

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ  
ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ»**



**МАУП**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ З ДИСЦИПЛІНИ  
“МІЖПРЕДМЕТНИЙ ТРЕНІНГ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ”  
(для бакалаврів)**

**Київ - 2018**

Підготовлено кандидатом економічних наук, професором кафедри управління персоналом та економіки праці *Згалат-Лозинською Л.О.*

Затверджено на засіданні кафедри управління персоналом та економіки праці (протокол №8 від 19 березня 2018 р.)

*Схвалено Вченою радою ННІМЕФ Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол №3 від 19 березня 2018 р.)*

**Згалат-Лозинська Л.О.** Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни «Міжпредметний тренінг з управління персоналом» (для бакалаврів). – К.: МАУП, 2018. – 65 с.

Методична розробка містить пояснювальну записку, тематичний план, матеріал до вивчення дисципліни «Міжпредметний тренінг з управління персоналом», методичні вказівки до виконання самостійної роботи студентами, практичні завдання для самостійної роботи, питання до підсумкового контролю знань студентів, а також список літератури.

© Міжрегіональна Академія  
управління персоналом (МАУП),  
2018

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Побудова системи розвитку персоналу здійснюється за допомогою комплексного підходу, який включає до своїх складових процедуру оцінки посади, оцінки співробітників, кадрового планування, кар'єрного розвитку та навчання, економіки праці.

Дисципліна "Міжпредметний тренінг з управління персоналом" створює умови практичного засвоєння набутих знань при вивченні дисциплін з управління персоналом та економіки праці.

Обсяг учбового навантаження дозволяє проведення теоретичних занять - лекцій та практичних занять – тренінгів, самостійної роботи, індивідуальної роботи. Дисципліна є частиною практичної підготовки студентів.

**Мета дисципліни** набуття навиків проведення тренінгів з управління персоналом, створення нового інформаційного та навчального поля з набуття навичок рішення професійних завдань менеджменту персонала, закріплених знань, здобутих за період навчання.

**Предметом дисципліни** є сучасні аспекти формування системи управління персоналом.

Представлений матеріал є результатом збору і синтезу існуючої інформації вітчизняних і закордонних фахівців в галузі управління персоналом та регулювання соціально-трудова відносин.

### **Основні завдання дисципліни:**

- систематизація та закріплення засвоєння програмного матеріалу, передбаченого для формування професійних компетенцій фахівців з управління персоналом та економіки праці;
- набуття практичного досвіду проведення тренінгів з управління персоналом;
- формування практичного інструментарію комплексну знань з окремих дисциплін курсу;
- формування вмінь стратегічного мислення та творчого рішення фахових проблем;
- визначення напрямків поглиблення професійної підготовки та майбутніх фахівців з управління персоналом та економіки праці, формування світогляду з орієнтацією на постійне самовдосконалення.

У результаті вивчення дисципліни студенти повинні уміти:

- використовувати методи формування стабільного висококваліфікованого персоналу та управління ним;
- координувати діяльність усіх служб і підрозділів організації у сфері ефективного управління людськими ресурсами;
- формувати організаційну культуру підприємства;
- формувати складові системи управління персоналом, використовуючи світовий досвід управління персоналом і враховуючи особливості національної ділової культури і менталітету народу;

- планувати й організовувати власну діяльність, сполучати в ній головні принципи управління персоналом, застосовуючи залежно від ситуації, найбільш доцільні й ефективні стилі і методи роботи.

**Міжпредметні зв'язки.** Структурно-логічна схема спеціалізації передбачає вивчення даної навчальної дисципліни після або паралельно з вивченням наступних дисциплін: управління персоналом (менеджмент персоналу), мотивація персоналу, економіка праці та соціально – трудові відносини, управління розвитком персоналу, організація праці, професійна орієнтація, рекрумент.

## **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

Рекомендації для самостійної роботи з дисципліни «Міжпредметний тренінг з управління персоналом» розроблені для студентів, які навчаються за спеціальністю «Економіка» та спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» усіх спеціалізацій.

Для заочної форми навчання навчальним планом передбачаються тільки лекції і практичні заняття в досить обмеженій кількості. Основною формою вивчення дисципліни має місце самостійна робота.

Головною метою самостійної роботи студентів є активізація систематичної роботи студентів, індивідуалізація навчання, підвищення якості засвоєння матеріалу навчальної дисципліни.

Самостійна робота студентів - один з основних засобів оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від аудиторних навчальних занять.

Головною метою самостійної роботи є закріплення, розширення та поглиблення набутих у процесі аудиторної роботи знань, вмінь та навичок, а також самостійне вивчення та засвоєння нового матеріалу під керівництвом викладача, але без його безпосередньої участі.

Питання, що виникають у студентів щодо виконання запланованих завдань, вирішуються на консультаціях, які проводяться згідно з графіками, затвердженими кафедрою.

Самостійна робота студентів над навчальною дисципліною “Міжпредметний тренінг з управління персоналом” включає такі форми:

- підготовка до семінарських (практичних) занять;
- підготовка до виконання модульних (контрольних) завдань;
- виконання домашніх (розрахункових) завдань;
- написання реферату за заданою тематикою;
- пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою;
- аналітичний (критичний) огляд наукових публікацій;
- формування аналітичних звітів (із побудовою діаграм, графіків, таблиць тощо) за заданою тематикою.

*Мета самостійної роботи студентів* — сприяння засвоєнню в повному обсязі навчальної програми дисципліни «Міжпредметний тренінг з управління персоналом» та формування самостійності як важливої освітньої та професійної якості, сутність якої полягає у систематизації, плануванні та контролі власної діяльності.

*Завдання самостійної роботи студентів* – засвоєння певних знань, умінь, навичок, закріплення та систематизація здобутих знань, їх застосування при виконанні практичних завдань та творчих робіт, а також виявлення прогалин у системі знань із предмету «Міжпредметний тренінг з управління персоналом».

Зміст самостійної роботи студента з дисципліни «Міжпредметний тренінг з управління персоналом» визначається навчальною програмою дисципліни, методичними матеріалами, завданнями викладача.

Самостійна робота студента забезпечується системою навчально-методичних засобів, передбачених для вивчення навчальної дисципліни «Міжпредметний тренінг з управління персоналом» підручниками, навчальними та методичними посібниками, методичними матеріалами для самостійної роботи студентів, конспектом лекцій, періодичними виданнями тощо.

Самостійна робота студентів з навчальної дисципліни «Міжпредметний тренінг з управління персоналом» організовується з дотриманням низки вимог:

- надання детальних методичних рекомендацій щодо виконання роботи;
- забезпечення можливості творчого підходу у виконанні роботи, не обмежуючи освітній процес виконанням стандартних завдань;
- підтримка у процесі виконання самостійної роботи постійного взаємозв'язку між викладачем та студентами.

Студенти, які розпочинають вивчати дисципліну «Міжпредметний тренінг з управління персоналом», мають інформуватися викладачем щодо організації самостійної роботи, її форм та видів, термінів виконання, форм контролю та звітності, кількості балів за виконання завдань. Контрольні питання до тем існують у вигляді тестів з кожного предмету та завдань ситуаційного аналізу.

Перелік завдань для самостійної роботи, форми її організації та звітності, термін виконання та кількість отриманих балів за виконані завдання, визначаються викладачем кафедри при розробці робочої навчальної програми дисципліни.

Організація і контроль процесу та змісту самостійної роботи і її результатів здійснюються викладачами кафедри.

Оцінки (бали), одержані студентами за виконання різних видів самостійної роботи, фіксуються викладачами і доводяться до відома студентів.

Всі завдання самостійної роботи студентів поділяються на обов'язкові та вибіркові, виконуються у встановлені терміни, з відповідною максимальною оцінкою та передбачають певні форми звітності щодо їх виконання. Обов'язкові завдання виконуються кожним без винятку студентом у процесі вивчення дисципліни, вибіркові завдання є альтернативними.

**ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН**  
**вивчення дисципліни**  
**«Міжпредметний тренінг з управління персоналом»**

№ п/п	Назва змістового модулю і теми
	<i>Змістовий модуль 1. Методичні та практичні аспекти побудови системи управління персоналом організації за сучасних умов</i>
1	Формування колективу
2	Управління зайнятістю
3	Формування та реалізація функцій системи управління персоналом
4	Функціональний розподіл праці в апараті управління організації
5	Побудова системи документообороту сучасної кадрової служби
	<i>Змістовий модуль 2. Практичні аспекти аналізу ефективності системи управління персоналом</i>
6	Функціонально - вартісний аналіз діяльності підрозділів (ФСА)
7	Планування та аналіз показників по праці
	<i>Змістовий модуль 3. Новітні фактори впливу на ефективність управління персоналом сучасних організації</i>
8	Стратегічне управління персоналом
9	Самовизначення особистості як передумова компетентності
10	Сучасні тенденції у формуванні мотивації
11	Управління процесом вивільнення та залучення персоналу на контрактній основі
12	Побудова системи управління охороною праці організації
	Разом годин: 90

Форма контролю: залік.

## **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ** для самостійного вивчення кожної теми

### **Змістовий модуль 1. Методичні та практичні аспекти побудови системи управління персоналом організацій за сучасних умов**

#### **Тема 1. Формування колективу**

##### *Питання, які виносяться на самостійне опрацювання (до заліку):*

1. Оцінка ступеню згуртованості колективу як передумова його ефективності.
2. Заходи менеджера для формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.
3. Врахування соціальної структури персоналу при формуванні колективу.
4. Роль менеджера з персоналу у формуванні колективу.
5. Роль менеджера з персоналу у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату.
6. Лідерські якості керівника в управлінні персоналом. Взаємовідносини між формальним і неформальним лідером.
7. Соціометрична техніка діагностики міжособистісних стосунків у групі.
8. Інструменти діагностики соціально-психологічного клімату в колективі.
9. Діагностика форм агресивних реакцій особистості у фруструючих ситуаціях.
10. Самооцінка станів тривожності, фрустрації, агресивності та ригідності.
11. Перетворення конфліктогенів в конструктивні висловлювання.
12. Корпоративна культура в системі управління персоналом.
13. Лояльність та ідентифікація з організацією.

##### *Контрольні питання і навчальні завдання (для обговорення на семінарських заняттях):*

1. Людський фактор виробництва. Людина: її індивідуальність, характер, темперамент, здібності.
2. Колектив як соціальна група. Різновиди колективів, їх структура та динаміка. Структура колективу та динаміка розвитку його розвитку.
3. Згуртованість колективу, соціально-психологічний клімат.
4. Формальні і неформальні групи. Врахування соціальної структури персоналу при формуванні колективу.
5. Використання методів соціології праці у процесі формування колективу.
6. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Група і групова психологія.

7. Управління конфліктами в організації. Міжособистісні відносини в колективі. Взаємини з важкими людьми. Протидія змінам.

### **Теми рефератів**

1. Формування трудового колективу сучасних організацій: психологічні, гендерні та соціальні аспекти.
2. Колектив як соціокультурне середовище виховання і розвитку особистості в колективі.
3. Діагностика лояльності і задоволеності персоналу.
4. Роль корпоративної культури у формуванні колективу організації: норми, цінності, традиції.
5. Джерела формування корпоративних цінностей і стандартів.

**Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання.** При розкритті питань необхідно підкреслити, що **тренінг** - процес повторюваного здійснення циклу процедур, орієнтованих на заздалегідь плановані зміни, трансформації, перетворення у психіці людини. **Т.** виконує функцію прискорення трансформацій, які розпочалися, зрозумілі, прийнятні та вимагають тренування. Процедурами, що підготовляють до **Т.**, є мотивуючі настанови, пробні дії за новою схемою, проблемні дискусії, ігromodelювання розвивального типу тощо. Головною умовою входження в **Т** є набуття мотивації до планованих трансформацій і досягнень.

Найбільш широкого застосування набули колективні тренінги, що спрямовані на об'єднання окремих працівників, їх груп у злагоджений колектив.

**Колектив** — об'єднання людей у межах спільно розв'язуваних завдань, проблем або спільного досягнення цілей, співвіднесених з фіксованими ідеалами і цінностями за наявності механізму самоорганізації, що дає змогу долати розбіжність між індивідуальними інтересами, самовираженням і тим, що потрібно для успішного розв'язання завдань, проблем, реалізації цінностей, ідеалів.

**Група** — об'єднання суб'єктів або осіб за критеріями спільного досягнення мети, вирішення, завдань (проблем), яке має тенденцію відтворення згуртованості та взаємодій до корекції дій у разі виходу за межі норми спільної діяльності. Це об'єднання людей, які тимчасово або постійно реалізують вироблену ними (чи запозичену) норму існування.

Члени колективу взаємодіють на основі кооперації та координації.

**Кооперація** (лат. cooperatio) — це форма організації економічної діяльності людей і організацій для спільного досягнення загальних цілей або задоволення потреб.

**Координація** — співвіднесення й узгодження способів буття активних учасників взаємодії.

Складність формування колективу полягає в диференціації його членів за окремими ознаками. Серед них виділяють:

**Працездатність** — параметр, що описує рівень ресурсів, які можуть бути використані при виконанні робіт і створенні кінцевого продукту



**Здібність** — потенційна характеристика стану готовності цілісності психофізичних механізмів діяча відповідно до фіксованих норм діяльності, в тому числі механізму рефлексивної самоорганізації.

**Творчість** — тип вияву людини, звернений до зовнішнього, виходячи з настанови на породження "нового" порівняно з фіксованим "колишнім". Індивідуальні передумови породження іншого в соціокультурних середовищах зумовлені необхідністю створення нового у заздальгідь фіксованих і соціокультурно погоджених межах "можливої новизни" (наприклад, у науці, культурі тощо).

**Творча індивідуальність** — характеристика людини; що акцентує творче самовираження і внутрішні суб'єктивні підстави самоорганізації у творчому процесі.

**Чутливість** — властивість чогось сприймати будь-яке буття із зовнішнього для нього середовища, підготовляти наступне внутрішнє реагування на функції чи пізнання оцінки.

**Цінності** — абстрактні уявлення про потребу людини, групи, суспільства, що виникають у процесі вироблення ставлення до фрагмента змісту абстрактного уявлення про "світ" (універсум).

**Ціннісні орієнтації** — вироблені упродовж життя стійкі уявлення суб'єкта про ієрархію його інтересів. Цінності виступають значущими в цій ієрархії видами інтересів.

**Поведінка людини** являє собою визначеним чином організовану діяльність, яка здійснює зв'язок організму з навколишнім середовищем. Поведінка у людини переважно є результатом низки усвідомлених дій - вчинків". **Вчинки** - це специфічний вид розумово-вольової дії суб'єкта, які є складовою частиною людської поведінки і специфічною формою вираження ставлення суб'єкта до оточуючих. Опосередковану роль у поведінці людини відіграють психологічні властивості, емоції і стани, які детермінують особистість у момент тієї чи іншої вчинкової дії.

Підготовка до *тренінгу 1 «Формування колективу в проектну групу (проектну команду)» за методикою Белбіна.*

*Хід тренінгу:*

1. Ознайомлення з історичною довідкою про Мередіт Белбін.
2. Тестування членів колективу / студентів.
3. Підрахунок балів за окремими ролями в команді.
4. Ознайомлення з значенням кожної ролі: її перевагами та недоліками.
5. Формування колективу шляхом накладання «графіків ролей» окремих осіб, нанесених на кальку та надання рекомендацій щодо сумісності / доповнення окремих ролей членів проектною командою одне одним.
6. Формулювання висновку.

*Тест Белбіна*

Мередіт Белбін - фахівець в області теорії роботи в командах. Він вивчав класичну філологію і психологію в Кембріджському університеті (Cambridge University), потім займався дослідницькою діяльністю в Коледжі авіації

Кренфілдського університету. Белбіна цікавило, як на ефективність групової діяльності може вплинути приналежність членів групи до того чи іншого типу особистості. Учасників попросили на умовах добровільності та конфіденційності пройти тест на критичне мислення і особистісні якості. Проаналізувавши результати тесту, Белбін виявив, що одні комбінації типів особистості виявилися ефективніше інших. Белбін навчився проорокувати, хто доб'ється кращих результатів, і зрозумів, що, спираючись на результати психометричних тестів, що дають адекватне уявлення про особистісні характеристики і здібності членів команди, він зможе прогнозувати ймовірність успіху або невдачі конкретної команди. З'явилася можливість підвищувати ефективність команд-невдах, проаналізувавши недоліки їх організації і внівши необхідні зміни.

Першим практичним результатом роботи Белбін став опитувальник для менеджерів. Белбін удосконалив свою методику і розробив спільно з іншими дослідниками комп'ютерну програму (тепер вона доступна в Інтернеті і на компакт-дисках).

Грунтуючись на своїх безпосередніх спостереженнях в унікальній «лабораторії» - в Хенлі, Белбін виділив архетипи, необхідні для створення ідеальної команди. Архетипи Белбіна довели свою надійність і раніше застосовуються багатьма організаціями. Через вибух інтересу до командної діяльності в останнє десятиліття зросла і значення робіт Белбіна, який в подальшому розвивав свої теорії в інших книгах.

#### *ОПИТУВАЛЬНИК БЕЛБІНА*

У кожному з семи розділів розподілите 10 балів між можливими відповідями згідно Вашому уявленню про їх відповідність Вашій власній поведінці. Ці десять балів можуть бути розподілені між декількома твердженнями, або, можливо, всі приписано одній єдиній відповіді. Не рекомендується давати оцінку менше 2 балів і вибирати більше 4 варіантів відповідей.

##### *1. Що, я вважаю, я можу внести до команди:*

(a)	Я вважаю, що можу швидко побачити нові можливості і отримати з них користь	
(b)	Я можу добре працювати з самими різними людьми	
(c)	Генерування ідей є одним з моїх природних якостей	
(d)	У мене є здатність залучати людей до роботи групи, коли я виявляю у них щось цінне для внеску в досягнення загальних цілей	
(e)	Моя особиста ефективність багато в чому заснована на моїй здатності доводити почате до кінця	
(f)	Я готовий зіткнутися віч-на-віч з тимчасовою непопулярністю, якщо це приведе до значних результатів надалі	
(g)	Зазвичай я швидко відчуваю, що працюватиме на практиці у відомих мені ситуаціях	
(h)	Я можу запропонувати щось розумне для альтернативного курсу дій без прояву пристрасті або упередженості	

2. *Мої можливі недоліки при роботі в команді можуть виявлятися таким чином:*

(a)	Я відчуваю неспокій, якщо збори команди недостатньо структуровані, їх хід погано контролюється і вони взагалі проводяться в недостатньо організованій манері	
(b)	Я схильний проявляти зайву великодушність по відношенню до тих людей, чия обґрунтована точка зору не отримала належного розголосу	
(c)	Я схильний багато говорити в ті моменти, коли група переходить до пропозиції нових ідей	
(d)	Мій об'єктивний погляд на речі утрудняє моє приєднання до колег з готовністю і ентузіазмом	
(e)	Коли існує необхідність дати хід якій-небудь справі, ті, що оточують деколи сприймають мене як вольової і авторитарної людини	
(f)	Я знаходжу для себе важким керувати з переднього плану можливо тому, що я дуже чуйний до атмосфери в групі	
(g)	Я схильний захоплюватися ідеями, які приходять мені в голову, і, таким чином, втрачати нитку того, що відбувається навколо	
(h)	Мої колеги нерідко вважають мене за людину, що надмірно турбується про деталі і перебільшуючим можливість несприятливого результату подій	

3. *Коли я беру участь в роботі над яким-небудь проектом з іншими людьми:*

(a)	Я володію здатністю впливати на людей, не чинячи тиску на них	
(b)	Моя звичайна пильність дозволяє запобігати помилкам і помилкам, які можуть виникнути із-за неуважності	
(c)	Я готовий наполягати на негайних діях для того, щоб учасники не витрачали часу даремно і втрачали із виду основній меті	
(d)	Можна розраховувати на те, що я внесу як внесок в загальну роботу щось оригінальне	
(e)	Я завжди готовий підтримати хорошу пропозицію в загальних інтересах	
(f)	Я завжди прагну шукати найсвіжіше в нових ідеях і розробках	
(g)	Я вважаю, що моя здібність до неупереджених думок цінується такими, що оточують	
(h)	На мене можна вважатися в тому, щоб всі основні види робіт були організовані	

4. *Характерний для мене підхід до групової роботи полягає в наступному:*

(a)	Я щиро зацікавлений в тому, щоб краще дізнатися колег	
(b)	Я достатньо легко кидаю виклик думці тих, що оточують або підтримую точку зору меншини	
(c)	Зазвичай я умію знаходити аргументи для спростування не	

	обґрунтованих пропозицій	
(d)	Я думаю, у мене є талант до організації роботи відповідним чином, коли необхідно утілити на практиці намічений план	
(e)	Я схильний уникати очевидного і виступати з чимось несподіваним	
(f)	Я зазвичай прагну досягти досконалості в тій, що будь-якій робиться мною в команді діяльності	
(g)	Я умію отримувати користь для всієї групи із зовнішніх контактів	
(h)	Не дивлячись на те, що я цікавлюся всіма точками зору, я не коливаючись формую власну думку, коли необхідно ухвалювати остаточне рішення	

*5. Я отримую задоволення від роботи, тому що:*

(a)	Мені подобається аналізувати ситуації і зважувати всі можливі альтернативи	
(b)	Мені цікаво знаходити практичні вирішення проблем	
(c)	Мені подобається відчувати, що я сприяю хорошим робочим стосункам	
(d)	Я можу робити сильний вплив на ухвалення рішення	
(e)	Я умію сходитися з людьми, які можуть запропонувати щось нове	
(f)	Я умію добиватися згоди людей на необхідний образ дій	
(g)	Я відчуваю себе комфортно, коли можу повністю зосередитися на виконанні завдання	
(h)	Мені подобається знаходити ту область, де потрібно напружувати свою уяву	

*6. Якби мені раптом доручили важке завдання, обмеживши час і надавши в моє розпорядження незнайомих людей:*

(a)	Я швидше за все б усамітнився для того, щоб знайти вихід з положення, що склалося, перед тим, як розробляти єдину лінію поведінки	
(b)	Я був би готовий працювати з тим, хто демонструє найпозитивніший підхід, яким би складним він не опинився	
(c)	Я б знайшов спосіб зменшити об'єми завдання шляхом встановлення того, який якнайкращий внесок могли б внести різні люди	
(d)	Моє природне прагнення до невідкладного виконання допомогло б мені забезпечити виконання графіка	
(e)	Я вважаю, що зберіг би холонокровність і свою здатність мислити об'єктивно	
(f)	Я б утримував постійність мети всупереч будь-якому тиску	
(g)	Я був би готовий узяти на себе керівництво, якби відчув, що група не просувається вперед	
(h)	Я удався б до групових обговорень для того, щоб стимулювати нові думки і зрушити справу з "мертвої точки"	

7. Працюючи в групах і думаючи про проблеми, що є у мене, я бачу, що:

(a)	Я схильний виявляти своє нетерпіння тим, хто перешкоджає прогресу в роботі	
(b)	Ті, що оточують можуть критикувати мене за те, що я дуже все аналізую і недостатньо покладаюся на інтуїцію	
(c)	Моє прагнення до того, щоб все виконувалося належним чином, може затримувати просування роботи	
(d)	Я схильний ставати трохи докучливим і покладатися на одного-двох членів команди, що захочують і надихають мене	
(e)	Я знаходжу важким починати що-небудь робити, якщо не ясні цілі	
(f)	Іноді я не в змозі пояснити і прояснити складні ідеї, які приходять мені в голову	
(g)	Я усвідомлюю, що хочу від інших того, чого не можу зробити сам	
(h)	Я не наважуюся чітко викласти мої заперечення, коли стикаюся з реальною опозицією	

Переконайтеся, що сума балів за всі питання кожного розділу дорівнює 10 і підсумок для всіх семи розділів дорівнює 70.

У таблиці представлений розподіл пунктів тверджень всіх семи розділів для восьми основних ролей в команді, описаних Белбіном (дані перші букви назви ролей).

Для підрахунку окулярів по кожній ролі впишіть в таблицю Ваші бали по кожному з пунктів.

Наприклад, для першого розділу Ваші десять балів могли бути розподілені таким чином:

a = 3    b = 1    c = 4    d = 0    e = 1    f = 0    g = 0    h = 1.

Ці бали Вам і потрібно вписати у відповідні стовпці першого рядка таблиці. Те ж необхідно зробити по решті всіх розділів опитувальника, а потім підсумувати Ваші бали для кожного з восьми стовпців.

Розділ	“Д”	“Г”	“П.С.”	“М”	“Д.Р.”	“О”	“К”	“Д.д.К.”
1	g / ...	d / ...	f / ...	c / ...	a / ...	h / ...	b / ...	e / ...
2	a / ...	b / ...	e / ...	g / ...	c / ...	d / ...	f / ...	h / ...
3	h / ...	a / ...	c / ...	d / ...	f / ...	g / ...	e / ...	b / ...
4	d / ...	h / ...	b / ...	e / ...	g / ...	c / ...	a / ...	f / ...
5	b / ...	f / ...	d / ...	h / ...	e / ...	a / ...	c / ...	g / ...
6	f / ...	c / ...	g / ...	a / ...	h / ...	e / ...	b / ...	d / ...
7	e / ...	g / ...	a / ...	f / ...	d / ...	b / ...	h / ...	c / ...
<b>ПДС УМКИ</b>	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

**ТОЙ, ХТО ДОВОДИТЬ ДО КІНЦЯ (Д.д.К)**

Як правило, про успіх команди роблять висновки по остаточних результатах її роботи. При цьому багато людей майже патологічно не можуть довести почате ними до кінця, і уміння завершувати почате є достатньо

рідкісною якістю. Той, хто доводить до кінця - це люди, які володіють цим даром повною мірою. Вони завершують все, що починають і неохоче роблять що-небудь там, де є сумніви з приводу того, що вдасться довести справи до завершення.

Вони піклуються про завершення наміченого і наполягають на цьому навіть тоді, коли ентузіазм решти всіх членів команди вже вичерпаний. Їх присутність не дає команді витратити час даремно на проекти, які не можуть бути доведені до кінця.

Їх відрізняє увага до деталей, оскільки маленька помилка може привести до великих неприємностей, а також уміння тримати в голові заплановане, забезпечуючи щоб нічого не упускалося і всі деталі плану були доведені до завершення. Вони віддають перевагу постійним зусиллям, узгодженості і послідовності дій “кавалеристським атакам”. Вони орієнтовані на виконання зобов'язань і менше цікавляться ефектним і гучним успіхом. Схильність до досягнення досконалості у всьому, за що вони беруться, і непохитність в досягненні наміченого - їх неодмінні якості.

Результати тестування свідчать про схильність тих, що Доводять до кінця до неспокою, але одночасно і про високий самоконтроль і дисципліну. Колегам рідко вдається побачити такими, що їх втратили самовладання і навіть тоді, коли доводиться повністю міняти напрям дій, вони залишаються спокійними і незворушними. По складу своєму Ті, хто доводять до кінця швидше інтроверти, чим екстраверти. До їх слабких сторін слід віднести недостатню гнучкість, внаслідок чого вони деколи витрачають дуже багато сили на досягнення поставлених цілей, які при обставинах, що змінилися, виявляються недосяжними.

Їх стиль управління близький стилю Діючий і Колективіста і часто недооцінюється, оскільки існує упередження з приводу його нетиповості для успішних менеджерів. Але за межами образів, що тиражуються засобами масової інформації успішні менеджери відрізняються від звичного стереотипу крупного бізнесмена, і їх успіх багато в чому заснований на самодисципліні, що дозволяє їм багато і наполегливо працювати, доводячи все почате до кінця.

### ПОРУШНИК СПОКОЮ (П.С)

Порушник спокою завжди виступає як спонукач до дії, і якщо команда схильна до бездіяльності або самовдоволення, то присутність Порушник спокою виведе її з цього стану. Вони міняють “точку рівноваги” в команді, порушують спокій і роблять команду здатною вийти із звичної колії.

Це більш індивідуалістичний, ніж Голова тип лідера, який підштовхує людей до дій і захоплюючи веде їх за собою, так же часто приводить команду до невдачі як і до успіху.

З іншого боку, в добре збалансованій команді, особливо керованій людиною з типовими якостями Голови, Підбурювач спокою - це звичайно руйнівна сила, здатна розладнати роботу всієї команди. Як правило Порушник спокою і Голова не можуть комфортно діяти в одній команді, якщо тільки один з них успішно не пригнічуватиме себе або не переключиться на іншу роль.

Команди потребують обидва ці типи лідерів, але в різний час і при різних обставинах.

Представники цієї ролі по багатьом параметрам є антиподами Колективістів: вони кидають виклик команді, сперечаються, не погоджуються. Вони нетерплячі і легко випробовують фрустрацію. Їх схильність до достатньо агресивної поведінки може приводити до у відповідь реакції інших членів команди, на що вони, як правило, відповідають з великим піднесенням і гумором, оскільки обожають всілякі баталії.

Коли вони беруть участь в ділових іграх, виграш - ось предмет їх устремлень, а сам процес навчання є для них вторинним. При цьому їх поведінка нерідко може бути описане принципом "мета виправдовує засоби". Вони динамічні, активні і орієнтовані на перемогу за всяку ціну.

Згідно з результатами тестування Порушник спокою характеризується високою самооцінкою, схильністю до фрустрації, товариськістю і підозрілим відношенням до людей. Це екстраверти, що спонукаються до дій вимогами зовнішнього середовища. Вони емоційні, непоступливі люди, з якими достатньо складно мати справу, вільні від схвалюваної суспільством певної соромливості і боязкості, схильні надмірно реагувати на поразки і застій, але при цьому безстрашні і непохитні.

Як менеджери Порушник спокою процвітає в ситуаціях, що характеризують "політичною складністю", стримуючою рух вперед. Це ситуації, в яких проблеми вимагають узгоджених дій на різних рівнях, а правила процедури і інтереси окремих людей протирічать один одному, що врешті-решт неминуче приводить до інерції і застою. І саме Підбурювачі спокою - люди, здатні розрубати такі Гордіїві Вузли. Вони можуть вивести системи із застою, прискорити їх розвиток або навіть змінити спосіб їх функціонування. Якщо проведений ними попередній аналіз ситуації буде ретельним і достовірним, то це безумовно приведе до позитивних результатів. До їх сильних сторін можна також віднести наполегливість і напористість при веденні переговорів.

### ТОЙ, ЩО ДІЄ (ДІЮЧИЙ) (Д)

Основною якістю тих, що Діють, що відображає їх установки і характер, є дисциплінованість, інші ж природні здібності або інтелект майже завжди вторинні. Будучи дисциплінованими по суті своїй, вони впорядковано підходять до будь-якої роботи, що доручається ним. Серед їх відмітних якостей також слід назвати: організованість, свідомість, прихильність зобов'язанням, серйозне відношення до будь-якої справи, надійність, практичність, терпимість до тих, що оточують і консервативність, в сенсі шанобливого відношення до сталих правил і поглядів.

Результати тестування окрім цього свідчать про їх внутрішню стабільність і низький рівень неспокою.

Що діють, як правило, приймають існуючі обмеження і не ставлячи питань роблять те, що потрібний. Ще одна назва цієї ролі - Людина Компанії. Це не просто людина, яка робить або організовує що-небудь, а людина, що

дійсно працює на компанію і в меншій мірі переслідуючий свої особисті інтереси. Вони приймають поставлені перед ним цілі, які стають частиною їх морального кодексу, і дотримуються їх при виконанні роботи. У них ніколи не виникає питань у зв'язку з тим, що робота не може бути виконана тому, що вона їм не подобатися або не викликає інтересу. Характеристика, дана одному Директорові, що Управляє, його колегами як “менеджерові, що береться до роботи, за яку більше ніхто не візьметься”, добре відображає особливості тих, що Діють і їх призначення в команді. Їм властивий практичний і реалістичний підхід до виконання роботи. Що діють - дуже ефективні організатори і адміністратори.

У крупних, добре структурованих організаціях кар'єру таких людей зазвичай складається дуже успішно. При цьому хоча і вважається, що якості що Діє мають лише обмежене відношення до образу менеджера, проте, представників цієї категорії в середовищі вищого управлінського ешелону організацій не менше, ніж інших. Успіх і визнання приходять до тих, що Діють з часом в результаті того, що вони систематично роблять ту роботу, яку необхідно робити, навіть якщо вона не відповідає їх внутрішнім інтересам або не приносить задоволення.

### КОЛЕКТИВІСТ (К)

Представники цієї ролі надають “змащуючу” дію на команду: їх присутність покращує моральний клімат і підвищує ступінь співпраці між членами команди. Нерідко команди вимушені включати в свій склад складних в спілкуванні людей, чия участь в роботі чревата конфліктами.

У таких випадках особливо важлива роль Колективістів, здатних надати м'яку дію на ситуацію і запобігти потенційним конфліктам, тим самим надавши неоціниму допомогу формальному лідерові команди у виконанні поставленого завдання.

Така дія Колективістів на обстановку в команді пояснюється тим, що вони ставлять інтереси команди вище своїх власних, уміють слухати інших, знаходити спільну мову з складними людьми і вибудовувати довірчі стосунки з тими, що всіма оточують. По суті, вони беруть на себе роль внутрішніх фасилітаторів у команді.

Згідно з результатами тестування їм властиві: товариськість, характерна для екстравертів, але без схильності до домінування, великий інтерес до людей і особливо до людських взаємин. Вони добре відчують людей і довіряють їм.

Представники цього типу нерідко зустрічаються серед вищого керівництва організацій. І це не випадково. Керівництво, в якому домінують менеджери типу Порушник спокою, іноді створює в організації клімат, в якому чуйність і дипломатичні навички Колективістів стають просто знахідкою, особливо там, де авторитарний стиль керівництва, що пригнічує будь-які конфлікти, заводять ситуацію в безвихідь. При цьому Колективісти не розглядаються колегами як можлива загроза їх статусу і планам, а користуються пошаною за прихильність груповим інтересам і сприймаються як люди, покликані служити під чийм-небудь керівництвом. Для них характерні



консультативний стиль керівництва і схильність до неформального спілкування з колегами і підлеглими. З них виходять відмінні наставники молодих менеджерів.

### МИСЛИТЕЛЬ (М)

Основне призначення Мислителя в команді - привнесення нових і оригінальних ідей. Як правило Мислителі діють поодиночі, сидячи в своєму кутку і обдумуючи різні варіанти. Їм властивий самозаглиблений, аналітичний підхід до вирішення проблем.

Результати тестування свідчать про високий інтелектуальний рівень Мислителів, дуже високі показники креативності і явної інтровертованості.

Їх мислення характеризується високою критичністю, і вони створюють велику кількість негативних конструкцій, тобто пунктів для відкидання різних пропозицій. Їх ідеї відрізняються оригінальністю і “інтелектуальною якістю”.

Це яскраві представники інтелектуалів-одинаків, і вони часто сприймаються іншими членами команди як не дуже комунікабельні. Їм властива прямота і чесність в спілкуванні. Чим успішніше Мислителі здійснюють свою роль в команді, тим менше їх поведінка схоже на звичну модель поведінки менеджера.

В світі організацій Мислителі не дуже процвітають, і їх менеджерська кар'єра рідко буває блискучою. Як правило, вони дуже здатні та уміють приводити до того, що в більшості випадків вони стають технічними фахівцями, а не займають високі управлінські пости. У давно існуючих, стійких організаціях ви рідко зустрінете Мислителів серед вищого керівництва, окрім тих випадків, коли непередбачені обставини поставили організацію в складне положення, загрозливе її виживанню. Безвихідь в розвитку і загроза виживанню можуть привести Мислителів у вищі ешелони подібних організації, що при інших обставинах немислимо. Мислителі частіше зустрічаються в нових компаніях, що тільки формуються, оскільки по складу своєму вони швидше підприємці, чим менеджери.

### ТОЙ, ЩО ОЦІНЮЄ (О)

Представники цієї ролі яскраво не проявляють себе в команді до тих пір, поки не приходить час ухвалення важливих рішень. При цьому члени команди, що пропонують ідеї (Мислитель і Дослідник Ресурсів) рідко є тими людьми, які здатні оцінити вигоду від своїх ідей і їх наслідку. Тут на передній план і виходить той, що Оцінює.

За наслідками тестування представники цієї ролі в команді володіють високим інтелектуальним рівнем, високими показниками критичності мислення, особливо це стосується їх здатності висувати контраргументи.

Їм властива реалістичність і розсудливість, яка “не затемнюється” доводами, заснованими на емоціях або упередженнях. Їх відрізняє серйозність, розсудливість і “природжений” імунітет проти ентузіазму.

Це другий після Мислителя інтелектуал в команді, здатний на рівних (у інтелектуальному сенсі) розмовляти з останнім. Причому він може переконати

Мислителя змінити свою точку зору і зберегти при цьому його пошану до себе.

Основна гідність Оцінюючих - це здатність тверезо оцінювати різні варіанти рішень, зважаючи на всі чинники. Ті, що оцінюють можуть гордитися тим, що практично ніколи не помиляються, проте, не можуть похвалитися оригінальністю мислення або уявою. Їм властиві низька орієнтація на досягнення і несхильність захоплюватися чим-небудь. Відсутність ентузіазму і захопленості для команди також обертається важливою гідністю що Оцінює, оскільки дійсна безсторонність можлива лише за відсутності прихильності чому-небудь. У ідеалі що Оцінює швидше, ніж Голова, повинен виступати в ролі арбітра при ухваленні рішень в команді. При цьому, чим більше звучить пропозицій в команді і чим складніше процес ухвалення рішень, тим важливіше роль що Оцінює як людини, здатної відновити консенсус в команді.

Ті, що оцінюють достатньо повільні в своїх міркуваннях і завжди вважають за краще всі ретельно продумувати. Оточуючими вони можуть сприйматися як сухі, деколи занудні і занадто критичні люди. Багато хто навіть дивується, як представники цієї категорії взагалі стають менеджерами. Проте, ті, що Оцінюють нерідко займають високі стратегічні пости в організаціях, особливо в штаб-квартирах крупних компаній. У окремих видах діяльності успіх або невдача залежать від відносно невеликої кількості крупних і відповідальних рішень, а це ідеальна територія для Оцінювача - людини, яка майже ніколи не помиляється і враховує все "за і проти". Ті, що оцінюють не схильні приймати безліч рішень в одиницю часу, але ухвалювані ними рішення майже завжди оптимальні з погляду ризику і подальших результатів. Повільність просування команди до остаточних рішень не турбується їх, а навпроти дає можливість проявити свої сильні сторони.

Не дивлячись на те, що особові характеристики тих, що Оцінюють не відповідають образу типової "людини команди", вони, проте, часто дуже органічно вписуються в команду і відчувають себе комфортно, беручи участь в її роботі, особливо, якщо їх роль ясна їм самим і оточуючим.

## ГОЛОВА (Г)

Основна запорука успіху Голови - його особові якості. Перш за все, по своїй натурі він схильний довіряти людям і приймати їх такими, які вони є, без проявів ревностів або підозрілості. Як протизвага цій якості він повинен уміти домінувати в групі і бути прихильним цілям і завданням команди, що підсилює і морально обґрунтовує його домінуючу позицію. Успішний Голова має бути спокійний, урівноважений і незворушний перед лицем суперечок і розбіжностей в команді. Його кредо - практичний реалізм.

За своєю природою Голова - ентузіаст з властивою екстравертам здатністю надихати і мотивувати що оточують. Але оскільки його екстравертованість носить зазвичай вельми помірний характер, він схильний до певної відособленості і дистанційованості в соціальних стосунках.

Успішний Голова - це людина, що думає переважно в позитивних категоріях. Він використовує словесні конструкції, що демонструють схвалення членів команди, які визнають і підтримують цілі команди і прагнуть внести свій

внесок до її роботи. Він орієнтований на ефективне використання потенціалу команди і тому визнає і заохочує всі таланти і якості людей, які сприяють досягненню її цілей. Він інтегрує і координує зусилля команди за допомогою своєї здатності знайти кожному її членові відповідну роль для досягнення загальної мети.

В принципі ідеальний Голова виглядає як хороший менеджер, тобто людина, що знає як використовувати ресурси, виключно адаптивна при спілкуванні з людьми, але що в той же час ніколи не втрачає свого контролю над ситуаціями і своєї здатності ухвалювати самостійні рішення, засновані на власній оцінці того, що необхідне на практиці.

Як влучно охарактеризував Голову один з членів дослідницької групи Белбіна - “це людина, терпима настільки, щоб завжди вислуховувати інших, але достатньо сильний для того, щоб відкинути їх ради.”

Голова не схильний до постійної опіки членів команди, і його втручання в роботу команди відбувається, як правило, в критичні моменти. Він ніколи не пускає на самоплив командні наради, і при будь-яких розбіжностях витримує напрям, що відповідає основній меті наради.

За даними психометричних тестів інтелектуальний рівень успішного Голови, як правило, не перевищує значно середнього рівня команди. Він має бути на одній інтелектуальній хвилі з командою, інакше або він не розумітиме членів команди, або вони його. Якщо інтелектуальний рівень Голови нижчий за рівень команди, то він не може встановити з нею достатній контакт, його поведінку сприймається як нерішучість і недостатній контроль над ситуацією, внаслідок чого команда втрачає напрям і захоплюється нерозв'язними спорами. Якщо ж інтелектуальний рівень Голови перевищує середню рівень команди, то він схильний прощтовхувати переважно свої власні ідеї і перетворювати команду на засіб для реалізації своєї особистої стратегії. У обох випадках це приводить до руйнування двостороннього спілкування, яке є заставою успішного лідерства Голови.

Голова - це хороший лідер для збалансованої команди, перед якою коштують складні і багатогранні проблеми, що вимагають ефективного розподілу ролей в команді.

### ДОСЛІДНИК РЕСУРСІВ (Д.Р.)

Це ще один член команди, орієнтований на пропозицію нових ідей. Проте, спосіб генерації ідей Дослідниками ресурсів і сам характер пропонованих ними ідей відмінні від Мислителів. Вони схильні не стільки самі пропонувати оригінальні ідеї, скільки “підбирати” фрагменти ідей що оточують і розвивати їх. Дослідники ресурсів особливо майстерні у вивченні ресурсів за межами команди.

Уміння встановлювати контакти і вибудовувати стосунки дає їм можливість повертатися в команду з новими пропозиціями, які часто виявляються дуже цінними для її подальшої роботи. Їх підхід - знаходження і розвиток ідей через мережу особистих контактів і знайомств.

Дослідники ресурсів зазвичай не перешкоджають своєму бажанню щонебудь дізнатися, і їх спілкування з людьми уміло прямує на пошук відповідей, що цікавлять їх. Вони ходять, спостерігають, зустрічаються з людьми і ставлять їм добре продумані питання. Це тип керівника, якого Ви майже ніколи не застанете в своєму кабінеті, а якщо і застанете, то що говорить по телефону.

При цьому їх пропозиції, як правило, не дуже оригінальні і не відрізняються особливим інтелектуальним блиском. До достоїнств їх ідей можна швидше віднести гнучкість і різносторонність.

Результати тестування Дослідників ресурсів демонструють їх відмінність від Мислителів. Їм властиві середні показники інтелектуального рівня і креативності, а також екстравертованість, товариськість, допитливість і соціальна орієнтація. Завдяки цим якостям і умінню використовувати ресурси Дослідники ресурсів легші, ніж Мислителі інтегруються в команду. Їх підхід до інновацій більше відповідає сталим і превалюючим управлінським аксіомам. Дослідники ресурсів, як правило, успішно ведуть різні переговори і добиваються успіхів як при організації нової справи, так і при управлінні вже сталим бізнесом. При умілому керівництві лідера команди Мислитель і Дослідник ресурсів можуть успішно співіснувати разом, не роблячи замах на територію один одного і вносячи кожен свій внесок в пропозицію нових ідей.

Побудова графіку ролей

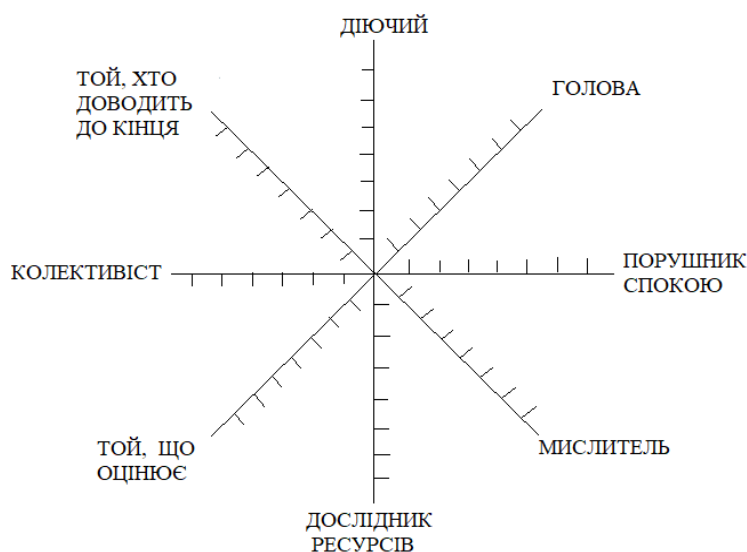


Рис. 1.1. Моя особиста роль в команді

Підготовка до тренінгу 2 «Інструменти діагностики соціально-психологічного клімату в колективі»

Бланк опитувальної анкети з приводу визначення коефіцієнту кореляції міжособистісної сумісності методом самооцінки

На бланку 20 якостей особистості. Проранжуйте ці якості в графі (№1) від 1 до 20, як вони Вам подобаються. Потім ранжуйте ці ж якості в графі (№2) від 1 до 20, залежно від того, наскільки вони притаманні Вам. Після цього для

кожного рядка вирахуйте різницю між №1 і №2 та піднесіть її до квадрату ( $d^2$ ), підрахуйте загальну суму ( $\Sigma d^2$ ) і визначте коефіцієнт кореляції за формулою:

$$r=1-6 \frac{\Sigma d^2}{(n^2-n)*n}$$

де n - кількість якостей (n=20).

### БЛАНК ЯКОСТЕЙ

№1	Якості особистості	№2	d	d <sup>2</sup>
	Поступливість Сміливість Запальність Настирливість Нервозність Терпеливість Захоплюваність Пасивність Холодність Ентузіазм Обережність Капризність Повільність Нерішучість Енергійність Життєрадісність Впертість			

Чим ближче коефіцієнт кореляції до 1, тим вищою є самооцінка особистості, притаманна об'єкту. Занадто висока і занадто низька самооцінка свідчить про низьку сумісність.

Підготовка до тренінгу 3. «Соціометрія: дослідження міжособистісних стосунків в групі». Соціометрична техніка Дж. Морено

Соціометрична техніка, розроблена Дж. Морено, застосовується для діагностики міжособистісних і міжгрупових відносин з метою їхньої зміни, поліпшення й удосконалювання. За допомогою соціометрії можна вивчати типологію соціального поведіння людей в умовах групової діяльності, судити про соціально-психологічну сумісність членів конкретних груп.

Мета проведення соціометричної процедури:

- а) вимірювання ступеня згуртованості або роз'єднаності в групі;
- б) виявлення «соціометричних позицій», тобто співвідносного авторитету членів групи за ознаками симпатії або антипатії, де на крайніх полюсах

виявляються «лідер» групи і «знехтуваний»;

в) виявлення внутрішньогрупових підсистем, згуртованих утворень, на чолі яких можуть бути свої неформальні лідери.

Щоб отримати повну інформацію про характер міжособистісних стосунків у групі, треба визначити ступінь взаємної симпатії - антипатії її членів. Зважаючи на це, критеріями вибору повинні бути питання і позитивні (спрямовані на виявлення симпатії між людьми), і негативні (спрямовані на виявлення антипатії).

Оскільки міжособистісні стосунки завжди розгортаються у групі на двох рівнях - формальному та неформальному, то досліджуваний повинен здійснити вибір стосовно двох сфер - сфери спільної діяльності та сфери дозвілля.

Соціометричне дослідження проводиться груповим методом. Його проведення вимагає до 15 хв. Воно дуже корисне в прикладних дослідженнях, особливо під час роботи зі вдосконалення стосунків у колективі. Але воно не є радикальним способом, за допомогою якого можливе вирішення внутрішньогрупових проблем, причини яких слід шукати не в симпатіях і антипатіях членів групи, а в більш глибоких джерелах.

Соціометрична процедура може проводитися в двох формах. Перший варіант — *непараметрична процедура*. У даному випадку випробуваному пропонується відповісти на питання соціометричної картки без обмеження числа виборів випробуваного. Якщо в групі нараховується, скажімо, 12 чоловік, то в зазначеному випадку кожний з опитуваних може вибрати 11 чоловік (крім самого себе). Таким чином, теоретично можливе число зроблених кожним членом групи виборів у напрямку до інших членів групи в зазначеному прикладі буде дорівнює  $(N-1)$ , де  $N$  число членів групи. Так само і теоретично можливе число отриманих суб'єктом виборів у групі буде дорівнює  $(N-1)$ . Зазначена величина  $(N-1)$  отриманих виборів є основною кількісною константою соціометричних вимірів. При непараметричній процедурі ця теоретична константа є однаковою як для індивідуума, що робить вибори, так і для будь-якого індивідуума, що став об'єктом вибору.

*Перевагою* даного варіанта процедури є те, що вона дозволяє виявити так звану емоційну експансивність кожного члена групи, зробити зріз різноманіття міжособистісних зв'язків у груповій структурі. До *недоліків* слід віднести складність обрахування, оскільки при збільшенні розмірів групи до 12-16 чоловік зв'язків стає так багато, що без застосування обчислювальної техніки проаналізувати їх дуже важко. Іншим *недоліком* непараметричної процедури є велика імовірність одержання випадкового вибору. Відповідь «вибираю всіх» може мати два пояснення: або у випробуваного дійсно склалася така узагальнена аморфна і недиференційована система відносин з навколишніми (що мало ймовірно), або випробуваний свідомо дає помилкову відповідь, прикриваючи формальною лояльністю до навколишніх і до експериментатора (що більш ймовірно).

Аналіз подібних випадків змусив деяких дослідників спробувати змінити саму процедуру застосування методу й у такий спосіб знизити імовірність випадкового вибору. Так народився другий варіант — *параметрична процедура*

з обмеженням числа виборів. Випробувані пропонують вибирати строго фіксоване число з усіх членів групи. Величина обмеження числа соціометричних виборів одержала назву «соціометричного обмеження» чи «ліміту виборів». Його введення значно підвищує надійність соціометричних даних і полегшує статистичну обробку матеріалу. Ліміт виборів значно знижує імовірність випадкових відповідей і дозволяє стандартизувати умови виборів у групах різної чисельності в одній вибірці, що й уможливорює зіставлення матеріалу по різних групах.

В даний час прийнято вважати, що для груп у 22-25 учасників мінімальна величина «соціометричного обмеження» повинна вибиратися в межах 4-5 виборів. Істотна відмінність другого варіанта соціометричної процедури полягає в тому, що соціометрична константа ( $N-1$ ) зберігається тільки для системи одержуваних виборів (тобто з групи до учасника). Для системи відданих виборів (тобто в групу від учасника) вона вимірюється новою величиною  $d$  (соціометричним обмеженням). Уведенням цієї величини можна стандартизувати зовнішні умови виборів у групах різної чисельності.

*Недоліком* параметричної процедури є неможливість розкрити різноманіття взаємин у групі. Можливо виявити тільки найбільше суб'єктивно значимі зв'язки. Соціометрична структура групи в результаті такого підходу буде відбивати лише найбільш типові, «обрані» комунікації. Уведення «соціометричного обмеження» не дозволяє судити про емоційну експансивність членів групи.

Загалом проведення соціометричного опитування повинно задовольняти наступним вимогам:

1. Опитування можна проводити лише в групах, які мають певний досвід спільної діяльності.
2. Розмір групи повинен давати її членам можливість активного безпосереднього спілкування
3. Запитання, що задаються, повинні являти собою критерії.
4. Зміст обраного критерію повинний бути ясним та зрозумілим для всіх членів групи, яка досліджується.
5. Необхідно вказати можливу кількість виборів Коли потрібно отримати повну картину взаємовідносин між членами даної групи, дозволяється робити необмежене число виборів (непараметрична процедура). Якщо дослідника цікавлять лише типові елементи структури, то вводиться обмежена кількість виборів (параметрична процедура).
6. Члени групи повинні ясно уявляти собі її границі. Кожний член колективу може вибирати собі партнерів для спільної діяльності тільки в межах свого колективу.
7. Опитування повинне проводитись сторонньою для даної групи особою.
8. Кожний член групи повинен робити вибори самостійно, не радячись з іншими

Обробка результатів. Коли соціометричні картки заповнені і зібрані, починається етап їхньої математичної обробки. Найпростішими способами кількісної обробки є табличний, графічний і індексний.

Отже, індивідуальна соціометрична картка містить 4 питання і може мати такий вигляд:

Таблиця 1.1

Приклад індивідуальної соціометричної картки  
Прізвище, ім'я досліджуваного Дата дослідження

Група			Вибори		
№	Сфера	Питання	у 1 чергу	у 2 чергу	у 3 чергу
1.	Робота	З ким із Вашої групи Ви хотіли б працювати разом?			
2.		З ким із Вашої групи Ви не хотіли б працювати разом ?			
3.	Дозвілля	Кого з Вашої групи Ви б запросили до себе на день			
4.		Кого з Вашої групи Ви б не запросили до себе на день			

Альтернативними критеріями вибору можуть бути такі питання:

Сфера діяльності	Сфера дозвілля
З ким із Вашої групи Ви хотіли ( не хотіли) б сидіти за одним столом?	Кого із Вашої групи Ви запросили (не запросили) б до себе відсвяткувати
Кого із Вашого колективу/ групи Ви вибрали (не вибрали) б керівником?	З ким із Вашої групи Ви хотіли (не хотіли) б піти у похід?

Після того, як експериментатор зібрав заповнені картки, починається кількісна обробка даних. Вона складається з трьох етапів:

- табличного;
- графічного;
- індексного.

Табличний етап обробки даних передбачає побудову соціоматриці-таблиці, за допомогою якої узагальнюються результати опитування. Оскільки міжособистісні стосунки у групі вивчалися у двох сферах (сфері спільної навчальної діяльності та сфері дозвілля), то необхідно побудувати 2 соціоматриці:

СОЦІОМАТРИЦЯ №1. Міжособистісні стосунки в досліджуваній групі за критеріями симпатії - антипатії у сфері навчальної діяльності.

СОЦІОМАТРИЦЯ № 2. Міжособистісні стосунки в досліджуваній групі за критеріями симпатії - антипатії у сфері дозвілля.

Соціоматриця повинна містити такі основні відомості про групу:

1) список членів групи, які роблять вибори (Хто вибирає). Кожному досліджуваному у списку присвоюється відповідний порядковий номер. Для полегшення подальшої інтерпретації спочатку записують прізвища, імена юнаків, а потім дівчат;

2) список членів групи, кого вибирають (Кого вибирають). Для того, що не загромаджувати соціоматрицю великою кількістю інформації, замість прізвищ та імен досліджуваних записують лише їх порядкові номери;

3) на соціоматриці одночасно фіксуються позитивні "+" та негативні



вибори кожного досліджуваного;

4) для кожного з досліджуваних необхідно підрахувати загальну кількість:

- отриманих позитивних виборів;
- отриманих взаємних позитивних виборів;
- отриманих негативних виборів;
- отриманих взаємних негативних виборів.

5) для групи підрахувати загальну кількість:

- позитивних виборів;
- взаємних позитивних виборів;
- негативних виборів;
- взаємних негативних виборів.

Соціоматриця (таблиця) (рис. 1.2). Результати виборів розносяться по матриці за допомогою умовних позначок. Таблиці результатів заповнюються окремо по різних критеріях виборів.

		Кого обирають						Кількість здійснених виборів			
		а	б	в	г	д	е	ж	$T_c$	$T_r$	$\Sigma$
Кого обирають	а		⊕	⊕					2	0	2
	б	⊕			+	+			3	0	3
	в	⊕	+						2	0	2
	г	+		+				-	2	1	3
	д	+						⊖	1	1	2
	е								0	0	0
	ж	-				⊖			0	2	2
Кількість здійснених виборів	$T_c'$	4	2	2	1	1	0	0			
	$T_r'$	1	0	0	0	1	0	2			
	$\Sigma'$	5	2	2	1	2	0	2			

Позначення:

⊕ — позитивний вибір

— — негативний вибір

⊕ — взаємний позитивний вибір

⊖ — взаємний негативний вибір

Рис. 1.2. Соціометрична матриця

По вертикалі записуються за номерами прізвища всіх членів групи, що вивчається; по горизонталі — тільки їхній номер. На відповідних перетинаннях цифрами +1, +2, +3 позначають тих, кого вибрав кожен випробуваний у першу, другу, третю чергу, цифрами -1, -2, -3 — тих, кого піддослідний не обирає в першу, другу і третю чергу. Після того, як позитивні і негативні вибори занесені в таблицю, треба підрахувати по вертикалі алгебраїчну суму всіх отриманих кожним членом групи виборів (сума виборів). Потім треба підрахувати суму балів для кожного члена групи, з огляду на при цьому, що вибір у першу чергу дорівнює +3 балам (-3), у другу — +2 (-2), у третю — +1(-

1). Після цього підраховується загальна алгебраїчна сума, що і визначає статус у групі.

Аналіз соціоматриці за кожним критерієм дає досить наочну картину взаємин у групі. Можуть бути побудовані сумарні соціоматриці, що дають картину виборів по декількох критеріях, а також соціоматриці за даними міжгрупових виборів. Основна перевага соціоматриці — можливість представити вибори у числовому виді, що дозволяє проранжувати членів групи по числу отриманих і відданих виборів, встановити порядок впливів у групі. На основі соціоматриці будується соціограма — карта соціометричних виборів (соціометрична карта). Приклад соціограми (карти групової диференціації), запропонованої Я. Коломинским, див. рис. 1.3.

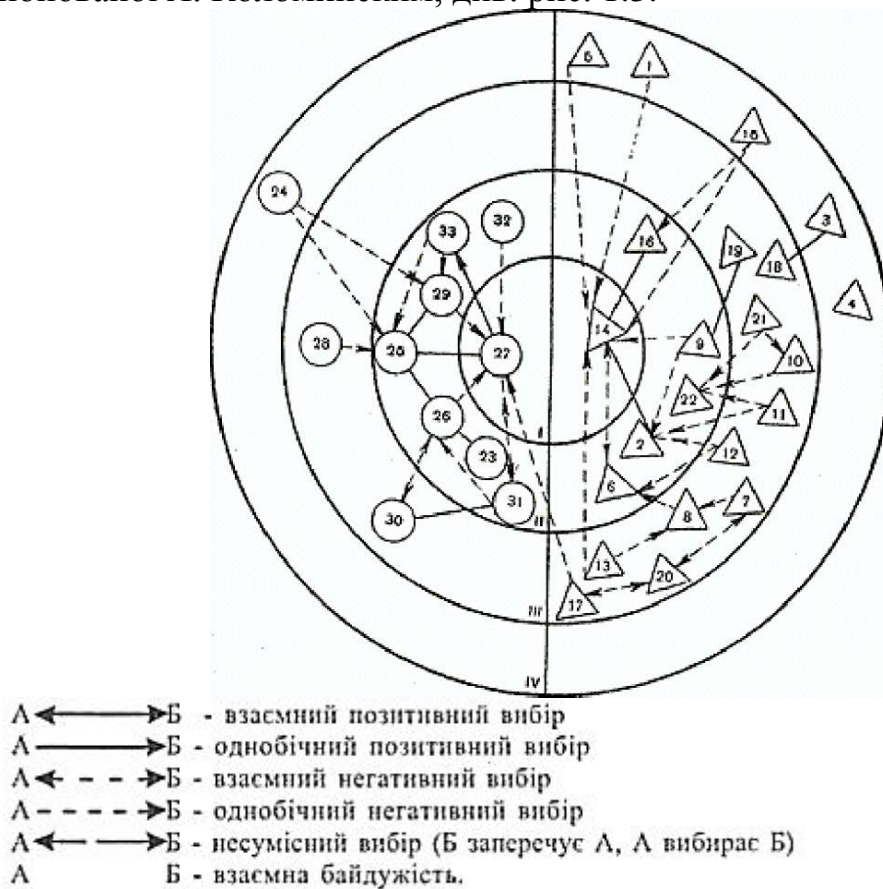


Рис. 1.3. Приклад соціограми

Соціограма — це графічне зображення реакції випробуваних один на одного при відповідях на соціометричний критерій. Вона дозволяє зробити порівняльний аналіз структури взаємин у групі в просторі на деякій площині («щиті») за допомогою спеціальних знаків. Соціограма дає наочне представлення про внутрішньогрупову диференціацію членів групи за їх статусом (популярністю). Як видно, соціограма складається з IV концентричних кіл:

I коло - реєструє досліджуваних із груповим статусом “соціометрична зірка” (ті досліджувані, які отримали 6 і більше позитивних виборів);

II коло - реєструє тих досліджуваних, яким у групі надають перевагу (отримали 3 - 5 позитивних виборів);

III коло - реєструє досліджуваних із груповим статусом “знехтувані” (отримали 1 - 2 позитивні вибори);

IV коло - реєструє досліджуваних із груповим статусом “ізольовані” (не отримали жодного позитивного вибору).

По вертикалі соціограма поділяється на 2 рівні частини. В одній частині позначаються дівчата, в іншій - юнаки. Це дозволить краще простежити характер міжстатевих зв'язків у групі. На соціограмі записуються порядкові номери досліджуваних. Якщо досліджуваний - дівчина, то її порядковий номер записується в колі. Якщо досліджуваний - юнак, то його порядковий номер записується у трикутнику.

Вибори, зроблені та отримані кожним з досліджуваних, на соціограмі позначаються стрілочками. Позитивні вибори - суцільні стрілочки, негативні вибори - пунктирні стрілочки. Соціограмна техніка є істотним доповненням до табличного підходу в аналізі соціометричного матеріалу, тому що вона дає можливість більш глибокого якісного опису і наочного представлення групових явищ. Аналіз соціограми полягає у визначенні центральних, найбільш впливових членів, потім взаємних пар і угруповань.

Індексний етап. Для виявлення кількісних характеристик відношень в групі використовують *соціометричні індекси*. Виділяють дві групи індексів - персональні соціометричні індекси та групові соціометричні індекси. Перші характеризують індивідуальні соціально-психологічні властивості особистості в ролі члена групи. Другі дають числові характеристики цілісної соціометричній конфігурації виборів у групі. Вони описують властивості групових структур спілкування.

До персональних соціометричних індексів відносяться індекси позитивного і негативного соціометричного статусу досліджуваного, які характеризують його положення в групі, потенційну здатність до лідерства.

Індекс позитивного статусу визначається за формулою:

$$C^+ = \frac{B^+}{N-1} \quad (1.1)$$

$C^+$  - індекс позитивного статусу;

$B^+$  - кількість позитивних виборів, отриманих досліджуваним ;

$N$  - число членів групи.

*Індекс негативного статусу* визначається за формулою:

$$C^- = \frac{B^-}{N-1} \quad (1.2)$$

$C^-$  - індекс негативного статусу;

$B^-$  - кількість негативних виборів, отриманих досліджуваним;

$N$  - число членів групи.

Чим вищий індекс позитивного соціометричного статусу, і чим нижчий індекс негативного соціометричного статусу має досліджуваний, тим більший конструктивний вплив він здійснює на членів своєї групи, тим комфортніше почуває себе у взаємостосунках з ними, потенційна здатність до лідерства у нього зростає. Високий індекс негативного статусу у поєднанні з низьким індексом позитивного статусу буде свідчити про протилежні характеристики

положення досліджуваного у групі.

Груповим соціометричним індексом є індекс групової згуртованості. Цей індекс визначається за формулою:

$$KB = \frac{R_1}{R} \quad (1.3)$$

де  $KB$  - коефіцієнт взаємності;

$R_1$  - кількість взаємних позитивних виборів;

$R$  - загальна кількість позитивних виборів у групі.

Таблиця 1.2

Оцінка рівня групової згуртованості

Значення індексу групової згуртованості	Рівень групової згуртованості
0 - 0,49	Низький
0,5 - 0,59	Нижче середнього
0,6 - 0,69	Середній
0,7 - 0,85	Вище середнього
0,85 - 1	Високий

*Індекс позитивної експансивності* характеризує роль особистості в групі як джерела передачі соціальної і психологічної інформації.

*Індекс концентрації взаємодії* показує здатність особистості, як члена групи, зосереджувати потоки психологічної і соціальної інформації на себе.

*Індекс позитивного (негативного) взаємозв'язку* індивіда з іншими членами колективу показує роль індивіда в утворенні взаємних позитивних (негативних) зв'язків в колективі.

*Індекс конфліктності* показує вираженість негативних явищ у взаємовідносинах між членами колективу.

*Індекс зв'язності* виражає частоту потоку соціальних зв'язків між членами колективу.

*Індекс референтності* - це співвідношення позитивних взаємних зв'язків з числом односторонніх виборів. Він характеризує ступінь зв'язку членів з ядром колективу.

*Література* основна [8, 14, 25, 27, 31, 32, 37, 42, 56, 61]  
додаткова [67, 70, 73]

## Тема 2. Управління зайнятістю

**Питання, які виносяться на самостійне опрацювання (до заліку):**

1. Причини нелегальної та нерегламентованої форм зайнятості.
2. Пріоритети державної політики зайнятості в Україні.
3. Активність, мобільність і міграція робочої сили, чинники, що впливають на кожну з перелічених категорій.
4. Методологія та інструментарій оцінювання ефективності роботи Державної служби зайнятості України.
5. Економічна ефективність заходів щодо активного сприяння зайнятості

zareєстрованих безробітних.

***Контрольні питання і навчальні завдання (для обговорення на семінарських заняттях):***

1. Комплексність проблеми зайнятості. Принципова основа, причини нелегальної та нерегламентованої форм зайнятості.
2. Державна політика зайнятості як складова соціальної та економічної політики. Пріоритети державної політики зайнятості в Україні.
3. Структурування профконсультаційного процесу, базові методи вивчення особистості.
4. Внутрішньофірмовий ринок праці. Дискримінація на внутрішньофірмовому ринку праці. Види дискримінації.
5. Види гнучких форм зайнятості.

***Темі рефератів***

1. Регіональні аспекти зайнятості українців.
2. Економічні та соціальні наслідки безробіття в Україні.
3. Вплив безробіття на економічне і соціальне життя.
4. Теоретичні та практичні питання формування системи соціального захисту населення.
5. Європейський досвід служб зайнятості зі сприяння зайнятості молоді.
6. Стратегія і тактика співпраці з територіальними громадами щодо розвитку зайнятості та запобігання безробіттю.

**Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання.** При розкритті питань необхідно підкреслити, що проблема безробіття є ключовим питанням у ринковій економіці, і, не вирішивши її, неможливо налагодити ефективну діяльність економіки.

*Безробіття* — це економічне явище, коли частина економічно активного населення не має можливості використати робочу силу.

Артур Оукен (1929—1979) - американський дослідник у галузі макроекономіки - виразив математичну залежність між рівнем безробіття та відставанням при зростанні ВВП.

Закон Артура Оукена : При зростанні рівня безробіття на 1 % вище природного рівня безробіття тягне за собою недовиробництво ВВП на 2,5 %.

*1. Підготовка психологічного практикуму з елементами тренінгу “Розвиток конкурентозначущих якостей у безробітній молоді з вищою освітою” [39, с. 88-92].*

*Завдання 1.* Ви дізналися про вакансію психолога в престижному навчальному закладі. У Вас є шанс отримати цікаву, високооплачувану роботу, на якій Ви маєте можливість професійно та особистісно розвиватися, самовдосконалюватися. Причому те, що Ви вчорашній випускник ВНЗ не є Вашим недоліком, а навпаки, в деякій мірі заохочується роботодавцем. Ви розумієте, що таких як Ви багато. Отже, уявіть образ Вашого “типового конкурента”, який теж є претендентом на цю посаду. Опишіть його за

наступними позиціями: стать, вік, сімейний стан, освіта, останнє місце роботи (якщо є), досвід роботи, чому він шукає роботу.

**Завдання 2.**

Складіть два переліки:

1. Перерахуйте 10 якостей, якими повинен володіти “ідеальний кандидат” на робоче місце з точки зору роботодавця.
2. Перерахуйте 10 якостей або причин, які заважають отримати роботу з точки зору роботодавця.
3. Якості впишіть в бланк (перша половина бланку), поділивши їх на дві групи: професійні та особистісні. Причини або якості, які заважають отримати роботу впишіть в другу частину бланку в порожні строки.

**Завдання 3.**

- 1) Проранжуйте якості в списках за ступенем важливості з точки зору роботодавця.
- 2) Оцініть ступінь вираження кожної якості за 5-ти бальною шкалою (від 1 до 5 балів):
  - у “ідеального кандидата” на робоче місце (вакансію);
  - у себе (“я, як кандидат” на вакансію);
  - у середнього “кандидата” на вакансію (“мого конкурента” на ринку праці)”.
- 3) Підрахуйте суму набраних балів і запишіть результат у порожню клітинку кожного із стовпчиків: Ідеал, Я, Конкурент.
- 4) Порівняйте результати сум балів у кожного із 3 “претендентів”.

**Бланк**

	Якості претендента				Причини можливої відмови						
	ранг	Ідеал	Я	Конку- рент	ранг	Ідеал	Я	Конку- рент			
Профе- сійні											
Соціаль- но- важливі											
сума								сума			

Питання для обговорення.

- 1) Чому один спеціаліст, при рівних умовах або майже інших рівних (однаковий рівень отриманих професійних знань та умінь, наявність документа про здобуття вищої освіти за однаковою професією (професійна компетентність), працевлаштовується досить успішно за короткий час, ніж інший?
- 2) Якими якостями повинен володіти успішний психолог, менеджер (представник соціономічних професій), який активно перебуває у ринкових відносинах? (Використовуються бланки заповнені учасниками, а саме

перераховуються якості ідеального претендента на робоче місце).

3) Які якості заважають або можуть завадити успішно працювати?

#### *Завдання 4.*

1) Ведучий або один із учасників, названі кожним учасником якості, пише на дошці. З одного боку якості ідеального претендента, з другого – якості, які заважають успішному працевлаштуванню. Серед них визначаються ті, які на думку учасників, потрібні конкурентоздатному фахівцеві (можна використати метод мозкового штурму). Також, використовуючи метод мозкового штурму, необхідно виділити якості, які є перешкодою на шляху до успішного працевлаштування та обґрунтувати даний вибір.

2) Учасникам необхідно уважно проаналізувати переліки якостей, необхідні конкурентоздатному психологові та конкурентоздатному програмістові (визначені методом експертного оцінювання психологів та програмістів) (додаток 1) і з'ясувати, що в цих переліках є спільного, а що відмінного. Які якості є спільними? Чому? Які якості є відмінними і чому? Спробуйте дати визначення конкурентоздатному фахівцеві? З'ясовується, що конкурентоздатний фахівець в своєму “арсеналі”, володіє, так званими базовими, “рушійними” якостями, притаманними представникам усіх професій, а також якостями, які є обов'язково необхідними для здійснення професійної діяльності і якостями соціально значущими або позапрофесійними, які допомагають успішно використовувати набуті професійно важливі. Тобто конкурентоздатні якості представляють собою певний симбіоз професійно-значущих якостей фахівця, які складають його професійну компетентність, з соціально-значущими, які сприяють успішній реалізації його професійної компетентності.

3) Учасникам пропонується бланк з переліком якостей, необхідних конкурентоздатному психологові, на якому необхідно за 5-ти бальною шкалою, адекватно оцінити наявний рівень власного розвитку кожної з них (Додаток 2).

#### Питання для обговорення.

1) Які якості отримали найвищу оцінку? Які найнижчу?

2) Чому, на Вашу думку, одні якості розвинуті більше ніж інші?

3) Що, на Вашу думку, сприяє підвищенню рівня розвитку якостей?

#### *Домашнє завдання*

Інструкція учасникам: “Вам необхідно буде виконати домашнє завдання. *Перше завдання.* Вам необхідно визначити наявний рівень Вашої конкурентоздатності за допомогою методики, розробленої російським вченим В.І. Андрєєвим та адаптованим українським вченим В.В. Синявським. (Роздати методику додаток 3). *Друге завдання.* Передбачає виконання Вами певної вправи. Вправа називається “Як виявити свої сильні сторони”. Для визначення своїх сильних сторін пропонуємо відповісти на 24 питання, які надруковано на бланку, що буде Вам роздано. Відповіді дописуйте безпосередньо на бланку. Це завдання допоможе Вам визначити, які якості є, так званою, Вашою “фішкою” (перевагою, особливістю), дозволить адекватно оцінити Ваш наявний професійний та особистісний “багаж” та сприятиме оптимізації Вашої

самооцінки.

Наступне заняття ми почнемо з обговорення домашнього завдання. З'ясуємо, які Ви побачили в собі сильні сторони, що є Вашою особистою перевагою”.

*Учасникам роздаються бланки з питаннями.*

1. Що мені подобається в мені, так це...
2. Що оточуючим подобається в мені, так це...
3. Що в мене добре виходить, так це...
4. Недавно в мене добре виходило...
5. Коли я в ударі, я ...
6. Я радий, що я можу...
7. Ті люди, які мене добре знають, вважають що я можу...
8. Мені недавно зробили комплімент з приводу того, що...
9. Принцип, який я завжди наслідую...
10. Прикладом моєї турботи про оточуючих є те, що...
11. Люди можуть розраховувати на мене в ...
12. Говорять, у мене гарно вийшло, коли...
13. В цьому році в мене краще, ніж у минулому виходить...
14. Мені вдалося подолати...
15. Гарним прикладом моєї здатності все влаштувати в житті є те, що...
16. У мене все чудово виходить, коли ...
17. Мета, до якої я зараз прагну...
18. Недавно мені вдалося подолати спокусу...
19. Я був (була) приємно здивований (здивована), коли...
20. Я вважаю, що в мене достатній розумовий потенціал для того, щоб...
21. Якщо б мене попросили виділити яку-небудь свою кращу рису, то я б відповів (відповіла).....
22. Мені вдається успішно тримати під контролем свої емоції, завдяки тому, що...
23. На мене можна повністю покласти в тому, що...
24. У найближчі два місяці я повинен (повинна) зробити одну важливу справу... [39, с. 88-92].

*Література* основна [3, 4, 11, 16, 17, 17, 19, 23, 26, 28, 30, 35, 36, 39, 59, 60]

### **Тема 3. Формування та реалізація функцій системи управління персоналом**

***Питання, які виносяться на самостійне опрацювання (до заліку):***

1. Місце та роль підсистеми управління наймом і обліком персоналу в системі управління персоналом організації.
2. Розвиток персоналу: напрямки діагностики та реалізації.
3. Підсистема управління соціальним розвитком персоналу: організація громадського харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури й фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я й відпочинку, забезпечення дитячими установами, організацію соціального страхування.
4. Управління персоналом на підприємствах економічно розвинутих держав.



5. Особливості європейської моделі управління персоналом.
6. Особливості американської та японської моделей управління персоналом.

***Контрольні питання і навчальні завдання (для обговорення на семінарських заняттях):***

1. Система управління персоналом: сутність, цілі, завдання, функції та принципи побудови системи управління персоналом.
2. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом. Склад функціональних підсистем системи управління персоналом організації, їх цілі та основні функції.
3. Підсистема планування й маркетингу персоналу.
4. Підсистема управління наймом і обліком персоналу.
5. Підсистема розвитку кадрів.
6. Підсистема управління трудовими відносинами.
7. Підсистема забезпечення нормативних умов праці.
8. Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу.
9. Підсистема розвитку організаційного страхування. Підсистема правового забезпечення
10. Методи побудови системи управління персоналом: аналізу, побудови, обґрунтування, впровадження.
11. Управління персоналом на підприємствах економічно розвинутих держав. Основні які практикуються у всьому світі: європейська; американська та японська моделі до управління персоналом.

***Теми рефератів***

1. Підбір персоналу: критерії та фактори ефективності.
2. Використання результатів оцінки в управлінській діяльності.
3. Аналіз і способи скорочення бюджету на управління персоналом.
4. Управління персоналом на основі моделі компетенцій.
5. Аналіз та оцінка кадрового потенціалу організації.

**Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання.** При розкритті питань необхідно підкреслити, що в умовах ринкової економіки управління персоналом повинно набувати системності і завершеності на основі комплексного вирішення кадрових проблем, впровадження нових і удосконалення існуючих форм і методів кадрової роботи.

Система управління персоналом – система, в якій реалізуються всі функції управління персоналом. Традиційно виділяють такі підсистеми, що відповідають основним функціям управління людськими ресурсами [55, с.172]:

1. Підсистема загального та лінійного керівництва, що здійснює управління організацією в цілому, управління окремими функціональними та виробничими підрозділами.

2. Підсистема планування та маркетингу персоналу, що виконує розробку кадрової політики та стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування та прогнозування потреби в персоналі, організацію реклами.

3. Підсистема управління підбором та обліком персоналу. Здійснює організацію підбору персоналу, співбесіди, оцінки, відбору, обліку зарахування, переміщення, заохочення та звільнення персоналу, професійну орієнтацію та організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, діловиробництво системи управління персоналом.

4. Підсистема управління трудовими відносинами. Проводить аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємовідносин, управління взаємодією з профспілками.

5. Підсистема забезпечення нормальних умов праці. Виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці, військової охорони організації та окремих посадових осіб.

6. Підсистема управління розвитком персоналу. Здійснює навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, поточну періодичну оцінку кадрів, організацію раціоналізаторської та винахідницької діяльності, реалізацію ділової кар'єри та службово-професійного просування.

7. Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу виконує наступні функції: управління мотивацією трудової поведінки, нормування та тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках, форм морального заохочення персоналу.

8. Підсистема управління соціальним розвитком. Здійснює організацію суспільного харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури та фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я та відпочинку, забезпечення дитячими закладами, організацію соціального страхування.

9. Підсистема розвитку організаційної структури управління.

10. Підсистема правового забезпечення.

11. Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом [55, с.173].

В залежності від розміру організації, склад підсистеми змінюється: в малих організаціях в одну підсистему включають функції декількох підсистем, а у великих – функції кожної підсистеми виконують окремі підрозділи.

Комбінація цих підсистем унікальна для кожної організації і визначає її специфіку. Важливим є не стільки ефективне функціонування окремої підсистеми системи управління персоналом, скільки забезпечення продуктивної взаємодії сукупності ефективно працюючих підсистем. Це досягається за допомогою застосування методів управління персоналом.

*Література основна [6, 13, 21, 30, 46, 47, 52]  
додаткова [76, 78]*

#### **Тема 4. Функціональний розподіл праці в апараті управління організації**

***Питання, які виносяться на самостійне опрацювання (до заліку):***

1. Колективний договір: зміст, порядок укладання та реєстрації.
2. Значення управлінської праці в теорії управління персоналом.
3. Поняття лінійні та функціональні керівники. Функціональний розподіл праці в апараті управління організації.
4. Види та правила складання управлінської документації.
5. Характеристика та правила складання інформаційних документів.

**Контрольні питання і навчальні завдання (для обговорення на семінарських заняттях):**

1. Організаційне проектування. Критерії оцінки організаційної структури управління.
2. Регламенти діяльності посадових осіб, що регулюють діяльність організації як юридичної особи.
3. Регламенти діяльності посадових осіб, що регулюють роботу персоналу.
4. Регламенти діяльності посадових осіб, що регулюють процеси організації діяльності.
5. Розподіл функцій на підприємстві відповідно до організаційної структури управління.

**Теми рефератів**

1. Роль регламентації діяльності посадових осіб у забезпеченні ефективності роботи персоналу.
2. Практичні аспекти врегулювання взаємовідносин між проектними менеджерами та функціональними керівниками.
3. Основні види розподілу та кооперації управлінської діяльності.
4. Особливості управлінської праці та її організація
5. Історія розвитку теорії і практики організації праці менеджера.
6. Основні функції діяльності менеджера.
7. Менеджер як суб'єкт і об'єкт організації праці

*Ділова гра «Аналіз організаційної структури управління підприємством»*  
[5, с.142-143].

**1. Характеристика проблемної ситуації**

Товариство «Альфа» є господарчим суб'єктом і спеціалізується в сфері виробництва продуктів харчування. Згідно із штатним розкладом в товаристві працює 125 чоловік, в т.ч. працівників апарату управління - 19 чол. Штатний розклад працівників апарату управління товариства наведено у таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

Штатний розклад працівників апарату управління ТОВ «Альфа»

№ п/п	Посада	Кількість чоловік
1.	Директор товариства	1
2.	Заступник директора товариства з маркетингу	1
3.	Заступник директора з виробництва	1
4.	Заступник директора з фінансів	1
5.	Головний бухгалтер	1

№ п/п	Посада	Кількість чоловік
6.	Заступник головного бухгалтера	1
7.	Бухгалтерів	2
8.	Керівник відділу стратегічного планування	1
9.	Економістів	2
10.	Керівник відділу маркетингу	1
11.	Маркетологів	2
12.	Головний інженер	1
13.	Інженерів	2
14.	Начальник відділу збуту	1
15.	Секретар офісу	1
Разом		19

## *II. Завдання*

1) Побудуйте організаційну структуру управління ТОВ “Альфа” і покажіть на схемі прямі та зворотні зв’язки між ланками управління.

2) Розробіть положення про відділ маркетингу та відділ стратегічного планування. Структура положення про функціональний підрозділ показано в додатку 1.

3) Розробіть посадові інструкції спеціалістів апарату управління ТОВ “Альфа”.

4) Розподіліть функції між директором товариства та його заступником з маркетингу.

5) Складіть опис посади начальника відділу збуту.

### *Додаток 1*

#### *Структура положення про функціональний підрозділ апарату управління*

1. Загальні положення.
2. Основна мета та завдання.
3. Основні функції.
4. Управління підрозділом.
5. Зв’язки підрозділу з іншими службами та підрозділами.
6. Права підрозділу.
7. Відповідальність підрозділу.
8. Ліквідація та реорганізація підрозділу. [5, с.142-143]

**Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання.** При розкритті питань необхідно підкреслити, що об’єктивною основою реалізації управлінського впливу є застосування методів управління.

*Методи управління* — способи впливу на окремих працівників і виробничі колективи загалом з метою досягнення визначених цілей.

Методи управління використовуються не ізольовано, а в поєднанні один з одним. Тому управлінська діяльність постає як результуюча різноспрямованих методів і засобів їх реалізації. Водночас кожна група методів має специфічні особливості, власні форми вияву і межі застосування.

Адміністративні методи управління — система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яку використовують для організації й координації об'єктів управління з метою виконання поставлених завдань.



Рис. 4.1. Адміністративні методи управління

Організаційно-адміністративні методи безпосередньо впливають на керований об'єкт через накази, розпорядження, оперативні вказівки, що видаються письмово або усно, контроль за їх виконанням, систему адміністративних засобів підтримки трудової дисципліни тощо.

Вони покликані забезпечити організаційну чіткість і дисципліну праці. Ці методи регламентуються правовими актами трудового і господарського законодавства. Розпорядчий вплив - це пряма адміністративна вказівка, яка має обов'язковий характер і адресується керованим об'єктам або особам.

На відміну від організаційних методів, спрямованих на формування системи управління, розпорядчі методи дають змогу вирішити тільки окремі питання. Розпорядчий вплив не припускає жодних варіантів щодо вибору прийомів виконання певної дії, крім запропонованого, забезпечує чіткі дії управлінського апарату, налагоджену роботу системи управління. Залежно від змісту і рівня управління розпорядчий вплив може набирати форм наказів, розпоряджень і вказівок.

**Накази** видає керівник підприємства або його заступник згідно з документами, що надійшли в організацію від вищих органів управління. Є

обов'язковими для виконання у встановлений термін, навіть якщо це не влаштовує виконавця. Накази з особового складу видають на підставі заяв, доповідних записок та інших документів.

*Розпорядження* - це правовий акт, виданий керівником структурного підрозділу для вирішення оперативних питань. Аналогічно до наказу розпорядження містить констатуючу і розпорядчу складові. В останньому пункті розпорядження зазначають осіб, на яких покладаються обов'язки з контролю за їх виконанням.

Розпорядження, як правило, мають обмежений термін дії і стосуються вузького кола питань і виконавців.

*Наради* проводять з метою опрацювання управлінських рішень тактичного або стратегічного характеру. Строки проведення нарад, їх цілі та завдання, порядок ведення і техніку управління ними слід планувати заздалегідь. Готуючись до наради, керівник мусить продумати тактику її проведення. Консультації проводять за необхідності одержати додаткову інформацію щодо вирішення проблем. Для цього залучають експертів, що володіють необхідними знаннями, мають досвід розв'язання подібних проблем.

Важливо визначити оптимальне поєднання та раціональне співвідношення організаційно-адміністративних і економічних методів.

*Економічні методи управління* — система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на керовані об'єкти з метою досягнення поставленої мети і забезпечення єдності інтересів суспільства, підприємства та окремих працівників. Центральне місце в цій групі методів займають: планування, аналіз, господарський розрахунок, стимулювання, ціноутворення, фінансування, кредитування та облік.

Використання менеджером лише адміністративно-розпорядчих методів може завдати великої шкоди організації, оскільки її працівники звикнуть бути пасивними виконавцями чужої волі або почуватимуться дискомфортно і стануть їй опиратися. З огляду на це слід застосовувати і соціально-психологічні методи.

*Соціально-психологічні методи управління* — сукупність специфічних способів дії на особисті стосунки і зв'язки між працівниками, а також на соціальні процеси в ньому.

Вони ґрунтуються на використанні моральних стимулів до праці, діють на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання на свідомий обов'язок, внутрішню потребу людини.

*Література* основна [2, 5, 10, 15, 40]  
додаткова [72]

## **Тема 5. Побудова системи документообороту сучасної кадрової служби**

***Питання, які виносяться на самостійне опрацювання (до заліку):***

1. Визначте заходи по охороні та безпеці кадрової інформації.
2. Значення сучасної кадрової служби в роботі організацій.
3. Планування роботи з персоналом організації за допомогою програми

"1С: Підприємство 8.0. «Зарплата та управління персоналом».

4. Вхідна та вихідна інформація з автоматизації управління поведінкою персоналу організації.

5. Номенклатура справ з кадрового діловодства.

***Контрольні питання і навчальні завдання (для обговорення на семінарських заняттях):***

1. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу: нормативно-правове, інформаційне, кадрове, матеріально-технічне, фінансове.

2. Створення АРМ фахівця з управління персоналом.

3. Сучасні АІС управління персоналом.

4. Автоматизація управління поведінкою персоналу організації. Управління поведінкою персоналу організації за допомогою програми "1С: Підприємство 7.7".

5. Склад кадрової документації та її призначення. Заходи по охороні та безпеці кадрової інформації.

6. Ситуаційний аналіз по вивченню документообороту менеджера по персоналу, формуванню інформаційних потоків.

7. Формування статистичної звітності про прийом, переведення, звільнення працівників, оформлення відпусток, відряджень, винагороди, пенсійного забезпечення, облік використання робочого часу тощо.

8. Створення електронної бази даних кандидатів на вакантні посади.

***Теми рефератів***

1. Сучасні Інтернет-технології як чинник підвищення ефективності роботи служби персоналу.

2. Бізнес-тренінги як дієвий метод навчання персоналу та роль служби персоналу в їх проведенні.

3. Інформаційна база управління кадрами та особливості її становлення.

4. Автоматизація бізнес-процесів оцінки персоналу.

5. Інформаційні системи діловодства та документообігу.

6. Автоматизація процесів діловодства та документообігу.

7. Інформаційні системи Пенсійного фонду України.

8. Інформаційні системи державної служби зайнятості.

**Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання.** При розкритті питань необхідно підкреслити, що за умов великої чисельності персоналу впровадження автоматизованих комплексних систем управління персоналом або HRM-систем (Human Resource Management - управління людським ресурсом) дозволяє вести кадрову документацію і підтримувати документообіг в електронному вигляді, що мінімізує ручне введення даних, виключає дублювання облікових записів співробітників, забезпечує їх блокування для звільненого персоналу, а також дає можливість оперативно виконувати розрахунок зарплати і всіх зв'язаних нарахувань і нарахувань.

HRM-системи, залежно від реалізації того або іншого рівня автоматизації, можна умовно класифікувати на три види [11, с.23]:

*Системи першого рівня* - направлені виключно на автоматизацію

розрахунку заробітної плати. Часто вони є заздалегідь настроєним, їх низька функціональність і неможливість подальшої настройки істотно обмежують коло потенційних користувачів.

*Системи другого рівня* - дозволяють розраховувати зарплату, формувати і вести штатний розпис, відображати рух кадрів і т. п. Такі системи сьогодні занадто наблизилася до програмних комплексів третього рівня і провести чітку грань між ними стає дедалі складніше. Це пов'язано з тим, що, як відзначають багато експертів і гравці ринку, останніми роками замовники проявляють усе більший інтерес саме до управлінського функціонала HRM -систем.

*Системи третього рівня* - найбільш комплексні рішення, які дозволяють проводити атестацію співробітників, складати портрети фахівців, розробляти індивідуальні програми їх навчання і службового просування і т.д. Такі системи, як правило, вже не є самостійними, а входять як спеціалізований модуль у системи комплексної автоматизації підприємств (ERP-системи). У той же час існують і окремі HRM-системи третього рівня, що мають можливості інтеграції з популярними ERP-системами. Продукти такого класу дозволяють працювати не тільки з кількісними (зарплата, податкові виплати, надбавки, утримання і т. п.), але і з якісними показниками персоналу. Якісна функціональність забезпечує автоматизацію таких функцій, як мотивація персоналу, створення "профілів компетенцій співробітників", управління кар'єрою, оцінка персоналу, управління навчанням (підвищенням кваліфікації), дистанційне навчання, аналіз ефективності персоналу, аналіз відповідності співробітника посаді, планування потреби в персоналі і руху персоналу, формування кадрового резерву. Крім того, системи третього рівня забезпечують "самообслуговування персоналу" (віддалений доступ співробітників, у тому числі через Інтернет. до облікових даних про них з можливістю коректування частини даних), а також підтримку HR-порталу в Інтернет. з публікацією і оперативним оновленням даних за вакансіями, новин компанії, реєстрацією резюме, що заповнюються в онлайн-режимі, автоматизованим аналізом цих резюме, відбором потенційних кандидатів на посаду тощо.

Функціональність сучасних HRM -рішень найвищого класу, можна умовно об'єднати в такі типові функціональні модулі.

#### *Організаційний менеджмент*

1. Управління організаційною структурою.
2. Штатний розпис.
3. Розстановка кадрів.

#### *Кадровий облік*

4. Кадровий облік і документообіг.
5. Табельний облік.
6. Пенсійний (персоніфікований облік).
7. Регламентована звітність.
8. Зберігання історії.

#### *Управління кадрами*

9. Підбір кадрів.



10. Планування персоналу.
11. Атестація персоналу.  
Ділова оцінка персонал
12. Управління компетенціями.
13. Розвиток кадрового резерву.
14. Управління кар'єрою.
15. Управління мотивацією.
16. Компенсаційний пакет.

#### *Розвиток персоналу*

17. Управління навчанням.
18. Електронне навчання.
19. Управління підвищенням кваліфікації.
20. Управління перепідготовкою кадрів. *Фінансово-розрахунковий*

#### *модуль*

21. Розрахунок заробітної плати.
22. Інші розрахунки з персоналом.
23. Автоматичний розрахунок податків і відрахувань.
24. Планування витрат на персонал.
25. Глобальна система НДІ.
26. HR-портал.
27. Інформаційне самообслуговування.
28. Аналітика по персоналу.

У зарубіжних інтегрованих HRM-системах усю сукупність HR-завдань часто розбивають на шість основних функціональних блоків, розподілених за трьома технологічними рівнями (згідно з підходом дослідницької групи Forrester Research).

Сьогодні на українському ринку HRM-систем представлено продукти як західного (локалізованого під вітчизняні умови), так і вітчизняного та російського походження. Перші переважно входять до складу потужних і "важких" ERP-рішень (SAP R/3, Oracle Application, Microsoft Dynamics AX та ін.). Другі можуть входити до комплексної системи управління підприємством або пропонуватися як окреме рішення. Найвідоміші з них - рішення на базі систем "БОСС-Кадровик", "Галактика", "1С", "Мегаполіс", "PersonPro", "Атлас Кадри", "Парус". Пропоновані на ринку зарубіжні HRM- системи, як правило, вже адаптовані під українське законодавство [11, с.25]

*Література основна* [1, 47, 52, 55]

*додаткова* [72]

### ***Змістовий модуль 2. Практичні аспекти аналізу ефективності системи управління персоналом***

#### **Тема 6. Функціонально - вартісний аналіз діяльності підрозділів (ФСА)**

##### ***Питання, які виносяться на самостійне опрацювання (до заліку):***

1. Взаємозалежність ефективності роботи підприємства від робіт персоналу. Критерії ефективності

2. Методика комплексної оцінки роботи персоналу.
3. Оцінка за коефіцієнтом трудової участі: сутність, розрахунок, переваги та недоліки у застосуванні.
4. Методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності персоналу за якістю та результатами праці. Методика кваліметричної оцінки.

***Контрольні питання і навчальні завдання (для обговорення на семінарських заняттях):***

1. Сутність економічної, соціальної і організаційної ефективності управління персоналом підприємства.
2. Кількісна оцінка економічної ефективності управління персоналом підприємства. Показники для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства
3. Організаційна ефективність управління персоналом: зміст та показники.
4. Соціальна ефективність управління персоналом: зміст та критерії.
5. Ефективність професійного добору та адаптації працівників.
6. Інтегральні показники економічної ефективності управління персоналом. Оцінка за коефіцієнтом трудової участі: сутність, розрахунок, переваги та недоліки у застосуванні.
7. Завдання для практичного аналізу - пошук шляхів зниження витрат на основі техніко-економічних розрахунків ефективності реалізації функцій, методів управління персоналу.

***Темати рефератів***

1. Оцінка ефективності і продуктивності праці персоналу
2. Порівняльна характеристика різних методів оцінки ефективності роботи персоналу.
3. Критерії та показники ефективності управління.
4. Критерії та показники оцінки управлінської праці.
5. Методи дослідження системи управління персоналом.
6. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом за якістю та результатами праці.

*Література основна [24, 28, 46, 55, 57]*

**Тема 7. Планування та аналіз показників по праці**

***Питання, які виносяться на самостійне опрацювання (до заліку):***

1. Кадровий резерв: призначення, правила і принципи формування.
2. Управління мобільністю кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників.
3. Напрями та завдання дослідження соціальних аспектів трудової діяльності.
4. Планування та управління службовою кар'єрою працівників. Значення планування кар'єри для організації та окремих працівників.

***Контрольні питання і навчальні завдання (для обговорення на семінарських заняттях):***

1. Різновиди та особливості кадрової політики в різних організаціях.
2. Філософія та проблеми кадрового планування.
3. Оцінка кадрового потенціалу організації.
4. Методи визначення необхідної чисельності кадрів на підприємстві.
5. Розрахунок трудомісткості праці, виконання норм виробітки.
6. Аналіз структури кадрового складу на відповідність вимогам технології і класифікатору посад.
7. Визначення та аналіз показників використання робочого часу.
8. Діагностика управлінського, інноваційного потенціалу персоналу організації.
9. Оцінка плинності кадрів, вивчення форм, динаміки, причин руху робочої сили

***Темати рефератів***

1. HR -бюджет: планування, терміни, управління бюджетом.
2. Внутрішній аудит персоналу : комплексний підхід до виміру результативності персоналу.
3. Сучасні підходи до вимірювання продуктивності праці в Україні та світі.
4. Особливості використання досягнень НТП в економіці країни для підвищення продуктивності праці.
5. Пастка спадної продуктивності: особливості дії та наслідки в Україні.
6. Основні тенденції зміни продуктивності праці в різних сферах економічної діяльності: причини та наслідки.
7. Сучасний стан продуктивності праці в економіці країни: проблеми і перспективи.

***Аналітична справа №1***

Провести дослідження стану та динаміки продуктивності праці на українських підприємствах

***Методичні вказівки до виконання аналітичної справи №1***

Для виконання завдання необхідно виявити основні причини змін, зокрема стримування підвищення продуктивності праці, оцінити наслідки уповільнення, визначити основні шляхи подолання уповільнення продуктивності праці).

***Розрахункова задача №1***

Використовуючи програму «Microsoft Excel» розрахувати:

- індекси продуктивності праці кожного підприємства та загальний процент зростання продуктивності праці всіх підприємств;
- створити проміжні підсумки за рівнем зростання продуктивності праці;
- визначити мінімальний, середній і максимальний рівень зростання продуктивності праці;
- побудувати графіки рівнів зростання продуктивності праці.

Робота підприємств характеризується даними таблиці 1.

Таблиця 1

Підпри- ємство	Базисний період		Звітний період	
	Обсяг вироб- ництва, грн.	Чисельність працюючих, осіб	Обсяг вироб- ництва, грн.	Чисельність працюючих, осіб
№ 1	2 040 000	560	1 950 000	480
№ 2	2 500 000	495	3 540 000	650
№ 3	3 600 000	640	3 800 000	650
№ 4	2 800 000	520	2 400 000	480
№ 5	4 200 000	660	4 400 000	670
№ 6	5 300 000	680	5 400 000	680
№ 7	4 800 000	590	5 200 000	600
№ 8	3 200 000	420	3 000 000	380
№ 9	4 600 000	520	4 700 000	520
№ 10	6 100 000	920	6 200 000	930

Форма для результатів проведених розрахунків

А	В	С	Д	Е	Ф	Г	Н
Підпри- ємство	Обсяг виробн ництва базовий	Чисель- ність базова	Обсяг виробн ництва звітний	Чисель- ність звітна	Виробі ток базовий	Виробі ток звітний	І пр.
1							
...							
Всього							

*Розрахункова задача №2*

Робота підприємства характеризується показниками, які наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

Показник	Базисний період	Звітний період
Валова продукція, грн.	1 060 000	1 250 000
Обсяг незавершеного виробництва, грн.	55 000	65 000
Матеріальні витрати, грн.	650 000	750 000
У тому числі: сировина та основні матеріали, грн.	590 000	710 000
Амортизаційні відрахування, грн.	65 000	80 000
Фонд зарплати всього персоналу, грн.	160 000	165 000
Чисельність усього персоналу, осіб	790	860
Прибуток, грн.	185 000	195 000

Визначити зростання продуктивності праці за валовою, товарною, чистою, умовно-чистою продукцією та нормативною вартістю обробки, пояснити причини різниці показників.

*Методичні вказівки до виконання розрахункової задачі №2*

З теоретичного погляду найповніше уявлення щодо вкладу підприємства у створення продукції дає показник вартості чистої продукції - новоствореної вартості. Величина чистої продукції розраховується як різниця між обсягом валової продукції і витратами на сировину, матеріали, напівфабрикати, паливо, енергію, амортизаційні відрахування (елементи уречевленої праці):

$$Чп = Qв - Мв \quad \text{або} \quad Чп = Зп + Пр,$$

де Чп — обсяг чистої продукції;

Qв — обсяг валової продукції;

Мв — матеріальні ви і раї й;

Зп — заробітна плата з нарахуваннями на соціальне страхування;

Пр — прибуток підприємства.

Чиста продукція точно характеризує новостворену продукцію, якщо продукція реалізується за ринковими цінами, проте нині великий вплив чинять монопольні ціни, які змінюють реальний вклад підприємства у створення нової вартості.

У галузях з високим рівнем технічної оснащеності для розрахунку продуктивності праці застосовується показник умовно-чистої продукції, який містить, окрім заробітної плати з нарахуваннями, прибуток, а також суму амортизаційних відрахувань (частину минулої праці).

Проте використання цього показника обмежене у зв'язку з тим, що за значної різниці в рентабельності окремих виробів і великих відмінностей частки прибутку в оптовій ціні підприємства не можна мати точних і надійних результатів зіставлення реального вкладу підприємства щодо випуску продукції і відповідної величини прибутку.

Ширше застосовується на підприємствах показник продуктивності праці, розрахований на основі показника нормативно-чистої продукції.

Сутність нормативного методу визначення чистої продукції полягає в тому, що на кожний вид продукції, котра випускається підприємством, поряд з оптовою ціною встановлюється також норматив чистої продукції. Обсяг нормативно-чистої продукції (НЧП) по підприємству визначається множенням обсягу випуску кожного виду продукції в натуральному вимірнику (штук, кг тощо) на норматив і складанням одержаних результатів. Нормативи чистої продукції мають бути стабільними, тому обсяги нормативно-чистої продукції порівнюються протягом певного періоду.

Обсяг нормативно-чистої продукції розраховується так:

$$НЧП = \sum \Pi_i * Нч.п_i,$$

де  $\Pi_i$  — план випуску  $i$ -х виробів, шт.;

Нч.п<sub>*i*</sub> — норматив чистої продукції на  $i$ -й виріб, грн;

$n$  — кількість найменувань виробів за планом.

*Література основна* [5, 12, 18, 57, 58]  
*додаткова* [31]

**Змістовий модуль 3. Новітні фактори впливу на ефективність управління персоналом сучасних організацій**

**Тема 8. Стратегічне управління персоналом**

***Питання, які виносяться на самостійне опрацювання (до заліку):***

1. Наукові основи ментального механізму ефективного управління людськими ресурсами.
2. Маніпулятивна природа соціуму. Види та процеси маніпулятивного впливу.
3. Маркетинг персоналу як філософія і стратегія управління людськими ресурсами організації.
4. Метод інформаційного управління і психологічні методи стратегічного управління.

***Контрольні питання і навчальні завдання (для обговорення на семінарських заняттях):***

1. Проблеми взаємозв'язку стратегічних цілей організації, кадрової політики і стратегічного кадрового менеджменту.
2. Використання концепції «людського капіталу», «кадрового потенціалу» у стратегічному управлінні людськими ресурсами.
3. Вплив національної культури на стратегічний кадровий менеджмент.
4. Якісні особливості людських ресурсів в Україні. Підвищення вимог до професіоналізму.
5. Методи і технології ігromodelювання в системі професійної підготовки кадрів.
6. Врахування етнопсихологічних і культурних особливостей персоналу в кадровій політиці міжнародних компаній.
7. Акмеологічний підхід у стратегічному управлінні кадрами.
8. Стратегічне управління розвитком персоналу.
9. Управління розвитком професійних якостей керівників у ігromodelюванні.

***Темати рефератів***

1. Розвиток працівників з лідерським потенціалом як чинник формування стратегії організації.
2. Управління опором персоналу підприємств організаційним змінам.
3. Підготовка персоналу стратегічного рівня.
4. Акмеологічний підхід у стратегічному управлінні кадрами.
5. Навчаючі технології та технології ігromodelювання.

***Тренінг стратегічного мислення***

Тренінг стратегічного мислення призначений для формування здібності до стратегічного мислення. Включає завдання на реконструкцію змісту фіксованої стратегії, її провідних особливостей; на залежність реконструкції стратегії від концептуальних орієнтирів, що привертаються, або особливостей зразків “інших” стратегій; на перехід до проблематизації стратегії; на введення критеріїв проблематизації стратегії; на проектування стратегії (без прототипу, на замовленням, з опором на прототип, з опором на критерій)

***Вступне слово.***

Відсутність стратегічного мислення у керівників компанії призводить

до втрачених можливостей, незапланованих витрат, марнування ресурсів та втрати конкурентоспроможності. При відсутності стратегічного мислення неможливо побудувати успішний бізнес, тому що лише з його допомогою можна скласти довгостроковий план дій, вирішити, куди вкласти капітал, як розподілити ресурси і спрогнозувати кінцевий результат.

щоб мислити стратегічно, необхідно мислити перспективно. Здатність мислити дещо більш віддаленою перспективою залежить від ступеня амбітності цілей та від логічних рівнів, на яких розглядаємо ситуацію та приймаємо рішення. Перспективне мислення характерне здатністю конструювати будь-який відрізок майбутнього, з різним віддаленням від сьогодення. Найменше віддалення, яке перетворює перспективу на стратегічну, становить 5 років. Якщо нашому мисленню до снаги охопити перспективу у 5 років і ми легко бачимо це майбутнє та шлях, який веде до нього, то можемо вважати перспективність нашого мислення сприятливим для стратегічності нашого мислення.

Для розвитку стратегічного мислення як корпоративної компетенції необхідно стимулювати наступні зміни в індивідуальній та колективній свідомості колег:

1. Усвідомлення кожним з працівників сфер прийняття собою стратегічних рішень.
2. Усвідомлення власної стратегії (найманого працівника, виконавця, керівника тощо).
3. Поєднання індивідуального та групового прийняття рішень.
4. Усвідомлення відмінностей цілей і задач.

Сфера рішення визначена рівнем ідентифікації – відповіддю на питання «хто я такий я який я в цьому». Відповідь на це питання ще називають роллю. Кожна роль – сфера прийняття стратегічного рішення. Я-керівник. Я-найманий працівник. Я-бізнесмен. Я-роботодавець. Я-особистість. Я-друг. Я-батько/мати. Я-дитина своїх батьків.

Без усвідомлення власних персональних стратегій та їх типових наслідків можна залишитись у полоні стереотипів, притаманних негативному мисленню, що відповідним чином вплине на перспективність мислення, і зрештою залишить конкретного працівника/керівника на тактичному рівні, а тому рішення вищого керівництва продовжуватимуть залишатися незрозумілими, чужими – і викликати спротив та протидію (відкриту чи приховану).

#### *Етапи розвитку вміння мислити стратегічно*

1. Вчитися передбачити

Перш ніж зробити якусь дію, ми повинні подумки уявити собі подальший розвиток подій і результат, який отримаємо. Наприклад, запитати себе: «Чого я хочу досягти і до чого призведуть мої дії або слова?».

Готуючись до публічного виступу, ми можемо не тільки гарненько продумати текст, але і уявити собі питання, які підуть із залу. По-перше, таким чином ми краще запам'ятаємо те, про що будемо говорити. А по-друге, наші відповіді будуть більш впевнені, адже ми заздалегідь вже приготуємо на них відповіді. До того ж цікаво буде потім подивитися, наскільки ми «вгадали».

Тренувати стратегічне мислення можна на кожному кроці. Наприклад, ми вирушаємо в подорож і збираємо речі, розглядаючи ситуацію наперед і припускаючи, що нам необхідно взяти з собою на випадок негоди, хвороби, втрати документів або грошей.

## 2. Використовувати візуалізацію

Створення зорових образів і їх мислене опис допоможе нам навчитися бачити предмети, події, проекти та ін. в деталях. Наприклад, ми говоримо «дерево» і починаємо його собі представляти в деталях: наскільки вона стара, висока, як низько його гілки знаходяться від землі, які птахи на ньому сидять, глибокі в нього коріння і т. д. Однак людина, яка мислить стратегічно, повинен бачити не тільки деталі, але і не упускати з виду всю картину— «дерево» в цілому.

## 3. Продумувати запасні варіанти

Намагаючись передбачити хід подій, ми подумки складаємо план, згідно з яким будемо діяти. Часом здається, що ми продумали все до дрібниць, але ситуація складається так, що на думку приходять слова: «Людина припускає, а Бог розташовує», або «Хочеш розсмішити Бога, розкажи йому про свої плани». Виникають непередбачені обставини, в яких ми губимося, оскільки подумки спланували інший варіант дій.

Тому в якості тренування, плануючи свої дії, можна припустити кілька варіантів розвитку подій і «відрепетирувати» свої дії у кожному випадку. Назвемо це запасним планом «Б».

Можна згадати яку-небудь складну конфліктну ситуацію, що відбулася з нами, коли ми залишилися незадоволені своєю поведінкою, і уявити хоча б три варіанти виходу з неї, які були б для нас менш болючі. Надалі, якщо ми потрапимо в подібні обставини, то зможемо передбачити результат і легко вибрати для себе оптимальний варіант поведінки.

## 4. Враховувати минулий досвід — як свій, так і чужий

Людство за час свого існування накопичило чималий досвід у всіх сферах життя. Тому вирішуючи якусь проблему або задачу, у першу чергу варто подумати, а не чи займався хтось до нас чимось подібним. Грунтуючись на чужому досвіді, ми можемо передбачити хід подій і істотно просунутися вперед, не винаходячи велосипед в ситуації, коли на ньому вже давно катаються.

## 5. Розвивати логічне мислення, виходячи за рамки звичного

Ми не надто напружуємося у повсякденному житті, беручи механічні рішення і нерідко мислячи шаблонно, чим і відрізняємося від людей неординарних, з розвитим стратегічним мисленням.

### *Логіко- розумовий тренінг*

Логіко- розумовий тренінг призначений для формування фундаментальних елементів розумового механізму і їх структурного зв'язку в рамках мовного мислення і базисних форм мислення в рефлексії (вирішення завдань, постановка і вирішення проблем). Використовуються (для фіксації змісту суб'єктів і предикатів) схематичні зображення, прийоми



схемотехніки і логічної організації побудови схематичних зображень предикативного типу.

### ***Тренінг схемотехніки***

Тренінг схемотехніки призначений для формування фундаментальних елементів механізму семіотичної самоорганізації і їх структурного зв'язку. Припускає взаємозалежні цикли завдань на парадигматизацію, семантизацію і синтагматизацію на матеріалі звичайного тексту, схем конспектів і схематичних зображень.

### ***Лідерський тренінг***

Лідерський тренінг призначений для формування здібності до лідерського вияву, що визнається партнерами із спільної діяльності. Включає вирішення завдань на лідерське самовираження, на зміну обставин для лідерського самовираження, на залежність лідерського самовиявлення від запозичення позиції (діяльної, соціодинамічної, соціокультурної) партнера як лідера і як веденого, на корекцію самовираження лідера залежно від типових “прохань” партнера (життєдіяльних, соціодинамічних, соціокультурних, діяльнісних).

*Література* основна [20, 22, 29, 33, 38]  
додакова [74-76, 78]

## **Тема 9. Самовизначення особистості як передумова компетентності**

### ***Питання, які виносяться на самостійне опрацювання (до заліку):***

1. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна.
2. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри.
3. Ротація кадрів як форма підвищення кваліфікації працівників. Переміщення, переведення на іншу посаду, роботу.
4. Забезпечення організаційних умов для самоосвіти та саморозвитку персоналу.

### ***Контрольні питання і навчальні завдання (для обговорення на семінарських заняттях):***

1. Планування та управління службовою кар'єрою працівників.
2. Інвестування в людину та її ефективність.
3. Професійний розвиток персоналу. Програми підготовки персоналу. Стажування як засіб підвищення кваліфікації персоналу.
4. Планування та підготовка резерву кадрів.
5. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів. Розстановка персоналу за посадами.

### ***Теми рефератів***

1. Відстежування і аналіз результатів навчання.
2. Проблема професійного самовизначення молоді.
3. Успішність та потенціал особистості в трудовій професійній діяльності.
4. Вибір професії як початок кар'єри.
5. Психологічні проблеми життєвого та особистісного самовизначення.
6. Поняття та психологічні проблеми професійного відбору.

### ***Організаційно-комунікативний тренінг***

Організаційно- комунікативний тренінг призначений для формування фундаментальних ланок механізму організації дискусійного процесу. Включає взаємозалежні цикли завдань на з'ясування точки зору, пошук підстав для критики тієї чи іншої точок зору, на запозичення підстав точок зору, на породження єдиної підстави точок зору, на застосування єдиної підстави для можливого виправдання змісту точки зору або його частини.

### ***Онтологічний тренінг***

Онтологічний тренінг призначений для формування здібностей до реконструкції або породження думки з послідовним використанням критерію об'єктивності каузальної. Має взаємозалежні цикли завдань з "онтичного" (об'єктного) читання схем, їх "розвертання" і "згортання", із введення реплік в діалоги, що розкривають зміст тексту, діалогу, заповнюють "порожнечі", спрямовують думку автора в інше русло, подають думку автора (учасника фіксованого "діалогу") перед власною "своєю" думкою.

### ***Самовизначальний тренінг***

Самовизначальний тренінг призначається для формування здібності усвідомленої мотивації у фіксованих рамках вимог соціокультурного і діяльнісного типів. Включає вирішення завдань на оформлення образів "актуального Я", що "вимагає Я", на співвідношення образів "Я", обґрунтування переваг.

### ***Тренінг ідентифікації***

Тренінг ідентифікації призначений для формування здібності до усвідомленого ототожнення себе з партнером для вироблення корекції образу "Я" партнера. Включає завдання на ідентифікацію поведінкового навчального, мисленнєвого, мотиваційного, життєдіяльного, соціодинамічного, соціокультурного, діяльнісного типів ідентифікації.

**Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання.** При розкритті питань необхідно підкреслити, що *самовизначення* — співвіднесення двох типів образів "Я", один з яких зберігає динаміку устремлень зсередини, а інший є результатом виявлення змісту зовнішньої вимоги ("потребуюче Я"). *Самовизначення* завершується вибором значущості та переваги певного "Я", до якого пристосовується образ іншого "Я".

*Самоорганізація* — процес уведення норм поведінки і діяльності за рахунок рефлексивного механізму і відповідності вимогам цих норм за відсутності зовнішніх факторів, стимульованих організацією поведінки та діяльності.

*Саморозвиток* — процес породження нових, розвиненіших внутрішніх якостей, що визначають поведінку і форми перебування в соціокультурному і діяльнісному середовищах. Цей процес відбувається за рахунок внутрішньої активності та використання зовнішніх впливів як умов реалізації внутрішньої активності.

*Література* основна [6, 7, 13, 41, 43, 44, 46, 51, 52, 55, 59, 61]

## **Тема 10. Сучасні тенденції у формуванні мотивації**

### ***Питання, які виносяться на самостійне опрацювання (до заліку):***

1. Гуманізація праці, залучення до управління.
2. Проблема співставлення оплати праці та втаємничення її рівня.
3. Проблема визначення рівня оплати праці з урахуванням інфляції і різниці у вартості життя при управлінні винагородою.
4. Глобалізація бізнесу. Вирішення питання про винагороду працівників за кордоном.

### ***Контрольні питання і навчальні завдання (для обговорення на семінарських заняттях):***

1. Альтернативи традиційної оплати праці. Система участі в прибутках.
2. Аналіз сучасних форм оплати праці.
3. Специфічні форми оплати праці. Система участі в результатах роботи фірми.
4. Оплата через оцінку праці. Приклади методів оцінки праці.
5. Грейдування посад: сутність та особливості нарахування заробітної плати.
6. Сучасні вітчизняні тенденції у формуванні мотивації та виплаті винагороди.
7. Методика мотиваційного моніторингу 12 факторів Річі –Мартіна.
8. Методи соціального та морального впливу на персонал. Управління мобільністю кадрів.

### ***Темі рефератів***

1. Методика мотиваційного моніторингу для удосконалення мотиваційної політики організації.
2. Методи діагностики мотивів поведінки, задоволеності потреб, виявлення мотивуючих чинників.
3. Розробка дієвої корпоративної системи стимулювання персоналу
4. Аналіз, прогнозування, профілактика травматизму та професійної захворюваності

***Тренінг «Визначення мотиваційного профілю працівників»*** в досліджуваній організації передбачає встановлення ступеню дієвості та задоволеності факторів стимулювання. Оцінювання мотиваційного потенціалу персоналу здійснювалась у два етапи. Перший етап полягав у виявленні мотиваційних потреб працівників, тобто визначенні мотиваційного профілю працівника на основі 12-факторної моделі мотивації Ш. Річі - П. Мартіна: високий зарібок, фізичні умови праці, структурування роботи, соціальні контакти, стійкі взаємовідносини, визнання, прагнення до досягнень, впливовість, різноманітність і зміни, креативність, самовдосконалення, цікава і корисна робота [52].

В тесті пропонується 33 твердження [52]. До кожного із них додається іще 4 твердження, які позначаються літерами (a), (b), (c), (d), і означають фактори мотивації. На кожне твердження тесту необхідно розділити 11 балів між чотирма цими факторами. Якщо на думку респондента тільки один із

факторів найбільш важливий, то його можна оцінити в 11 балів; якщо ж для респондента котрогось фактора взагалі не існує, то йому можна не присвоювати бали.

Щоб виявити мотиваційні потреби працівників, необхідно виявити їх ставлення до мотиваційних факторів (мотиваторів), а саме, зовнішніх мотиваторів. Для цього розглянемо можливість використання такого інструментарію, яким є мотиваційний профіль, який запропонований Ш.Річі і П.Мартінім. Мотиваційний профіль визначається за допомогою виявлення у працівників їх ставлення до дванадцяти мотиваційних факторів, серед яких фактор матеріального характеру є лише одним з дванадцяти. Перелік дванадцяти факторів мотивації з поясненням їх сутності представлений в таблиці 10.1. Звичайно, факторів мотивації значно більше, ніж дванадцять, але Ш.Річі і П.Мартін, з огляду на те, що кількість факторів повинна бути оптимальною, провели цілий ряд досліджень і експериментальним шляхом виявили, що основними є саме ті фактори.

Коли працівник відповідає на запитання цього тесту, він виражає свою думку з приводу того, який з наведених вище факторів для нього є значимішим, за інший через кількість балів. Саме така кількість тверджень дозволяє співставити кожен фактор з усіма іншими таким чином, щоб кожен фактор був співставлений однаковою кількістю разів. А 11 балів дають максимально допустиму можливість для диференціації і є максимальним числом, яке думаюча людина здатна розподілити в подібних умовах без ризику прорахуватися.

Таблиця 10.1

Фактори мотивації працівників організації

Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1. Високий зарібок	Потреба у високій заробітній платі і матеріальній винагороді; бажання мати роботу з хорошим набором пільг і надбавок. Ця потреба виявляє тенденцію до зміни в процесі трудового життя; збільшення витрат обумовлює підвищення значення цієї потреби (наприклад, наявність боргів, виникнення нових сімейних зобов'язань, додаткові або важкі фінансові зобов'язання)
2. Соціальні контакти	Потреба з багатьма людьми, Потреба спілкуватися з широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами (Це показник виявляє прагнення працювати з іншими людьми, яке не слід плутати з тим, наскільки добре людина відноситься до своїх колег. Цей чинник може мати дуже низьке значення, проте людина може бути достатньо соціально адаптованою)
3. Структурування роботи	Потреба в чіткій структуризації роботи, наявності зворотного зв'язку і інформації, що дозволяє судити про результати своєї роботи, потреба в зниженні невизначеності і установленні правил і директив виконання роботи (ця

	потреба може служити індикатором стресу або занепокоєння і яка може зростати або падати, коли людина стикається з серйозними змінами у своєму особистому житті або на роботі.)
4. Фізичні умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище
5. Створення ефективних робочих груп	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки, невелика кількість колег по роботі, значна ступінь близькості взаємовідносин, довіри (Потреба в тісніших контактах з іншими. Як і у випадку з чинником 2, низьке його значення не свідчить про слабку соціальну адаптацію і відсутність соціальних навичок)
6. Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій, прагнення уникати рутини (нудьги).
7. Визнання	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума. (Цей показник вказує на симпатії до інших і хороші соціальні взаємини, це потреба особи в увазі з боку інших людей, бажання відчувати власну значущість.)
8. Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку особистості (Показник бажання самостійності, незалежності і самовдосконалення)
9. Креативність	Потреба бути креативним, аналізуючим, думаючим працівником, відкритим для нових ідей. (Цей показник свідчить про тенденцію до прояву допитливості, цікавості і не тривіального мислення. Але ідеї, які вносить і до яких прагне цей індивідуум, не обов'язково будуть правильними або прийнятними.)
10. Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, наполегливе прагнення до конкуренції та впливовості (Це — показник конкурентної напористості, оскільки передбачає обов'язкове порівняння з іншими людьми і здійснення на них впливу.)
11. Корисність	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх; це показник бути самомотивованим. (Показник прагнення намічати і завойовувати складні, багатообіцяючі рубежі.)
12. Цікава та корисна робота	Потреба затребуваності, мати суспільно корисну роботу (Це показник потреби в роботі, наповненій сенсом і значенням, з елементом суспільної корисності)

Для обробки даних тесту існує таблиця відповідей [52].

На таблиці додатку В в кожному рядочку зазначені клітини (буквами), в які потрібно внести отримані бали по кожному фактору. Номер рядка відповідає номеру твердження. Номер колонки в цій таблиці відповідає номеру фактора. Сума балів по кожному рядку повинна дорівнювати 11. Контрольна цифра 363, тобто, якщо суми балів кожної колонки додати, то це число повинно дорівнювати 363. Після внесення значень факторів у відповідні клітини таблиці

відповідей, необхідно підсумувати числа в кожній колонці.

По кількості балів у кожній колонці ми визначаємо ставлення респондента до кожного з 12 факторів (номер колонки - це номер фактору, згідно таблиці 10.1. Отже, таким чином, ми визначаємо мотиваційні потреби кожного працівника.

Але, ми отримали тільки частинку інформації. Так, працівник визначив, що для нього важливо на сьогоднішній день, проте це не означає, що на даному підприємстві він ці потреби не задовольняє. Може бути таке, що працівник в дійсності надає велике значення мотиваційному фактору, але, разом з тим, він задоволений, як на даному підприємстві його стимулюють. Наприклад, працівник хоче мати роботу, яка б була суспільно корисною, про що свідчить проведене опитування, в дійсності, він таку роботу і має. Щоб не впливати на те, чим людина уже задоволена, потрібно виміряти задоволеність потреб по кожному із дванадцяти факторів.

Для здійснення наступного етапу необхідно виявити в процесі опитування ступінь задоволеності потреби працівника по кожному з цих факторів. Отже, опитування для респондента, не закінчилось. Але на цей раз все буде значно простіше і швидше. Респондент самостійно повинен оцінити, на скільки задоволений, по кожному з 12 мотиваційних факторів.

Під час першого тестування ми отримуємо бали від 0 до 363 з кроком 1. Під час другого тестування ми отримуємо бали від 0 до 1 з кроком 0,1. Для подальшого аналізу необхідно дві шкали привести до однакових одиниць вимірювання.

Для цього, максимальний отриманий бал приймається за 1, а інші визначаються шляхом відношення до нього. Так, наприклад, максимальний бал був отриманий по фактору 11 (самовдосконалення) - 43. Отже, всі інші значення повинні бути поділені на 43. Якщо значення першого фактору 30, то 30 ділиться на 43 і отримуємо результат - 0,7. Значення першого фактору - 0,7. Таким чином, значення значимості фактору повинно бути числом від 0 до 1, у вигляді десяткового дробу, до першого знаку після коми. Округлення проводиться за математичними правилами округлення.

Другий етап передбачає визначення мотиваційного потенціалу працівників. Для цього бали, отримані під час тестування (ступінь задоволеності фактора - С і значимості фактора - Ф), розмістили на шкалі від 0 до 1 з кроком 0,1. При цьому значення 0 – відповідає визначенню цілком незадоволений, а 1 – цілком задоволений. Максимальний бал приймається за 1, а інші визначаються шляхом відношення до нього (табл. 10.2).

Таблиця 10.2

Кваліметричні значення значимості факторів і їх задоволеності

Номер фактора	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Значимість фактора (Ф)	1	1	1	0,9	1	1	0,7	0,6	0,6	0,8	0,8	1
Ступінь задоволеності (С)	0,7	0,9	0,8	0,7	0,8	0,8	0,8	0,4	0,5	0,6	0,8	0,8

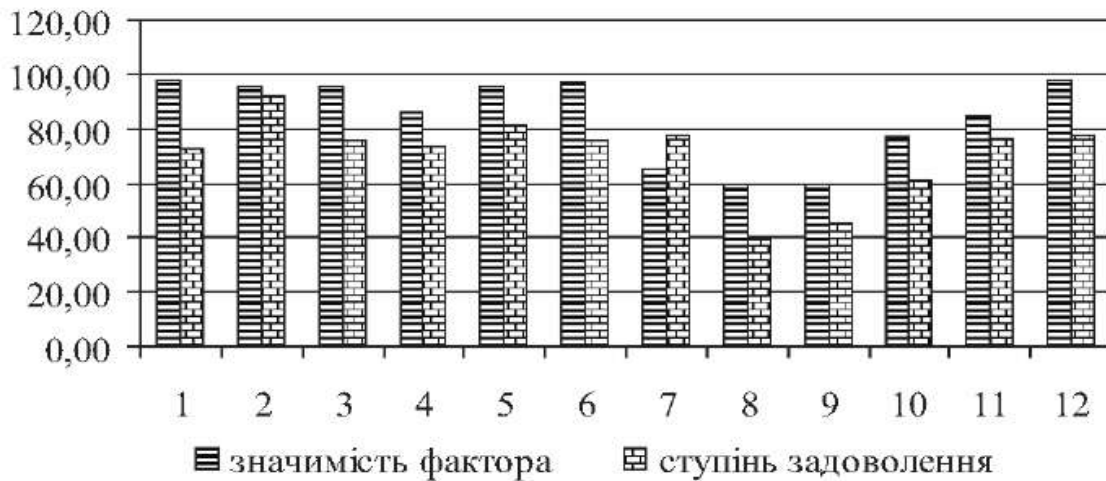


Рис. 10.1. Діаграма співвідношення значимості факторів і ступеня їх задоволення персоналом

Для визначення мотиваційного потенціалу працівників (М працівника) необхідно додати всі значення ступеня задоволеності (С):

$$M \text{ працівника} = C1 + C2 + C3...+ C12 \quad (10.1)$$

Підставивши у формулу значення ступеня задоволеності опитуваних працівників, отримаємо значення мотиваційного потенціалу. Для того, щоб визначити, на які мотиваційні фактори повинно звернути увагу керівництво, значення з табл. 10.2 переносимо на діаграму, яка поділена на чотири квадрати (рис. 10.2).

М О Т И В А Ц І Й Н І П О Т Р Е Б И	1,0						1	3,5,6	2		
	0,9						4				
	0,8						10	11		12	
	0,7							7			
	0,6				8						
	0,5				9						
	0,4										
	0,3										
	0,2										
	0,1										
		0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0

Задоволеність виявлених потреб

Рис.10.2. Діаграма мотиваційного профілю працівників організації

За наведеною діаграмою видно, що для мотивування опитуваних працівників перш за все треба звернути увагу на фактори, що перебувають у лівому верхньому квадранті, що свідчить про його високу значимість і низьку

задоволеність, тобто є перспектива для подальшого поглиблення мотиваційного впливу. *Література* основна [6, 13, 21, 30, 46, 52]  
додаткова [66]

## **Тема 11. Управління процесом вивільнення та залучення персоналу на контрактній основі**

### ***Питання, які виносяться на самостійне опрацювання (до заліку):***

1. Відмінності між технологіями аутсорсингу, лізингу та аутстафінгу персоналу.
2. Розвиток ринку аутсорсингових послуг в Україні.

### ***Контрольні питання і навчальні завдання (для обговорення на семінарських заняттях):***

1. Передумови використання організаціями схем виведення персоналу зі свого штату (аутстафінгу).
2. Передумови використання підприємствами лізингових послуг у практиці управління персоналом.
3. Наукові підходи до обґрунтування економічної доцільності залучення персоналу за допомогою лізингових відносин.
4. Вірогідні проблеми залучення персоналу на умовах лізингу для організації-замовника. Обґрунтуйте способи їх мінімізації.
5. Сутність аутсорсингових послуг. Причини, які зумовлюють використання організаціями аутсорсингових послуг.

### ***Теми рефератів***

1. Технології аутсорсингу в управлінні персоналом.
2. Розрахунок витрат на залучення співробітника на умовах лізингу.
3. Доцільність використання послуг рекрутингових агенцій у пошуку й відборі кандидатів на вакантні посади.

*Література* основна [6, 13, 21, 30, 46, 52]

## **Тема 12. Побудова системи управління охороною праці організації**

### ***Питання, які виносяться на самостійне опрацювання (до заліку):***

1. Причини можливих аварій, пожеж, вибухів, нещасних випадків, професійних захворювань, заходи та засоби щодо їх недопущення в конструктивно-технічному та організаційному плані.
2. Санітарно-гігієнічні вимоги до планування і розміщення виробничих і допоміжних приміщень.

### ***Контрольні питання і навчальні завдання (для обговорення на семінарських заняттях):***

1. Особливості управління охороною праці при проектуванні нового підприємства (цеху), реконструкції діючого.
2. Вибір технології, устаткування та організації виробництва з точки зору охорони праці та виробничої санітарії.
3. Проектування нового або модернізації діючого устаткування: аналіз потенційних небезпек та шкідливостей під час експлуатації устаткування.



4. Обов'язки працівників щодо додержання вимог нормативно-правових актів з охорони праці.

5. Регулювання питань охорони праці у колективному договорі.

### ***Теми рефератів***

1. Відповідальність посадових осіб і працівників за порушення законодавства про охорону праці.

2. Гарантії прав працівників на охорону праці, пільги і компенсації за важкі та шкідливі умови праці.

*Література основна* [48-50]

*додаткова* [72]

### ***Контроль виконання програми***

За результатами участі в тренінгах та самостійної роботи студенти складають звіт (випускна робота), який містить розділи:

Вступ

1. Звіт про участь в тренінгах (назва тренінгу, його завдання, необхідні проведені розрахунки, пропозиції, результати тестування, особистісний пропозиції щодо використання засвоєної кадрової технології)
2. Звіт про виконання самостійної роботи (результати тестування по темам, розгляд ситуації та пропозиції щодо її рішення)
3. Звіт про виконання індивідуального завдання. Згідно роздаткового матеріалу – програмованих тестів. Самовизначення. Звіт складається у вільній формі.

Висновки.

### ***Вимоги до написання випускних робіт та рефератів.***

Контрольна робота з дисципліни «Міжпредметний тренінг з управління персоналом» є формою самостійної роботи студента.

В окремих випадках студент може самостійно запропонувати та розробити тему випускної роботи, попередньо обговоривши її з викладачем.

Структура і зміст теми випускної роботи визначаються програмою курсу, що зумовлює таку послідовність роботи:

- вступ;
- розробка плану;
- ознайомлення з рекомендованою літературою виконання завдань;
- написання та оформлення роботи.

При написанні роботи та її оформленні варто керуватися такими вимогами:

- завдання вивчення предметів та тренінгів;
- опрацювання відповідної літератури;
- наявність авторського розділу;
- наявність списку використаної літератури.

### ***Індивідуальні завдання***

1. Отримати програмний електронний варіант тренінгу «Мастер – клас».

2. Протестувати себе по таблиці Р. Хаббарда. Написати «лист до себе» де відповісти на питання:
  - чому я маю не маю високі показники;
  - які заходи я можу запровадити для підняття «планки» свого розвитку, як особистості;
3. Пройти тестування по анкеті «вакансія» та написати самозвіт з аналізом причин, по яким Вам запропонована та чи інша посада.
4. Пройти тестування свого творчого потенціалу – та написати самозвіт по своїм відповідям на питання тесту.
5. Пройти тестування на визначення стійкості уваги та оцінити свою придатність до роботи в системі «людина – знакова система».
6. Дати відповідь на свою профпридатність до роботи персонал - менеджера.
7. Зробити «есе» щодо питання доцільності атестації кадрів.
8. Пройти тестування – підготувати самозвіт.
9. Підготувати кросворд термінів з питань атестації кадрів.
10. Підготувати та пред'явити викладачу «кейс» з виконанням завдання.

### **ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ**

Виконання контрольної роботи студентами заочної форми навчання є складовою навчального процесу та активною формою самостійної роботи студентів.

Мета контрольної роботи — поглибити та розширити спектр знань в галузі управління персоналом на основі систематизації та усвідомлення кореспондування знань з суміжними дисциплінами, а також сформуванню вміння самостійно працювати з навчальною спеціальною літературою, законодавчими актами і статистичними матеріалами, та з матеріалами власних досліджень в організаціях.

Варіант контрольної роботи студент вибирає за першою літерою свого прізвища (див. таблицю).

Перша літера прізвища студента	Номер варіанта контрольної роботи
А, Б, В	1
Г, Д, Е, Є	2
Ж, З, І	3
Й, К, Л	4
М, Н, О	5
П, Р, С	6
Т, У, Ф	7
Х, Ц, Ч	8
Ш, Щ	9
Ю, Я	10

Контрольна робота повинна мати обсяг не менше 15-ти сторінок тексту (комп'ютерний набір - 14-й кегль, 1,5 інтервал, шрифт Times New Roman). Всі

сторінки, окрім титульної, мають бути пронумеровані. Обов'язковою умовою написання роботи є зміст, що містить питання завдання із зазначенням сторінок, вступ та висновки, які повинні відображати власне ставлення студента до матеріалу, який вивчається, безпосередньо відповіді на питання без розриву сторінки та з зазначенням посилань на літературні джерела, а також список використаної літератури, який має містити не менше 10 джерел.

## ***ВАРІАНТИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ***

### **Варіант 1**

1. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Наведіть приклад використання методів соціології праці у процесі формування колективу.

2. Методи і технології ігromodelювання в системі професійної підготовки кадрів.

3. Маніпулятивна природа соціуму. Види та процеси маніпулятивного впливу. Охарактеризуйте випадки маніпулятивного впливу на соціум в умовах України.

*Література* [5, 9, 12, 14, 17, 20, 40, 44, 52, 56]

### **Варіант 2**

1. Порівняльна характеристика різних методів оцінки ефективності роботи персоналу.

2. Вплив національної культури на стратегічний кадровий менеджмент.

3. Врахування соціальної структури персоналу при формуванні колективу. Надайте приклад застосування методики щодо аналізу соціальної структури персоналу за окремими ознаками в організації, де Ви працюєте.

*Література* [8, 9, 13, 16, 19, 22, 27, 33, 43, 52, 54, 56, 60]

### **Варіант 3**

1. Інтегральні показники економічної ефективності управління персоналом.

2. Роль дотримання вимог психофізіології й ергономіки праці у процесі забезпечення умов для високопродуктивної праці.

3. Формування колективу в проектну групу (проектну команду). Охарактеризуйте методику Белбіна при формуванні колективу в проектну групу

*Література* [4, 6, 13, 31, 32, 37, 42, 56]

### **Варіант 4**

1. Врахування етнопсихологічних і культурних особливостей персоналу на формування вимог до персоналу міжнародних компаній.

2. Підсистема розвитку кадрів: зміст, напрями реалізації.

3. Роль менеджера з персоналу у формуванні колективу, сприятливого соціально-психологічного клімату. Визначте перелік, зміст та окресліть

процедуру тренінгів, що можуть бути використані для формування сприятливого соціально-психологічного клімату.

*Література* [8, 9, 13, 16, 19, 22, 27, 33, 43, 52, 54, 56, 60]

### **Варіант 5**

1. Наукові основи ментального механізму ефективного управління людськими ресурсами.

2. Теоретико-методичні аспекти управління мотивацією поведінки персоналу

3. Структурування профконсультаційного процесу, базові методи вивчення особистості. Приклади з практики профконсультавання.

*Література* [16, 13, 19, 22, 27, 33, 43, 52, 54, 56, 60]

### **Варіант 6**

1. Акмеологічний підхід у стратегічному управлінні кадрами.

2. Методичні аспекти професійної і соціально-психологічної адаптації нових працівників.

3. Методологія та інструментарій оцінювання ефективності роботи Державної служби зайнятості України та її підрозділів.

*Література* [16, 17, 20, 29, 30, 46, 51, 55, 56]

### **Варіант 7**

1. Особливості прояву етнопсихологічних і культурних особливостей персоналу на організаційні процеси міжнародних компаній.

2. Планування та підготовка резерву кадрів. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів.

3. Економічна ефективність заходів щодо активного сприяння зайнятості зареєстрованих безробітних в умовах тривалої кризи: методологія та інструментарій оцінювання.

*Література* [6, 13, 22, 29, 35, 41, 42]

### **Варіант 8**

1. Маркетинг внутрішньофірмового ринку праці. Роль і функції внутрішньофірмового ринку праці в процесах, що відбуваються на сукупному ринку праці.

2. Регламентування діяльності посадових осіб.

3. Охарактеризуйте особливості кадрової політики в організації, де Ви працюєте.

*Література* [2, 5, 6, 10, 13, 15, 17, 20, 21, 29, 41, 46, 53]

### **Варіант 9**

1. Склад функціональних підсистем системи управління персоналом організації, їх цілі та основні функції. Професійна і соціально-психологічна

адаптація нових працівників.

2. Інвестування в людину та її ефективність. Програми підготовки персоналу.

3. Бальна методика оцінки ефективності роботи персоналу: теорія, зміст та практичні аспекти застосування.

*Література* [6, 13, 20, 29, 46, 53]

### **Варіант 10**

1. Використання концепції «людського капіталу», «кадрового потенціалу» у стратегічному управлінні людськими ресурсами.

2. Врахування людського чинника виробництва при проектуванні нового або модернізації діючого устаткування.

3. Місце підсистеми управління трудовими відносинами в системі управління персоналом. Охарактеризуйте основні складові японського менеджменту та можливості їх застосування на українських підприємствах (на прикладі підприємства, на якому Ви працюєте).

*Література* [6, 20, 29, 46, 49, 50, 53]

## **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

### ***А. Основна література***

1. Авер'янова Є. Усе про кадрове діловодство: метод. посібн. / Є. Авер'янова, О. Антонова, В. Бабак, В. Василенко, О. Голоктіонова. – Д.: Баланс-Клуб, 2009. – 128 с.

2. Адміністративний менеджмент: навч. посібник / О.О. Гуторова, О.М. Стасенко / Харк. нац. аграр.ун-т ім. В.В. Докучаєва. – Харків: ХНАУ, 2014. – 383 с.

3. Акіліна О. В., Ільч Л. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. - 2-ге вид., доп. і перероб. - К.: Алерта, 2014. - 820 с.

4. Аудит персоналу: підручник. Ред. Давидов Г. М., Кужельний М. В. - 2-ге вид., перероб. і доп. - К.: Знання, 2015. - 495 с.

5. Баєва, О. В. Основи менеджменту: практикум : навч. посіб. / О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська. - К. : ЦУЛ, 2007. - 524 с.

6. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К.: ЦУЛ, 2014. - 468 с.

7. Бишоп, Сью. Тренинг изменений в организации [Текст] : производственно-практическое издание / С. Бишоп, Д. Тэйлор. - 2-е междунар. изд. - СПб. ; М. ; Х., Минск : Питер, 2002. - 384 с.

8. Брич В. Я., Корман М. М. Психологія управління: Навч. посіб. - К.: Кондор, 2014. - 384 с.

9. Бурнард Ф. Тренинг межличностного взаимодействия. Interpersonal skills training / Пер. с англ. А. Ракитина. — СПб.: Питер, 2001. -304 с.

10. Варава Л. М. Техніка адміністративної діяльності : наочний навч. посіб. в ілюстраціях / Л. М. Варава, А. Р. Арутюнян. – Кривий Ріг : Видавничий центр

ДВНЗ “КНУ”, 2015. – 485 с.

11. Василів В.Б. Інформаційні системи менеджменту персоналу: Навчальний посібник. - Рівне: НУВГП, 2014. - 148 с.

12. Виноградова М. О., Жидєєва Л. І. Аудит персоналу: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2014. - 654 с.

13. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб./ 2-ге вид. К.: ЦУЛ, 2014. - 502 с.

14. Власова О. І., Кушерець В. І., Никоненко Ю. В. Соціальна психологія організацій і управління: підруч. - К.: Знання України, 2014. - 467с.

15. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / Л. Ю. Гордієнко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 216 с.

16. Гриньова В. М., Новікова М. М. Державне регулювання зайнятості: підруч. - К.: Знання, 2015. - 398 с.

17. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Підручник. - К.: Знання, 2014. - 535 с.

18. Дерев'янка С. І. Аудит персоналу: навч. посіб. / Дерев'янка С. І., Кузик Н. П., Олійник С. О. та ін. - К.: ЦУЛ, 2016. - 380 с.

19. Дідківська Л.І., Головка Л.С. Державне регулювання зайнятості: Навч. посіб. - 5-те вид. - К.: Знання, 2016. - 213 с.

20. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации на базе квалиметрических измерений. - К.: МАУП, 1997.

21. Дмитренко Г.А. Вступ до спеціальності " Управління персоналом та економіка праці ": Опорний конспект лекцій / Г.А. Дмитренко, В.М. Колпаков, Н.Г. Протасова. - К.: МАУП, 2014. - 80 с.

22. Доценко Е. Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. — М.: ЧеРо, 1997. — 344 с.

23. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навч. посіб. - К.: Кондор, 2016. - 432 с.

24. Завіновська Г.Т. Економіка праці в організації: Навч. посібн. - 2-ге вид. без змін. - К.: КНЕУ, 2016. - 300 с.

25. Кабаченко Т.С. Психология управления: Учебное пособие. - М.: Педагогическое общество России, 2015. - 384 с.

26. Калина А.В. Державне регулювання зайнятості: Навч. посібник. - К.: МАУП, 2014. - 144 с.

27. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посіб. - К.: Міленіум, 2014. - 344 с.

28. Ковальова В.М. Економіка праці і соціально-трудова відносини: Навч. посібн. - К.: ЦНЛ, 2016. - 256 с.

29. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент. – К.: МАУП, 2005.

30. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навч. посіб. - 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Кондор, 2016. - 308 с.

31. Крушельницька Я.В. Фізіологія і психологія праці. - К.: КНЕУ, 2015. - 232 с.

32. Кулініч І. О. Психологія управління: навч. посіб. - К.: Знання, 2015. - 292 с.
33. Лебон Г. Психология народов и масс (La Psychologie des Foules) . - Санкт-Петербург: ООО Издательство «Питер», 2016. - 380.
34. Малхазов О. Р. Психологія праці: навч. посіб. - К. : ЦУЛ, 2015. – 208 с.
35. Маршавін Ю.М. Економічна ефективність заходів щодо активного сприяння зайнятості зареєстрованих безробітних в умовах тривалої кризи: методологія та інструментарій оцінювання/ Ю.М. Маршавін // Ринок праці та зайнятість населення. – 2016. - №1. - С. 3–7.
36. Маршавін Ю.М. Методологічні засади оцінювання ефективності роботи Державної служби зайнятості України та її підрозділів / Ю.М. Маршавін // Ринок праці та зайнятість населення. – 2014. - №1. - С. 3–7.
37. Мельник Л.П. Психологія управління: Курс лекцій. - 2-ге вид., стереотип. - К.: МАУП, 2015. - 176 с.
38. Милгрэм С. Подчинение авторитету: Научный взгляд на власть и мораль / С. Милгрэм ; Пер. с англ. - М. : Альпина нон-фикшн, 2016. — 282 с.
39. Науково-методичне забезпечення професійної орієнтації безробітних: психологічний аспект : науково-методичні рекомендації / С.О. Тарасюк, Н.В. Ортікова, В.П. Логвиненко та ін.; / за заг. ред. С.О. Тарасюк. – К. : ІПК ДСЗУ, 2012. – 168 с.
40. Новиков Б. В. Основи адміністративного менеджменту : [Навч. посіб.] / Б. В. Новиков, Г. Ф. Сініюк, П. В. Круш. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.
41. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В., Балахонова Д.К, Управление персоналом. Практикум: ролевые и деловые игры / под ред. М.Н. Кулапова – М.:Экзамен, 2003.
42. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: навч. посіб. - К.: Академвидав, 2016. - 568 с.
43. Орлова И. В. Тренинг профессионального самопознание: теория. Диагностика и практика педагогической рефлексий: Хрестоматия. - СПб.: Речь, 2006. - 128 с.
44. Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие, СПб: ИВЭСЭП, «Знание», 2003. - 536 с.
45. Паркер Т. Формирование команды: Сб. упражнений для тренеров / Г. Паркер, Р. Кропп. - СПб.: Питер, 2003. - 160 с.
46. Петюх В. М., Базилюк Б. Г., Герасименко О. О. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. - 3-тє вид., без змін. / В. М. Петюх, Б. Г. Базилюк, О. О. Герасименко. - К.: КНЕУ, 2015. - 320 с.
47. Пономаренко В. С. Інформаційні системи в управлінні персоналом. Навчальний посібник / В. С. Пономаренко, І. В. Журавльова, І. Л. Латишева. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 336 с.
48. Практикум з дисциплін «Основи охорони праці», «Охорона праці в галузі»: Навчальний посібник / В.В. Іванишин, М.П. Супрович, К.В. Замойська, А.М. Марущак, М.А. Тиш, Шевчук, О.Ю. Романишин, Н.М. Цивенкова. -

Кам'янець- Подільський : ТОВ «Друк-Сервіс», 2016. - 304 с.

49. Практикум з охорони праці : навч. посіб. / О. М. Кухнюк, С. Л. Кусковець, М. В. Сурговський, Н. М. Прокопчук. – Рівне : НУВГП, 2010. – 266 с.

50. Практикум із охорони праці : навч. посібник За ред. В. Ц. Жидецького; Мін-во освіти і науки України; Українська академія друкарства. Львів : Афіша, 2000. Навчальний посібник / Джигирей В. С., Сторожук В. М., Лико Х.І., Туряб Л. В.; За ред. В. Ц. Жидецького. - Львів: Афіша, 2000. - 352 с.

51. Пугачев, В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом : учебник. – М.: Аспект-Пресс, 2002. – 285 с.

52. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов. Пер. с англ, под ред. проф. Е. А. Климова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.

53. Рульєв В. А. Управління персоналом: навч. посіб. / С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська, В. А. Рульєв. - К.: Кондор, 2016. - 310 с.

54. Собченко О. М. Психологія впливу: Навч. посіб. - К.: Кондор, 2016. - 158 с.

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

56. Цимбалюк І. Психологія управління: навч. посіб. - К.: Професіонал, 2015. - 624с.

57. Череп А. В. Моделі та методи прийняття рішень в аналізі і аудиті персоналу: Навч. - метод. посібник для самост. вивчення / Череп А. В., Шмиголь Н. М., Бутник О. М. - К.: Кондор, 2015. - 328 с.

58. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства : [Навч. посіб.] / Л.А. Швайка. – Львів : «Новий світ-2000», 2007. – 268 с.

59. Швець Н. Г. Теорія і практика професійної орієнтації: навч. посіб. / Н. Г. Швець, Т. Д. Третьякова. – К.: ДП «ВД «Персонал», 2010. – 272 с.

60. Шелест І.І. Професійне консультування безробітних в центрах зайнятості: Методичні рекомендації / І.І.Шелест, О.В.Корчевна. - К. : Міністерство праці та соціальної політики України Державний центр зайнятості Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України Науково-методичний центр по забезпеченню профорієнтації та профнавчання незайнятого населення, 2002. – 32 с.

61. Щёкин Г.В. Организация и психология управления персоналом: Учеб.-метод. пособие. - К.: МАУП, 2015. - 832 с.

### ***Б. Додаткова література***

62. Бурнард Ф. Тренинг навыков консультирования. Coimselingi skills training: A/ Sourcebook of Activities for trainers/ Пер. С англ. А. Ракитина. — СПб.: Питер, 2001. — 304 с.

63. Вагин И. Мастер-класс Игоря Вагина. Лучшие психотехники. — СПб. Питер, 2005.-224 с.

64. Гандзюк М.П, Желібо Є.П., Халімовський М.О. Основи охорони праці:



навч. посіб. - К. : Каравела, 2016. – 244 с.

65. Летруши С. В. Психологический тренинг в многочисленной группе (методика развития компетентности в общении в группах от 40 до 100 человек). — М.: Акад. проект, 2000. — 256 с.

66. Ли Д. Практика группового тренинга. - СПб.: Питер, 2001.-224 с.

67. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. – М.: Инфра-М, 2013. – 255 с.

68. Пауэлл Т. Психотренинг по методу Хосе Сильвы / Т. Пауэлл, Дж. Пауэлл. - СПб.: Питер, 2000. - 192 с.

69. Пахалъян В. Э. Групповой психологический тренинг: Учеб. пособие. - СПб.: Питер, 2006. - 224 с.

70. Русинка І.І. Психологія: навч. посіб. - К.: Знання, 2015. – 407 с.

71. Рэйс Ф. 500 лучших советов тренеру. 500 tips for trainers / Ф. Рэйс, Б. Смит; Пер. с англ. А. Гурова. — СПб.: Питер, 2001. — 128 с.

72. Сельченкова Г. Автоматизовані системи управління документами. Функціональні можливості систем, що забезпечують електронний документообіг / Г. Сельченкова // Довідник секретаря та офіс-менеджера. – 2008. – №9. – С. 38–43.

73. Сергєєнкова О. П., Столярчук О. А., Коханова О. П. та ін. Загальна психологія: Навч. посіб. - К. : ЦУЛ, 2015. – 214 с.

74. Сидоренко Е.В. Терапия и тренинг по Альфреду Адлеру1 — М.: Речь, 2000. - 352 с.

75. Скрыток 100 баек для тренеров: истории, мифы, сказка, анекдоты. - СПб.: Питер, 2005.- 176 с.

76. Freedman J. L., S. C. Fraser. Compliance without pressure: the foot-in-the-door technique. / Journal of Personality and Social Psychology, 1966, 2, 195 - 202.

77. Holland J.L. Major programs of Research on Vocational bihaviur. In: Man in a World at Work. Boston, 1964, Ch.12, p. 259-284.

78. Structures of social action (Studies in conversation analisis). / Ed. J. M. Atkinson and J. Herirage. - Cambr. U. Pr. 1984. - 218 p.

	стор
<b>ЗМІСТ</b>	
Пояснювальна записка	3
Тематичний план вивчення дисципліни «Міжпредметний тренінг з управління персоналом»	6
Методичні вказівки для самостійного вивчення кожної теми	7
Вимоги до написання випускних робіт та рефератів.	57
Вказівки до виконання контрольної роботи	58
Список літератури	61