу? Проаналізуйте виявлені проблеми.

3. Пройдіть тест: Чи правильно ви ставите перед собою цілі? Проаналізуйте виявлені проблеми.

4. Спостерігаючи за роботою свого підлеглого, Ви бачите, що він не вміє планувати час, відволікається при виконання доручень, у результаті чого відбуваються зриви. Яким чином Ви будете діяти у даній ситуації?

5. Ви – домогосподарка. Складіть перелік справ на день і, застосувавши АБВ-аналіз, сплануйте їх виконання.

6. Обгрунтуйте, які методи управління часом доцільно використати для великих справ. Який з них, на Вашу думку, доречно використати для написання курсової роботи або реферату?

7. Складіть табличну форму обліку витрат робочого часу керівника з вказівкою: виду витрат часу; кількості часу, що витрачається; точного часу виконуваних операцій. Розробіть анкету для аналізу ефективності використання робочого часу керівника.

8. Ви – керівник структурного підрозділу (скажімо, відділ постачання). Складіть перелік справ на день і, застосувавши метод Ейзенхауера, сплануйте їх виконання.

9. Ви – менеджер підприємства. Перед Вами – список справ, які Вам потрібно виконати сьогодні. До нього включені як важкі та складні справи, так і суттєві, але більш прості завдання. Яким чином та у якій послідовності Ви будете виконувати заплановані справи? Якою повинна бути структура робочого часу менеджера?

10. Розробіть план досягнення Ваших цілей. Опишіть ваші дії. Визначте основні цілі діяльності. Визначте найбільш важливі завдання, що допоможуть Вам досягти цілей. Прорахуйте свій виконавський і творчий час. Визначте резерв часу на непередбачені справи.

11. Ви стали свідком бесіди двох своїх колег. Один з них затверджував, що планування необхідно здійснювати, починаючи з перспективних справ, тобто на рік. Його опонент вважає, що планування зручно починати із записів справ на тиждень. Яку точку зору Ви підтримуєте? Обґрунтуйте свою позицію.

12. Наприкінці робочого тижня у Вас склалася ситуація, коли виникло багато задач, що вимагають Вашої уваги і сил. Як Ви справитеся з даною ситуацією?

13. Аналіз щоденних перешкод часу.

Розгляньте найбільш типові поглиначі часу: нечітка постановка цілей; відсутність пріоритетів у справах; спроби дуже багато зробити за один раз; відсутність цілісного уявлення про завдання та шляхи їхнього вирішення; незадовільне планування робочого дня; особиста неорганізованість, завалений письмовий стіл; недостатня мотивація; пошук документів, пам'ятних записок, адрес, телефонних номерів тощо; недоліки кооперації або розподілу праці; відволікаючі від справ телефонні дзвінки; незаплановані відвідувачі; нездатність сказати "ні"; неповна або отримана з запізненням інформація; відсутність самодисципліни; невміння довести справу до завершення; відволікання; тривалі наради; відсутність комунікативних зв'язків; надмірна комунікабельність; відкладання справ; недостатнє делегування справ.

Виберіть із запропонованого списку перешкоди, які найчастіше зустрічаються в звичній для вас діяльності. Заповніть таблицю.

Аналіз щоденних перешкод часу

Перешкода	Початок	Завершення	Витрачено часу	Зовнішні причини	Внутрішні причини	Ідеї для покращення

Проаналізуйте дані таблиці. Наскільки сильно ці перешкоди заважають досягненню мети та уповільнюють вашу діяльність? Чи намагалися ви з ними боротися? У який спосіб і з яким результатом? Запропонуйте заходи щодо зниження нецільових витрат часу.

14. Ви студент. Здійсніть планування денних саправ згідно такого переліку: у вас 1-3 пари, маєте забрати молодшу сестричку зі школи в 14.00 і відвезти її на заняття гуртка на 15.00, потім в 16.15 забрати; купити продукти, підготуватись до двох практичних на наступний день, в бібліотеці взяти нові книги, поставити автомобіль на техогляд.

15. Ви керінник підрозділу і розумієте, що непродуктивні телефонні розмови займають у вас багато часу. Але обмін інформацією – складова вашої роботи. Як можна оптимізувати процес спілкування, щоб зменшити непродуктивні страти часу?

Тестові завдання

1. Вибір пріоритетних справ може здійснюватися за допомогою:
а) аналітичних та дослідницьких методів;
б) принципу Паретто, методу АБВ-аналізу, методу Ейзенхауера;
в) розрахункових та прогностичних методів;
г) хронометражу, фотографії робочого часу.

2. Що означає принцип Паретто у робочій ситуації менеджера?
а) 40% витрат праці на дійсно важливі проблеми забезпечують 60% результату, на решту 60% витрат праці на другорядні проблеми випадає 40% результату;
б) 20% робочого часу залишаються в резерві для непередбачених справ, а 80% треба розпланувати. Спочатку – евристичні справи, потім – операторські;
в) 20% витрат праці на дійсно важливі проблеми забезпечують 80% результату, на решту 80% витрат праці на другорядні проблеми випадає 20% результату;
г) спочатку у планах особистої роботи слід фіксувати справи з власної ініціативи, а потім – з зовнішньої.

3. Які стадії включає процес планування робочого часу (тайм-менеджмент)?
а) інвентаризація часу – вимірювання витрат часу (з визначенням часу продуктивної діяльності та перешкод, перерв у роботі) – визначення джерел втрат часу – аналіз причин втрат часу;
б) складання переліку завдань – визначення витрат часу для проведення конкретних робіт – прийняття рішень за пріоритетами та передорученням – контроль (урахування незробленого);

в) самофотографія робочого дня – визначення резерву часу – визначення джерел втрат часу – складання плану у щоденнику – контроль (урахування незробленого);
г) складання переліку завдань – визначення витрат часу на проведення конкретних робіт – розрахунок резерву часу – прийняття рішень за пріоритетами та передорученням – контроль (урахування незробленого).

4. Яка закономірність використовується під час складання оперативних планів особистої роботи менеджера?
а) 40% часу планується, 60% залишається для несподіваних справ (резервний час) ;
б) 80% часу планується, 20% залишається для пауз;
в) Планом охоплюються всі 100% робочого часу;
г) 60% часу планується, 40% залишається для несподіваних справ (резервний час).

5. Які справи заносяться першими до плану особистої праці менеджера?
а) справи з зовнішньої ініціативи;
б) справи з власної ініціативи;
в) справи з ініціативи підлеглих;
г) перспективні справи.

6. Які існують особливості часу як ресурсу?
а) незворотність, неможливість купівлі та зберігання, заміни або збільшення обсягу;
б) гнучкість, можливість перепланування, зберігання;
в) незворотність, гнучкість, обов'язковість планування, непередбачувана втрата;
г) не можливість купівлі, заміни або збільшення, гнучкість, можливість зберігання.

7. Які існують інструменти планування особистої праці менеджера?
а) калькулятор, щоденник, канцелярські засоби, комп'ютер, електронна записна книжка;
б) календар, калькулятор, канцелярські прилади, факс, телефон;
календар, щоденник, «організатор», «тайм менеджер», електронна записна;
в) книжка, комп'ютерні системи організації праці;
г) «організатор», факс, календар, комп'ютерні системи організації праці.
8. Прийняти рішення про те, яким із завдань слід надати першочергового, а яким другорядного значення, означає:
а) встановлення цілей;
б) планування діяльності;
в) оперативне планування роботи;
г) визначення пріоритетності справ.

9. Які плани особистої праці менеджера розрізняють за періодом планування?
а) поточні та перспективні;
б) планування часу – оперативні (тижневі плани-графіки та щоденні графіки робочого дня), планування результатів – перспективні (річні плани) та середньострокові (квартальні та місячні плани) ;
в) перспективні (п'ятирічні) та поточні (щоденні) плани;
г) оперативні – планування результатів (річні плани), середньострокові (місячні плани) та короткострокові.

10. Назвіть основні критерії визначення пріоритетності справ при складанні плану особистої роботи менеджера:
а) важливість, терміновість та фіксованість у часі;
б) зміст справи та характер ініціативи;
в) періодичність повторення, зміст справи та предмет діяльності;
г) період, який охоплює справа, періодичність повторення, тривалість.

11. Які справи заносяться до плану особистої роботи менеджера в першу чергу?
а) справи, які мають певні часові рамки;
б) поточні справи;
в) комплексні справи;
г) справи, які жорстко фіксовані у часі.

12. Які дії необхідно здійснити, якщо у результаті контролю виконання денного плану особистої роботи менеджера виявлені невиконані справи?
а) обов'язково перенести до плану на наступний робочий день;
б) перенести на наступний день всю невиконану діяльність, фіксовану у часі;
в) проаналізувати необхідність їх виконання і в залежності від результату або перенести на наступний день, або делегувати, або відмовитися від виконання;
г) визначити невідкладні поточні справи і перенести їх до плану на наступний день.

13. На яку частину доби необхідно планувати найбільш важливі та складні, а також неприємні справи?
а) на найбільш сприятливу для працездатності менеджера частину доби;
б) на несприятливу для особистої працездатності менеджера частину доби або на кінець дня;
в) обов'язково на ранок;
г) на післяобідні найменш уражені перешкодами години.

14. Які плани складає менеджер під час планування своєї особистої праці?
а) у довільній послідовності;
б) починаючи з щоденних – узагальнює до тижневих – далі до місячних – завершує річним;
в) залежно від того, перспективні або поточні справи він планує;

г) починаючи з річних – конкретизує у місячні – далі до тижневих – завершує щоденними.

15. Що необхідно робити менеджеру щовечора при складанні плану особистої праці на наступний день?
а) розпланувати 8 годин повністю;
б) розпланувати половину часу передбачуваними справами, а решту лишити на несподівані;
в) розпланувати передбачуваними справами не більше 5 годин, залишавши решту часу на несподівані справи;
г) розпланувати 3 години на перспективні справи, 3 години на поточні, 2 години – на справи з ініціативи підлеглих.

16. Про що менеджер приймає рішення під час планування особистої праці, визначаючи пріоритетність?
а) про те, які справи перспективні, а які поточні;
б) про першочерговість та другорядність справ;
в) про евристичний або операторський зміст праці;
г) про загальну підсумкову тривалість запланованих справ.

17. Які подальші раціональні кроки у плануванні, якщо виявилося, що після складання переліку передбачуваних на завтра подій у процесі планування особистої роботи та підсумовування очікуваної тривалості менеджер отримав загальний необхідний час 7 годин 30 хвилин?
а) перенести всі справи до ділового щоденника (по годинах) з урахуванням їх характеристик (з чиєї ініціативи, фіксовані у часі чи ні, терміновість, важливість);
б) встановити пріоритети, делегувати частину справ або скоротити відпущений на них час. залишок справ перенести до ділового щоденника з урахуванням їх характеристик;
в) залишити тільки перспективні та невідкладні справи і перенести їх до ділового щоденника;
г) залишити невідкладні справи та встановити пріоритети.

18. Процес встановлення особистих цілей менеджера передбачає:
а) визначення цілей, аналіз можливостей досягнення поставлених цілей, уточнення і конкретне формулювання цілей;
б) встановлення довго-, середньо- і короткострокових цілей;
в) визначення цілей, аналіз своїх сильних і слабких сторін, які можуть полегшувати або ускладнювати досягнення цілей, а також відповідності між цілями і наявними ресурсами;
г) розробку плану особистої роботи на день, тиждень, місяць.

19. Визначення пріоритетності завдань дає змогу менеджеру:
а) працювати тільки над важливими і необхідними завданнями;

б) концентрувати увагу на виконанні тільки одного завдання;
в) наприкінці планового періоду закінчити вирішення найважливіших питань, не залишати невиконаними посильні завдання;
г) усі відповіді вірні.

20. Згідно методу вибору пріоритетів за допомогою АБВ-аналізу найважливіші завдання (категорії А) становлять приблизно:
а) 15% усієї кількості завдань, які виконує менеджер. Значущість же цих справ з погляду внеску у досягнення мети становить приблизно 65%;
б) 20 % загальної кількості і також 20% значущості завдань і справ менеджера;
в) 50 % загальної кількості і також 50% значущості завдань і справ менеджера;
г) 65% загальної кількості завдань, але всього 15% значущості усіх справ, які має виконувати менеджер.

ТЕМА 7. ТЕХНОЛОГІЇ ОРГАНІЗОВУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

Питання для обговорення

1. Організування діяльності менеджера за моделями результативності
2. Творча організація діяльності менеджера
3. Делегування повноважень у діяльності менеджера
4. Технології подолання прокрастинації

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватись до практичного заняття.
3. Підготувати есе або критичний огляд.
4. Підготувати тези на конференцію.
5. Підготувати реферат.
6. Виконати тестові завдання.
7. Розглянути ситуації, кейси.
8. Підготуватися до письмового контрольного опитування.

Питання для самоконтролю

1. Назвіть моделі результативності.
2. Як їх можна використати в організації праці менеджера?
3. В чому суть творчої організації діяльності менеджера?
4. Назвіть ознаки творчої організації діяльності менеджера.
5. Які типи організаційних структур прийнятні та сприяють творчій організації діяльності менеджера?
6. Що таке делегування повноважень?
7. Для чого потрібне делегування повноважень у діяльності менеджера?
8. Які повноваження підлягають делегуванню, а які ні?
9. Чи можна делегувати відповідальність?
10. Назвіть основні умови делегування повноважень.
11. Назвіть напрями практичної реалізації делегування повноважень.
12. Назвіть організаційні форми делегування повноважень.
13. Назвіть чинники, що перешкоджають активному делегуванню повноважень.
14. Що таке прокрастинація, які її ознаки?
15. Назвіть технології подолання прокрастинації.

Практичні завдання та ситуації

1. Сформулюйте письмово основні вимоги до організації робочого місця: студента; менеджера. Відобразіть графічно планування робочого приміщення менеджера при Т-образному розташуванні робочого столу.

2. Ви – керівник торгівельного підприємства. Понеділок – початок тижня, початок робочого дня. Ви заходите до кабінету, займаєте своє робоче крісло, оглядаєте кабінет і дивитеся на свій робочий стіл: купа паперів різного призначення знаходиться в абсолютному безладі. На 10^{00} у Вас призначена

нарада з менеджерами відділів, але в такому «хаосі» Ви не можете знайти потрібні для проведення наради документи. Яким чином Ви будете діяти у даній ситуації?

3. Ви зробили ремонт свого кабінету. Залишилося тільки обрати меблі. Дизайнер Вашої фірми радить Вам обрати меблі відомого виробника, але Вам подобаються інші меблі. Яке рішення Ви приймете?

4. Діяльність Вашого безпосереднього підлеглого (начальника відділу маркетингу) пов'язана з постійним використанням оргтехніки, але габарити його кабінету не дозволяють встановити на його робочому місці всю необхідну техніку. У ході діяльності він постійно проходить через робочі місця інших службовців. У зв'язку з цим він витрачає час на розмови і особисті прохання, втрачаючи тим самим як свій робочий час, так і відволікаючи інших. Як вирішити дану ситуацію?

5. Директор однієї великої фірми делегував підлеглому свої функції, що полягали в наступному: підлеглий повинен був піти на важливу зустріч із замовником і укласти дуже важливий договір. Директор був упевнений у компетентності цього працівника і його здібностях, але раптово директор довідався про те, що підлеглий перестарався і усе зіпсував. Чи доцільно було у даній ситуації делегувати повноваження підлеглому? Яким чином можна вирішити проблему, що виникла?

6. Ви – керівник, що досить успішно застосовує прийоми делегування. Один з Ваших підлеглих усе робить сам, нікому нічого не довіряє, а тому часто затримується на роботі, сильно стомлюється. Ви запрошуєте його на бесіду, докладно і переконливо розповідаєте йому про делегування і просите спробувати цей метод, мотивуючи це своїми високими показниками в роботі і відмінного якістю. Через місяць проходить виробнича нарада, де обговорюються результати роботи, і виявляється, що на ділянці цього підлеглого найнижчі результати, хоча раніше було навпаки. Директор висловлює невдоволення з цього приводу, на що підлеглий відповідає: «Ви ж самі мені так порадили». Якими повинні бути Ваші дії?

7. Ви почуваєте, що намічені на день справи Ви встигаєте зробити вчасно. Крім того, що вже виконано, ще потрібно провести нараду з керівниками підрозділів, замовити квитки на літак для майбутнього відрядження, зробити замовлення на постачання товарів і зустрітися з працівниками з приводу впровадження у виробництво нової технології. Як Ви будете діяти в даній ситуації: Будете намагатися усе швидко зробити самі? Передоручите деякі справи секретареві або помічникові? Перенесете незроблене на інші дні? Обране рішення обгрунтуйте.

8. Вам запропоновано заповнити анкету, присвячену перевагам самоменеджменту. Які з цих переваг найбільш важливі і які найбільшою мірою впливають на формування життєвої мети менеджера? Що Ви запишете як визначення в графу «Організованість»? Свою відповідь аргументуйте.

9. У новому колективі Ви зіштовхнулися з такою ситуацією: Ваш підлеглий, підкреслюючи свою винятковість, ігнорує Ваші вказівки або робить усе по-своєму. Якими повинні бути Ваші дії?

10. Керівник невеликої дослідницької організації отримав кредит на закупівлю нового наукового обладнання. Він сам не є фахівцем з усіх видів приладів, які має намір придбати. Чи доцільно в цьому випадку делегувати право приймати рішення про закупівлю певних моделей приладів фахівцям у відповідних областях?

11. Директор магазину книг при відомому видавництві вирішив продавати в магазині профільну літературу інших видавництв; багато з них не мають своїх мереж збуту і готові надавати свою друкарську продукцію на реалізацію на вельми вигідних умовах. Чи доцільне делегування повноважень, що стосуються прийняття рішень відносно прийому конкретних видань на реалізацію, ведучому товарознавцеві магазину або директору доцільно зберегти ці повноваження за собою?

12. Ви доручаєте виконання завдання своєму підлеглому, знаючи, що тільки він може добре його виконати. Але раптом Вам стає відомо, що той передоручив завдання іншій особі, і в результаті завдання до необхідного терміну не було виконано. Яке управлінське рішення слід прийняти у даній ситуації?

13. Ви – керівник великого торговельного підприємства. У першу чергу Ви завжди виконуєте невідкладні справи. Ви намагаєтеся самостійно вирішувати усі важливі питання і тим самим витрачаєте велику частину свого робочого часу, але частина справ і залишається «лежати на столі». Як виправити дану ситуацію?

14. Існує важлива справа, що вимагає невідкладного рішення. Яким чином Ви будете діяти в даній ситуації: а) знайдете працівника, для якого ця справа має найбільше значення, і призначите його відповідальним за виконання; б) доручите виконання менш завантаженому працівнику?

15. Ви зайняті виконанням важливої і термінової справи. У цей час Вам телефонують і просять консультації з питання, що знаходиться в компетенції Вашого заступника. Ваші дії?

Тестові завдання

1. Модель, яка визначає культуру результативності менеджера через визначення інтегрального вектора поведінки, позицій і установок персоналу організації – це:

а) модель управлінської результативності менеджера «6+1»;

б) модель організаційного дизайну управлінської роботи;

в) матриця «сфокусованість-енергійність»;

г) модель ефективного співвідношення професійних та управлінських обовязків менеджера;

д) модель творчої організації діяльності.

2. Модель, в основу якої покладено принцип, згідно з яким управлінська робота в компанії може вважатися спроектованою ефективно у випадку збігання суми показників діапазонів контролю та підтримки з сумою показників діапазонів відповідальності та впливу – це:

а) модель управлінської результативності менеджера «6+1»;
б) модель організаційного дизайну управлінської роботи;
в) матриця «сфокусованість-енергійність»;
г) модель ефективного співвідношення професійних та управлінських обовязків менеджера;
д) модель творчої організації діяльності.

3. Модель, що передбачає оцінювання продуктивності власної роботи менеджера за наявністю двох якостей – сфокусованість на меті та цілях і енергійність – це:
а) модель управлінської результативності менеджера «6+1»;
б) модель організаційного дизайну управлінської роботи;
в) матриця «сфокусованість-енергійність»;
г) модель ефективного співвідношення професійних та управлінських обовязків менеджера;
д) модель творчої організації діяльності.

4. Матриця «сфокусованість-енергійність» передбачає поділ менеджерів на такі категорії:
а) байдужі менеджери мають високий рівень фокусування, проте вкрай пасивні, осільки виконують завдання впівсили (таких менеджерів 20%);
б) цілеспрямовані менеджери – це менеджери, яким притаманна висока енергійність, розвинене уміння зосереджуватися на вирішуваних завданнях і які досягають максимального результату (таких менеджерів 10%);
в) загальмовані менеджери – це менеджери, які недостатньо володіють обома якостями, слухняно виконують рутинні завдання, проте не здатні виявити ініціативу, часто гальмуть вирішення важливих питань (таких менеджерів 30%);
г) менеджери, які транслюють енергію – це активні менеджери, які не відчувають різниці між активною діяльністю та конструктивними діями, завдяки яким створюється нова цінність для компанії (таких менеджерів 40%);
д) усі відповіді вірні.

5. Модель, що передбачає оптимальне співвідношення (поєднання) професійних та управлінських обов'язків у процесі діяльності та змін – це:
а) модель управлінської результативності менеджера «6+1»;
б) модель організаційного дизайну управлінської роботи;
в) матриця «сфокусованість-енергійність»;
г) модель ефективного співвідношення професійних та управлінських обовязків менеджера;
д) модель творчої організації діяльності.

6. Ознаки творчої організації:
а) хороша організація планування;
б) цілеспрямованість;

в) відкрита передача інформації;
г) гнучка структура організації та наявність зовнішніх контактів;
д) усі відповіді вірні.

7. Що передається в процесі делегування від менеджера підлеглому?
а) права + завдання + управлінська відповідальність + функціональна відповідальність;
б) завдання + повноваження + функціональна відповідальність;
в) завдання + повноваження + інформація + управлінська відповідальність;
г) ресурси + інформація + управлінська відповідальність;
д) усі відповіді вірні.

8. До чинників, що перешкоджають активному делегуванню повноважень не належать:
а) недовіра до підлеглих;
б) недооцінка здібностей підлеглих;
в) використання керівником демократичного стилю керівництва;
г) бажання керівника самому брати участь у розв'язанні всіх конфліктів і виробничих проблем;
д) усі відповіді вірні.

9. Які справи небажано делегувати?
а) завдання конфіденційного характеру, встановлення цілей підприємства, розробку стратегії, кадрові питання, виняткові справи;
б) спеціальну діяльність, кадрові питання, підготовчі справи;
в) виняткові справи, завдання конфіденційного характеру, евристичні та поточні справи;
г) роботу з фіксованою інформацією, справи з ініціативи підлеглих та зовнішньої ініціативи, комплексні справи;
д) усі відповіді вірні.

10. Делегуванню підлягають:
а) найбільш термінові завдання;
б) не всі обов'язки і права керівника, а лише та їх частина, яка не є його прерогативою;
в) усі обов'язки і права менеджера;
г) найбільш важливі функції менеджера;
д) усі відповіді вірні.

11. Яким чином рекомендується виконувати менеджеру рутинну роботу і так звані «дрібниці» протягом робочого дня?
а) все делегувати підлеглим;
б) виконувати по мірі надходження послідовно кожну окремо.
в) доручити секретареві;

г) виконувати у відповідності до пріоритетності, по можливості поєднуючи у робочі блоки;
д) усі відповіді вірні.

12. Що означає принцип відповідності у делегуванні?
а) менеджер повинен делегувати виконавцю всю відповідальність за доручене завдання;
б) делегування додаткової відповідальності повинно бути підкріплене системою стимулювання;
в) менеджер повинен делегувати виконавцю повноваження, достатні для виконання завдання, за яке виконавець бере на себе відповідальність;
г) виконавець несе всю відповідальність за доручене завдання.
д) усі відповіді вірні.

13. Які подальші раціональні кроки у плануванні, якщо виявилося, що після складання переліку передбачуваних на завтра подій у процесі планування особистої роботи та підсумовування очікуваної тривалості менеджер отримав загальний необхідний час 7 годин 30 хвилин?
а) перенести всі справи до ділового щоденника (по годинах) з урахуванням їх характеристик (з чиєї ініціативи, фіксовані у часі чи ні, терміновість, важливість);
б) встановити пріоритети, делегувати частину справ або скоротити відпущений на них час. залишок справ перенести до ділового щоденника з урахуванням їх характеристик;
в) залишити тільки перспективні та невідкладні справи і перенести їх до ділового щоденника;
г) залишити невідкладні справи та встановити пріоритети;
д) усі відповіді вірні.

14. Відсутність делегування повноважень характерна у діяльності менеджера, який дотримується такого стилю управління:
а) авторитарного;
б) ліберального;
в) демократичного;
г) творчого;
д) усі відповіді вірні.

15. Концентрування права прийняття усіх або більшості рішень в руках першого менеджера або на найвищих рівнях управління характерне для такого стилю управління:
а) авторитарного;
б) ліберального;
в) демократичного;
г) творчого;
д) усі відповіді вірні.

16. Стиль управління, в основу якого покладено використання менеджером інтелектуальних і організаційних можливостей своєї «команди» – заступників, помічників, менеджерів підрозділів, інших безпосередньо підлеглих йому осіб:
а) авторитарний;
б) ліберальний;
в) демократичний;
г) творчий;
д) усі відповіді вірні.

17. Практична реалізація принципу делегування повноважень здійснюється за такими напрямами:
а) перерозподіл функцій між керівництвом підприємства, тобто між менеджером та його заступниками;
б) передавання частини своїх функцій і прав членами керівництва підприємства менеджерам лінійних і функціональних структурних підрозділів;
в) перерозподіл функцій між членами адміністрації підприємства, тобто лінійними і функціональними менеджерами, їхніми заступниками, з одного боку, і відповідальними виконавцями – з іншого;
г) гимчасове надання працівнику певних прав для виконання конкретного кола робіт, вирішення завдання;
д) усі відповіді вірні.

18. Основні правила (техніка) делегування:
а) підібрати найбільш відповідних співробітників;
б) розподілити сфери відповідальності;
в) координувати і консультувати підлеглих;
г) здійснювати контроль робочого процесу і результатів;
д) усі відповіді вірні.

19. Для підлеглих із делегування також витікають специфічні обов´язки:
а) самостійно здійснювати делеговану діяльність і приймати рішення на свою відповідальність;
б) сповіщати керівника про всі незвичайні випадки;
в) координувати свою діяльність із своїми колегами і дбати про обмін інформацією;
г) підвищувати кваліфікацію для того, щоб відповідати вимогам;
д) усі відповіді вірні.

20. До основних ознак прокрастинації не відноситься:
а) багато часу витрачається на непотрібні дії;
б) відволікання;
в) паніка від дедлайнів;
г) відкладання роботи на потім;
д) чіткість і організованість у роботі.

ТЕМА 8. ТЕХНОЛОГІЇ САМОМОТИВУВАННЯ ТА САМОКОНТРОЛЮ МЕНЕДЖЕРА

Питання для обговорення

1. Особливості мотивації і самомотивації в діяльності керівника.
2. Прийоми та технології самомотивації
3. Роль контролю і самоконтролю в роботі менеджера.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватись до практичного заняття.
3. Підготувати есе на тему «Чинники, які мене мотивують», «Нехай поразка стане найкращим мотиватором», «Опустившись на дно, людині залишається єдиний шлях – нагору».
4. Підготувати критичний огляд «Чинники, які потрібно враховувати для формування ефективної мотивації працівників», «Роль визнання і подяки як інструментів мотивації», «Позитивне і негативне підкріплення», «Рефреймінг як прийом самомотивації».
5. Підготувати тези на конференцію.
6. Підготувати реферат на тему «Сучасні теорії мотивації», «Особливості застосування статусної мотивації», «Особливості застосування трудової мотивації».
7. Виконати тестові завдання.
8. Розглянути ситуації, кейси.
9. Підготуватися до письмового контрольного опитування.

Питання для самоконтролю

1. Що таке мотивація?
2. Що таке стимул?
3. Назвіть і охарактеризуйте види мотивації.
4. Назвіть підходи до мотивації і самомотивації в діяльності керівника.
5. Назвіть складові мотивації персоналу на різних етапах службової кар'єри з точки зору організації.
6. Назвіть складові індивідуальної мотивації з точки зору особистості.
7. Що таке контроль?
8. Які ви знаєте види контролю?
9. Охарактеризуйте роль контролю в роботі менеджера.
10. Охарактеризуйте роль і методи самоконтролю в роботі менеджера.

Практичні завдання та ситуації

1. Експериментальні дослідження та досвід показують, що співвідношення діяльності, чи активності, і результативності роботи визначаються кривою лінією. Спочатку по мірі зростання активності результати покращуються. Згодом у відповідному діапазоні активності результати залишаються приблизно на одному рівні. Цей діапазон називається оптимальним діапазоном активності.

Тут досягаються найкращі результати. Коли активність перевищує межу оптимального діапазону, результати починають погіршуватись. Поясніть, як ви розумієте цю ситуацію. Які чинники можуть впливати на активність та результативність роботи?

2. Проаналізуйте, що вас мотивує і демотивує в поточній роботі (навчанні). Що, на вашу думку, необхідно зробити для поліпшення мотивації вашому керівнику. Чи достатня самомотивація?

3. Обгрунтуйте, які заходи позитивного і негативного підкріплення, в певній модельній ситуації спрацюють найкраще.

4. Оцініть, які з прийомів самомотивації підходять вам найбільше:

5. Запропонуйте варіанти рефреймінгу в кількох модельних або реальних ситуаціях.

6. Обгрунтуйте доцільність ротації як інструмента мотивації.

7. Розробіть заходи щодо забезпечення власної мотивації до життя і до роботи.

8. Самоконтроль є процесом саморегуляції і самовдосконалення. Здатність до самоконтролю в певній мірі є індивідуальною ознакою, однак залежить також від таких чинників, як: виховання, вплив середовища, вироблення відповідних навиків і потреб, освіта і практичне прагнення до виконання визначеної праці. Саме тому, самоконтроль є в певному сенсі морально-виховною категорією. Проаналізуйте вашу здатність до самоконтролю. Виявіть свої слабкі сторони і розробіть «план дій» для формування цієї здатності.

9. У 1981 р. Даніель К. Бойл з фірми «Даймонд Інтернейшнл» подав ідею створення «Клубу 100» на заводі цієї фірми, що виготовляє картонні упаковки для яєць. Будучи керівником служби кадрів цього заводу, Бойл дивувався тому, скільки часу йому доводиться приділяти «важким» працівникам і несуттєвим трудовим конфліктам. У зв’язку з цим ідея «Клубу 100» виникла у нього, як спосіб приділення уваги рядовим працівникам. На заводі працювало 300 осіб, 25% з них були членами профспілки робітників паперової промисловості. Моральний рівень персоналу був дуже низький. Проведені незадовго перед цим обстеження показали, що 79% працівників вважали, що вони одержують недостатню винагороду за хорошу роботу. Ідея «Клубу 100» за допомогою бальної системи була скоріше методом нематеріальної мотивації, а не формою додаткового матеріального стимулювання. Її умовами були такі: за рік роботи без прогулів нараховувалося 25 балів, за рік без порушень дисципліни – 25 балів, за рік роботи без запізнень – 15 балів. Додаткові бали нараховувалися працівникам також за подані ними пропозиції щодо поліпшення техніки безпеки, підвищення продуктивності та інше. Працівники, які набрали 100 балів, отримували нейлонову куртку з фірмовим знаком і написом «Клуб 100». Працівники, які набрали більше 150 балів, отримували право вибрати з каталогу невеликі подарунки за рахунок фірми. Ті працівники, які не витрачали зароблені ними за рік бали, могли накопичувати їх на своїх рахунках, і коли сума досягала 600 балів, вони отримували право на більш цінні подарунки (наприклад, радіотелефон). Тільки за перший рік після реалізації ідеї «Клубу 100» продуктивність праці на заводі зросла на 14,7 %. В подальшому вона

продовжувала збільшуватися. Проведене через два роки після початку реалізації плану опитування працівників показало, що 86 % з них відчуває, що керівництво вважає їх роботу важливою, а 81 % вважав, що фірма віддає їм належне. Після того, як реалізація плану «Клубу 100» почалася на інших заводах фірми, то, зокрема, у відділенні «Даймонд фіберглас Продактс» кількість відхилень від необхідного рівня якості зменшилося на 40 %, а продуктивність праці зросла на 14,5 %. Чому ж працівникам виявилися настільки дорога нейлонові куртки та недорогі сувеніри? Бойл в цьому зв'язку розповідав історію про те, як одна жінка – працівниця хвалилася своєю курткою касиру місцевого банку: «Мої господарі дали мені це за те, що я добре працюю. В перший раз за ті 18 років, що я працюю на фірмі, вони нагородили мене за мою звичайну повсякденну роботу». За ці роки жінка заробила понад 200 тис. дол, але зарплата для неї була еквівалентом витрачених зусиль, а не символом визнання її заслуг.

Визначте, як працює ідея «Клубу 100» в плані мотивації працівників? Розгляньте ідею «Клубу 100» з точки зору зовнішніх і внутрішніх винагород. Визначте, яка зі змістовних теорій мотивації найкраще підходить для опису механізму дії «Клубу 100»?

10. На підприємстві, персонал якого нараховує декілька десятків осіб, кожен працівник отримував грошову компенсацію за проїзд громадським транспортом. Ті співробітники, які користувалися своїм автомобілем, отримували компенсацію витрат на бензин у розмірі вартості проїзду громадським транспортом. Через рік керівник відмовився від цієї складової соціального пакету без жодного пояснення. У результаті близько 30% працівників підприємства подали заяву про звільнення.

Проаналізуйте ситуацію і виявіть помилки, допущені в системі мотивації праці на підприємстві. Запропонуйте шляхи вирішення ситуації, що склалася на підприємстві.

11. Визначте для певних груп основні потреби та мотиви (не менше 5) і засоби їх задоволення (рекомендовано 2-3 засоби задоволення однієї потреби). Результати роботи оформіть у вигляді таблиці.

Група	Основні потреби та мотиви	Засоби задоволення потреб
Студенти ВНЗ		
Держслужбовці 5 рангу		
Вихователі дитячого садочку		
Священнослужителі		
Домогосподарки		
Пенсіонери		
Працівники банківської сфери		
Депутати ВР України		

12. Проведіть дослідження серед своїх знайомих, що працюють у різних організаціях щодо визначення типу системи контролю. Дані занесіть у таблицю.

Оцінка 60 балів і вище означає схильність організації до бюрократичного контролю, коли нормою вважається жорсткий контроль зверху донизу. Оцінка 30 і нижче вказує на децентралізовану систему контролю, яка заснована на значній самостійності співробітників. Не ознайомлюючи опитуваних із результатами підрахунку, з'ясуйте, як вони оцінюють ефективність прийнятої у них системи контролю. У яких організаціях доцільно будувати децентралізовану систему контролю?

Опитувальник для визначення типу системи контролю

	Абсолютно не погоджуюсь				Повністю погоджуюсь
Співробітники регулярно обговорюють виконання планових завдань	1	2	3	4	5
Відділи регулярно звітують про виробничі показники	1	2	3	4	5
Бюджетні та бухгалтерські звіти опрацьовуються в рамках системи бухгалтерського обліку, оскільки вони не використовуються для контролю діяльності працівників	5	4	3	2	1
Планування і визначення цільових завдань відбувається регулярно і систематично	1	2	3	4	5
Бюджетні цілі є важко досяжними, але реальними	1	2	3	4	5
Оцінка досягнутих результатів ґрунтується на виконанні бюджетних і виробничих завдань	1	2	3	4	5
Плани і цілі організації фіксуються у письмовому вигляді	1	2	3	4	5
Значна частина діяльності здійснюється відповідно до стандартних операційних процедур	1	2	3	4	5
Керівники організації найбільше впливають на планування бюджету і визначення виробничих завдань	1	2	3	4	5
Кожен співробітник має доступ до інформації про фінансові результати діяльності	5	4	3	2	1
Співробітники негативно сприймають випадки, коли їм не вдається досягти планових показників	1	2	3	4	5
Фінансові цілі встановлюються за участю співробітників	5	4	3	2	1
Системи звітності з виробничих показників не виключають докорів	1	2	3	4	5
Система винагород співробітників ґрунтується на результатах виконання виробничих завдань	1	2	3	4	5
Системи звітності організації можна охарактеризувати як детальні та ефективні	1	2	3	4	5
Загальна сума балів					

13. В одній з компаній проводжали на пенсію одного з провідних працівників. На честь цієї події був організований фуршет для всього персоналу. Президент компанії і топ-менеджери виголосили урочисті промови. Почесному працівнику, якого проводжали на пенсію, вручили пам'ятні подарунки та запросили працювати консультантом в компанії.

Визначте тип мотивації. Визначте, на які особисті потреби спрямований мотиваційний вплив? Визначте, які можуть бути результати цього мотиваційного заходу?

14. У невеликій компанії працює молодий, активний і амбітний співробітник. Компанія була заснована нещодавно, і він почав тут працювати, сподіваючись на швидке зростання заробітної плати. Оскільки в нього недавно народилася дитина і дружина була в декретній відпустці. Пройшло півроку, але керівництво затримувало підвищення заробітної плати у зв'язку з необхідністю вкладати гроші в розвиток компанії. Тому домінуюча потреба співробітника у вищому заробітку найближчим часом не могла бути задоволена з об'єктивних причин. Фоновою потребою у співробітника було бажання кар'єрного зростання, а вакансія начальника відділу продажів в компанії була вільною. Було ухвалене рішення призначити цього працівника начальником відділу, поки без підвищення заробітної плати, але з перспективою її підвищення через півроку при отриманні прибутку в результаті ефективної роботи відділу продажів. Як показав подальший розвиток подій, рішення керівництва щодо призначення цього працівника начальником відділу було правильним. Через півроку відділ вийшов на високі показники, що дозволило керівництву компанії підвищити співробітнику заробітну плату.

Завдання: Визначте домінуючу потребу працівника, його фонові потреби. Побудуйте мотиваційний профіль особистості.

15. Менеджери організації «Аква» відповідально ставляться до досягнення цілей. Вони визначають стандарти, фактичні результати та здійснюють коригування, якщо результати суттєво відрізняються від поставлених цілей. У цій організації є три види контролю: попередній, поточний та заключний. Менеджери відповідають за вибір кадрів: аналізують професійну придатність (відповідні знання і навички), необхідну для виконання поставлених завдань. У цій організації передбачені певні винагороди за досягнення стандартів. Менеджери постійно контролюють кожен крок працівників, власне процес виробництва і стежать за цільовим використанням ресурсів фірми.

Менеджери фірми «Модуль» використовують старі стандарти, не намагаючись пристосувати їх до сучасних умов праці. Слідкують за досягненням усіх поставлених цілей, при цьому не передбачається гнучкий підхід до розв'язання нагальних проблем. Кваліфікація працівників середня, до них немає спеціальних професійних вимог, адже організація сподівається таким чином дещо зменшити вартість робочої сили, а отже, і витрати на виготовлення продукції. В цій організації не встановлюють обов'язковий попередній контроль використовуваних матеріальних ресурсів.

Менеджери фірми «Максима» намагаються уникати будь-якого контролю, покладаються на порядність працівників. Поставлені цілі досягаються, але не в

повній мірі. Відбувається підстановка результатів, а не коригування за великої відмінності між поставленими цілями й отриманими результатами. Серед наявних видів контролю тут застосовують попередній контролю за фінансовими ресурсами. Менеджери не передбачають жодної винагороди за досягнення стандартів. Стандарти встановлюють незалежно від умов і можливостей виробництва.

Оцініть ситуації в організаціях в контексті реалізації функцій мотивації та контролю. Сформулюйте основні проблеми в організаціях і проаналізуйте причини виникнення. Запропонуйте заходи для поліпшення роботи організацій. Оцініть роботу менеджерів.

16. Розробіть перелік потреб випускника ЗВО, який ось-ось отримає диплом і шукає роботу за фахом. Складіть структуру потреб і розподіліть їх за ступенем важливості.

17. В «Основних принципах гуртків якості», опублікованих Японською спілкою вчених та інженерів, зазначено, що основна мета гуртків якості полягає в тому, щоб вишукувати додаткові можливості для ефективного управління з боку майстрів і лінійного керівництва нижчого рівня, сприяти їх саморозвиткові; підвищувати рівень трудової моралі робітників на виробництві та створювати атмосферу, в якій посилиться свідоме ставлення кожного члена трудового колективу до якості та до недоліків на виробництві; функціонувати як «ядро» загальної системи управління якістю, що створить підтримку і впровадження безпосередньо в цехах політики президента фірми стосовно забезпечення якості продукції. Поясніть, як в гуртках якості реалізується позитивна мотивація. Які фактори в цій ситуації є пріоритетними: творчий елемент (робота думки), елемент активності (власне праця), соціальний елемент (задоволення)?

Тестові завдання

1. Мотивація – це:
а) сукупність зовнішніх та внутрішніх рушійних сил, які стимулюють людину до діяльності;
б) відчуття потреби в будь-чому;
в) процес впливу на людину з метою спонукання її до дій;
г) відокремлений вид управлінської діяльності, який передбачає виплату заробітку працівникові;
д) процес зовнішнього впливу з метою спонукання людини до діяльності з метою задоволення своїх потреб.

2. Для того, щоб мотивувати працівників до продуктивності праці, згідно теорії Ф. Герцберга, необхідно:
а) зосередитися на мотиваційних факторах, не звертаючи увагу на гігієнічні;
б) забезпечити, передусім, присутність гігієнічних факторів;
в) забезпечити наявність не лише гігієнічних, а й мотивуючих факторів;
г) більшу увагу приділити мотивуючим факторам;
д) немає правильної відповіді.

3. Відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту через брак чогось – це:
а) потреби;
б) інтереси;
в) мотиви;
г) стимули;
д) мотиватори.

4. Внутрішньою винагородою є:
а) почуття задоволення результатами роботи;
б) заробітна плата;
в) повага;
г) просування по службі;
д) похвальна грамота.

5. Теорії мотивування, які наголошують, що поведінка людей визначається не лише наявними потребами, називаються:
а) змістовні теорії мотивації;
б) процесуальні теорії мотивації;
в) соціальні теорії мотивації;
г) партисипативні теорії мотивації;
д) немає правильної відповіді.

6. Теорії мотивування, що ґрунтуються на ідентифікації внутрішніх потреб, які змушують діяти людей певним чином:
а) змістовні;
б) процесуальні;
в) соціальні;
г) партисипативні;
д) немає правильної відповіді.

7. Найпершим методом мотивації, який згадується ще в Біблії та античних міфах, був:
а) метод особистого прикладу керівника;
б) метод винагороди;
в) метод «батога і пряника»;
г) метод спонукання;
д) метод навіювання.

8. Стимул перетворюється на мотив:
а) лише тоді, коли вій усвідомлений людиною, сприйнятий нею;
б) коли він ототожнюється з поняттям мотив;
в) коли стимул стає потребою;
г) у випадку, коли стимул стає винагородою;

д) усі відповіді правильні.

9. Певні показники результативності, яких необхідно досягнути, виражені кількісно та обмежені у часі – це:
а) стандарти;
б) завдання;
в) орієнтири;
г) плани;
д) цілі.

10. За критерієм часу здійснення контрольних операцій виділяють такі види контролю, як:
а) випереджаючий, поточний, заключний;
б) централізований, децентралізований;
в) суцільний, вибірковий, разовий;
г) фактичний, розрахунковий, аналітичний;
д) внутрішній, зовнішній, змішаний.

11. Послідовна перевірка усієї сукупності підконтрольних об’єктів, процесів та суб’єктів, – це:
а) суцільний контроль;
б) вибірковий контроль;
в) разовий контроль;
г) заключний контроль;
д) формальний контроль.

12. Методи контролю поділяють на такі групи:
а) випереджаючі, поточні, заключні;
б) централізовані, децентралізовані;
в) суцільні, вибіркові, разові;
г) колективні, індивідуальні;
д) фактичні, розрахункові, аналітичні.

13. Виділяють такі параметри ефективної системи контролю:
а) численність критеріїв, точність;
б) економічність, гнучкість;
в) своєчасність, зрозумілість;
г) стратегічна спрямованість;
д) усі відповіді правильні.

14. Незалежна формальна перевірка фінансових звітів і операційних видів діяльності організації – це:
а) фінансовий аналіз;
б) бюджетування;
в) планова перевірка;

г) аудит;
д) операційний контроль.

15. Вид контролю, який використовується для оцінювання правильності виконання роботи працівниками і забезпечує узгодження розміру винагороди з результатами роботи:
а) попередній;
б) поточний;
в) заключний;
г) функціональний;
д) профілактичний.

16. До основних принципів контролю слід віднести:
а) об’єктивність;
б) всеохоплюваність;
в) економічність;
г) гнучкість;
д) усі відповіді правильні.

17. Функція контролю дає змогу менеджменту організації вирішувати такі завдання:
а) забезпечення досягнення поставлених перед організацією цілей;
б) оцінювання результатів підприємницької діяльності організації загалом і її структурних підрозділів зокрема;
в) виявлення і аналіз факторів, що перешкоджають досягненню запланованих результатів;
г) формування зворотного зв’язку для інформування та заохочення персоналу;
д) усі відповіді правильні.

18. Керівник повинен встановлювати:
а) жорсткі завищені стандарти;
б) м’які досяжні стандарти, що можуть зменшуватися;
в) м’які досяжні стандарти, що можуть збільшуватися;
г) жорсткі, але досяжні стандарти;
д) будь-які стандарти, залежно від ситуації.

19. Критерій ефективної системи контролю, який передбачає, що результати здійснення контролю повинні бути більшими за витрати, пов’язані з його впровадженням, називається:
а) точність;
б) обґрунтованість критеріїв;
в) економічність;
г) стратегічна спрямованість;
д) надійність.

20. Необхідність контролю як функції менеджменту обумовлена:
а) недооцінюванням здібностей підлеглих;
б) бажанням керівника самому брати участь у розв’язанні всіх конфліктів і виробничих проблем;
в) небезпекою виникнення кризових ситуацій та доцільністю підтримки успіху організації;
г) наявністю несанкціонованих завдань та спробою підлеглих покласти свої функції на безпосередніх менеджерів;
д) розподілом організації на підрозділи відповідно до цілей та делегуванням повноважень.

ТЕМА 9. ТЕХНОЛОГІЇ САМОРЕАЛІЗАЦІЇ ТА САМОРОЗВИТКУ

Питання для обговорення

1. Саморозвиток, самоосвіта, самовиховання та самопізнання менеджера
2. Самоорганізація, самовдосконалення, самореалізація менеджера
3. Засоби підвищення інтелектуальної здатності менеджера

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватись до практичного заняття.
3. Підготувати есе на тему «Моя самореалізація зараз і завтра», «Для чого менеджеру самопізнання», «Мої складові саморозвитку».
4. Підготувати критичний огляд «Як я розумію навчання впродовж життя», «Технології саморозвитку та самовиховання: чому не виходить?», «Самовдосконалення. Лише для роботи?».
5. Підготувати тези на конференцію.
6. Підготувати реферат на тему, яка вас зацікавила.
7. Виконати тестові завдання.
8. Розглянути ситуації, кейси.
9. Підготуватися до письмового контрольного опитування.

Питання для самоконтролю

1. Дайте тлумачення поняттям: саморозвиток, самоосвіта, самовиховання, самопізнання менеджера.
2. В чому суть та необхідність навчання впродовж життя?
3. Яка мета самоорганізації?
4. Назвіть складові процесу самовдосконалення
5. В чому проявляється результативність процесу самовдосконалення?
6. Що таке локус контролю?
7. Що означає «Особистість із зовнішнім локусом контролю»?
8. Що означає «Інтернальна особистість»?
9. Назвіть кроки тренування емоційної компетентності інтелекту.
10. Назвіть засоби підвищення інтелектуальної здатності менеджера.

Практичні завдання та ситуації

1. Завдання на самопізнання

1.1. «Хто я?»

Кожна людина хоча би раз в житті говорила собі: з наступного понеділка почну бігати, завтра почну займатися англійською, з 1-го числа почну худнути, … кину палити, і таке інше… Чому ми так говоримо? Тому що кожен хоче покращити своє життя. Це нормально, і більше того – це чудово, так повинно бути! Позитивні зміни - це розвиток, а людина, розвиваючись, по-справжньому живе.

Але чому ж тоді такі покращення в більшості випадків не настають так швидко, як би нам хотілося на початку (завтра, в понеділок, з 1-го числа …)?

Що цьому перешкоджає? Лінь? Недостатня мотивація?, Зона комфорту?, Оточення?

Готовність людини до суттєвих позитивних змін залежить від того, наскільки вона усвідомить і буде жити за принципами:

1. Добре там, де Я є.
2. Зміни починаються з мене.
3. Змінюючись сам, я змінюю світ навколо себе.
4. Я відповідальний!

Оскільки будь-які зміни вимагають зусиль, в першу чергу важливо прийняти рішення.

Однак перед тим, як кудись йти, кожному треба бути знайомим із … самим собою. Це може дивно звучати, але багатьом людям доводиться спершу добре задуматися щоб розібратися в цьому питанні.

1.2. Дайте 20 відповідей на питання «Хто Я?»

Наприклад:

1. Брат
2. Програміст
3. Спортсмен

…

Запам’ятайте істину: Розвивається те, на чому концентруєшся. Якщо немає концентрації, то й нема розвитку. У зв’язку з цим, відповіді на питання потрібно давати виключно позитивні або нейтральні.

1.3. Дайте 20 відповідей на питання «Який Я?»

Наприклад:

1. Веселий
2. Кмітливий
3. Талановитий

…

Заборонено писати про себе негатив: лише позитивні або нейтральні відповіді! «Розвивається те, на чому концентруєшся»

1.4. Дайте 10 відповідей на питання «Що Я роблю краще всього?»

1. Малюю
2. Готую каву
3. Організовую колектив

…

На чому концентруєшся, те і розвивається. Люди, які вже відбулися, знають «хто вони» і «які вони» на рівні особистості. Якщо хочете стати успішним, то робіть те, що роблять успішні люди. Життя змінюється, тому періодично варто заново робити вище вказані вправи. Це дозволить Вам дійсно концентруватися на тих речах, які Ви захочете розвити в собі.

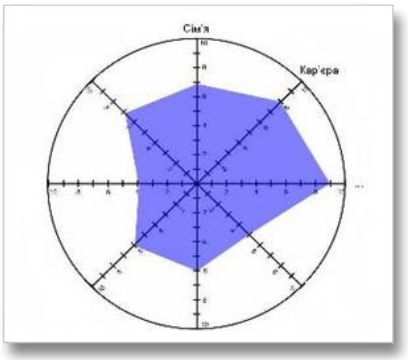
Для закріплення матеріалу рекомендуємо переглянути художній фільм «Мирний воїн». Якщо Ви вже бачили цей фільм, то перегляньте його ще раз – обов’язково побачите багато нового.

1.5. Колесо життєвого балансу

Позитивні зміни в житті передбачають розвиток у всіх його сферах: сім'я, робота, відпочинок, здоров'я і т.д. Всі ці області однаково важливі і потрібні нам. І тільки наповненість в кожній області дозволяє відчувати справжню радість життя. Кожен може самостійно провести тест, наскільки у Вашому житті збалансовані всі важливі області. Для цього зробіть такі кроки.

1. Намалюйте коло.
2. Розділіть його на 8 частин.
3. Присвойте кожному сектору назву однієї з важливої сфери свого життя:

- сім'я;
- кар'єра (робота);
- відпочинок;
- духовний розвиток;
- особистісне зростання;
- достаток;
- здоров'я;
- друзі.



4. Оцініть кожну сферу за шкалою від 1 (min) до 10 (max).
5. З'єднайте між собою точки, які Ви відмітили.

Таким чином Ви намалювали своє «Колесо життєвого балансу». Уважно подивіться і оцініть фігуру, яка вийшла в результаті. На що схожа ця фігура? Чи може таке колесо крутитися? Як швидко?

Хороша новина: будь-яке колесо можна підкачати.

З отриманого малюнку Ви чітко побачите, яку сферу життя треба «підкачати» так, щоб Ваше колесо крутилося! Варто зосереджуватися на тих сферах, які мають найнижчі оцінки. Спочатку краще працювати з тією сферою, покращення якої позитивно вплине на розвиток всіх інших. «Підкачку» варто робити рівномірно, щоб Ваше колесо більше нагадувало коло, і щоб воно дійсно котилося. Згодом Ви зможете збільшувати діаметр цього кола і відповідно збільшувати швидкість руху свого колеса.

«Колесо життєвого балансу» один з багатьох інструментів, який дозволяє провести експрес-діагностику рівня розвитку важливих сфер Вашого життя і виявити ті, які потребують термінового покращення.

1.6. Концепція їжака

Всі мудреці, всіх часів і народів, писали і говорили, що якість життя людини визначається тими питаннями, які вона задає сама собі. У правильно заданому питанні міститься більше половини відповіді.

Дайте відповідь на питання: Які якості та риси характеру мені потрібні щоб досягнути успіху у своїй сфері діяльності?

Можете відразу ж записати 5-7-9 таких якостей. Після цього проставте напроти кожного пункту оцінку для себе від 1 до 10, наскільки Ви відповідаєте цим якостям зараз.

Ідея такого завдання: виміряти те, що важливо для покращення Вашого життя. Пам'ятаємо: те що вимірюване – те контрольоване. Вимірявши такі якості, Ви зможете покращувати та підсилювати їх.

А для того, щоб визначитися із напрямками діяльності і сконцентруватися на тих, які приведуть Вас до успіху, важливо задавати собі запитання:

1. В чому я можу бути найкращим, з того чим займаюся? В чому я не можу бути найкращим з об'єктивних причин (хорошим можете бути, але найкращим навряд чи)?

2. На чому ґрунтується моя економічна та фінансова модель? Яким чином я можу здійснювати діяльність, що найкраще мені підходить, щоб ефективність при цьому була максимальною? Це може бути: спеціаліст великої корпорації; фахівець в невеличкій компанії; приватний підприємець; керівник відділу; менеджер; власник компанії; фрилансер; інвестор тощо.

3. Що мене в житті більше всього цікавить та хвилює? Що я більше всього люблю робити або дуже хочу спробувати робити?

Відповівши на ці запитання визначте для себе, на скільки та діяльність, якою Ви зараз займаєтеся, відповідає тим відповідям, які Ви дали. Поставте собі оцінку від 0 до 10. Можете бути впевнені, чим більшою буде Ваша оцінка, тим кращим буде Ваше життя!

Саме на таких питаннях ґрунтується концепція їжака, описана Джимом Коллінзом у книзі «Від хорошого до великого». Назва концепції взята із притчі про «Лисицю та їжака». Лисиця проворна, швидка, хитра, багато знає, у неї завжди нові ідеї та багато різних дій. Їжак повільний, знає щось одне, але дуже важливе, робить завжди одне і те ж, і добивається бажаного результату. За притчею лисиця постійно хотіла з'їсти їжака. І як би вона не старалася, не придумувала нові способи та хитрощі, їй ніяк не вдавалося здійснити свій задум, бо їжак роблячи прості рухи постійно захищався від нападів.

Ідея концепції їжака полягає в тому, що людина не може у всьому бути ідеальною і буде спеціалістом одночасно у всіх сферах. Кожна людина має частину своїх «+» (сильні сторони) та частину своїх «-» (слабкі сторони).

Існує теорія, що виправитися неможливо. Якщо працювати над собою і покращувати свої «-», то можна досягнути лише середніх показників. А якщо концентруватися на своїх «+», то можна розвинутися в десятки разів більше і досягнути максимальної ефективності! В той же час, речі які Ви робите без задоволення, краще делегувати, або знайти тих людей, котрі будуть робити їх із задоволенням.

Отже задавайте запитання, відповіді на які допоможуть Вам знайти свій власний шлях до успіху та покращити Ваше життя: Наскільки те, чим я займаюся відповідає моїй концепції їжака?; Як можна підвищити оцінку?; Що я буду робити?

Вирішіть для себе: Я – самий головний мій актив. Розвиваючи свої сильні сторони, я досягну максимуму.

2. Є багато історій відомих людей, які в школі та університетах були далеко не найкращими учнями та студентами. Але в житті вони досягли величезних успіхів. Всі ці люди працювали над своїми «+», робили те, в чому могли стати найкращими і вони стали такими. Вони робили те, що приносило їм задоволення, і тому на питання «Коли Ви відпочиваєте?» більшість з них

відповідали «А я не втомлююсь» або «Хіба потрібно відпочивати від роботи, яка приносить задоволення?». І такі люди знайшли свою економічну модель та успішно її застосовували.

Знайдіть приклади таких людей і опишіть ті, які вас вразили.

3. Дослідники М. Вудкок і Д. Френсіс виділили одинадцять потенційних обмежень саморозвитку менеджера:

1. Невміння управляти собою: нездатність повною мірою використовувати свій час, енергію, вміння; нездатність справлятися зі стресами сучасного життя управлінця.

2. Розмиті особисті цінності: відсутність їх ясного розуміння; наявність цінностей , що не відповідають умовам сучасного ділового та приватного життя.

3. Нечіткі особисті цілі: відсутність ясності в питанні про цілі свого особистого або ділового життя; наявність цілей, несумісних з умовами сучасної роботи і життя.

4. Зупинений саморозвиток: відсутність налаштованості і сприйнятливості до нових ситуацій і можливостей.

5. Недостатність навички вирішувати проблеми: відсутність стратегії, необхідної у прийнятті рішень, а також здатності вирішувати сучасні проблеми.

6. Недолік творчого підходу: відсутність здатності генерувати достатньо нових ідей; невміння використовувати нові ідеї; відсутність креативності.

7. Невміння впливати на людей: недостатня здатність забезпечувати участь і допомогу з боку оточуючих або впливати на їхні рішення.

8. Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці: відсутність розуміння мотивації працівників; застарілі, негуманні або недоречні уявлення про роль керівника.

9. Слабкі навички керівництва: відсутність здібностей домагатися високого результату роботи підлеглих.

10. Невміння навчати: відсутність здатності або бажання допомагати іншим розвивати і розширювати свої можливості.

11. Низька здатність формувати колектив: нездатність сприяти розвитку і підвищенню ефективності робочих груп і колективів.

Знайдіть свої обмеження і розробіть заходи щодо їх подолання.

4. У змістовному плані існують три напрями професійного розвитку:

1) формування умінь і якостей, яких у менеджера немає, але які йому необхідні. Це, звичайно, важке завдання, і без допомоги консультантів, викладачів і тренерів його не вирішити. Але організовані зусилля в цьому напрямі саморозвитку можуть дати найбільш помітний ефект;

2) розвиток наявних позитивних умінь і якостей, які можна підсилити, якщо їх удосконалювати цілеспрямовано. Це найбільш легке завдання, яке з успіхом вирішують багато менеджерів без зовнішньої допомоги, звичайно, лише ті, хто його усвідомлює;

3) усунення недоліків і обмежень, що знижують ефективність діяльності менеджера і заважають професійному зростанню. Це дуже складне завдання, для його вирішення більшості менеджерів необхідна допомога тренерів і консультантів.

Чи згідні ви з цими твердженнями? Чи все ж бачите можливості саморозвитку у всіх варіантах. Якщо так, яким чином?

Тестові завдання

1. Свідома, цілеспрямована, творча перетворююча діяльність, у ході якої індивід вольовим зусиллям, відповідно до вибраної мети, до вимог зовнішніх обставин розвиває в собі соціально й особистісно значимі природні задатки й здатності, нові якості, звільняючись від звичок і властивостей, що заважають його самореалізації й успіху – це:
а) саморозвиток;
б) самоосвіта;
в) самовиховання;
г) самопізнання;
д) немає правильних відповідей.

2. Пізнання себе як особистості, своїх властивостей і можливостей, сильних і слабких якостей, усвідомлення своїх взаємин з іншими людьми, освоєння образів, ідей і предметів об'єктивного світу, спроба розібратися в розумінні сенсу життя й кар'єри, внутрішньому світі, призначенні та покликанні – це:
а) саморозвиток;
б) самоосвіта;
в) самовиховання;
г) самопізнання;
д) немає правильних відповідей.

3. Сенс життя, покликання, інтереси, потреби, мотиви, ідеал (образ «внутрішньої мети» і діяльності); мрії (уява, спрямована в майбутнє, у перспективу життя й діяльності); переконання (зрозумілі й відчуті людиною судження й думки, в істинності, яких він не сумнівається і якими керується в роботі); віра в себе і свої можливості – це компоненти:
а) саморозвиток;
б) самоосвіта;
в) самовиховання;
г) самопізнання;
д) немає правильних відповідей.

4. Самостійне збільшення знань і вмінь, необхідних для підвищення якості життя, розвитку здатності самоорганізовуватися й організовувати – це:
а) саморозвиток;
б) самоосвіта;
в) самовиховання;

г) самопізнання;
д) немає правильних відповідей.

5. Концентрація – фокусування й часткова фіксація уваги на якому-небудь внутрішньому або зовнішньому об'єкті; споглядання – чуттєве пізнання, пов'язане з одержанням інформації про себе через органи почуттів і утворення відчуттів, сприйняттів; спостереження – цілеспрямоване, планомірне сприйняття; уява – створення образів нового; інтуїція – внутрішній голос, упевненість у тому, що потрібно діяти певним чином – це інструментарій:
а) саморозвиток;
б) самоосвіта;
в) самовиховання;
г) самопізнання;
д) немає правильних відповідей.

6. Оволодіння методологією й методикою організації життя й діяльності, розвиток навиків і вмінь шляхом самонавчання, самовиховання, самоконтролю – це:
а) саморозвиток;
б) самоосвіта;
в) самоорганізація;
г) самовдосконалення;
д) самореалізація.

7. Здатність до самоаналізу, самоконтролю, саморегуляції, уміння передбачати, цілеспрямованість, самостійність, рішучість, наполегливість, мужність, енергійність, ініціативність, самовладання, стриманість, самокритичність, самодисципліна, терпіння – це компоненти:
а) саморозвиток;
б) самоосвіта;
в) самоорганізація;
г) самовдосконалення;
д) самореалізація.

8. Особисті зміни, виникнення нових поглядів, відчуттів – це:
а) саморозвиток;
б) самоосвіта;
в) самоорганізація;
г) самовдосконалення;
д) самореалізація.

9. Процес найповнішого розкриття особистістю своїх здібностей і творчих можливостей, індивідуального саморозвитку і самоздійснення, оприявнення внутрішнього потенціалу свого Я – це:
а) саморозвиток;

б) самоосвіта;
в) самоорганізація;
г) самовдосконалення;
д) самореалізація.

10. Емоційний інтелект визначає, наскільки працівники здатні засвоїти практичні навики, які грунтуються на таких складових:
а) самоусвідомленні та саморегуляції;
б) мотивації;
в) емпатії;
г) мистецтві підтримувати відносини, соціальні навики.
д) усі відповіді вірні.

11. Компетентність, що засвідчує, наскільки повно особа перетворила емоційний потенціал у здібності, потрібні на робочому місці – це:
а) емоційна компетентність;
б) академічна компетентність;
в) емоційний інтелект;
г) самоусвідомлення;
д) саморегуляція.

12. Структура емоційної компетентності включає:
а) емпатія;
б) мотивація;
в) саморегуляція;
г) самоусвідомлення;
д) усі відповіді вірні.

13. Уміння справлятися з собою – це:
а) емпатія;
б) особиста компетентність;
в) саморегуляція;
г) самоусвідомлення;
д) усі відповіді вірні.

14. Знання своїх внутрішніх станів, переваг, інтуїтивних уявлень і можливостей – це:
а) саморозвиток;
б) самоосвіта;
в) самоорганізація;
г) самовдосконалення;
д) самоусвідомлення.

15. Усвідомлення своїх емоцій і їхніх наслідків – це:
а) емоційна обізнаність;

б) емпатія;
в) саморегуляція;
г) самоусвідомлення;
д) самооцінка.

16. Знання своїх сильних сторін і можливостей – це:
а) емоційна обізнаність;
б) емпатія;
в) саморегуляція;
г) самоусвідомлення;
д) самооцінка.

17. Тверде відчуття власної цінності та можливостей – це:
а) емоційна обізнаність;
б) емпатія;
в) саморегуляція;
г) упевненість в собі;
д) самооцінка.

18. Вміння розпоряджатися своїми духовнимиресурсами, справлятися зі своїми внутрішніми станами і мотиваторами – це:
а) саморегуляція;
б) емпатія;
в) самоконтроль;
г) самоусвідомлення;
д) самооцінка.

19. Усвідомлення відчуттів, потреб і турбот інших людей – це:
а) самоконтроль;
б) емпатія;
в) саморегуляція;
г) самоусвідомлення;
д) самооцінка.

20. Заборона руйнівних емоцій і спонук – це:
а) самоконтроль;
б) емпатія;
в) саморегуляція;
г) самоусвідомлення;
д) самооцінка.

21. Наскільки добре особистість уміє регулювати відносини, визначає:
а) соціальна компетентність;
б) академічна компетентність;
в) емоційний інтелект;

г) самоусвідомлення;
д) емоційна компетентність.

22. Мистецтво викликати в інших бажану для себе реакцію – це:
а) соціальна компетентність;
б) академічна компетентність;
в) емоційний інтелект;
г) соціальні навики;
д) емоційна компетентність.

23. Сприйняття відчуттів і поглядів інших людей,виявлення зацікавленості до їх справ – це:
а) розуміння інших;
б) розуміння інших;
в) сприяння розвитку інших;
г) комунікація;
д) уміння залагоджувати конфлікти.

24. Уміння надихати та вести за собою окремих людей, групи – це:
а) лідерство;
б) розуміння інших;
в) сприяння розвитку інших;
г) комунікація;
д) уміння залагоджувати конфлікти.

25. Виділяють такі функціональні можливості емоційного інтелекту:
а) незалежність;
б) взаємозалежність;
в) ієрархічність;
г) необхідність, але не достатність;
д) усі відповіді вірні.

ТЕМА 10. ТЕХНІКИ САМОУПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ТА ЕМОЦІЯМИ

Питання для обговорення

1. Поведінка, її рівні та моделі
2. Техніки управління емоціями
3. Техніки самокоучингу
4. Техніки імпрешн-менеджменту, самопрезентації
5. Антистрес-технології

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватись до практичного заняття.
3. Підготувати есе на тему «Емоції, з якими важко впоратись», «Мій досвід подолання стресу», «Чи можна навчитись ефективній комунікації?».
4. Підготувати критичне повідомлення «Технології самокоучингу: мій досвід», «Імпрешн-менеджмент: доцільність застосування», «Складові самопрезентації: значення кожної».
5. Підготувати тези на конференцію.
6. Підготувати реферат на тему «Інструменти управління емоціями на особистісному рівні поведінки», «Інструменти управління емоціями на груповому рівні поведінки», «Інструменти управління емоціями на організаційному рівні поведінки».
7. Виконати тестові завдання.
8. Розглянути ситуації, кейси.
9. Підготуватися до письмового контрольного опитування.

Питання для самоконтролю

1. Що таке поведінка?
2. Назвіть рівні поведінки.
3. Що таке маніпулятивна поведінка?
4. Назвіть прийоми боротьби з маніпулятором.
5. Що таке імпрешн-менеджмент?
6. Назвіть техніки управління особистим іміджем.
7. Назвіть складові самопрезентації.
8. Назвіть техніки самопрезентації.
9. Що таке самокоучинг?
10. Назвіть прийоми подолання стресу.
11. Назвіть техніки управління емоціями.
14. Які є способи керування стресом?
15. Назвіть техніки самокоучингу.

Практичні завдання та ситуації

1. Відомо, що певні неформальні групи вибудовують свої власні цінності, норми і правила поведінки, внутрішньогрупову мораль, які не завжди відповідають встановленим в організації. Чи може це поєднуватися з вимогами

організації? Поясніть вашу думку прикладом.

2. Дослідіть ваші поведінкові риси. Виберіть власний професійний міжособистісний досвід (ситуацію), який ви «обговорили» із собою через рефлексію як форму осмислення своїх дій. Проаналізуйте, як вас сприймає ваше оточення.

3. Складіть розповідь на тему «Як правильно реагувати на критику»

4. Модель людської поведінки Маєрс-Бріггс

Катаріна Бріггс та Ізабель Маєрс-Бріггс представили свою систему індивідуальних відмінностей у 20 столітті. В її основу покладено роботи швейцарського психіатра Карла Густава Юнга. Модель Маєрс-Бріггс поширюється і починає використовуватися майже у всіх видах людської діяльності. Наприклад, у США близько 70% студентів складають тест Маєрса-Бріггса перед вступом до університету, що дозволяє їм більш точно вибирати свою майбутню професію. У типології є чотири основні шкали:

Шкала Е−Я − визначає, звідки людина отримує свої сили − ззовні (екстраверсія) або зсередини (інтроверсія).

Шкала S − N − визначає, як людина збирає інформацію про навколишній світ − безпосередньо і послідовно, фокусується на конкретній інформації (чуттєвій) або образно і спонтанно, фокусується на загальній інформації (інтуїція).

Шкала T−F характеризує спосіб прийняття рішення: об'єктивне та раціональне зважування альтернатив T (мислення) або суб'єктивних, заснованих на емоціях F (почуття).

Шкала J−P описує, як людина будує своє життя − вона діє рішуче і за планом, упорядковує інформацію J (судження) або є гнучкою і спонтанною, діє за певних обставин (сприйняття).

Всі чотири типи можна комбінувати. В результаті чого виникає 16 варіантів людської поведінки: ISTJ − відповідальний, організатор. ISFJ − лояльний, виконавець. INFJ – надихаючий, споглядач. INTJ − незалежний, мислитель. ISTP − прагматичний, майстер на всі руки. ISFP − нечванливий, хороший член команди. INFP − благородний, ідеаліст. INTP − концептуальний, мрійник. ESTP − спонтанний, реаліст. ESFP − великодушний, веселун. ENFP − оптиміст, для нього люди найважливіші. ENTP − дослідник, винахідлива особистість. ESTJ − адміністратор, вимоглива людина. ESFJ − гармонійна особистість, один для всіх. ENFJ − парламентер, вміє переконувати. ENTJ − командувач, лідер.

Проведіть самодіагностику, визначте свій тип, зробіть висновки.

5.Уявіть собі, що у вашому навчальному закладі створено біржу праці, яка пропонує різні види оплачуваних робіт. Але охочих отримати роботу багато. Виникла конкуренція. А тепер напишіть заяву на біржу, в якій вкажіть свої основні здібності, що ви вмієте, якими можливостями володієте. Де, коли, ким ви хотіли б працювати і скільки хотіли б отримувати за цю роботу? Заява має бути чітка, лаконічна і конкурентоспроможна. Порівняйте свою заяву з іншими.

6. Складіть цікаву розповідь (монолог) про вашу професію для

випускників шкіл.

7. Наведіть приклади можливого розв'язання міжособистісних ситуацій.

8. Одним з аргументів переконання співрозмовника пропонуємо навести слова голови уряду Індії Індіри Ганді «Не можна потиснути один одному руки зі стиснутими кулаками».

9. Поміркуйте: а) чому спілкування по e-mail може привести до непорозуміння; б) що можуть розповісти про людину інтонації під час її спілкування; в) які, на вашу думку, особливості спілкування віч-на-віч (приватного спілкування).

10. «Жодне слово, що виходить з людських уст, не губиться в просторі безслідно. Воно живе серед нас і діє на наше серце, адже в слові міститься велика духовна енергія – або енергія добра та любові, або енергія зла. Людина, яка говорить нецензурно, закликає зло і поклоняється йому. Лайка іменується інфернальною лексикою, а інферно латинською означає «пекло». Так кого згадують любителі міцних слів, до кого вони звертаються лайливими словами?.. Любов проявляється тільки в тому випадку, якщо бережеш того, кого любиш. Так і з мовою, з Батьківщиною, і з людиною». (Василь Ірзабеков «Благовест»). Поясніть, яку мову називають емоційною.

11. Коротко охарактеризуйте стилі самопрезентації і вкажіть доречність їх використання в певних умовах.

12. Протягом 15 хв. підготуйте виступ на тему «Люди різні» та виступіть з ним перед групою. Проаналізуйте задіяну стратегію інграціації, рівень самомоніторингу, тип поведінки самопрезентації, можливі помилки, які дратували аудиторію, структурованість виступу. Визначте, чи досягнута мета виступу, чи виступ ефективний. Сформулюйте перелік помилок на етапі підготовки та виголошення виступу. Розробіть план виконання завдання з їх урахуванням.

13. Застосуйте методику діагностики стратегій розв'язання конфліктних ситуацій Д. Джонсона і Ф. Джонсона. Зробіть висновки.

14. Пройдіть 2-3 тести на визначення типу поведінки. Чи згідні ви з результатами? Якому стилю поведінки вам хотілось би відповідати? Над чим потрібно попрацювати?

15. Розробіть ідеальний для вас іміджевий портрет викладача.

Тестові завдання

1. Виділяють такі рівні поведінки:

а) особистісний – характеристика особистості, індивідуальна мотивація, індивідуальні винагороди;

б) груповий – неформальні групи, групова динаміка, керівництво та лідерство, ділове спілкування, конфлікти;

в) організаційний – організаційна поведінка та культура.

г) вірні відповіді а), б), в);

д) немає вірних відповідей.

2. До групового рівня поведінки не відноситься:

а) індивідуальна мотивація;
б) групова динаміка;
в) керівництво та лідерство;
г) ділове спілкування;
д) конфлікти.

3. До особистісного рівня поведінки не відноситься:
а) характеристика особистості;
б) індивідуальна мотивація;
в) індивідуальні винагороди;
г) організаційна поведінка;
д) немає вірних відповідей.

4. До організаційного рівня поведінки відноситься:
а) організаційна поведінка та культура;
б) групова динаміка;
в) керівництво та лідерство;
г) ділове спілкування;
д) конфлікти.

5. Поведінку людини поділяють на такі типи:
а) агресивна поведінка;
б) невпевнена поведінка;
в) асертивна поведінка;
г) вірні відповіді а), б), в);
д) немає вірних відповідей.

6. Тип поведінки, коли людина прагне уникнути втрат соціального схвалення шляхом примушення інших демонструвати повагу до неї, залякує інших, негативно їх оцінює, перешкоджає їм досягати цілей:
а) агресивна поведінка;
б) невпевнена поведінка;
в) асертивна поведінка;
г) маніпулятивна поведінка;
д) немає вірних відповідей.

7. Тип поведінки, коли людина прагне уникнути втрат соціального схвалення шляхом підлаштування до думок та дій навколишніх навіть за рахунок відмови від досягнення власних цілей, намагається подобатись усім, не наполягає на своїй думці, уникає відповідальності, неадекватно оцінює власні здібності:
а) агресивна поведінка;
б) невпевнена поведінка;
в) асертивна поведінка;
г) маніпулятивна поведінка;
д) немає вірних відповідей.

8. Тип поведінки, коли людина прагне отримати соціальне схвалення завдяки співпраці з іншими, шукає прихильності значущих для неї людей, уміє чітко висловити свої погляди на проблему, незважаючи на те, що її не усі можуть поділяти, уміє вибачитись, якщо є неправою, просити про допомогу інших, не ніяковіє, коли її хвалять:
а) агресивна поведінка;
б) невпевнена поведінка;
в) асертивна поведінка;
г) маніпулятивна поведінка;
д) немає вірних відповідей.

9. Стиль взаємодії, який дозволяє досягти своєї мети незалежно від інтересів та за рахунок іншої сторони:
а) агресивний;
б) невпевнений;
в) асертивний;
г) маніпулятивний;
д) немає вірних відповідей.

10. Псевдорозумне пояснення своїх бажань, вчинків, у дійсності викликаних причинами, визнання яких загрожувало б втратою самоповаги.
а) раціоналізація;
б) витіснення;
в) інтелектуалізація;
г) заміщення;
д) регресія.

11. Сукупність методів, прийомів та технік, які використовуються для формування іміджу своєї компанії та самих себе – це:
а) імпрешн-менеджмент;
б) самоменеджмент;
в) самопрезентація;
г) самокоучинг;
д) стрес-менеджмент.

12. Вміння ефектно і виграшно подавати себе в різних ситуаціях, мати індивідуальний стиль спілкування, неповторний образ, який не тільки подобається самому собі, але привабливий для навколишніх – це:
а) імпрешн-менеджмент;
б) самоменеджмент;
в) самопрезентація;
г) самокоучинг;
д) стрес-менеджмент.

13. Набір навичок, інструментів та методів для роботи над собою, своїми завданнями та цілями, своїм майбутнім, щоб уміти вирішувати свої завдання, знаходити в собі всі потрібні ресурси – це:
а) імпрешн-менеджмент;
б) самоменеджмент;
в) самопрезентація;
г) самокоучинг;
д) стрес-менеджмент.

14. Широкий спектр методик і психотерапевтичних методів, спрямованих на контроль рівня стресу людини, особливо хронічного, як правило, з метою покращення повсякденного функціонування – це:
а) імпрешн-менеджмент;
б) самоменеджмент;
в) самопрезентація;
г) самокоучинг;
д) стрес-менеджмент.

15. Способи керування стресом поділяють на такі групи:
а) фізичні;
б) емоційні;
в) духовні;
г) психологічні;
д) усі відповіді вірні.

16. До фізичних способів керування стресом не відноситься:
а) фізичні вправи;
б) збалансоване харчування;
в) повноцінний відпочинок;
г) молитва;
д) планування часу.

17. У боротьбі зі стресом допомагають майже одразу:
а) фізичні вправи;
б) збалансоване харчування;
в) повноцінний відпочинок;
г) молитва;
д) планування часу.

18. До емоційних способів керування стресом не відноситься:
а) фізичні вправи;
б) здорові способи отримання емоційного задоволення;
в) спів;
г) музика;
д) усі відповіді.

19. До психологічних способів керування стресом відносяться:
а) не залишатися наодинці зі своїми проблемами, потрібно говорити про них;
б) не гніватися, не злитися на себе та інших;
в) пам’ятати, що досконалих людей не буває, тому не ставити завищених вимог до себе та до інших;
г) частіше казати собі «Я роблю все можливе, щоб отримати бажане»
д) усі відповіді.

20. Вчитися говорити «НІ!» та охороняти власний простір, вчитися техніці «СТОП!» поганим думкам, виховувати позитивне мислення – це способи керування стресом
а) фізичні;
б) емоційні;
в) духовні;
г) психологічні;
д) немає вірних відповідей.

ІНДИВІДУАЛЬНА НАУКОВО-ДОСЛІДНА РОБОТА

Індивідуальна науково-дослідна робота – це невід'ємна складова освітньо-професійної підготовки фахівців, основне завдання якої – закріплення теоретичних знань, отриманих у процесі навчання, формування у студента вміння приймати професійні рішення, оволодіння студентами сучасними методами, формами управління персоналом.

Структура роботи має такий вигляд: титульний аркуш; зміст; вступ; основна частина, яка складається з розділів та підрозділів; висновки; список використаних джерел; додатки. Кожна складова та розділи основної частини роботи починаються з нової сторінки.

Зміст подають на початку роботи. Він містить найменування та номери початкових сторінок складових частин роботи, розділів, підрозділів, пунктів (якщо вони мають заголовок).

Розділ 1. Аналіз стану та оцінка ефективності використання персоналу підприємства

1.1. Загальна характеристика підприємства, та аналіз основних показників його діяльності.

1.2. Аналіз чисельності, складу та структури персоналу підприємства.

1.3. Оцінка ефективності використання персоналу підприємства.

1.4. Обґрунтування кадрової політики підприємства.

Розділ 2. Програма розвитку персоналу підприємства

2.1. Визначення потреби підприємства у персоналі як основа для прогнозування та планування його розвитку.

2.2. Прогнозування та планування потреби у підготовці персоналу

2.3. Планування професійного навчання.

2.3.1. Планування підвищення рівня кваліфікації персоналу підприємства.

2.3.2. Планування перекваліфікації персоналу підприємства.

2.4. Напрями удосконалення системи виробничої адаптації, регламентації посадових обов'язків персоналу підприємства.

2.5. Оцінювання й атестація персоналу.

2.6. Планування трудової кар'єри робітників та фахівців.

2.6.1. Планування професійно-кваліфікаційного просування персоналу.

2.6.2. Формування кадрового резерву керівників. Планування службово-професійного просування керівників.

2.7. Аналіз і планування витрат на професійне навчання та розвиток персоналу підприємства.

2.8. Оцінка ефективності програми розвитку персоналу підприємства.

ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ ВИКОНАННЯ РОБОТИ

Вихідну інформацію для написання роботи студенти отримали, проходячи фахову практику. Практика проводиться на підприємствах, в установах і організаціях різних галузей господарства будь-якої форми

власності, що відповідають вимогам програми практики. Під час практики студенти зібрали матеріали, проаналізували їх, ознайомилися з реальним становищем справ, особливостями функціонування відділів кадрів чи департаментів з розвитку персоналу, сформували висновки, набули практичних навичок як необхідної передумови професійного становлення. Одержана на базі практики інформація необхідна для розробки аналітичної частини роботи, заходів і пропозицій.

Передбачається вивчення зведених статистичних документів, облікових реєстрів, матеріалів ревізій, копій бухгалтерських звітів. Серед них основними повинні бути такі звіти за три останні роки:

Форма № 1 «Баланс».

Форма № 2 «Звіт про фінансові результати».

Форма № 1-ПВ «Звіт з праці».

ЗМІСТОВНЕ НАПОВНЕННЯ СКЛАДОВИХ ІНДР

Вступ розкриває сутність управління розвитком персоналу як явища та процесу, містить загальну характеристику роботи в такій послідовності: актуальність теми; мета і завдання дослідження; методи дослідження; вихідні дані та матеріали для проведення дослідження.

Шляхом критичного аналізу та порівняння з відомими підходами до розв'язаннями проблеми (наукового завдання) обґрунтовують ***актуальність теми*** і доцільність роботи для розвитку відповідної галузі науки чи виробництва. Висвітлення актуальності не повинно бути багатослівним. Достатньо кількома реченнями висловити головне – сутність проблеми або наукового завдання.

Формулюють ***мету*** роботи та ***завдання***, які необхідно вирішити для досягнення поставленої мети. Не слід формулювати мету як «дослідження...», «вивчення...», оскільки ці слова вказують на засіб досягнення мети, а не на саму мету. Завдання тісно корелюють з підрозділами випускної роботи.

Подають перелік використаних ***методів дослідження*** для досягнення поставленої в роботі мети. Перераховувати їх треба не відірвано від змісту роботи, а коротко та змістовно визначаючи, що саме досліджувалось тим чи тим методом. Це дасть змогу пересвідчитися в логічності та прийнятності вибору саме цих методів.

Дається перелік та стисла характеристика використаних інформаційних джерел, вихідних даних та матеріалів для проведення дослідження.

Основна частина роботи включає два розділи:

1) аналіз стану та оцінка ефективності використання персоналу підприємства (15 с.);

2) програма розвитку персоналу підприємства (25-35 с.).

Кожний розділ починають з нової сторінки. У кінці кожного розділу формулюють висновки зі стислим викладенням наведених у розділі наукових і практичних результатів, що дає змогу вивільнити загальні висновки від другорядних подробиць.

У першому розділі роботи студент проводить аналіз чи діагностику стану використання персоналу підприємства, виявляє “вузькі” місця, робить необхідні оцінки та висновки.

При цьому обов’язково використовуються сучасні статистичні та економіко-математичні методи аналізу з застосування програм.

Результати аналізу служать вихідним матеріалом для обґрунтування кадрової політики підприємства та розробки програми розвитку персоналу.

У першому підрозділі **(1.1)** дається загальна характеристика підприємства, та аналіз основних показників його діяльності. Особливу увагу необхідно приділити характеристиці системи управління персоналом, навести та проаналізувати організаційну структуру організації, проаналізувати основні показники економічної діяльності організації. Проаналізувати Положення про службу управління персоналом та про її підрозділи (відділ кадрів, відділ розвитку персоналу, відділ організації праці та заробітної плати, відділ охорони праці тощо). Навести та проаналізувати штатний розклад підрозділів служби управління персоналом і посадові інструкції основних фахівців. Навести номенклатуру справ служби управління персоналом і проаналізувати її технічне оснащення. Навести перелік використовуваних службою управління персоналом комп'ютерних програм, пояснити, для яких цілей використовується кожна програма. Навести перелік і включити до додатків форми статистичної звітності, іншої вихідної документації, яку готують підрозділи служби управління персоналом і які використовуються в системі управління працею.

Запропонувати заходи щодо підвищення ефективності роботи служби управління персоналом**.**

У другому підрозділі **(1.2)** здійснюється аналіз чисельності (спискова середньорічна чисельність), складу (за категоріями персоналу, виконуваними функціями) та структури персоналу підприємства (вікова, статева, за освітою, рівнем кваліфікації, тощо).

Оцінка ефективності використання персоналу підприємства **(1.3)** повинна включати аналіз використаного робочого часу, продуктивності праці всіх категорій працівників, співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати, аналіз показників руху персоналу. Описати суть і значення нормування та регламентації робочого часу. Проаналізувати стан нормування праці на базі практики. Навести табличні дані виконання норм часу і виробітку працівниками основних професій. Навести методику планування нормативної трудомісткості продукції на підприємстві.

Описати, якими методами, засобами регулюється використання робочого часу в організації, включити до звіту фактичний баланс використання робочого часу. Проаналізувати основні причини втрати робочого часу через тимчасову непрацездатність працівників організації.

З'ясувати, чи існує в організації система нормування праці, хто за цю функцію відповідає, які фахівці (служби) беруть участь. Описати номенклатуру норм праці, порядок формування календарного плану перегляду норм праці, визначити питому вагу кожного різновиду норм за показниками трудомісткості. Навести статистику рівня виконання норм виробітку і норм робочого часу.

На конкретних матеріалах підприємства проаналізувати ефективність системи оплати праці: поширення погодинної і відрядної форми заробітної плати, тарифні ставки і посадові оклади, премії, доплати і надбавки. Навести співвідношення розподілу працівників за формами і системами заробітної плати. Оцінити ефективність чинної системи преміювання в організації. Розглянути показники та умови преміювання, джерела і розміри премій, порядок їх призначення. Навести структуру заробітної плати, виокремлюючи питому вагу тарифів, премій, надбавок і доплат по окремих категоріях працівників. У табличній формі навести динаміку змін середньої заробітної плати за останні три роки.

На основі результатів аналізу, виявлених проблем та перспектив розвитку підприємства у підрозділі **1.4** обґрунтовуються можливі напрями кадрової політики підприємства, вибір кадрової стратегії. Сформулювати політику підприємства у сфері управління персоналом. Проаналізувати розподіл основних функцій управління персоналом між функціональними підрозділами. Ознайомитися з правилами внутрішнього трудового розпорядку. В додатках навести та проаналізувати основні статутні документи.

Дати оцінку порядку та ефективності розподілу колективного заробітку. Проаналізувати застосування контрактної системи оплати праці та оцінити її ефективність. Охарактеризувати участь працівників у прибутку за окремими його видами.

Охарактеризувати, як здійснюється планування фонду заробітної плати загалом по підприємству, окремих структурних підрозділах і категоріях працівників. Пояснити, чим відрізняються планові фонди заробітної плати від звітних.

Навести загальну характеристику умов та організації праці в організації, оцінити робочі місця, наявність карт робочих місць, з'ясувати посади, на яких є відхилення від нормальних умов праці.

Другий розділ роботи – це взаємопов’язані в межах програми проекти розвитку персоналу, або низка заходів як складових програми розвитку персоналу.

При цьому обов’язково враховуються перспективи розвитку підприємства (відображаються у першому розділі, п. 1.4), які розроблені на підприємстві або ж при відсутності чи доведеній студентом неефективності таких перспектив самим студентом.

Кожен підрозділ другого розділу присвячений розробці конкретних пропозицій з удосконалення виявлених проблем розвитку персоналу підприємства. Пропозиції повинні бути адаптовані до специфічних умов діяльності конкретного підприємства. Конкретність рішень (пропозицій) щодо удосконалення проблеми управління полягає у розробці: методів, способів, механізмів, стратегій, процедур, планів тощо.

Зокрема за основними напрямами розділу необхідно виконати такі завдання:

Прогнозування і планування розвитку персоналу

1. Визначення потреби організації у персоналі як основа для

прогнозування і планування його розвитку.

2. Визначення професійного та кваліфікаційного складу робітників в організації.

3. Розрахунок структури фахівців у розрізах спеціальностей і рівнів кваліфікації.

4. Балансові розрахунки додаткової потреби у робітниках і фахівцях та джерел її забезпечення.

5. Визначення обсягів професійного навчання у професійно-технічних і вищих навчальних закладах.

Атестація персоналу як метод його оцінювання та розвитку

1. Визначення потреби в атестації шляхом оцінювання персоналу.
2. Вибір форми атестації персоналу організації.
3. Обґрунтування процедури проведення атестації персоналу.
4. Використання результатів атестації в управлінні розвитком персоналу організації.

Планування й організація професійного навчання робітників організації

1. Визначення та вибір типу, виду, форми професійного навчання робітників.
2. Організація підготовки робітників на виробництві.
3. Специфіка професійної перепідготовки робітників в організації.
4. Планування підвищення рівня кваліфікації робітників в організації.

Планування й організація підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців

1. Організація системи підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників та фахівців.
2. Організація самостійного навчання керівників і фахівців в організації.
3. Організація короткострокового підвищення кваліфікації керівників та фахівців.
4. Організація довгострокового підвищення кваліфікації та перепідготовка керівників і фахівців.
5. Планування підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців в організації.

Планування трудової кар'єри і робота з кадровим резервом

1. Планування трудової кар'єри.
2. Організація професійно-кваліфікаційного просування робітників і планування їхньої трудової кар'єри.
3. Планування та розвиток кар'єри фахівців і керівників організації.
4. Формування резерву керівників.
5. Підготовка резерву керівників та оцінювання її ефективності.

Планування та організація соціального розвитку персоналу

1. Прогнозування і планування соціального розвитку персоналу в організації та поза виробництвом.
2. Удосконалення соціальної структури і професійно-кваліфікаційного складу працівників.

Висновки висвітлюють найбільш важливі наукові та практичні результати, одержані дослідником в процесі написання роботи, напрями, методи та шляхи вирішення піднятих проблем та завдань, їх значення для науки та практики.

Список використаних джерел містить бібліографічний опис усіх джерел, які використовувались при написанні роботи. Його складають відповідно до чинних стандартів з бібліотечної та видавничої справи.

Додатки формуються за необхідністю і включають весь допоміжний матеріал, потрібний для повноти сприйняття роботи: проміжні доведення, формули та розрахунки; таблиці допоміжних даних; протоколи, акти, документи; інструкції та методики; опис алгоритмів і програм вирішення задач на ЕОМ, які використані чи розроблені в процесі виконання випускної роботи; ілюстрації допоміжного характеру.

ПРАВИЛА ОФОРМЛЕННЯ ІНДР

Загальні вимоги до оформлення. ІНДР друкують на одній стороні аркушів білого паперу формату А4 (210х297мм) з урахуванням наступних вимог:

а) обсяг роботи – до 50 сторінок друкованого тексту. До загального обсягу не входять додатки та список використаних джерел;

б) робота виконується акуратно, розбірливо, без помарок і скорочень слів (крім загальновживаних скорочень);

в) для комп'ютерного набору використовується шрифт Times New Roman, кегль шрифту – 14 (до 30 рядків на сторінку);

г) інтервал між рядками – полуторний;

д) рекомендовані поля: ліве – 25 мм, праве – 10 мм, верхнє – 20 мм, нижнє – 20 мм;

е) друк повинен бути чітким, колір тексту – чорний, щільність тексту скрізь однакова;

є) ілюстрації – схеми, рисунки, графіки, таблиці бажано друкувати;

ж) незначні помилки, описки, графічні неточності, які виявлені в процесі написання роботи, можна виправляти, зафарбувавши коректором, та акуратно нанісши на тому ж місці виправлений текст (або фрагменту малюнка), допускається не більше двох виправлень на сторінці;

з) кожну структурну частину роботи потрібно починати з нової сторінки.

Заголовки структурних частин роботи (наприклад, "**ВСТУП**", "**ЗМІСТ**") друкують великими літерами симетрично до текст, тобто по центру рядка. При заголовку розділу зверху пишуть номер розділу арабською цифрою (наприклад, РОЗДІЛ 2), а нижче, через 1,5 інтервали, його назву (симетрично до тексту).

ПИТАННЯ НА ІСПИТ

1. Роль менеджера в системі управління організацією
2. Основні якості менеджера
3. Формування компетенцій і здібностей менеджера
4. Знання та уміння менеджера в процесі управління своєю працею
5. Сутність розвитку персоналу
6. Сутність та складові управління розвитком персоналу
7. Сутність та складові проекту розвитку персоналу
8. Визначення потреби організації у персоналі як основи для прогнозування і планування його розвитку
9. Розрахунок структури фахівців в розрізах спеціальностей і рівнів кваліфікації.
10. Балансові розрахунки додаткової потреби у фахівцях та джерел її забезпечення
11. Організація системи підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників та фахівців
12. Поняття та завдання оцінки персоналу.
13. Методи оцінки персоналу
14. Використання результатів оцінки персоналу у плануванні та організації його розвитку.
15. Форми та види атестації працівників організації.
16. Використання результатів атестації в управлінні розвитком персоналу організації.
17. Трудова кар'єра та її планування в організації
18. Формування резерву керівників
19. Стимулювання розвитку персоналу
20. Поняття та складові самоменеджменту
21. Особливості роботи менеджера
22. Загальні компетентності менеджера
23. Роль та значення планування особистої роботи менеджера.
24. Особливості планування особистої праці менеджера.
25. Вибір пріоритетних справ менеджера
26. Сутність та складові організовування діяльності менеджера
27. Організування діяльності менеджера за моделями результативності
28. Творча організація діяльності менеджера
29. Делегування повноважень у діяльності менеджера
30. Поняття прокрастинації та чинники, що її обумовлюють
31. Технології подолання прокрастинації
32. Особливості мотивації і самомотивації в діяльності керівника.
33. Прийоми та технології самомотивації
34. Роль контролю і самоконтролю в роботі менеджера.
35. Методи та прийоми самоконтролю
36. Сутність саморозвитку та способи його забезпечення
37. Сутність самоосвіти та способи її забезпечення

38. Сутність самовиховання та способи його забезпечення
39. Засоби та значення самопізнання менеджера
40. Самоорганізація та способи її забезпечення
41. Сутність самовдосконалення, його основні напрями
42. Технології самовдосконалення
43. Сутність самореалізації менеджера
44. Напрями самореалізації менеджера
45. Засоби підвищення інтелектуальної здатності менеджера
46. Інтелектуальний потенціал
47. Емоційний потенціал
48. Сутність поведінки та її види
49. Рівні поведінки
50. Моделі поведінки
51. Маніпулятивна поведінка
52. Способи протистояння маніпуляціям
53. Техніки управління емоціями
54. Сутність самокоучингу
55. Техніки самокоучингу
56. Сутність імпрешн-менеджменту
57. Техніки імпрешн-менеджменту
58. Складові самопрезентації
59. Імідж менеджера, його складові
60. Антистрес-технології

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків, Б. М., Черничинець С.П. Корпоративне управлінння: навч. посіб. К.: Кондор, 2011. 528с.
2. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2011. 229 с.
3. Дороніна М. С., Доронін А. В. Культура ділового спілкування і партнерства: навчальний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 204с.
4. Дудкін П. Д., Мосій О. Б., Владимир О. М. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва. Тернопіль, 2015. 252 с.
5. Євтушенко В. А. Організаційна поведінка : конспект лекцій. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 84 с.
6. Збрицька Т. П. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / за заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
7. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. К.: КНЕУ, 2014. 479 с.
8. Кострицька Н. М. Методика навчання студентів спілкування в управлінській діяльності : навч. посібник. Київ : Центр навч. л-ри, 2006. 272 с.
9. Крикун О.А. Самоменеджмент : учебн. пособ. Харків: ХНУ имени В. Н. Каразина, 2014. 344 с.
10. Лепейко Т. І. Організаційна поведінка : навчальний посібник. Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. 156 с.
11. Лукашевич М.П. Теорія і практика самоменеджменту. К.: МАУП, 2010. 225 с.
12. Нетепчук В.В. Самоменеджмент: навч. посіб. Рівне: НУВГ, 2013. 354 с.
13. Новак В., Мостенська Т., Ільєнко О. Організаційна поведінка : підручник. Київ, 2013. 493 с.
14. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко та ін. За ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
15. Савельєва В. С., Єськов О. Л., Вакуленко В. М. Організаційна поведінка : навчальний посібник. Київ, 2012. 237 с.
16. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб К. : КНЕУ, 2009. 351 с.
17. Селютін В. М. Самоменеджмент : навч. посіб. Х. : ХДУХТ, 2017. 206 с.
18. Сергеєва Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посіб. Івано-Франківськ, 2015. 380 с.
19. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 192 с.
20. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с
21. Татаревська М.С., Збрицька Т.П., Савченко Г.О. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
22. Юрик Н.Є. Самоменеджмент : Курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 89 с.
23. Юринець З.В., Макара О.В Самоменеджмент : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 272 с.

Навчально-методичне видання

Лариса Черчик

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТА ТЕХНОЛОГІЇ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

Методичні вказівки до самостійної роботи студентів

Друкується в авторській редакції

Підписано до друку . Формат 60х84/16
Папір офсетний. Гарнітура Times
Ум. друк. арк. 6,25
Тираж 50 прим.