

Волинський національний університет імені Лесі Українки
Кафедра менеджменту та адміністрування

Лариса Черчик

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ
ТА ТЕХНОЛОГІЇ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ**

Методичні вказівки до проведення практичних занять

Луцьк 2022

УДК 338.24(072)
Ч 50

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

Рецензенти: Стащук О. В. – д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів Волинського національного університету імені Лесі Українки;

Куцай Н. С. – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту Луцького національного технічного університету

Черчик Л. М.

Ч-50 Управління розвитком персоналу та технології самоменеджменту. Методичні вказівки до проведення практичних занять для студентів спеціальності 073 Менеджмент. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2022. 44 с.

У методичних вказівках розглядаються методологічні аспекти та практичний інструментарій управління розвитком персоналу та самоменеджменту, які забезпечать отримання загальних та професійних компетенцій для управління персоналом та ефективної організації власної діяльності.

Методичні вказівки до проведення практичних занять містять перелік питань для обговорення, завдання для роботи на занятті, методику їх виконання.

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

УДК 338.24(072)

© Черчик Л.М., 2022

© Волинський національний університет
імені Лесі Українки, 2022

ЗМІСТ

Вступ	4
Структура курсу	7
Тема 1. Сучасні вимоги до менеджера	8
Тема 2. Сутність та складові розвитку персоналу та управління ним	11
Тема 3. Прогнозування і планування розвитку персоналу	16
Тема 4. Оцінювання та атестація персоналу	20
Тема 5. Планування трудової кар'єри і робота з кадровим резервом	22
Тема 6. Технології планування особистої роботи менеджера	24
Тема 7. Технології організування діяльності менеджера	26
Тема 8. Технології самомотивування та самоконтролю менеджера	28
Тема 9. Технології самореалізації та саморозвитку	30
Тема 10. Техніки самоуправління поведінкою та емоціями	35
Список рекомендованих джерел	42

ВСТУП

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

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

Постреквізити: системний менеджмент.

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

Основні завдання:

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

Результати навчання (компетентності).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Усього	Лек.	Практ.	Сам. роб.	Конс.	Форма контролю/ Бал
Змістовий модуль 1. Управління розвитком персоналу						
Тема 1. Сучасні вимоги до менеджера	12	2	2	8	-	О, ТЕ, Е/4
Тема 2. Сутність та складові розвитку персоналу та управління ним	12	2	2	7	1	О, ТЕ, Е/4
Тема 3. Прогнозування і планування розвитку персоналу	12	2	2	7	1	О, ТЕ, Е/4
Тема 4. Оцінювання та атестація персоналу	12	2	2	7	1	О, ТЕ, Е/4
Тема 5. Планування трудової кар'єри і робота з кадровим резервом	12	2	2	7	1	О, ТЕ, Е/4
Разом за модулем 1	60	10	10	36	4	20
Змістовий модуль 2. Технології самоменеджменту						
Тема 6. Технології планування особистої роботи менеджера	12	2	2	8	-	О, ПЗ/4
Тема 7. Технології організування діяльності менеджера	12	2	2	7	1	О, ПЗ/4
Тема 8. Технології самомотивування та самоконтролю менеджера	12	2	2	7	1	О, ПЗ/4
Тема 9. Технології самореалізації та саморозвитку	12	2	2	7	1	О, ПЗ/4
Тема 10. Управління поведінкою та емоціями	12	2	2	7	1	О, ПЗ/4
Разом за модулем 2	60	10	10	36	4	20
Види підсумкових робіт	Екзамен				Бали	60
Всього годин / Балів	120	20	20	72	8	100

Форми контролю: поточне оцінювання (опитування, обговорення (О), письмова контрольна робота (ПКР), есе (Е), тести (Т), виконання практичних завдань (ПЗ), підсумковий контроль у формі іспиту.

ТЕМА 1. СУЧАСНІ ВИМОГИ ДО МЕНЕДЖЕРА

Питання для обговорення

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

Навчальні завдання

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання, винесені на обговорення.
3. Провести діагностику особистісних та професійних якостей студентів.
4. Провести оцінювання ділових якостей менеджера за кількома методиками.
5. Письмове контрольне опитування.

Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Практичне заняття проводиться з використанням інтерактивних методів, які забезпечують активну взаємодію учасників та спрямовані на отримання професійних практичних навиків та вмінь: активізацію пізнавальної діяльності, забезпечення активної міжособистісної взаємодії, групової роботи, виявлення менеджерських і лідерських якостей; усвідомлення власної позиції з питань, які розглядаються; формування цінностей, толерантного ставлення до співрозмовника.

Діагностика особистісних та професійних якостей студентів

1. Вивчення особливостей якостей менеджера
2. Спроби систематизації якостей менеджера
3. Поведінський напрямок оцінки якостей менеджера
 - 1.3.1. Уміння управляти собою
 - 1.3.2. Наявність чітких особистих цінностей
 - 1.3.3. Здатність встановлювати чіткі особисті цілі
 - 1.3.4. Здатність постійного особистого саморозвитку
 - 1.3.5. Навички вирішувати проблеми
 - 1.3.6. Творчість та здатність до інновацій
 - 1.3.7. Висока здатність впливати на оточуючих
 - 1.3.8. Розуміння особливостей управлінської праці
 - 1.3.9. Здатність керувати
 - 1.3.10. Уміння навчати
 - 1.3.11. Здатність формувати колектив

Оцінювання якостей менеджера

Метод незалежних характеристик: обрані якості оцінюються незалежно один від одного тричі – самим працівником, колегою, працівником, який дещо критично ставиться до оцінюваного. Ці незалежно поставлені оцінки з кожної якості підсумовують і ділять на три, щоб отримати середню оцінку. Методика

дає можливість проаналізувати сильні та слабкі сторони менеджера, скласти програму для подолання негативних моментів і підсилення своїх переваг у подальшій діяльності.

Профіль ділових якостей менеджера графічний спосіб відображення характеристик особистості у вигляді кола з радіусами-променями, кожний з яких відображає певну якість (рис. 1.).

Для прикладу вибрано такі характеристики ділових якостей: інтелектуальні якості (ерудованість, ініціатива, саморегуляція, унікальність складу розуму), рішучість, здоров'я, моральні якості (доброта, милосердя, чесність, скромність, доброзичливість), комунікабельність (товариськість, контактність, спілкування), організаторські якості, компетентність (балакучість, готовність до обговорення, сила переконання, дружнє ставлення до організації, впевнена манера тримати себе), інтелігентність (культура спілкування, тактовність), відповідальність.

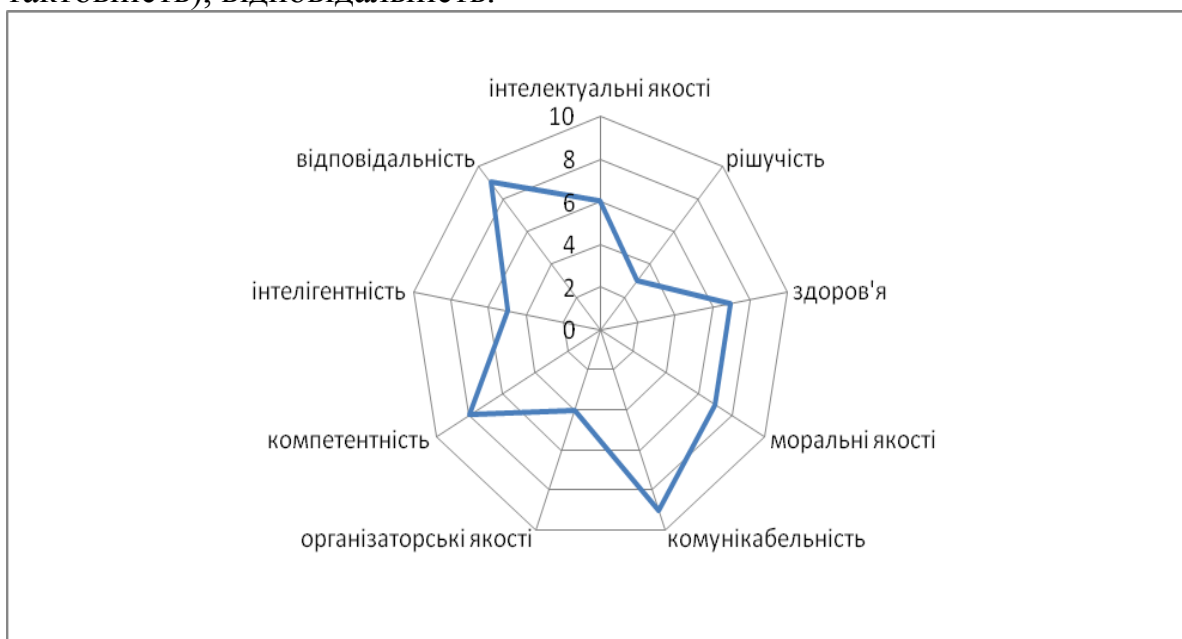


Рис. 1. Профіль ділових якостей менеджера

Матриці якостей і властивостей особистості менеджера. Приклад такої матриці (табл. 1).

Кожна якість (властивість) особистості менеджера одержує комплексну оцінку за багатьма критеріями. Завдяки цьому підвищується ступінь об'єктивності оцінювання.

Завершальним етапом роботи є визначення сильних і слабких сторін особистості та усвідомлення:

1) якостей і здібностей, над якими потрібно працювати (взяти за основу набори потрібних якостей (характеристик) для ефективного менеджера, які сформували М. Маккол і Дж. Холленбек; Джозеф Кенджемі і Казимир Ковальські);

2) компетентностей, які необхідно здобути, щоб стати ефективним менеджером. Сформувані індивідуальні набори компетентностей різних кластерів, скласти профіль посадової компетенції.

Матриця якостей менеджера

Якості та властивості особистості менеджера		Оціночні критерії						
		Виконання управлінських дій	Обговорення проблеми у невеликій групі	Прийняття рішень	Доповідь з проєкту	Службовий лист	Вербальні навички	Оцінка колег
1.	Аналітичні можливості	x						
2.	Творчі можливості			x				
3.	Адміністративні можливості	x						
4.	Службове відчуття					x		
5.	Вміння складати листи	x						
6.	Усна мова							x
7.	Вміння слухати інших				x			
8.	Воля			x				
9.	Емоційна адаптація						x	
10.	Соціальна комунікація		x					
11.	Бажання до просування			x				
12.	Гнучкість розуму	x						
13.	Взаємовідносини з підлеглими					x		
14.	Вміння переконувати				x			
15.	Вміння мотивувати працівників		x					

Ідеальний профіль компетентності отримують завдяки визначенню для поточної або планованої діяльності рівень розвитку кожного з параметрів за 10-бальною шкалою. Оцінивши поточний рівень кожного параметра, менеджер зможе створити поточний профіль своєї компетентності. На підставі аналізу розбіжності поточного й ідеального профілів, своїх можливостей, сформулювати навчальні завдання, створивши профіль компетентності.

Рекомендується взяти за основу набір компетенцій, засвоєння яких на рівні топ-менеджменту вирішує завдання створення культури результативності, запропонованих В. Білошапкою та шість ключових здібностей Ч. Хенді (здатність запам'ятовувати факти; здатність аналізувати; інтуїція; стійкість до стресу; здібність до навчання; здатність до лідерства).

Згідно з переліком проводять оцінку кожного працівника у балах. Таблицю заповнюють такими позначеннями:

- 1 - Працівник не може справитися з завданням.
- 2 - Може справитися зі сторонньою допомогою.
- 3 - Може справитися самостійно.
- 4 - Повністю володіє потрібними навиками.

Наприкінці роблять підсумок по усіх працівниках і виводять сумарний рівень підготовки усіх працівників.

ТЕМА 2. СУТНІСТЬ ТА СКЛАДОВІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТА УПРАВЛІННЯ НИМ

Питання для обговорення

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

Навчальні завдання

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання, винесені на обговорення.
3. Провести діагностику когнітивного, креативного та мотиваційного потенціалу студентів для виявлення здатності до навчання, засвоєння нових знань і здатності творчо застосовувати їх.
4. Планування власного розвитку. Виконати завдання.
 - 4.1. Розробити Положення про професійне навчання робітників, включаючи можливості організації підготовки робітників на виробництві, в тому числі професійної перепідготовки та підвищення рівня кваліфікації робітників в організації.
 - 4.2. Розробити плани підвищення кваліфікації робітників.
 - 4.3. Розробити Положення про професійне навчання керівників і фахівців, в тому числі професійної перепідготовки та підвищення рівня їх кваліфікації.
5. Підготуватися до дискусії на тему: “Гармонійний розвиток особистості: сутність, складові, місце професійного розвитку”.
6. Розв’язати задачі на оцінку ефективності проекту розвитку персоналу.
7. Письмове контрольне опитування.

Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Практичне заняття проводиться з використанням інтерактивних методів, які забезпечують активну взаємодію учасників та спрямовані на отримання професійних практичних навиків та вмінь: активізацію пізнавальної діяльності, забезпечення активної міжособистісної взаємодії, групової роботи, виявлення когнітивного, креативного та мотиваційного потенціалу студентів; усвідомлення власної позиції щодо розвитку, напрямів та методів (способів) його забезпечення.

Положення про професійне навчання робітників може включати такі елементи: загальні положення, види професійного навчання кадрів на виробництві, види професійного навчання кадрів на виробництві, навчально-виробнича база, планування та облік навчальної роботи, кваліфікаційна атестація, фінансування витрат на професійне навчання кадрів на виробництві.

Положення про професійне навчання керівників і фахівців, професійної перепідготовки та підвищення рівня їх кваліфікації, плани-графіки підвищення кваліфікації працівників формуються за подібною схемою.

Методика та приклади розв'язку задач

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

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

Розрахунок ЧТВ робиться за такими формулами:

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

де B_t – вигоди проекту в рік t ;

C_t – витрати на проект у рік t ;

i – ставка дисконту;

n – тривалість (строк життя) проекту.

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

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

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

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

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

На практиці IRR визначають так:

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

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

B – величина ставки дисконту, за якої NPV негативна;

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

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

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

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

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

При жорстких обмеженнях на капітал

$$BCR = (B - O) / K,$$

де O – поточні витрати;

K – капітальні витрати.

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

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

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

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

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

Розрахунок РВР робиться за формулою:

$$РВР = \sum I / (\sum (B_t - C_t) / (1 + i)^t)_{cp},$$

де I – інвестиційні витрати проекту,

B_t – поточні вигоди проекту в рік t ,

C_t – поточні витрати на проект у рік t ,

i – ставка дисконту,

n – тривалість життя проекту.

При розрахунку показника у знаменнику – середньорічна величина грошового потоку.

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

забезпечує найкращі результати.

Правила використання критеріїв. Якщо існують загальні бюджетні обмеження та вигоди і витрати змінюють знак не більше одного разу, то для ранжирування проектів використовують коефіцієнт вигод/витрат або внутрішню норму рентабельності. Якщо немає ні бюджетних обмежень, ні обмежень на доступність грошей, тоді при нестабільності знака потоку використовують тільки чисту теперішню вартість, при стабільності – NPV та IRR.

Приклад розрахунку показників ефективності проектних рішень

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

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

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

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

Вихідні дані вигод і витрат, взяті з таблиці 1, приводимо з допомогою коефіцієнта дисконтування до теперішнього часу і відображаємо в таблиці 2. Інвестиції не дисконтуються, оскільки відповідають нульовому періоду.

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

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

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

Для визначення періоду окупності визначимо середньорічну величину грошового потоку:

$$(1183,4 - 670,7) / 3 = 171 \text{ тис.грн.}$$

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

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

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

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

Використовуючи розрахункову формулу, знаходимо IRR :

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

Як бачимо, проект є ефективним за всіма критеріями оцінки.

ТЕМА 3. ПРОГНОЗУВАННЯ І ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Питання для обговорення

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

Навчальні завдання

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання, винесені на обговорення.
3. Виконати завдання.
 - 3.1. На основі отриманого кейсу здійснити розрахунок:
 - структури фахівців у розрізах спеціальностей і рівнів кваліфікації;
 - балансові розрахунки додаткової потреби у робітниках і фахівцях та джерел її забезпечення.
 - 3.2. Розробити штатний розпис підрозділу використанням Класифікатора професій.
 - 3.3. Розробити положення про підрозділ, посадові інструкції згідно штатного розпису, кваліфікаційні карти, карти компетенції, професіограми працівників відділу.
 - 3.4. Розробити Положення про професійне навчання робітників, включаючи можливості організації підготовки робітників на виробництві, в тому числі професійної перепідготовки та підвищення рівня кваліфікації робітників в організації.
 - 3.5. Розробити плани підвищення кваліфікації працівників на 5 років.
 - 3.6. Розробити Положення про професійне навчання керівників і фахівців, в тому числі професійної перепідготовки та підвищення рівня їх кваліфікації.

Методичні вказівки до п. 3

3.1. Планування персоналу є складовою загального планування діяльності і розвитку підприємства, спрямованою на забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу. Воно передбачає визначення загальної і додаткової потреби в наступному періоді, а також розрахунок його кваліфікаційної структури.

Планування персоналу охоплює: прогнозування перспективних потреб підприємства в персоналі (за окремими його категоріями); вивчення ринку праці; аналіз стану робочих місць підприємства; розроблення програм та заходів щодо розвитку персоналу. Практичною основою планування персоналу на підприємстві є плани економічного і соціального розвитку колективів.

Для визначення потрібної чисельності працівників, їх професійного і

кваліфікаційного складу вихідними даними є виробнича програма, норми виробітку і часу, заплановане підвищення продуктивності праці, структура робіт. У випадку укрупнених розрахунків загальна потреба підприємства в працівниках визначається відношенням обсягу виробництва до запланованого виробітку на одного працюючого.

Точніші розрахунки чисельності необхідно робити окремо за певними категоріями персоналу робітників-відрядників на основі показників трудомісткості продукції, фонду робочого часу і рівня виконання норм; робітників-почасовиків – з урахуванням закріплених зон і трудомісткості обслуговування, норм чисельності персоналу, трудомісткості, нормованих завдань, фонду робочого часу; учнів – з урахуванням потреби в підготовці нових робітників і планових термінів навчання.

Визначення додаткової потреби в персоналі у професійному та кваліфікаційному розрізах найчастіше здійснюється за допомогою балансових розрахунків, детальний опис методики викладено в лекційному матеріалі.

Практичні завдання 3.2-3.6 проводяться у формі бізнес-симуляції, яка передбачає створення віртуального підприємства, поділ навчальної групи на підрозділи згідно класичного підходу до формування організаційної структури підприємства і виконання функцій працівника певного відділу з урахуванням особливостей діяльності віртуального підприємства та працівників обраного підрозділу.

Посади в межах відділу вибираються з використанням Класифікатора професій. Розробляється Положення про підрозділ та штатний розпис. Розробки виконуються самостійно учасниками групи (мета – навик роботи в групі, навик взаємодії, розуміння відповідальності за своєчасність та якість виконання завдань), доповідаються на практичному занятті, обговорюються з метою визначення найдосконаліших варіантів рішень. Робота групи та участь в ній кожного студента оцінюються за кожним елементом завдання.

Приклади використання методики

Задача 1. Визначити необхідну кількість робітників, якщо виробничою програмою підприємства на рік заплановано виготовити 50 000 одиниць виробів; норма часу на виготовлення одиниці продукції 1 год 30 хв; коефіцієнт виконання норм 1,07.

При плануванні робочого часу на кожного працівника на рік слід використати такі дані: 104 вихідних дні, 10 свят, 42 дні чергової відпустки, 2 дні невиходів на роботу по хворобі, 2 дні невиходів на роботу з інших причин.

Розв'язання

Визначимо планову чисельність робітників, використовуючи метод за трудомісткістю виробничої програми, згідно з яким планова чисельність робітників ($Ч_p$) визначається за формулою:

$$Ч_p = T_{\text{сум}} / (\Phi_d \times k_{\text{вн}}),$$

де $T_{\text{сум}}$ – сумарна трудомісткість виробничої програми, норма-год.;

Φ_d – дійсний фонд часу роботи одного робітника, год.;

$k_{\text{вн}}$ – коефіцієнт виконання норм.

$$T_{\text{сум}} = 1,5 \times 50000 = 75000 \text{ (год.)}$$

$$\Phi_{\text{д}} = (365 - 104 - 10 - 42 - 2 - 2) \times 8 = 1640 \text{ (год.)}$$

$$Ч_{\text{р}} = 75000 / (1640 \times 1,07) = 43 \text{ (чол.)}$$

Таким чином, необхідна кількість працівників становить 43 особи.

Задача 2. За наведеними нижче даними розрахувати чисельність адміністративно-управлінського персоналу з застосуванням формули Розенкранца.

Види робіт	К-сть дій з виконання виду роботи	Час виконання однієї дії, год
А	200	0,75
Б	180	1
В	450	0,25
Місячний фонд робочого часу одного робітника за контрактом, год		180
Коефіцієнт витрат часу на додаткові роботи		1,2
Коефіцієнт витрат часу на відпочинок		1,12
Коефіцієнт перерахунку чисельності робітників		1,1
Час на роботи, що не враховані у планових розрахунках, год		120
Фактична чисельність робітників підрозділу, осіб		15

Розв'язання

Формула Розенкранца має вигляд:

$$\times_{\text{АОІ}} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i \times t_i}{T} \times K_{\text{ІД}} + \frac{t_{\text{р}}}{T} \times \frac{\hat{E}_{\text{ІД}}}{\hat{E}_{\text{ОД}}},$$

де $Ч_{\text{АУП}}$ – чисельність адміністративно-управлінського персоналу певної професії тощо;

n – кількість видів організаційно-управлінських робіт, які визначають завантаження певної категорії фахівців;

m_i – середня кількість дій (розрахунків, обробка замовлень, переговорів тощо) в межах i -го виду робіт за встановлений період часу (наприклад, за рік);

t_i – час, необхідний для виконання одиниці в межах i -го виду робіт;

T – робочий час спеціаліста згідно з трудовим договором (контрактом) за відповідний період календарного часу, прийнятий у розрахунках;

$K_{\text{нрч}}$ – коефіцієнт необхідного розподілу часу;

$K_{\text{фрч}}$ – коефіцієнт фактичного розподілу часу;

t_i – час на різні роботи, що їх неможливо врахувати в попередніх планових розрахунках.

Коефіцієнт необхідного розподілу часу ($K_{\text{нрч}}$) розраховують за формулою:

$$K_{\text{нрч}} = K_{\text{др}} * K_{\text{в}} * K_{\text{р}}$$

де $K_{\text{др}}$ – коефіцієнт, який враховує витрати на додаткові роботи, заздалегідь не враховані в часі, необхідному для визначення процесу ($\sum m_i \times t_i$); як правило, знаходиться в межах 1,2-1,4;

$K_{\text{в}}$ – коефіцієнт, який враховує витрати часу на відпочинок співробітників протягом робочого дня; здебільшого дорівнює 1,12;

K_{Π} – коефіцієнт перерахунку фактичної чисельності в облікову.

$$K_{HPB} = 1,2 \times 1,12 \times 1,1 = 1,48.$$

Коефіцієнт фактичного розподілу часу (Кфрч) визначається відношенням загального фонду робочого часу підрозділу до часу, розрахованого як ($\sum m_i \times t_i$):

$$K_{ФРВ} = \frac{T \times \text{ч}}{\sum_{i=1}^n (m_i \times t_i)}$$

$$K_{ФРВ} = (180 \times 5) / (200 \times 0,75 + 180 \times 1 + 450 \times 0,25) = 6,1$$

Тоді чисельність АУП становитиме:

$$\times = \frac{\sum_{i=1}^n (m_i \times t_i)}{T} \times K_{iD\hat{A}} + \frac{t_p}{T} \times \frac{\hat{E}_{iD\hat{A}}}{\hat{E}_{O\hat{D}\hat{A}}},$$

$$\text{Ч} = (200 \times 0,75 \times 180 \times 1 + 450 \times 0,25) / 180 \times 1,48 + 120 / 180 \times 1,48 / 6,1 = 3,602 = 3,8 \approx 4.$$

Таким чином, відповідно до заданого навантаження розрахункова чисельність АУП підрозділу становить 4 особи.

ТЕМА 4. ОЦІНЮВАННЯ ТА АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

Питання для обговорення

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

Навчальні завдання

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання, винесені на обговорення.
3. Виконати завдання.
 - 3.1. Вибрати методику оцінки персоналу, адаптувавши її до специфіки віртуального підрозділу.
 - 3.2. Застосувати обрану методику для оцінки працівників віртуального підрозділу. Результати оформити.
 - 3.3. Розробити Положення про атестацію персоналу підприємств, розписавши Процедуру проведення атестації персоналу.
4. Письмове контрольне опитування.

Методичні вказівки до виконання практичних завдань

Положення про атестацію персоналу підприємства може мати таку структуру: загальні положення; види, терміни проведення атестації; склад та повноваження атестаційної комісії; порядок підготовки та проведення атестації, результати атестації; виконання рішень атестаційної комісії. Розробляються такі документи: Графік проведення атестації, Подання на атестацію працівника, Атестаційний лист, Протокол засідання атестаційної комісії, Бюлетень для таємного голосування.

В практичній роботі проведемо оцінку конкурентоспроможності персоналу за обраною методикою. Оцінювання конкурентоспроможності персоналу варто здійснювати, виходячи з його конкурентних переваг, які бувають зовнішніми по відношенню до персоналу та внутрішніми. Зовнішня конкурентна перевага персоналу визначається конкурентоспроможністю організації, в якій працює конкретний робітник або фахівець. Якщо організація має високий рівень конкурентоспроможності, то персонал має добрі зовнішні умови для досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Внутрішні конкурентні переваги персоналу можуть бути спадкоємними й придбаними. Тільки винятково обдаровані люди менше залежать від зовнішніх умов.

Конкурентоспроможність персоналу оцінюють за формулою:

$$K_n = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^7 (\alpha_i * \beta_{ij}) / 5n,$$

де K_n – рівень конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу;

i від 1, 2, ..., n — кількість експертів;

j від 1, 2, ..., 7 — кількість оцінюваних якостей персоналу;

a_j — вагомість j -тої якості персоналу;

β_{ij} — оцінка i -тим експертом j -тої якості персоналу за п'ятибальною системою;

$5n$ — максимально можлива кількість балів, які може одержати оцінюваний індивідуум.

Умови оцінки експертами якості персоналу: якість відсутня — 1 бал; якість проявляється дуже рідко — 2 бали; якість проявляється не сильно й не слабко — 3 бали; якість проявляється часто — 4 бали; якість проявляється систематично, стійко, наочно — 5 балів.

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

Питання для обговорення

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

Навчальні завдання

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання, винесені на обговорення.
3. Виконати завдання.
 - 3.1. Розробити Положення про трудову кар'єру та її планування в організації,
 - 3.2. Розробити схему професійного просування, кар'єрограми працівників.
 - 3.3. Розробити Положення про формування резерву керівників.
 - 3.4. Розробити комплексну програму мотивації та стимулювання працівників підприємства.
 - 3.5. Розробити програму гуманізації праці персоналу організації.
4. Письмове контрольне опитування.

Методичні вказівки та приклади виконання практичних завдань

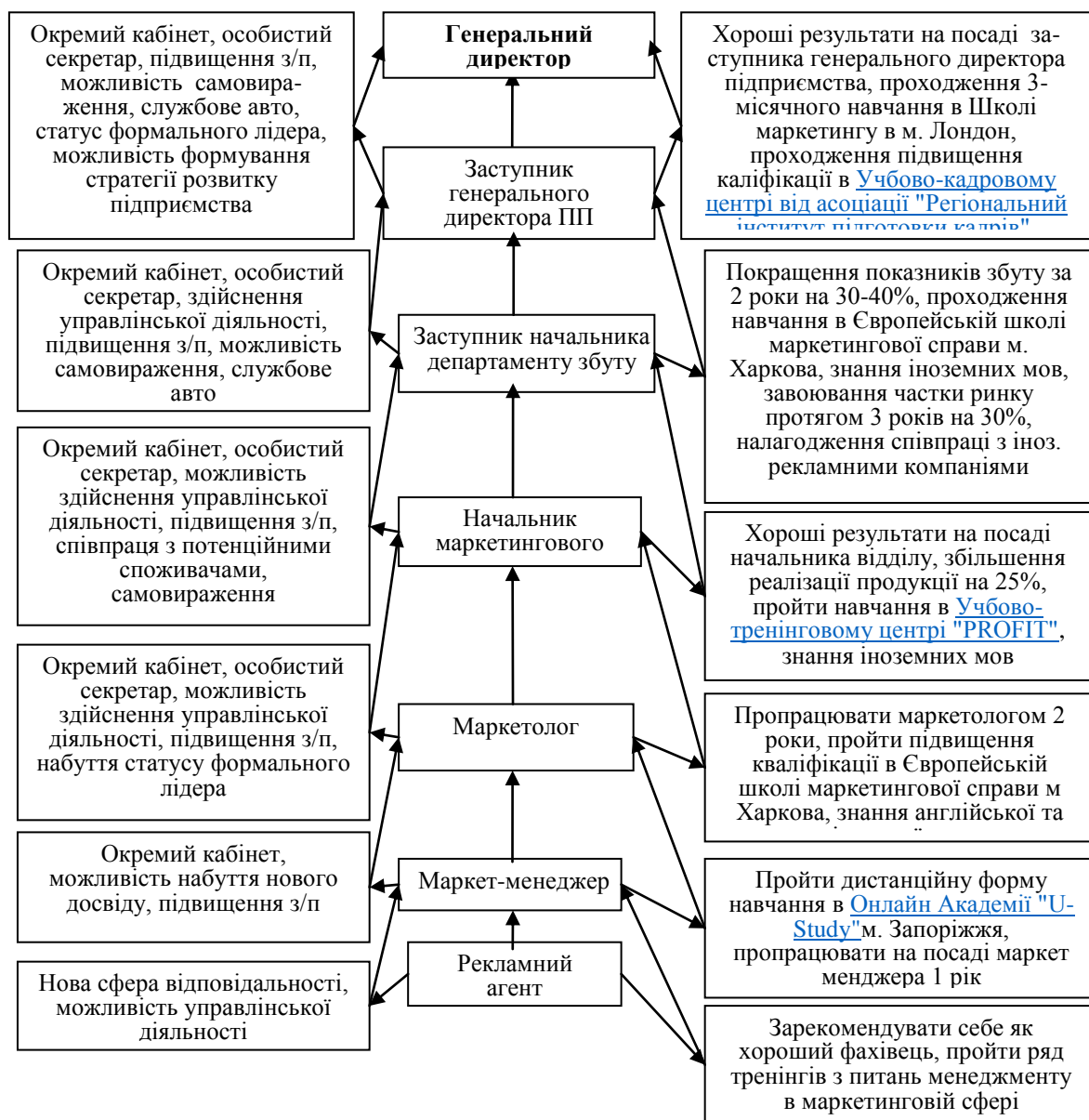
Політика в галузі кар'єри персоналу має бути спрямована на задоволення кількісних і якісних потреб організації в працівниках у необхідний час і в потрібному місці. Основним завданням планування, управління і реалізації кар'єри є забезпечення взаємодії всіх видів кар'єр, що передбачає вирішення конкретних завдань, а саме: пов'язати цілі організації і окремого працівника; планувати кар'єру конкретного працівника з врахуванням його потреб і ситуації; забезпечити відкритість процесу управління кар'єрою; підвищувати якість планування кар'єри; усувати «кар'єрні глухі кути», при яких практично немає можливості для розвитку працівника; формувати доступні для розуміння критерії службового й професійного зростання для конкретних кар'єрних рішень; визначити шляхи просування, які дозволяють задовольнити кількісні й якісні потреби організації в персоналі в потрібний момент і на потрібному місці.

Положення про кар'єру може містити такі розділи.

1. Загальні положення
2. Цілі і завдання управління кар'єрою
3. Організація управління кар'єрою
4. Оцінка персоналу в процесі кар'єри
5. Порядок підготовки та прийняття рішень по кар'єрі.

Розробляються такі документи: план розвитку кар'єри, план професійно-кваліфікаційного просування робітників та інших категорій працівників, кар'єрограми, кадровий резерв керівників. При виконанні завдання студенти можуть застосувати різні форми планування кар'єри, зокрема графіки, схеми (рис. 1), кар'єрограми, опис, календарний план.

Рис. 1. Схема професійного просування рекламного агента



Гуманізації праці включає такі складові: збагачення змісту праці (суміщення функцій робітників основного й допоміжного виробництва, основних функцій і функцій контролю за якістю продукції; групування різнорідних операцій тощо); розвиток колективних форм організації праці; створення досконаліших умов праці; розвиток виробничої демократії; раціоналізація режимів праці і відпочинку, запровадження гнучких графіків роботи; підвищення рівня інформованості колективу, «прозорості» внутрішньо-організаційної діяльності.

ТЕМА 6. ТЕХНОЛОГІЇ ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

Питання для обговорення

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

Навчальні завдання

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання, винесені на обговорення.
3. Виконати завдання.
 - 3.1. Розробити особисту піраміду Франкліна.
 - 3.2. Здійснити планування справ на тиждень і один робочий день відповідно до запропонованих у лекції етапів та застосувавши методи визначення пріоритетності справ і завдань.
4. Письмове контрольне опитування.

Методичні вказівки до виконання практичних завдань п. 3.

Побудова піраміди Франкліна

Спочатку укладається масивна основа піраміди, що служить опорою для всіх інших поверхів. Людина визначає свої життєві цінності (те, чого вона хоче від життя). Для одного це матеріальний достаток і впевненість у завтрашньому дні, для інших – благополучна сім'я, любляча дружина і щасливі діти; слава і високий соціальний статус; влада, пізнання, служіння в ім'я людства ... Оскільки життєві цінності є фундаментом піраміди, до цього етапу слід віднестися з особливою увагою. Допущена тут помилка може бути причиною розчарування в майбутньому. Тому важливо добре обміркувати список всіх цінностей, а потім необхідно переконатися, що обрані цінності не суперечать одна одній.

Другий поверх піраміди опирається на перший. Ви маєте вирішити, чого хочете добитися. Тобто потрібно поставити основну життєву ціль, яка відповідатиме всім життєвим цінностям із складеного на попередньому етапі списку.

Наступним кроком є складання генерального плану по досягненню Вашої головної життєвої цілі.

Четвертим поверхом піраміди є довгостроковий проміжний план на найближчих 4-5 років. Задайте собі питання: Що я можу зробити найближчими роками для досягнення цілей, визначених в моєму генеральному плані? У довгостроковому плані важливо вказати конкретні цілі і конкретні терміни з точністю до декількох місяців, а також вказати, якому пункту генерального плану відповідає досягнення кожної конкретної цілі.

Наступним кроком є розробка короткострокового плану. Подивіться на свій довгостроковий план, і задайте собі питання: Що я можу зробити в

найближчі тижні або місяці, щоб досягти тієї або цієї цілі? Кожен пункт довгострокового плану розбивається на конкретніші завдання. Ви маєте скласти план на термін від 2-3 тижнів до 2-3 місяців і, як і на попередньому етапі, вказати конкретні терміни з точністю до декількох днів.

Нарешті, шостий поверх піраміди – це план на один день. Зазвичай план на один день не просто складається за день до того, а складається із списку різних справ, які були призначені на цей день протягом декількох попередніх тижнів, частенько до нього також вносяться корективи протягом дня. Складаючи план на день, бажано вказати попередній час виконання для кожного завдання.

Кілька рекомендацій по плануванню часу за системою Франкліна:

Короткострокові плани варто переглядати і коригувати кожні 1-2 тижні.

Довгострокові плани перевіряються і, при необхідності, коригуються не рідше одного разу в 4-6 місяців.

Генеральний план переглядається один раз на рік. Тоді ж можна критично подивитися і на глобальну ціль і навіть спробувати переосмислити життєві цінності.

Важливо зрозуміти значимість кожного з етапу планування і застосовувати систему на практиці. Головне призначення цього всього, щоб Ви досягали своїх цілей і наповнили своє життя гармонією та радістю.

Якщо Ви не матимете записаного плану на свій час і на своє життя, то Ви будете записані в планах інших людей! Це аксіома, яка доведенню не підлягає. Якщо Ви ще не прописали свої плани та цілі, то найкращий час зробити це прямо зараз.



ТЕМА 7. ТЕХНОЛОГІЇ ОРГАНІЗУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

Питання для обговорення

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

Навчальні завдання

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання, винесені на обговорення.
3. Виконати завдання.
 - 3.1. Підготуйте обґрунтування доцільності використання однієї з моделей результативності для забезпечення ефективного організування діяльності менеджера..
 - 3.2. Розробити проєкт «ідеального» робочого місця для різних менеджерських посад.
 - 3.3. Здійснити діагностику організаційних та організаторських якостей. Зробити коментар та заходи щодо поліпшення слабких сторін.
 - 3.4. Застосувати методи вимушеного ранжирування та вимушеного розподілу для оцінювання якості вашого навчання.
4. Письмове контрольне опитування.

Методичні вказівки до виконання практичних завдань п. 3.

Метод вимушеного ранжирування (forced ranking): оцінювані студенти розташовуються в порядку зростання або зменшення показників їхньої результативності в навчанні. Застосовують рейтингову шкалу – всі оцінки розташовані на одній лінії, що полегшує їх порівняння.

Метод вимушеного розподілу (forced distribution) передбачає поділ студентів на фіксовані групи з заздалегідь визначеними характеристиками, залежно від отриманих оцінок і досягнутих результатів. За підсумками всіх студентів розподілити за чотирма сформованими групами: 5% – низького рівня; 15% – нижче середнього; 70% – середнього; 10% і не більше – високого рівня успішності навчання.

Система вимушеного розподілу (forced distribution system) передбачає диференціацію за групами за різними варіантами:

1) відповідно до кривої нормального розподілу (крива Бела, крива Гауса):

- на тричастотній шкалі результатів виділяють групи середніх і крайніх оцінок (10% – 80% – 10%): 10% – відсоток студентів із низькою успішністю, 80% – це відсоток із середньою успішністю, решта 10% – це відсоток з високою успішністю;

- на шестичастотній шкалі результатів виділяють такі групи: А – студенти з високою внутрішньою мотивацією до досягнення результатів; В – особи, які мотивуються нагородами та заходами нематеріального характеру; С –

кваліфіковані та лояльні індивіди, спроможні до коучингу та самокоучингу; D – особи, які не ставляться до роботи як до основної сфери докладання зусиль, можуть бути підвладні циклічним коливанням працездатності; E – особи, які потребують постійного нагадування про виконання завдань; F – особи, які мають недоліки, що перешкоджають досягненню позитивних результатів;

2) незалежно від вибраного способу ранжування його результати можна використовувати так: 20% студентів показують кращі результати, що перевершують очікування (зірки); 70% – демонструють середні у співвідношенні з очікуваннями результати; 10% – показують гірші, ніж очікувалось результати;

3) згідно з принципом «головного тотема» в кожній групі виділяють одного студента, який демонструє найкращі чи найгірші результати;

4) розбиття на квартали, тобто всі показники ранжують завдяки розподілу за чотирма рівними групами (рідше – за п'ятьма, по 20 % кожна).

ТЕМА 8. ТЕХНОЛОГІЇ САМОМОТИВУВАННЯ ТА САМОКОНТРОЛЮ МЕНЕДЖЕРА

Питання для обговорення

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

Навчальні завдання

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання, винесені на обговорення.
3. Виконати завдання.
 - 3.1. Підготуйте обґрунтування доцільності використання прийомів самомотивації менеджера.
 - 3.2. Розробити проєкт «нової зони комфорту» для мотивації та самомотивації.
 - 3.3. Розробити схему самоконтролю реалізації поставлених завдань.
4. Письмове контрольне опитування.

Методичні вказівки до виконання практичних завдань 3.2 і 3.3

3.2. Що потрібно зробити, щоб створити нову «зону комфорту» в вашому прикладі? Потрібно запустити механізм самомотивації. Мудрість стародавніх говорить: можна підвести коня до водопою, але не можна змусити його пити. Можна грамотно поставити завдання підлеглому, але це не означає, що він щосили прагне її виконувати.

У процесі самомотивування менеджерам необхідно враховувати індивідуальні (особистісні) відмінності. Відмінності у перевагах. Коли менеджер реалізує свої життєві та професійні задуми через продуктивні форми організаційної поведінки, виробничу активність – це означає, що її самомотивування досягло успіху.

Завдання виконується в аудиторії. Група ділиться на підгрупи по 3-4 особи. Кожен виступає як у ролі керівника, так і у ролі підлеглого. Пройдіть тести на здатність до самомотивації, оцініть шляхом опитування, які цінності ваших умовних підлеглих і ваші особисті. Розробіть пропозиції для мотивації кожного учасника групи. Порівняйте отримані вами результати з результатами персональної оцінки. Обговоріть і спробуйте дійти згоди в кінцевому варіанті особистої зони комфорту і ваших одногрупників.

Зробіть підбірку відповідних заходів щодо забезпечення самомотивації. Пов'яжіть їх з вашими цінностями та стратегічними планами (піраміда Франкліна).

3.3. Самоконтроль – усвідомлення й оцінка суб'єктом власних дій, психічних процесів і станів; вміння підкорити емоції власним розумом; здатність контролювати свої дії в процесі виконання будь-якої діяльності, у тому числі навчальної; процес, в ході якого людина вчиться керувати своєю поведінкою, володіти собою; контроль над самим собою, спостереження, контролювання власної праці, поведінки. Це якість не є вродженою. Можна

назвати це психологічним прийомом, особливим способом мислення, за допомогою якого людина може змінити те, що йде врозрід з його задумами й планами. Поява і розвиток самоконтролю визначається вимогами суспільства до поведінки людини. Формування довільної саморегуляції припускає можливість людини усвідомлювати і контролювати ситуацію або процес.

Самоконтроль важливий на всіх основних етапах діяльності: 1) при прийнятті або самостійному виробленні спільної стратегії майбутньої діяльності і способів її виконання; 2) в ході безпосереднього виконання певних дій; 3) після завершення діяльності, при звірці отриманого результату з планованим (за обсягом, за якістю тощо). Проаналізуємо найважливіші кроки на шляху до самоконтролю (способи самоконтролю):

Чітко визначення того, що саме варто змінити у вашій поведінці. Не вказуйте невизначені особисті особливості, наприклад, «Я – занадто вразлива, багато курю, страждаю від переїдання». Хоча подібні твердження можуть бути правдивими, однак не допоможуть навчитися самоконтролю. Займіться збором точних даних про те, що впливає на поведінку, яку вам би хотілося змінити, а також про те, наскільки часто спостерігається специфічна поведінка. Наприклад, якщо ви палите і хочете позбутися цієї звички, протягом деякого періоду порахуйте, скільки сигарет ви викурюєте щодня. Якщо робите спробу схуднути – кілька місяців щодня записуйте свою вагу. Розробіть план дій, який допоможе вам змінити частоту специфічної поведінки. Це допоможе зробити намічену мету більш легкою в досягненні. Наприклад, щоб не піддати себе спокусі придбати щось смачне, але шкідливе, йдучи в магазин, візьмете з собою строго обмежену суму. Краще всього в подібних ситуаціях якнайдалі триматися від спокус і подумки, і фізично.

Вміння заохочувати себе за ту поведінку, яка є бажаною, однак стимул повинен бути достатньо доступним. Наприклад, якщо ви хочете збільшити свою фізичну активність, то за щоденні тривалі прогулянки пішки в кінці тижня можете витратити на щось приємне для вас певну суму грошей. Щоб небажана поведінка не повторювалася, розробіть також стратегію «покарань» за неї. При цьому якщо постійні покарання здаються вам складними, можете їх трохи пом'якшити.

Як навчитися прийомам самоконтролю?

Моделюємо ситуацію, або розбираємо реальну з вашого життя. Проаналізувавши події, в яких Ви, можливо, виявили недостатньо самоконтролю, встановлюватимемо причини, з яких це сталося. У кожному індивідуальному випадку вони можуть бути різними. Можливо, вони пов'язані зі стресовою ситуацією, а, можливо, обумовлені пережитою у минулому психотравмою. Використовуючи різні методики, ми будемо з Вами проводити таку роботу, в результаті якої у Вас відбуватиметься формування навичок самоконтролю, і згодом Ви помічатимете, як самоконтроль набуває у Вас характеру природного стану, звичної моделі поведінки. Ви зможете брати на себе більше відповідальності за свої емоції, думки, вчинки, дії, бути впевненішими в собі людьми

ТЕМА 9. ТЕХНОЛОГІЇ САМОРЕАЛІЗАЦІЇ ТА САМОРОЗВИТКУ

Питання для обговорення

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

Навчальні завдання

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання, винесені на обговорення.
3. Виконати завдання.
 - 3.1. Пройдіть комплексну діагностику здатності до саморозвитку та самовиховання. Зробіть висновки про свої сильні та слабкі сторони.
 - 3.2. Підготуйте план самоосвіти відповідно до плану професійної кар'єри.
 - 3.3. Розробіть план набуття «хороших звичок» та напрямів самовиховання.
 - 3.4. Розробіть акмеограму менеджера.
4. Тренінг емоційного інтелекту.
5. Письмове контрольне опитування.

Методичні вказівки до виконання практичних завдань

3. Творча самореалізація сутнісних сил людини, будучи за своєю природою евристичним процесом потужного особистісного саморозвитку, самозростання і самовдосконалення, об'єктивно вимагає адекватних для своєї динамічної сутності способів розвитку і самоствердження, тож евристичні технології (прогнозування, проектування, евристична діалогова взаємодія, дослідницький підхід до розв'язання проблем, зокрема, постановка серії сутнісних евристичних запитань) органічно відповідають потребам духовної і творчої самореалізації.

3.4. При створенні акмеограми використовується ідея шаблів, ідучи якими професіонал стає все ближчим до того рівня, який можна було б назвати рівнем «акме», вершиною ділового потенціалу.

Темпи просування шаблями, динаміка пересування із затримками та прискореннями, точка максимуму, динаміка повернення і виписування зони максимуму, яку необхідно і є сенс аналізувати для розкриття самого ефекту приходу до цієї вершини, виступають як вихідні критерії в побудові й аналізі акмеограми конкретного працівника чи групи.

Структура професіоналізму менеджера визначається зовнішніми вимогами, які витікають із особливостей діяльності, і внутрішніми загальними і індивідуальними особливостями. Динаміка, темпи, досягнення акме залежать від рівня розвитку і способу прояву рефлексивної самоорганізації менеджера.

Конкретні вимоги до здібностей менеджера оформлені в типових професіограмах. Тому, розміщуючи завдання по рівню складності, можна співвіднести з ними рівень професіоналізму і акмеограма менеджера виникне в часовій осі, яка проектується на матеріалі аналізу професійного шляху менеджера. Особливе місце приділяється розвитку особистісно-ділових і

професійно-важливих якостей, перш за все: сили особистості, самоефективності і відповідальності.

При складанні акмеограм слід дотримуватися ряду важливих умов:

- слід застосовувати різні методи: тестування, експертні оцінки, спостереження, інтерв'ю, опитування;
- акмеографічний опис може мати різні форми: від якісних оцінок до кількісних, зокрема даних безпосередніх вимірів і бальних оцінок;
- результати акмеографічного опису доцільно представити у вигляді схеми або таблиці;
- акмеографічний опис і акмеограма обов'язково повинні містити індивідуальні рекомендації.

Ваше завдання: розробити власну акмеограму та акмеограми учасників групи на основі поданих прикладів професіограм.

Професіограма 1.

1. Зміст праці

Менеджер організовує, координує, оцінює і стимулює діяльність працівників підприємства з метою підвищення продуктивності та якості праці, розвитку підприємства, отриманню максимального прибутку. Здійснює планування і прогнозування діяльності підприємства; регулювання відносин між працівниками; оцінку роботи структурного підрозділу і кожного працівника; підготовку і розміщення працівників.

2. Якості менеджера

2.1. Психофізіологічні параметри. Вміння спілкуватися з людьми і регулювати свою поведінку. Прагнення бути лідером, здатність до керівництва. Сильні вольові якості. Готовність до розумного ризику. Прагнення успіху, честолюбство. Здатність домінувати в екстремальних умовах. Самодостатність. Комбінаторно-прогностичний тип мислення.

2.2. Особистісні якості. Ерудованість, енергійність, впевненість у собі, прийнятих рішеннях, цілеспрямованість, тактовність, дієвість, вимогливість, критичність, гнучкість, креативність, високі організаторські здібності, компетентність, широкий кругозір, активність, самоконтроль, відповідальність, наполегливість, самовладання, контактність, рішучість, потреба в досягненнях, терпіння, коректність.

2.3. Інтелектуальні якості. Високий рівень загального інтелекту, перевагу мають особи з високим рівнем вербальних здібностей.

3. Знання, вміння, навички. Повинен знати певну галузь менеджменту, економіки, організації виробництва і керування, право, соціологію, психологію. Володіти знаннями і практичними навичками в різних напрямках управління персоналом; мистецтвом керування людьми і способами підвищення ефективності виробництва.

4. Умови роботи. У приміщенні, а також за його межами. Знаряддя праці: комп'ютери, оргтехніка. Предмети праці: майстерні і трудові ресурси, нормативні документи, способи комунікації й інформації, економічні і статистичні звіти, довідники.

5. Медичні протипоказання. Захворювання, пов'язані з порушенням психіки.

6. Вимоги до професійної підготовки. Необхідні аналітичні здібності, розвинуті комунікативні навички, вміння працювати з людьми, чуйність, проникливість, стресостійкість, витримка, здатність без напруги тривалий час контактувати з великою кількістю людей, розвинуті організаторські здібності, відповідальність, організованість, заповзятливість, вміння працювати з документацією. Навчання: економічні університети, ЗВО з підготовкою бакалаврів та магістрів з менеджменту, школи ділової адміністрації та бізнесу.

7. Сегмент на ринку.

7.1. Близькі професії. Область економіки, керування, менеджменту, психології, педагогіки. Фахівець кадрової служби, референт, організатор діловодства, секретар адміністративних органів, інспектор з кадрів, керівник адміністративних підрозділів, начальник відділу.

7.2. Діапазон посад. Керівник – заступник керівника організації – адміністратор-менеджер організації.

7.3. Попит професії на ринку праці. Професія затребувана на ринку праці. Особливо в області торгівлі, сфері послуг і на виробництвах, що розвиваються.

Професіограма начальника відділу кадрів

Найменування професії	начальник відділу кадрів
Домінуючий спосіб мислення	адаптація - координація
Область базових знань № 1 і їхній рівень	економіка, математика,
рівень 3, високий (теоретичний)	
Область базових знань № 2 і їхній рівень	менеджмент, рівень 2
середній (практичний)	
Міжособистісна взаємодія	часто по типу "разом"
Домінуючий інтерес	підприємницький
Додатковий інтерес	соціальний
Умови роботи	у приміщенні, мобільний

Домінуючі види діяльності: аналіз стану колективу, розуміння мотивів поведінки своїх підлеглих, орієнтація в конфліктних ситуаціях; збір і аналіз потрібної інформації, оцінка, порівняння і її засвоєння; постановка цілей і задач, планування, підготовка і прийняття рішень; доведення задач до виконавців, мобілізація і стимуляція виконавців; контроль і оцінка результатів; проведення переговорів.

Якості, що забезпечують успішність виконання професійної діяльності:

Здібності: організаторські здібності (в основі лежать такі якості, як тверда воля, цілеспрямованість, рішучість, наполегливість, творчий підхід та ін.); здатність керувати; здатність виявляти якості лідера в спілкуванні з підлеглими; комунікативні здібності (вміння входити в контакт, налагоджувати взаємини, розвиненість аналіз вербального і невербального спілкування, професійна компетентність і т.д.); здатність керувати собою (здатність до саморегуляції в процесі самоврядування і рефлексії); вміння виявляти ділові якості підприємця.

ставити перспективні цілі, використовувати сприятливі можливості, вчасно змінювати організаційну структуру підприємства); добре розвинуті аналітичні здібності (уміння одержувати й обробляти потрібну інформацію, оцінювати, порівнювати і засвоювати її); здатність до абстрагування; високий рівень понятійного мислення.

Особистісні якості, інтереси і схильності: ерудованість, енергійність; зовнішня привабливість (охайність, елегантність, гарні манери, вихованість, чітка, ясна і жива мова); впевненість у собі, прийнятих рішеннях; цілеспрямованість (пріоритет організаторської діяльності); тактовність (здатність виявляти почуття міри і знаходити найкращу форму взаємин); дієвість (уміння потягнути за собою людей, активізувати їхню діяльність, знайти найкращі засоби емоційно-вольових впливів і правильно вибрати момент їхнього застосування); вимогливість; критичність (уміння знайти і виразити значимі для діяльності відхилення від встановлених норм); гнучкість (здатність гнучко реагувати на різні зміни в управлінських ситуаціях); креативність (уміння творчо підходити до рішення управлінських задач, схильність до імпровізації); наявність розвинутої інтуїції; прагнення до постійного особистісного росту; почуття гумору (позитивний вплив на психологічний клімат).

Якості, що перешкоджають ефективності професійної діяльності: низький рівень розвитку чи відсутність організаторських і комунікативних здібностей; непевність у собі, нерішучість; неорганізованість, недисциплінованість, безініціативність; безпринципність, відсутність почуття боргу; неврівноваженість, безтактність; відсталість, ригідність (невміння, небажання змінюватися, змінювати поведінку під впливом навколишнього середовища); схильність перекладати відповідальність на інших.

Області застосування професійних знань: державне і муніципальне керування; промисловість; туристичні компанії; готельно-ресторанний бізнес; банківська і страхова справа; будівництво і сільське господарство; брокерські фірми; фармакологічні і фармацевтичні компанії; рекламні агентства.

4. Технологія тренінгу емоційного інтелекту.

1. Оцінювання завдання. Навчання має зосереджуватись на компетенціях, максимально потрібних для відмінного виконання завдання або ролі.

2. Оцінювання індивідуума. Треба оцінити профіль переваг і недоліків учасника тренінгу, щоб визначити, що саме потрібно поліпшити.

3. Обережне висловлювання оцінки. Зворотний зв'язок, який стосується сильних і слабких сторін учасників тренінгу, завжди має емоційний заряд.

4. Перевірка готовності. У працівників зазвичай різний рівень готовності.

5. Мотивування. Працівники навчаються до того ступеня, який продиктований їхньою мотивацією, наприклад, усвідомлюючи, що яка-небудь компетенція важлива для хорошого виконання завдання, і перетворюючи цю компетенцію на особисту мету ради змін.

6. Намагатись, щоб зміни були самонаправленими. Коли учасники тренінгу вибирають навчальні програми, пристосовувавши їх до своїх потреб,

обставин і мотивації, процес навчання стає ефективнішим.

7. Сфокусування працівників на чітких, досяжних цілях. Працівники повинні мати чітке уявлення про конкретну компетенцію та кроки, необхідні для її розвитку.

8. Недопускання повернення до старого. Звички змінюються малими темпами, тому рецидиви та випадкові помилки не обов'язково сигналізують про поразку.

9. Формування зворотного зв'язку. Постійний зворотний зв'язок підбадьорює працівників і сприяє безпосереднім змінам.

10. Заохочування до застосування засвоєного матеріалу на практиці. Щоб зміни були стійкими, потрібна безперервна практика на роботі та поза нею.

11. Організування підтримки. Працівники, які дотримуються таких самих поглядів прагнуть до аналогічних змін, здатні постійно надавати підтримку.

12. Забезпечування моделями поведінки. Успішна людина, яка має високий статус і є еталоном певної компетенції, може стати ідеалом, який надихає на зміни.

13. Створення творчої атмосфери. Зміни будуть суттєвішими, якщо їм сприяє ситуація в організації, де цінують компетенції і створюють сприятливі умови для експериментів.

14. Закріплення змін. Працівники потребують визнання; їм треба відчувати, що їхні зусилля щодо змін приносять реальні результати.

15. Оцінювання. Треба ретельно вибирати методи оцінювання зусиль, що спрямовані на розвиток, щоб з'ясувати, чи приносять вони довгострокові результати.

ТЕМА 10. ТЕХНІКИ САМОУПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ТА ЕМОЦІЯМИ

Питання для обговорення

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

Навчальні завдання

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання, винесені на обговорення.
3. Виконати завдання.
 - 3.1. Самомоніторинг.
 - 3.2. Іміджеві цілі.
 - 3.3. Дискусія-обговорення кейсу «Західне підприємство в Україні: особливості управління персоналом».
4. Письмове контрольне опитування.

Методичні вказівки до виконання практичних завдань п. 3

3.1. Практична вправа «Самомоніторинг».

Спробуйте оцінити себе за якостями особистості. Використовуйте для цього наведену нижче таблицю.

Якості та характеристики	Оцінка							Якості та характеристики
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
1. Активний (а)								1. Пасивний (а)
2. Уважний								2. Байдужий
3. Викликає довіру								3. Викликає недовіру
4. Доброзичливий								4. Агресивний
5. Природний								5. Скутий
6. Надійний								6. Ненадійний
7. Комунікабельний								7. Закритий
8. Організований								8. Неорганізований
9. Оптиміст								9. Песиміст
10. Підтримуючий								10. Критикуючий
11. Зрозумілий								11. Незрозумілий
12. Самостійний								12. Залежний
13. Сильний								13. Слабкий
14. Сексуальний								14. Асексуальний
15. Рішучий								15. Несміливий
16. Тактовний								16. Нетактовний
17. Вимогливий								17. М'який
18. Поступливий								18. Упертий
19. Чесний								19. Безпринципний
20. Яскравий								20. Сірий

У кожному рядку потрібно поставити позначку, що відповідає ступеню вашої особистої наближеності до лівого або правого полюса заданого критерію. З'єднавши лінією отримані точки, ви отримаєте профіль самосприйняття. Підрахуйте середній бал за всіма оцінками. Якщо він знаходиться в межах від 0 до +3, то у вас переважає позитивне самосприйняття. Якщо середній бал нижче нуля, необхідна психологічна допомога для корекції самовідчуття, оскільки наше ставлення до себе передається оточуючим людям.

Формуємо групу 5-7 осіб. Оцінюємо кожного за заданими властивостями. Отримані оцінки підсумовуються та поділяються на кількість учасників. Таким чином, за кожною якістю виходить середня оцінка та викреслюється середній профіль. Це і є ваш громадський образ. Порівнюємо цей образ із самовідчуттям та відповідаємо на запитання:

Чи влаштовує вас враження про себе навколишніх людей?

За якими позиціями збігаються, а за якими не збігаються ваша думка про себе та думка оточуючих вас людей?

Що ви хотіли б змінити у власному іміджі?

Опитувальник самомоніторингу М. Снайдера. Дозволяє виявити індивідуальну здатність відстежувати та змінювати свою поведінку відповідно до реакцій оточуючих.

У тексті наведено висловлювання, які стосуються особистих вчинків у різних ситуаціях. Уважно прочитайте кожне з них, перш ніж відповісти. Якщо ви вважаєте, що твердження є вірним або в основному вірним, то поставте навпроти номера цього твердження знак «+». Якщо вам здається, що вислів не підходить до опису вашої поведінки або в основному не підходить, поставте знак «-».

1. Мені важко наслідувати поведінку інших людей.
2. На зустрічах, вечірках, у компанії я не намагаюся зробити чи сказати те, що має подобатися іншим людям.
3. Я можу захищати ті ідеї, в які вірю сам.
4. Я можу імпровізувати мову навіть за темою, в якій зовсім не розуміюся.
5. Я думаю, що маю здатність справляти враження на людей і розважати їх.
6. Я, мабуть, міг би стати гарним актором.
7. У групі я рідко є центром уваги.
8. У різних ситуаціях, з різними людьми я поводжуся по-різному.
9. Навряд чи досягаю успіху тоді, коли намагаюся сподобатися іншим людям.
10. Я не завжди та людина, якою здається іншим людям.
11. Я не зміню своєї думки чи поведінки, щоб сподобатися іншим людям.
12. Я погодився б бути тамадою на вечірці.
13. Я ніколи не був вдалим в іграх, які потребують імпровізації.
14. Мені важко змінити свою поведінку, щоб відповідати певній ситуації або підлаштуватися під певну людину.
15. На вечірках та в компанії я надаю іншим людям можливість розповідати жарти та анекдоти.
16. Я відчуваю себе трохи скутим у компаніях і не можу повною мірою виразити себе.

17. Я можу дивитися в очі іншому і незворушно брехати, якщо це необхідно.

18. Я можу обдурити інших людей тим, що здаюся дружнім по відношенню до них, коли насправді вони мені зовсім не симпатичні.

Ключ

За кожну відповідь, що збігається з ключем, нараховується 1 бал:

(+) – питання 4, 5, 6, 8, 10, 12, 17, 18.

(-) – питання 1, 2, 3, 7, 9, 11, 13, 14, 15, 16.

Рівні самомоніторингу:

1-5 балів – низький;

6-10 балів – середній;

11-16 балів – високий.

Люди з низьким рівнем самомоніторингу не дуже уважні до соціальної інформації, менш гнучкі у демонстрації різних форм експресивної поведінки. У взаємодії з іншими людьми вони схильні демонструвати поведінку, яка відповідає власним настановам, цінностям, а також завзятість у відстоюванні своєї думки. Такі люди самодостатні за натурою і меншою мірою схильні до впливу ситуації. Внаслідок всього сказаного вони не хочуть або не можуть керувати враженням оточуючих людей про себе. Нерідко вони щиро заперечують існування такого феномену, як «імідж», та важливість особистих зусиль щодо його побудови.

Індивіди з високою оцінкою за шкалою самомоніторингу можуть ефективно та переконливо демонструвати потрібні риси характеру та поведінкові реакції. Такі люди особливо чутливі до експресивних реакцій та самопрезентації інших. Вони адаптивні, гнучкі та прагматичні. Цим людям властива соціальна сміливість, активність, вони більш життєрадісні, балакучі, рухливі, дипломатичні у відносинах з оточуючими. При прагненні створити сприятливе враження про себе демонструють лише найкращі якості.

Здатність до самомоніторингу необхідна для управління особистим іміджем.

3.2. Практична вправа «Іміджеві цілі»

Ціль. Сформулювати особисті іміджеві цілі.

Завдання. Дайте відповідь на запропоновані питання і сформулюйте свої іміджеві цілі. Складіть свій іміджевий портрет, спираючись на наведений приклад.

1. Яка сфера дії мого іміджу: Публічна, професійно-ділова, особиста.

2. На кого переважно має бути орієнтований мій імідж, на: масового глядача, партнерів з бізнесу, роботодавців, співробітників, підлеглих, клієнтів, представників протилежної статі, Друзі.

3. Який імідж я хотів мати?

4. У чому реальний імідж розходиться з бажаним?

5. Що потрібно змінити?

Точно сформульовані цілі та стратегія побудови особистого іміджу створюють сприятливі умови для подальшої змістовної характеристики бажаного образу або складання імідж-портрету.

Приклад. Імідж-портрет лікаря-косметолога (жінки) одного з престижних

салонів краси.

Вибирається стратегія цільового іміджу.

До цільової групи увійдуть жінки та чоловіки старші 35 років із середнім та високим рівнем доходів.

Пріоритетне іміджеве завдання – заслужити довіру та авторитет.

Очікувані іміджеві ефекти – позитивність, впливовість та органічність.

Іміджевий портрет:

1. Бездоганний зовнішній вигляд (доглянуте обличчя та руки, стриманий макіяж, модна зачіска, елегантний робочий костюм).

2. Деталь зовнішності, що привертає увагу, наприклад приколота до комірця квітка або прикраса.

3. Приємний рослинно-квітковий аромат.

4. Уважний погляд, приємний (нерізкий, тихий, неквапливий) впливовий голос.

5. Відсутність метушливих рухів, ласкаві жести, ніжні розслаблюючі дотики.

6. Вміння слухати, вміння переконувати.

7. Гарне ім'я.

8. Репутація:

а) професіонал вищого класу;

б) красива жінка,

в) досвідчений лікар;

г) кандидат медичних наук;

д) порядна людина,

е) відсутність шкідливих звичок;

ж) захоплення спортом;

з) здоровий спосіб життя.

9. Можливий особистий міф: чарівниця, особистий лікар мера.

10. Домінуючі індивідуальні характеристики: комунікабельність, щирий інтерес до людей, гідність, дбайливість, оптимізм, відповідальність.

11. Пропаговані ідеї та цінності – здоровий спосіб життя, краса тіла, гармонія із самим собою.

3.3. Західне підприємство в Україні: особливості управління персоналом.

Андрій прийшов на шведське підприємство «Бона» близько двох місяців тому, коли попередній менеджер з персоналу (грамотна, шанована колективом співробітниця) звільнилася, як кажуть, «за 24 години», за власним бажанням. Тоді колектив дуже здивувався, керівництво мовчало. Після спроб з'ясувати обставини і обговорити проблему зі співробітниками Андрій зрозумів, що в «Боні» назріває криза. Незважаючи на те, що «Бона» пишалася формуванням своєї внутрішньої політики за принципом «ми всі одна велика родина», значна частина колективу вважала себе «небажаною дитиною». Крім того, спостерігалася різке протиставлення «ми і вони» – «українці» та «шведи».

Згодом Андрій одержав досить об'ємну й емоційну інформацію про стан справ у «Боні». На думку співробітників-українців, їх явно недооцінювали. Наприклад, заробітна плата у шведів і українців, що працюють на подібних

позиціях, відрізнялася в кілька разів. Українців дуже неохоче брали на керівні посади і практично не допускали до ради – керівного органу підприємства (до ради, що складається з 25 осіб, входили 2 українці. При цьому співвідношення шведських і українських працівників становило 1/50, якщо розглядати все підприємство, і 1/20, якщо говорити про офісних працівників). Українські працівники, що отримали топ-менеджерські посади, скаржилися, що їм не довіряють. Так, якщо на одній позиції працює швед, то він має право підписувати договори і накази. Українця ж обов'язково «підстраховують» і договір він може підписувати тільки після «візи» вищого за посадою шведа. При цьому не береться до уваги, що цей швед найчастіше зовсім не орієнтується в ситуації й однаково підписує тільки ті договори і накази, що йому рекомендує українець.

Частково з цією ж проблемою пов'язувалося негативне ставлення українців до освітнього рівня шведів. Так, серед українських офісних працівників немає жодної людини без вищої освіти. Багато людей має два, іноді і три дипломи, деякі навіть дипломи закордонних курсів, університетів і бізнес-школ. Серед шведів більшість має середню освіту, проте великий досвід роботи в «Боні». Тому українці люблять кепкувати, коли такий шведський керівник в оголошенні на заміщення вакантної посади у своєму підрозділі вказує, що вища освіта є обов'язковою.

Крім названих суперечностей, у розмові українці називали риси національного характеру шведа, що заважають комунікаціям, або взагалі не відповідають «нашим» уявленням про справжнього керівника. Наприклад, шведський керівник уявлявся українцям надто м'яким: він ніколи не віддавав прямих наказів, не висловлював своє невдоволення. Проте кілька людей уже було звільнено через те, що «не справилися з обов'язками». Звільнені до останньої хвилини були впевненими, що «жодних проблем немає» і що вони трохи не найкращі друзі шведського керівництва.

На запитання Андрія про ефективність проведених у «Боні» тренінгів, один з українців просто розповів про останній тренінг, який називався «Ethnical diversity» (етнічне розмаїття). Проводив його німецький тренер для працівників, які багато років працювали в «Боні». Жодного шведа на тренінгу не було. І взагалі, весь тренінг дуже швидко звівся до проблеми культури «Бони». Ця тема вже доволі набридла і сильно нагадувала соціалістичні часи.

Швидко усвідомивши причини невдоволення української частини працівників, Андрій вирішив з'ясувати, як бачать цю ситуацію шведи. Це виявилось справою складнішою. Насамперед тому, що шведи, схоже, взагалі проблеми не бачили. Щодо зарплати вони говорили, що українці на їхньому підприємстві одержують набагато більше, ніж їхні співгромадяни, що не працюють у «Боні». Крім того, навіть ледачому сьогодні відомо, що низький рівень зарплати в Україні є одним з чинників розміщення на її території західних підприємств. І якщо вирівняти зарплату, відповідно втрачає сенс робота підприємства! Далі, до ради входять тільки керівні співробітники, а за правилами підприємства ними рідко стають «люди з вулиці», до цієї посади треба «планово» рости. В Україні «Бона» діє тільки 5 років, значить, просто «не

прийшов їхній час»? Проблеми відмінності культур взагалі не повинно існувати. Компанія регулярно витрачає великі кошти на проведення тренінгів з толерантності та прийняття іншої культури. Звичайно, набагато більші кошти виділяються на підвищення корпоративної культури «Бони», адже це і є бізнес... Крім того, якщо вже говорити про відмінність культур, то у Швеції за весь час існування підприємства за крадіжки не була звільнена така кількість співробітників, як за цей час в Україні!

До кінця першого місяця роботи Андрій зрозумів, що причиною звільнення попереднього менеджера з персоналу стали, найімовірніше саме розбіжності в оцінці ситуації, що сформувалася, і треба якось діяти. Про те, яку тактику обрати, Андрій напружено думав до сьогоднішнього дня.

Шведське керівництво повідомило йому, що через тиждень планується його виступ на засіданні ради. Обміркувавши всі можливі «теоретичні» обґрунтування причин проблеми (інгруповий фаворитизм, егоцентризм, теорія відносної депривації), відкинувши порівняння «не на користь» українців, проаналізувавши стан справ у «Боні» в інших країнах, новий менеджер з персоналу дійшов висновку. Проблема полягає не в аксіоматичних негативних проявах, не в тому, що комусь недоплачують тощо, а в тому, що українці почувають себе недооціненими. Головне – змінити ставлення, зробити так, щоб українці припинили вважати себе «небажаними дітьми» у компанії!

Він вирішив почати вживати відповідні заходи.

1. Обов'язково донести проблему до керівництва, що раді слід серйозно поставитися до ситуації, яка склалася.

2. Щоб не здаватися голосливим чи таким, що будує свої твердження на емоціях, менеджер з персоналу вирішив провести блиц-діагностику, яка б містила оцінку психологічного клімату, ступінь задоволеності своєю роботою, а також вивчення управлінського стилю й ієрархії цінностей. На цьому етапі кількість опитуваних повинна була бути невеликою – 20–25 осіб з кожного боку.

3. На засіданні ради Андрій вирішив запропонувати створення робочої групи (зрозуміло, зі шведів і українців) для вирішення цієї проблеми.

4. З «готових ідей» менеджер запропонував такі: подальша діагностика проблеми протиставлення «ми – вони»; спільне навчання на тренінгу кроскультурної толерантності з елементами ділової гри і мозкового штурму, обов'язкова оцінка його ефективності, обов'язкове створення середовища для формування нового зразка поведінки; постійна комунікація або зворотний зв'язок топ-менеджерів із середнім рівнем і персоналом загалом щодо всіх тем, які безпосередньо стосуються співробітників: формування системи компенсації, призначення на посаду, навчання тощо.

Крім того, Андрій хотів запропонувати розглянути можливість збільшити кількість українських представників у раді і обов'язково звернути увагу на делегування повноважень. Для шведських керівників він також хотів би запропонувати додаткове навчання з метою підвищення їхньої кроскультурної компетентності і поліпшення взаємодії з українськими підлеглими. Андрій планував: «відшліфувати» «кроскультурну» управлінську майстерність

менеджерів на основі вивчення випадків; змінити стратегію і тактику поведінки компанії «Бона» на українському ринку.

Напрями для обговорення у формі дискусії

1. Як ви оцінюєте ситуацію, що склалася на підприємстві «Бона»?
2. Чому пішов попередній менеджер з персоналу?
3. Що, на вашу думку, може (повинен) робити Андрій?
4. Чи варто Андрію обговорювати ситуацію, що склалась в компанії, на Раді?

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

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

23. Юринець З.В., Макара О.В Самоменеджмент : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 272 с.

Навчально-методичне видання

Лариса Черчик

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ
ТА ТЕХНОЛОГІЇ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ**

Методичні вказівки до проведення практичних занять

Друкується в авторській редакції

Підписано до друку . Формат 60x84/16
Папір офсетний. Гарнітура Times
Ум. друк. арк. 2,7
Тираж 50 прим.