**ТЕМА 1**

**РОЗВИТОК ПРАЦІВНИКІВ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

* 1. Розвиток персоналу: сутність поняття, мета, завдання та значення для функціонування організації.
  2. Система розвитку персоналу організації: принципи та елементи функціонування, основні напрями.
  3. Розвиток персоналу на основі компетентнісного підходу.
  4. Формування моделі компетенцій для забезпечення розвитку персоналу.

**Питання для самоконтролю**

* 1. Чому розвиток персоналу є важливим напрямом діяльності у сфері управління персоналом для організації будь-якого рівня?
  2. Які фактори визначають посилення ролі розвитку персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності організації?
  3. Розкрийте зміст поняття «розвиток персоналу».
  4. У чому полягає мета розвитку персоналу? Чи можуть бути виокремлені ще інші підцілі і чому?
  5. Які Ви знаєте переваги розвитку персоналу для організації?
  6. Що являє собою система розвитку персоналу? Які її склад та структура?
  7. Охарактеризуйте місце об’єктів та суб’єктів Акмеологія управління персоналом у відповідній системі.
  8. Перелічіть та дайте коротку характеристику областей розвитку персоналу.
  9. Розкрийте зміст компетентнісного підходу до розвитку персоналу. У чому сутність понять компетенція та компетентність?

**Проблемні питання**

* + 1. Що спільного і відмінного в існуючих підходах до трактування сутності розвитку персоналу? Чи буде, на Вашу думку, відбуватися подальша трансформація даної соціально-

економічної категорії і чому?

* + 1. Чому слід управляти процесами розвитку персоналу?
    2. Із існуючих областей розвитку персоналу слід визначити найбільш важливу для організацій із різним рівнем розвитку та типом стратегії діяльності.
    3. Які із існуючих підходів до управління розвитком персоналом по компетенціях є найбільш, на вашу думку, прийнятним для України і чому? Які існують чи можуть виникнути труднощі при його впровадженні? Яким чином їх можна буде подолати?
    4. Які, на Вашу думку, існують можливості для вдосконалення розвитку персоналу на основі компетентнісного підходу?

**Завдання для роботи в малих групах**

* + - 1. Проранжуйте за ступенем важливості завдання з розвитку персоналу для організацій, що перебувають на різних етапах свого розвитку та використовують різні стратегії діяльності. Результати групової роботи слід

показати у вигляді презентації.

* + - 1. Принципи функціонування системи розвитку персоналу слід розподілити на дві групи: а) реалізація та дотримання яких є прерогативою вищого керівництва і б) реалізація і дотримання яких вимагає уваги лінійних керівників та самого персоналу.
      2. Відобразити основні елементи системи Акмеологія управління персоналом та зв’язки між ними, їх взаємообумовленість та взаємозалежність.
      3. Яким чином, на Вашу думку, можна підвищити конкурентоспроможність випускників на ринку праці, використовуючи компетентнісний підхід у навчальному процесі?

**ТЕСТИ**

* + - * 1. **Розвиток персоналу – це:**

а) процес закономірної зміни якісних характеристик персоналу;

б) цілеспрямований розвиток працівників, спрямований на передачу їх до іншої організації;

в) процес накопичення структурних компонентів професійного досвіду;

г) безперервний, систематичний і цілеспрямований процес удосконалення якісних характеристик персоналу, орієнтований на досягнення цілей організації.

* + - * 1. **У вузькому розумінні поняття «розвиток персоналу» означає:**

а) удосконалення соціально-психологічних якостей працівників;

б) формування морально-етичних якостей працівників, що відповідають культурі організації;

в) навчання та підвищення кваліфікації працівника.

* + - * 1. **Безпосереднє управління розвитком персоналу в організації забезпечує:**

1. перший керівник організації; б) інспектор з кадрів; в) менеджер з персоналу.
   * + - 1. **Система розвитку персоналу − це:**

а) організаційна структура, що забезпечує розвиток працівників;

б) методики та процеси, необхідні для своєчасного та результативного розвитку персоналу;

в) відокремлений структурний підрозділ організації, на який покладено функції навчання та підвищення кваліфікації працівників;

г) сукупність організаційних структур, процесів, методик та ресурсів, які необхідні для виконання завдань з розвитку персоналу.

* + - * 1. **Постійне інформування про існуючі можливості розвитку та їх доступність для всіх працівників передбачає такий принцип системи розвитку персоналу:**

а) демократизму; б) незалежності; в) адаптивності; г) відкритості.

* + - * 1. **Суб’єкт системи розвитку персоналу:**

а) вищий керівник організації; б) лінійні керівники;

в) функціональне керівництво; д) кожний працівник; г) усі працівники.

* + - * 1. **До інфраструктури системи розвитку персоналу належить:**

а) відділ з розвитку персоналу; б) власний навчальний центр; в) навчальні заклади різних рівнів акредитації;

г) міжнародні програми та проекти; д) тренінгові центри.

* + - * 1. **Область розвитку персоналу, що пов’язана із підготовкою працівників до можливих трансформацій у діяльності організації:**

а) організаційний розвиток працівників; б) підвищення кваліфікації;

в) наставництво та коучинг; г) супроводження процесів змін.

* + - * 1. **Функціонально-аналітичний підхід до визначення рівня компетентності персоналу базується на:**

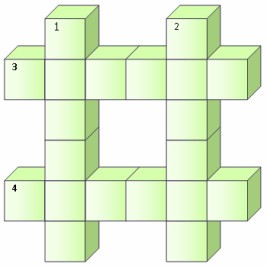
а) ґрунтовному вивченні професії або виду діяльності; б) дослідженні особистісних характеристик працівників;

в) виявленні та вивченні поведінки успішних керівників.

* + - * 1. **Зміст американського підходу до виявлення компетенцій працівників полягає у:**

а) визначенні тих елементів діяльності, які повинні бути виконані, щоб вважати результат досягнутим;

б) аналізі результатів діяльності співробітників організації; в) виявленні особистісних рис, які визначають успішні дії.

**КРОСВОРД**

*По горизонталі:*

Специфічний процес зміни, результатом якого є виникнення нового, поступальний процес сходження від

нижчого до вищого, від простого до складного.

Персонал організації як соціальний партнер по бізнесу, здатний до самостійного визначення способу здійснення поставлених завдань.

Принцип функціонування системи розвитку персоналу, який передбачає її відкритість для прийняття ініціативи від самих працівників.

Принцип, який полягає у використанні підходів та методів розвитку персоналу, які відображають і враховують сучасну специфіку розвитку організацій у конкурентному середовищі.

*По вертикалі:*

1. Що має забезпечити розвиток персоналу стосовно потенційних можливостей працівників.
2. Якщо керівництво прагне мінімізувати витрати на персонал та знаходить безліч причин не займатися його розвитком, то персонал у такій організації розглядається як…
3. Один із принципів функціонування системи розвитку персоналу, який передбачає, що розвиток повинен бути чітко спланованим і проводитися відповідно до розробленого плану протягом усього періоду, для якого цей план розроблено.
4. Базовий принцип функціонування системи розвитку персоналу, який означає безперервність стосовно прогнозування потреб розвитку, можливих наслідків реалізації програм і проектів з розвитку, необхідності внесення коректив у передбачені заходи.
5. Який етап процесу розвитку персоналу в організації включає тестування працівників та порівняння результатів розвитку з обраними критеріями.

**2**

**2**

**3**

**1**

**4**

**5**

**3**

**1**

**4**

**ТЕМА 2**

**УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ**

* 1. Поняття проекту розвитку персоналу, його види.
  2. Розробка проекту розвитку персоналу.
  3. Управління проектом розвитку персоналу.
  4. Планування розвитку персоналу: поняття, необхідність, види, методи.
  5. План індивідуального розвитку співробітника.

**Питання для самоконтролю**

* 1. Дайте визначення проекту розвитку персоналу. Які його основні характеристики?
  2. За якими ознаками класифікують проекти розвитку

персоналу? Які є проекти розвитку співробітників відповідно до перелічених Вами ознак?

* 1. Які основні процеси розробки проекту розвитку персоналу Ви знаєте? Які з них, на Вашу думку, є найбільш важливими для успішності проекту?
  2. Які є три напрями в будь-якому проекті?
  3. Дайте коротку характеристику процесам управління проектом розвитку персоналу в організації.
  4. Що являє собою планування розвитку персоналу і наскільки воно необхідне в організації?
  5. Охарактеризуйте процес визначення потреби в навчанні персоналу. Яка роль відводиться працівнику, його керівникові та відділу з управління персоналом?
  6. Які методи використовуються для визначення потреби в навчанні? Які їх переваги та недоліки?
  7. Які є види планування розвитку персоналу?
  8. Дайте визначення Плану розвитку персоналу? Яка з форм плану розвитку є найбільш інформативною та зручною для роботи менеджера з персоналу?
  9. Що таке індивідуальний план розвитку співробітника? Які переваги від розробки ІПР отримує співробітник та організація?

**Проблемні питання**

* + 1. Які кроки слід зробити для складання плану розвитку персоналу? Які з них найбільш важливі і чому? Обґрунтуйте відповідь.
    2. Чим відрізняються поняття проекту, програми та плану розвитку персоналу? Що в них є спільним, а що відмінним?
    3. Хто і яким чином може ініціювати проект розвитку персоналу?
    4. Яка з форм планування розвитку персоналу є більш поширеною на сучасних підприємствах і чому? Якщо брати до уваги стадії життєвого циклу організації та стратегії її розвитку, то які форми планування будуть найбільш ефективними?
    5. Які з методів визначення потреби в навчанні є більш дієвими та ефективними при плануванні розвитку персоналу? Чи змінюється ефективність цих методів при зміні зовнішнього середовища функціонування організації, при зміні стратегії її діяльності?
    6. Які етапи створення ІПР співробітника є найбільш важливими і чому? Наявність помилки на яких етапах може звести нанівець планування розвитку та знизити мотивацію працівників до ефективної праці?

**Завдання для роботи в малих групах**

* + - 1. Намалюйте яким чином взаємопов’язані та взаємообумовлені процеси з яких складається розробка проекту розвитку персоналу.
      2. Зробіть декомпозицію цілей для проекту розвитку креативного мислення працівників (студентського самоврядування в університеті або на факультеті; ключових компетенцій студентів спеціальності

«Управління персоналом»; розвитку наукової діяльності студентів).

* + - 1. За даними табл. 2.4 складіть рейтинг найбільш та найменш впливових факторів, що визначають потребу в розвитку персоналу в організації.
      2. Складіть перелік та рейтинг факторів, які визначають потребу в розвитку викладачів та студентів.

**ТЕСТИ**

* + - * 1. **Проект розвитку персоналу - це:**

а) тимчасовий захід, призначений для створення унікальних продуктів, послуг або результатів;

б) комплексний процес зміни стану персоналу як у кількісному, так і в якісному аспектах, який характеризується реалізацією місії і переведенням персоналу в новий стан;

в) план діяльності у сфері навчання персоналу на тривалий період.

* + - * 1. **Особливостями проекту розвитку персоналу є такі:**

а) чіткі часові межі початку та завершення;

б) проходження через наперед визначені етапи;

в) породження унікальних навчальних продуктів (послуг);

г) відсутність чітко встановлених ресурсних обмежень.

* + - * 1. **Розробка проекту розвитку персоналу являє собою:**

а) створення моделі, способу дій з досягнення цілей проекту, здійснення розрахунків, вибір варіантів, обґрунтування проектних рішень;

б) ухвалення рішення про початок виконання проекту та визначення його цілей і критеріїв успіху, установлення схем досягнення визначених цілей;

в) визначення відповідності плану і виконання проекту поставленим цілям і критеріям успіху і прийняття рішень про необхідність застосування коригувальних дій.

* + - * 1. **Розташуйте у правильному порядку процеси здійснення проекту розвитку персоналу:**

а) планування; б) ініціація; в) аналіз; г) завершення; д) управління; е) виконання.

* + - * 1. **Проекти з розвитку персоналу в організаціях виокремлюють за:**

а) тривалістю виконання, категоріями персоналу, вартістю виконання; б) масштабом, структурою персоналу, способами реалізації;

в) ступенем невизначеності, тривалістю виконання, ініціативою відкриття.

* + - * 1. **У будь-якому проекті з розвитку персоналу повинні бути присутні такі напрями, як:**

а) організаційний розвиток; б) розробка технології та інструментарію;

в) наставництво; г) підготовка персоналу до впровадження проекту; д) коучинг; е) розробка і розвиток концепції проекту.

* + - * 1. **Діаграма дій в проекті розвитку персоналу будується як:**

а) діаграма Ганта (MSProject); б) дерево цілей; в) сітьовий графік.

* + - * 1. **Види планування розвитку персоналу виокремлюють за:**

а) часовим періодом, широтою охоплення, ступенем автономії;

б) ступенем деталізації, обов’язковістю виконання, числом учасників; в) функцією, обов’язковістю виконання, широтою охоплення.

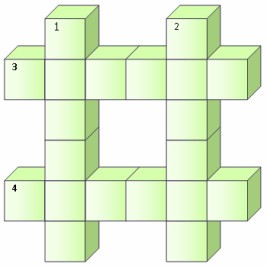
* + - * 1. **Існують такі три форми організації планування розвитку персоналу:**

а) «зверху вниз», « плани вниз – цілі вгору», «знизу вгору»; б) «знизу вгору», «цілі вниз – плани вниз», «зверху вниз»; в) «зверху вниз», «знизу вгору», «цілі вниз – плани вгору».

* + - * 1. **Вид ефективності проекту розвитку персоналу, який ураховує втрати і результати, пов'язані з реалізацією проекту розвитку персоналу, що виходять далеко за межі фінансових інтересів організації, учасників проекту:**

а) фінансова ефективність; б) бюджетна ефективність;

в) макроекономічна ефективність.

**КРОСВОРД**

*По горизонталі:*

Тимчасовий захід, призначений для створення унікальних продуктів, послуг або результатів.

Вид планування розвитку персоналу за ступенем деталізації.

Традиційний метод визначення і реєстрації потреб у розвитку персоналу.

Одна зі сторін, яка бере участь у визначенні потреб у професійному розвитку співробітників.

*По вертикалі:*

1. Властивість проекту, яка означає, що він має чіткі часові рамки початку та завершення.
2. Вид планування розвитку персоналу за широтою охоплення.
3. Вид планування розвитку персоналу за ступенем деталізації.

**3**

**4**

**2**

**1**

**1**

**2**

**3**

**ТЕМА 3**

**ВНУТРІШНІЙ МАРКЕТИНГ ТА МАРКЕТИНГ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

* 1. Поняття та призначення внутрішнього маркетингу персоналу.
  2. Маркетинг навчання: сутність, необхідність, завдання та основні етапи здійснення.
  3. Внутрішній маркетинг навчання: стратегія та інструменти.
  4. Зовнішній маркетинг навчання.
  5. Ринок освітніх послуг: зміст та актуальні тенденції.

**Питання для самоконтролю**

* 1. У чому полягає сутність внутрішнього маркетингу? На скільки вона змінилася в процесі розвитку цього поняття?
  2. Серед етапів внутрішнього маркетингу персоналу, який, на Вашу думку, є найбільш важливим? І чому?
  3. Дайте поняття маркетингу навчання. Окресліть його місце в системі розвитку персоналу організації.
  4. Розкрийте зміст основних завдань маркетингу навчання.
  5. Перелічіть етапи маркетингу навчання та дайте їх характеристику.
  6. Які інструменти внутрішнього маркетингу навчання доцільно використовувати при різних його стратегіях?
  7. Чим відрізняється зовнішній маркетинг навчання від внутрішнього?
  8. Які елементи концепції зовнішнього маркетингу навчання Ви знаєте?
  9. Які тенденції розвитку ринку освітніх послуг мають на його стан позитивний та негативний вплив?
  10. За допомогою яких інструментів здійснюється управління якістю освітніх послуг?

**Проблемні питання**

* + 1. Який тип мотивації на навчання є найбільш бажаним для організації і чому?
    2. Якою є Ваша мотивація на навчання і яким чином можна її посилити?
    3. Які вигоди від впровадження бенчмаркінгу в розвиток персоналу може отримати організація?
    4. Оцініть внутрішній та зовнішній маркетинг навчання в університеті. Зробіть рекомендації для вдосконалення цієї роботи на рівні кафедри, факультету, ВНЗ у цілому.

**Завдання для роботи в малих групах**

* + - 1. Спробуйте скласти концепцію зовнішнього маркетингу навчання для спеціальності

«Управління персоналом та економіка праці».

* + - 1. Розробіть приклад стратегії внутрішнього маркетингу навчання на факультеті для кожної спеціальності.
      2. Складіть карту інструментів маркетингу навчання, які слід використовувати для маркетингу навчання на вашому факультеті.
      3. Визначте місце вашого університету серед інших ВНЗ міста (або вашого факультету серед інших факультетів університету).

**ТЕСТИ**

* + - * 1. **Найбільшу потребу у внутрішньому маркетингу мають такі організації:**

а) організації з розгалуженою мережею філіалів та відділень;

б) організації із значною чисельністю персоналу;

в) організації, у складі персоналу яких переважають співробітники- професіонали.

* + - * 1. **Напрямок маркетингу персоналу визначає такий зовнішній чинник,**

**як:**

а) розвиток технологій; б) фінансові ресурси; в) джерела покриття кадрової потреби.

* + - * 1. **Завдання маркетингу навчання:**

а) інформування персоналу про можливості навчання; б) залучення до навчання ключових співробітників;

в) створення у співробітників мотивації на навчання;

г) забезпечення стратегічного характеру навчання в організації;

* + - * 1. **Розташуйте за порядком етапи маркетингу навчання персоналу в організації:**

а) підбір працівників з урахуванням певних якостей;

б) ознайомлення співробітників із програмою навчання; в) початкове навчання новачків;

г) оцінка співробітників після проходження навчальних курсів; д) діагностика потреб у навчанні для всіх співробітників;

е) навчання та видача сертифікатів за участь у додатковому навчанні; ж) матеріальна мотивація співробітників;

з) трансляція іміджу та оргкультури організації, пов’язаної з навчанням; и) підтримка навчання.

* + - * 1. **Стратегія маркетингу навчання − це:**

а) політика організації у сфері навчання персоналу;

б) довгострокова програма дій з навчання персоналу, спрямована на підвищення кваліфікації співробітників ;

в) поєднання каналів просування навчання та використовуваних інструментів.

* + - * 1. **Види стратегії маркетингу навчання:**

а) агресивна, пасивна, адаптаційна;

б) пасивна та активна, диверсифікації;

в) агресивна, адаптаційна, закріплювальна, цільова.

* + - * 1. **До альтернативних інструментів маркетингу навчання належать:**

а) рекламні плакати, буклети, відеоролики, пошукові системи інтранет-порталу; б) блоги, листівки, інформаційні сесії, символіка корпоративного навчання ;

в) цільова e-mail розсилка, листи, буклети, інформаційні сесії, залучення топ- менеджменту.

* + - * 1. **Для управління якістю освітніх послуг, що надаються організацією іншим стороннім організаціям або окремим особам, необхідно:**

а) розробити і впровадити якісні показники для оцінки власних послуг, у тому числі визначити їх порогові значення;

б) здійснювати постійний контроль дотримання встановлених показників;

в) володіти інформацією про освітні послуги, які надають організації- конкуренти.

* + - * 1. **Специфіка освітніх послуг порівняно з товарами полягає в такому:**

а) нематеріальний характер освітніх послуг;

б) залучення клієнта до процесу надання послуг; в) індивідуальність освітніх послуг;

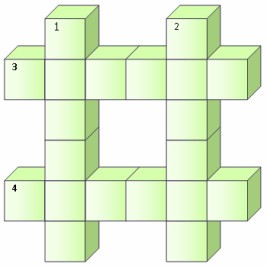
г) спочатку продаж послуги, а потім її виробництво та споживання.

* + - * 1. **Якість надання освітніх послуг зовнішнім користувачам формують такі фактори:**

а) надійність організації-виконавця або організації-провайдера освітніх послуг; б) конфіденційність та об’єктивність;

в) надійність та своєчасність;

г) розуміння специфіки клієнта.

**КРОСВОРД**

*По горизонталі:*

Етап внутрішнього маркетингу, який полягає у виділенні цільових аудиторій організації, виходячи з аналізу їх інтересів і «кланових» цілей, з одного боку, і на основі

особистісних характеристик - з іншого.

Етап внутрішнього маркетингу, пов’язаний із наданням цільовим аудиторіям інформації про нові/удосконалені «кадрові товари і послуги».

Поєднання каналів просування програм навчання та використовуваних інструментів у маркетингу навчання.

Стратегія маркетингу навчання в організації, що є більш вибірковою, спрямованою на вузьку цільову аудиторію.

Вид інтелектуальної діяльності, основним завданням якого є надання допомоги зовнішніми консультантами у вирішенні тієї чи іншої проблеми, що дозволяє підвищити ефективність діяльності компанії.

4

3

1

3

4

2

2

1

5

*По вертикалі:*

1. Одна з цільових аудиторій в організації.
2. Інструмент внутрішнього маркетингу на етапі адаптації працівника до організації, який полягає у навчанні новачків усім тонкощам справи і ознайомленні з нормами і правилами внутрішньоорганізаційного спілкування.
3. Інструмент, пов’язаний із інтранет-порталом розвитку та навчання співробітників і який передбачає неформальне спілкування співробітників на теми навчання та професійного розвитку.
4. Структурний підрозділ системи освіти (або професійна навчальна програма), пов’язаний із самостійним здійсненням людиною заходів щодо навчання впродовж усього життя.

**ТЕМА 4**

**РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ЙОГО ОЦІНКИ**

* 1. Місце оцінки в системі розвитку персоналу.
  2. Атестація як метод розвитку персоналу.
  3. Нетрадиційні методи проведення атестації співробітників.
  4. Закордонний досвід проведення атестації персоналу.
  5. Оцінка ефективності атестації та розвитку працівників.

**Питання для самоконтролю**

* + 1. Які питання розвитку персоналу дозволяє вирішувати оцінка персоналу в організації?
    2. Які кадрові рішення у сфері розвитку персоналу можна приймати на основі оцінки працівників?
    3. Що Ви розумієте під поняттям "атестація персоналу", і чим воно відрізняється від «оцінки персоналу»?
    4. Перелічіть цілі атестації працівників, що в найбільшому ступені пов’язані із забезпеченням розвитку персоналу?
    5. Які є види атестації працівників? Чим вони відрізняються один від одного? Які існують нетрадиційні підходи до атестації персоналу? Які їх переваги порівняно з традиційною методикою проведення атестації?
    6. Який закордонний досвід проведення атестації, на Вашу думку, у найбільшому ступені сприяє подальшому розвитку персоналу? Які відмінності в атестації персоналу на вітчизняних підприємствах та за кордоном?
    7. Які наслідки для розвитку персоналу може дати атестація співробітників в організації?
    8. Які ефекти може отримати організація в разі правильного проведення атестації персоналу? Який є найбільш бажаним або важливим? Поясніть свою думку.
    9. Яким чином можна виміряти ефективність розвитку персоналу?

**Проблемні питання**

* + - 1. Працівник (працює за трудовим договором із зазначеним випробним терміном у 3 місяці) був повідомлений (після проходження атестації через 2 місяці роботи), що він не відповідає обійманій посаді і,

відповідно, буде звільнений згідно із законодавством із відповідним записом у трудовій книжці. Наскільки правомірне таке рішення керівництва організації?

Які кроки Ви б порадили зробити працівникові? Керівникові організації? Начальникові служби персоналу?

* + - 1. Яким чином можна виміряти віддачу від проекту розвитку персоналу, що спрямований на розвиток креативного мислення у співробітників (на розвиток та утримання талантів в організації; на вдосконалення рівня обслуговування клієнтів)?

**Завдання для роботи в малих групах**

* + - * 1. Запропонуйте показники для оцінки ефективності Вашого навчання в університеті. Обґрунтуйте свій вибір.
        2. Складіть анкету для оцінки старости групи методом 360 градусів та проведіть оцінку. Про що свідчать отримані результати?
        3. У додатку Е наведено приклад оціночного листа співробітника організації. Уважно вивчіть його. Що, на Вашу думку, не врахували його розробники? Які можуть виникнути труднощі в процесі атестації?
        4. Визначити перелік та зміст компетенцій, якими, на Вашу думку, має володіти випускник спеціальності «Управління персоналом та економіка праці». Яким чином, на Вашу думку, можна оцінити рівень володіння ними?
        5. За якими складовими можна оцінити конкурентоспроможність працівника на ринку праці (внутрішньому та зовнішньому)? Запропонуйте алгоритм такої оцінки.
        6. Які, на Вашу думку, чинники (зовнішні та внутрішні) визначають Вашу особисту конкурентоспроможність на ринку праці? Проранжуйте їх за рівнем впливу на Вашу конкурентоспроможність.

**ЗАДАЧІ**

**Задача 1.** Визначити, скільки потрібно створити атестаційних комісій в організації для проведення оцінки персоналу, якщо відомі такі дані:

Чисельність персоналу на кінець попереднього року 2376 осіб. З початку року було прийнято на роботу 363 особи, із них молоді спеціалісти – 85 осіб.

Атестації підлягає третина осіб, що відповідно до законодавства можуть проходити атестацію. Мають пройти повторну атестацію 24 особи.

Згідно з проектом наказу атестація має відбутися протягом 10 робочих днів. У кожній атестаційній комісії, відповідно до Положення про атестацію, має бути не менше 7 осіб.

Середня тривалість атестаційного інтерв’ю – 30 хв.

Час, що витрачається комісією на ухвалення рішення та його повідомлення працівникові, – 10 хв.

**Задача 2.** Зробити розрахунок трудовитрат у годинах на проведення атестації персоналу чисельністю 100 осіб, якщо відомо, що:

− атестації підлягають: 80 «рядових» співробітників, 20 керівників 1-ї лінійки, 4 топ - менеджери (заст. генерального директора);

− підготовка оцінки персоналу, навчання керівників, аналіз та узагальнення результатів силами HR - 5 днів (40 годин);

− зайнятість топ-менеджменту за оцінкою керівників 1-ї лінійки: по 2

години на 1 підлеглого;

− зайнятість керівників 1-ї лінійки: по 1,5 години на 1 підлеглого

(інтерв'ю + складання характеристики);

− зайнятість підлеглих: по 1 годині.

**Задача 3.** Визначити ефективність інвестицій у розвиток персоналу (ROI та термін окупності), якщо відомі такі дані: сформовано 15 груп по 15 осіб, вартість навчання кожної групи становить 9100 грн. Після навчання очікується зростання валового прибутку в розмірі 782 тис. грн.

**Задача 4.**Визначити ефективність проекту з підготовки кадрового резерву керівних кадрів банку, якщо відомо:

Дохідність топ-менеджера АКБ -120 тис. грн., дохідність топ-менеджера зі сторони – 60 тис. грн. Витрати на пошук та наймання нового менеджера зі сторони становлять 50 тис. грн. Згідно з проектом планується підготувати 25

власних топ-менеджерів. Загальні витрати на реалізацію проекту становлять

3млн.грн.

**Задача 5.** Визначити ефективність інвестицій у розвиток персоналу (ROI та термін окупності), якщо відомі такі дані: сформовано 10 груп по 8 осіб, вартість навчання кожного працівника становить 1250 грн. Після навчання очікується зростання валового прибутку в розмірі 317 тис. грн.

**Задача 6.** Визначити найбільш ефективний проект щодо розвитку персоналу, якщо відомі такі дані: згідно з першим варіантом - сформовано 10 груп по 8 осіб, вартість навчання кожного працівника перших п’яти груп становить 1250 грн., інших - по 1500 грн. Після навчання очікується зростання валового прибутку в розмірі 182 тис. грн. Згідно з другим варіантом – буде сформовано 5 груп по 20 осіб, вартість навчання кожної групи – 11500 грн., очікуване зростання валового прибутку – 215 тис. грн.

**ТЕСТИ**

**З точки зору розвитку персоналу «атестація» –**

**це:**

а) процедура визначення рівня, кваліфікації знань, практичних навичок, ділових якостей працівників і

встановлення їх відповідності (не відповідності) робочим місцям, посадам, які вони обіймають;

б) раціональне розміщення працівників, ефективне використання їх знань, навичок, умінь;

в) формалізована оцінка кадрів, за результатами якої приймаються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх до резерву на керівні посади, професійного навчання чи звільнення.

**Метою атестації є:**

а) виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівників;

б) комплексна оцінка сильних і слабких сторін працівників (знань, навичок, умінь, рис характеру);

в) раціональне розміщення працівників, ефективне використання їх знань, навичок, умінь.

**У зарубіжній практиці виокремлюють такі види атестації?**

а) неперіодична; б) чергова; в) спеціальна;

г) для просування по службі; д) проміжна; е) періодична підсумкова.

**Передача роботодавцем на договірній основі процесу атестації своїх співробітників спеціалізованій компанії, яка здійснює проведення окремих атестаційних заходів, а також повну побудову функціональної системи атестації персоналу – це:**

а) центр оцінки та розвитку ; б) сертифікація персоналу ; в) аутсорсинг атестації;

г) атестація on-line.

**Успішне проведення атестації в організації пов’язане з такими групами ефектів:**

а) економічний; б) мотиваційний; в) інформаційний; г) соціально-психологічний; д) розвитку; е) моральний.

**Соціально-психологічний ефект атестації проявляється у:**

а) підвищенні ступеня інформованості працівників про цілі, стратегії і поточній роботі організації;

б) формуванні кадрового резерву та створенні програми по роботі з кадровим резервом;

в) своєчасному виявленні і вирішенні проблем, що заважають ефективній роботі ключових категорій персоналу;

г) підвищенні рівня прихильності працівників до своєї організації;

д) підвищенні рівня співпраці та довіри між керівництвом і тими категоріями персоналу, які проходять атестацію.

**Узагальненими показниками ефективності навчання виступають:**

а)витрати на навчання та їх частка у витратах на персонал організації; б) час навчання одного працівника;

в) витрати на розвиток персоналу та на одного співробітника;

г) частка витрат на навчання у балансі робочого часу працівника.

**Крім фінансової віддачі від розвитку персоналу, існують ще й такі:**

а) розвиток компетенцій;

б) скорочення витрат часу на здійснення операції; в) створення нових технологій;

г) підвищення мотивованості працівників; д) зростання лояльності до організації;

е) зменшення чисельності персоналу, залученого до роботи.

**Потенційні вигоди від атестації для працівників:**

а) визнання досягнень працівників з боку керівництва;

б) можливість уточнити для себе ті вимоги, що висуваються до його роботи безпосереднім керівником та організацією;

в) підвищення рівня прихильності працівників своїй організації та її цілям;

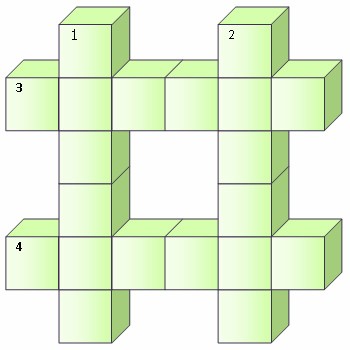
г) краще зрозуміти цілі та завдання, що стоять перед організацією

(підрозділом).

**У вітчизняних організаціях існують такі види атестації:**

а) чергова; б) у зв'язку з завершенням випробувального терміну; в) спеціальна; г) для просування по службі;

д) інструментальна.

**КРОСВОРД**

*По горизонталі:*

Одна з форм оцінки персоналу, яка широко розповсюджена в українських та закордонних організаціях.

Вид атестації, яка являє собою повну і всебічну оцінку виробничої діяльності працівників за весь період.

Якою системою оцінки персоналу в організації можна забезпечити охоплення різних його категорій.

**3**

**4**

**1**

**2**

**1**

**2**

**3**

**5**

*По вертикалі:*

1. До якої групи цілей атестації належить виявлення недоліків у системі розвитку персоналу.
2. Процедура, що дозволяє виявити відповідність наявного та потрібного професійно-кваліфікаційного рівня працівника.
3. Група цілей атестації персоналу, пов’язаних із поліпшенням управління персоналом у цілому та посиленням ефективності кадрової роботи.
4. Вид атестації, яка проводиться через відносно короткий період часу для визначення ступеня досягнення завдань, поставлених попередньою атестацією, або виправлення недоліків у роботі, що були виявлені.
5. Передача роботодавцем на договірній основі процесу атестації своїх співробітників спеціалізованій компанії, яка здійснює проведення окремих атестаційних заходів, а також повну побудову функціональної системи атестації персоналу.

**ТЕМА 5**

**НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

* 1. Навчання і освіта: поняття та концепції.
  2. Законодавчі основи навчання персоналу організацій.
  3. Професійне навчання працівників: види, форми та методи.
  4. Види та методи підвищення кваліфікації персоналу.

**Питання для самоконтролю**

* + 1. Що таке навчання і освіта. У чому суть навчання протягом життя та безперервної освіти?
    2. Яка роль професійного навчання робітників у збереженні та розвитку трудового потенціалу?
    3. У чому полягає мета професійного навчання робітників?
    4. Якими законодавчими актами в Україні регулюються питання професійного навчання кадрів? Які є їх позитивні аспекти? Які недоліки?
    5. У чому полягає різниця між формальним та неформальним професійним навчанням працівників?
    6. Дайте коротку характеристику основним видам навчання кадрів.
    7. Які методи навчання кадрів Ви знаєте? Дайте їх порівняльну характеристику.
    8. Перелічіть та розкрийте зміст форм підвищення кваліфікації робочих.
    9. Перелічіть та розкрийте зміст форм підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців. Які з них, на Вашу думку, є більш результативними?

**Проблемні питання**

* + - 1. Покажіть взаємозв’язок та взаємозалежність між навчанням протягом усього життя та безперервною освітою. Що, на Вашу думку, може Вам особисто завадити навчатися протягом усього життя?
      2. Чому, на Вашу думку, роботодавці та працівники неохоче вкладають кошти у навчання та підвищення кваліфікації? Що потрібно зробити (на різних рівнях управління) для зміни ситуації на краще?

**Завдання для роботи в малих групах**

* + - * 1. Проаналізуйте статистичні дані за останні три роки щодо особливостей функціонування системи освіти в Україні: дошкільної, загальної,

професійно-технічної та вищої освіти, а також підготовки і перепідготовки кадрів на виробництві.

* + - * 1. Проаналізуйте дані Звітів про людський розвиток (за останні 3-5 років) стосовно освіти в Україні. Визначте місце України серед інших країн світу (у цілому та окремо із європейськими країнами та країнами СНД).
        2. Складіть порівняльну таблицю стосовно видів і форм профнавчання працівників, виходячи із чинних законодавчих актів у цій сфері.

**ТЕСТИ**

**Процес озброєння знаннями, навичками і вміннями –**

**це:**

а) процес здобуття освіти; б) навчання; в) освіта.

**Усе цілеспрямоване навчання, здійснюване па постійній основі для вдосконалення знань, умінь і компетенцій, – це:**

а) процес здобуття вищої освіти; б) підвищення кваліфікації;

в) навчання по мірі необхідності; г) навчання впродовж життя.

**Європейські дослідники у сфері навчання впродовж життя виокремлюють такі три типи навчання:**

а) формальне, примусове, неформальне; б) обов’язкове, періодичне, спонтанне;

в) спонтанне, формальне та неформальне.

**Цілі безперервної освіти з позиції працівників:**

а) підтримання рівня кваліфікації; б) адаптація до нововведень; в) розвиток здібностей і вмінь у сфері організації виробництва; г) отримати знання поза зоною основної діяльності;

д) підвищення рівня власних доходів.

**„ Спеціаліст ” – це освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка:**

а) на основі кваліфікації бакалавра здобула спеціальні вміння та знання, має певний досвід їх застосування для вирішення складних професійних завдань, передбачених для відповідних посад, у певній галузі народного господарства; б) на основі повної або базової загальної середньої освіти здобула спеціальні вміння та знання, має відповідний досвід їх застосування для вирішення професійних завдань у певній галузі народного господарства;

в) на основі повної загальної середньої освіти здобула поглиблену загальнокультурну підготовку, фундаментальні та професійно-орієнтовані вміння та знання щодо узагальненого об'єкта праці і здатний вирішувати типові професійні завдання, передбачені для відповідних посад, у певній галузі народного господарства;

г) на основі повної або базової загальної середньої освіти здобула загальнокультурну підготовку, спеціальні вміння та знання, має певний досвід їх застосування для вирішення типових професійних завдань.

**Освітньо-кваліфікаційний рівень особи, яка на основі кваліфікації бакалавра або спеціаліста здобула поглиблені знання інноваційного характеру, має певний досвід їх застосування та продукування нових знань для вирішення проблемних професійних завдань у певній галузі народного господарства – це:**

а) бакалавр; б) спеціаліст; в) кваліфікований робітник; г) магістр.

**Свою діяльність за державним замовленням та договорами здійснюють такі навчальні заклади:**

а) дошкільні; б) середні; в) вищі.

**Професійна освіта спрямована на досягнення таких цілей:**

а) фундаментальної та кон’юнктурної;

б) суспільної та особистісної; в) економічної та соціальної.

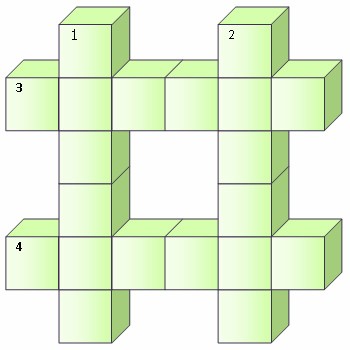
**Форми професійного навчання робітників:**

а) денна, вечірня, заочна; б) формальна та неформальна; в) індивідуальна та курсова; г) дистанційна та екстернатна;

**Забезпечення ефективного виконання нових завдань; підвищення гнучкості управління і схильності до інновацій; просування по посаді або горизонтальне переміщення; освоєння суміжних професій – це завдання:**

а) перепідготовки кадрів;

б) професійної підготовки кадрів; в) підвищення кваліфікації кадрів.

**КРОСВОРД**

*По горизонталі:*

Спосіб соціалізації людини в мінливому соціально- економічному, суспільно-політичному і громадському житті.

Вищий навчальний заклад І-ІІ рівня акредитації.

Якісна характеристика працівників певної професії.

Форма профнавчання працівників, що передбачає вивчення теоретичного курсу в навчальних групах та послідуюче виробниче навчання на робочому місці під наглядом досвідченого викладача-інструктора або наставника.

Метод навчання на робочому місці.

Метод навчання поза робочим місцем, який характеризується можливістю охоплення великої кількості слухачів та відсутністю можливості отримання зворотного зв’язку, визначення ступеня засвоєння матеріалу.

Освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі повної загальної середньої освіти здобула базову вищу освіту, фундаментальні

та спеціальні уміння та знання щодо узагальненого об'єкта праці (діяльності), достатні для виконання завдань та обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності.

Вищий навчальний заклад ІІІ-IV рівня акредитації.

7

8

6

2 1

7

2

1

3 4

5

6 5

4

*По вертикалі*:

1. Результат навчання.
2. Освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра здобула повну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для виконання професійних завдань та обов'язків (робіт) інноваційного характеру певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності.
3. Одна з цілей професійної освіти, пов’язана з насиченням у кожний момент часу ринку праці робочою силою певної професії та кваліфікації.
4. Метод навчання на робочому місці, що передбачає роз’яснення правил роботи, її послідовності тощо.
5. Вищий навчальний заклад ІІІ-IV рівня акредитації.
6. Мета системи професійної освіти, що полягає у створенні довготермінової основи формування інтелектуального людського ресурсу, всебічного розкриття здібностей і гармонійного розвитку кожної особистості; забезпечення рівних можливостей усім членам суспільства.
7. Метод навчання поза робочим місцем, який характеризується повною самостійністю працівника у виборі часу, місця та тривалості навчання, за якого він несе повну відповідальність за результати навчання.

**ТЕМА 6**

**ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ**

* 1. Спільний досвід ЄС у сфері розвитку персоналу.
  2. Підходи до забезпечення розвитку персоналу в країнах Європи.
  3. Практика формування та функціонування корпоративних університетів.
  4. Організація фінансування професійного навчання кадрів.

**Питання для самоконтролю**

* + 1. Які особливості притаманні системі професійного навчання кадрів за кордоном?
    2. У чому відмінність між професійною підготовкою в Україні та в країнах Європи?
    3. Які є механізми фінансування професійного розвитку персоналу?
    4. Які є типи фінансування професійного навчання?

**Проблемні питання**

* + - 1. Чи можливим є застосування закордонного досвіду фінансування професійного розвитку персоналу в нашій країні? Якого саме? Що потрібно зробити для його адаптації до вітчизняних умов?

**ТЕСТИ**

1. **До відносно нових методів навчання за кордоном відносять:**

а) індивідуалізацію навчання;

б) скорочення термінів навчання завдяки використанню

активних методів;

в) створення мережі навчальних центрів;

г) залучення якомога більшої кількості співробітників до навчання; д) розподіл навчання на теоретичний та практичний блоки.

1. **Основними складовими концепції профтехосвіти в Європі є:**

а) обов’язковість загальноосвітньої підготовки;

б) формування бажання постійного оновлення знань;

в) надання більшої самостійності навчальним закладам щодо профтехосвіти; г) розширення профілю профпідготовки;

д) посилення зв’язку між системою профпідготовки та виробництвом.

1. **Вкажіть країну для якої характерним є поєднання загального навчання і професійної підготовки в заключний період середнього навчання тривалістю 3-4 роки:**

а) Данія; б) Великобританія; в) Японія; г) Швеція; д) Німеччина.

1. **Вкажіть країни де освоєння професії та необхідної для роботи інформації здійснюється безпосередньо на робочому місці:**

а) Великобританія; б) Данія; в) Німеччина; г) Швеція; д) Японія.

1. **Модель «дуального учнівства» найбільшого розвитку набула у:**

а) Японії; б)Швеції; в) Німеччина; г) Великобританії; д) Данії.

1. **Основне завдання Консультативного комітету безперервної професійної підготовки полягає у:**

а) розробці єдиних навчальних планів для профпідготовки за базовими професіями для всіх країн-учасниць;

б) прийнятті нормативних документів з питань забезпечення розвитку неперервної освіти;

в) обліку інформації про результати профнавчання в Європі;

г)організації обміну думками щодо вдосконалення виробничого навчання.

1. **Основними завданнями Європейського центру розвитку виробничого навчання є:**

а) облік інформації про результати досліджень у галузі безперервної професійної освіти;

б) підготовка документації щодо розвитку у сфері освіти та професійного навчання;

в) надання статистичних та даних стратегічного аналізу для полегшення прийняття відповідних рішень у сфері професійного навчання;

г) стимулювання інтересу до розвитку навичок і кваліфікації.

1. **Чергування теоретичного навчання з повноцінною трудовою діяльністю з майбутньої спеціальності є відмітною рисою:**

а) інтегрованого навчання; б) навчання впродовж життя;

в) альтернативного профнавчання; г) неформального профнавчання.

1. **Система концептуальних програм з навчання, яка створюється на основі стратегії організації та сприяє реалізації цієї системи і дає поштовх її подальшому розвитку, поширює корпоративні цінності та культуру, – це:** а) система навчання та розвитку персоналу в організації;

б) корпоративний навчальний центр;

в) стратегія професійного розвитку працівників організації; г) корпоративний університет.

1. **Базовими функціями корпоративного університету виступають:**

а) управління знаннями;

б) планування потреби в навчанні; в) навчання працівників усіх рівнів;

г) формування бюджету на профнавчання співробітників; д) центр інновацій у сфері розвитку працівників;

е) єдиний центр корпоративної культури.

**ТЕМА 7**

**УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР’ЄРОЮ ТА РОБОТА З КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ**

* 1. Ділова кар’єра: поняття, типи та види.
  2. Етапи ділової кар’єри та її мотиви.
  3. Управління діловою кар’єрою.
  4. Формування і планування кадрового резерву та їх ефективність.

**Питання для самоконтролю**

* 1. Що Ви розумієте під поняттям "кар'єра"?
  2. Сформулюйте цілі кар'єри працівника.
  3. Від яких факторів залежить успішна трудова кар'єра? І що можна вважати успішною кар’єрою?
  4. Яка відмінність між горизонтальною та вертикальною кар'єрами працівника?
  5. Що таке планування трудової кар'єри?
  6. Визначте поняття "резерв кадрів".
  7. Опишіть етапи формування резерву керівників в організації.
  8. Як здійснюється зарахування працівників до кадрового резерву та визначення їх підготовленості до призначення на керівну посаду?
  9. Яким чином можна оцінити ефективність формування кадрового резерву в організації?

**Проблемні питання**

* + 1. Визначте фактори, що сприятимуть та заважатимуть успішному розвитку Вашої кар’єри та проранжуйте їх у порядку значимості.
    2. На основі виконання попереднього завдання, визначте заходи для зменшення впливу факторів, що можуть стримати Ваше кар’єрне зростання.
    3. Який тип кар’єри Ви вважаєте для себе прийнятним і чому?
    4. За допомогою тестів (наприклад «Якорі кар’єри») визначте Вашу орієнтацію на кар’єру та вкажіть, що Вас мотивуватиме для цього.

**Завдання для роботи в малих групах**

* + - 1. Якщо розглядати навчання студентів в університеті як своєрідну кар’єру, пов’язану із набуттям нових знань та розширенням уявлень про роботу у сфері

економіки праці та управління персоналом, то що в найбільшому ступені сприяло та заважало Вам особисто та всій групі отримувати ці знання?

**ТЕСТИ**

1. **Ділова кар’єра – це:**

а) зміна особистих якостей людини відповідно до нової посади;

б) переміщення працівника з однієї посади на іншу (як правило більш високого рівня) або послідовна зміна занять як у рамках однієї організації, так і упродовж життя;

в) стихійне просування працівника на керівні посади; г) зміна працівників на певній посаді.

1. **Комплекс заходів, що проводяться кадровою службою організацій, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання працівників, виходячи з їх цілей, потреб, можливостей, здібностей і схильностей, а також виходячи з цілей, потреб, можливостей і соціально- економічних умов організації, – це:**

а) планування кар’єрного просування працівників; б) формування кадрового резерву;

в) управління діловою кар’єрою;

г) моніторинг системи Акмеологія управління персоналом.

1. **Ознаками, що притаманні прагматичному типу кар’єри, є:**

а) нульова швидкість просування, стрибкоподібна зміна займаних посад, особисті інтереси, пов’язані з випадковим збігом обставин;

б) висока швидкість просування, орієнтація на розширення впливу, постійна адаптація до змін;

в) нестабільна швидкість просування, орієнтація на утримання позиції, особисті інтереси;

г) середня швидкість просування, зміна сфери діяльності на послідовно займаних посадах, особисті інтереси.

1. **Кар’єра працівника в межах одного підприємства може бути таких видів:**

а) спеціалізована; б) прогресивна; в) регресійна; г) неспеціалізована; д) доцентрова.

1. **Одним із типів кар’єри є:**

а) регресійна; б) еволюційна; в) міжорганізаційна; г) прогресивна.

1. **Формалізоване уявлення про те, який шлях повинен пройти спеціаліст для того, щоб отримати необхідні знання та оволодіти потрібними навичками для ефективної роботи на конкретному місці, − це:** а) кар'єра; б) кар’єрограма; в) профіль посади; г) немає правильної відповіді.
2. **Аспекти успішності кар’єри:**

а) умови праці посилюють трудову мотивацію та розвивають здібності працівника;

б) професія або посада відповідають самооцінці і тому приносять моральне задоволення;

в) робота дає можливість активно продовжувати навчання, вести громадську роботу та сімейні справи;

г) усі відповіді правильні.

1. **Вид кар'єри, який поєднує в собі елементи горизонтальної та вертикальної кар'єр, − це кар’єра:**

а) міжорганізаційна; б) ступінчата;

в) спеціалізована; г) внутрішньоорганізаційна.

1. **Основними завданнями формування кадрового резерву є:**

а) підготовка осіб, які зараховані до резерву кадрів, для обіймання керівних посад в організації;

б) створення належних умов для наступності та сталості управління організацією та її підрозділами;

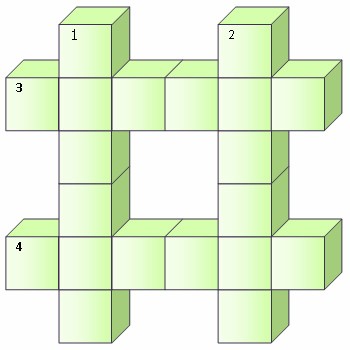
в) забезпечення своєчасного заміщення вакантних посад керівників з числа компетентних та здатних до управлінської роботи працівників;

г) усі відповіді правильні.

1. **Розпізнають такі види кар'єри:**

а) внутрішньоорганізаційна; б) міжорганізаційна; в) ситуаційна; г) прагматична; д) системна.

**КРОСВОРД**

*По горизонталі:*

* 1. Успішне просування в якій-небудь сфері діяльності.
  2. Кар’єра із середньою швидкістю просування, що передбачає переміщення в одному класі управління та прості способи вирішення кар’єрних задач.
  3. Кар’єра з постійною зміною займаних посад, за якої просування відбувається разом із розвитком і розширенням підприємства.
  4. Вид кар’єри, який передбачає рух до ядра, керівництва підприємства.
  5. Етап кар’єри, для якого характерна потреба у високому рівні оплати праці та досягнення більшої незалежності в роботі.
  6. Один з мотивів до кар’єри, який пов’язаний із тим, що працівник прагне незалежності, бажає отримати можливість ефективно виконувати функціональні обов’язки у той спосіб, який він вважає найбільш прийнятним.
  7. Вид кадрового резерву, який включає спеціалістів та керівників, які мають у майбутньому забезпечити ефективне функціонування організації.

*По вертикалі:*

1. Тип кар’єри, для якого характерна висока швидкість просування та різка зміна сфери діяльності; може завершитися крахом.
2. Вид кар’єри, за якої всі стадії розвитку працівник проходить у межах діяльності, у якій він спеціалізується.
3. Кар’єра, у якій кар’єрне зростання відбувається завдяки високій кваліфікації.
4. Вертикальна кар’єра, за якої відбувається зростання до досягнення певної межі з наступним виходом на пенсію.
5. Етап кар’єри, для якого характерне освоєння роботи, розвиток навичок, формування кваліфікації фахівця.
6. Перелік професійних і посадових позицій в організації (і поза нею), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття ним визначеної позиції в організації.

7

5

3

6

5

4

1

2

2

1

6

4

3

**ТЕМА 8**

**ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ**

* 1. Соціальний розвиток персоналу: поняття та основні складові.
  2. Основні напрями та завдання соціального розвитку персоналу.
  3. Управління соціальним розвитком працівників.
  4. Стратегія соціального розвитку персоналу.
  5. Соціальне планування в організації.
  6. Показники соціального розвитку персоналу та організації.

**Питання для самоконтролю**

* + - 1. У чому полягає сутність соціального розвитку персоналу? Яке його місце в системі розвитку персоналу?
      2. Розкрийте сутність та взаємозв’язок основних складових соціального розвитку персоналу.
      3. Дайте визначення соціального капіталу. Чим відрізняється соціальний капітал окремого працівника від соціального капіталу персоналу організації в цілому?
      4. Назвіть основні напрямки соціального розвитку персоналу в межах кожної його складової.
      5. Що таке бренд організації у сфері розвитку персоналу? Яким чином із ним пов’язано поняття «організація, що навчається»?
      6. Яким чином соціальний розвиток персоналу впливає на діяльність організації?
      7. Як здійснюється управління соціальним розвитком персоналу ?
      8. Перелічіть основні завдання відділу соціального розвитку організації. Вкажіть відповідні їм функції.
      9. Перелічіть основні стадії формування стратегії соціального розвитку персоналу. Які етапи формування стратегії соціального розвитку, на Вашу думку, є найбільш важливим для забезпечення ефективності цього розвитку?
      10. Які є особливості соціального планування в організації? Що таке соціальний план, яка його структура та призначення?
      11. Які Ви знаєте показники соціального розвитку персоналу та організації?

**Проблемні питання**

* + - * 1. Яким чином стратегія соціального розвитку може бути вбудована в загальну стратегію функціонування організації?
        2. Наскільки можливо, на Вашу думку, повною мірою оцінити соціальний капітал персоналу організації?
        3. Наскільки можливим, на Вашу думку, є швидкий розвиток принципів корпоративної соціальної відповідальності у сфері управління персоналом у цілому та в частині його розвитку зокрема?

**Завдання для роботи в малих групах**

Дайте оцінку соціальному розвитку студентів у ВНЗ за основними його складовими. Визначте проблеми та запропонуйте можливі шляхи їх вирішення.

Запропонуйте інші показники соціального розвитку персоналу підприємства.

Оцініть соціальний капітал вашої академічної групи.



**ТЕСТИ**

**1. У загальному розумінні соціальний розвиток персоналу означає:**

а) удосконалення соціальної структури персоналу, його

професійно-кваліфікаційного складу, регулювання чисельності працівників, підвищення їх освітнього рівня;

б) зміни на краще в соціальному середовищі організації, яке є обов’язковим об’єктом управління організацією та складовою частиною управління персоналом;

в) процес удосконалення умов гуманізації праці та якості трудового життя, а також накопичення та прирощення соціального капіталу організації.

1. **Соціальний капітал - це:**

а) сукупність соціально-професійних характеристик персоналу організації;

б) набір соціальних ролей, якими володіє весь персонал організації, та соціально- правових аспектів трудової діяльності працівників підприємства;

в) характер стосунків між працівниками, способи та культуру їхнього спілкування, розвиненість міжособових комунікацій;

г) властивості, що надбані людиною в процесі її соціалізації в трудовому процесі.

1. **Розвиненість соціального капталу:**

а) підвищує частоту проявів небажаної поведінки;

б) посилює необхідність у поточному контролі за працівниками; в) збільшує віддачу лише від фінансового капіталу організації; г) скорочує витрати на адаптацію працівників;

д) немає правильної відповіді.

1. **Прогресивний соціальний розвиток персоналу не забезпечує:**

а) зменшення відповідальності працівників за результати колективної праці; б) відсторонення працівників від управління підприємством;

в) скорочення продуктивності праці;

г) посилення процесів плинності персоналу;

д) послаблення гарантій зайнятості та зростання доходів.

1. **До задач соціальної служби підприємства входить:**

а) розробка та реалізація заходів, котрі забезпечують взаємозацікавлену співпрацю роботодавців та працівників у вирішенні соціальних проблем;

б) організація роботи з виконання соціальних програм;

в)вивчення основних соціальних потреб і проблем працівників підприємства;

г) організація роботи з реалізації гарантій матеріально-побутового забезпечення і соціального захисту працівників підприємства;

д) усі відповіді правильні.

1. **Основні цілі соціального розвитку персоналу організації – це:**

а) поліпшення психологічного клімату в сім'ї;

б) удосконалення соціальної структури персоналу;

в) регулювання чисельності працівників і підвищення їх освітнього рівня; г) поліпшення умов праці та охорони праці;

д) забезпечення соціальних прав та гарантій;

е) стимулювання засобами матеріального заохочення.

1. **Управління соціальним розвитком персоналу, – це:**

а) глибокий та всебічний аналіз стану соціального середовища організації, діагностика, передбачення напрямків вирішення соціальних проблем підприємства;

б) сукупність методів та способів, процедур та технологій, які дозволяють забезпечити його прогресивний характер;

в) розробка заходів щодо соціального розвитку і захисту персоналу підприємства в процесі здійснення стратегічних змін;

г) удосконалення та максимально можливе використання всіх складових соціального розвитку одночасно.

1. **Соціальне планування в організації являє собою:**

а) соціальний експеримент, мета якого − перевірити можливості здійснення та ефективність рекомендацій, розроблених у результаті аналізу зібраної інформації;

б) цілеспрямоване регулювання соціальних процесів та розвитку соціальних відносин на рівні груп працівників (формальних та неформальних) та всього персоналу в цілому;

в) систему методів та засобів планомірного Акмеологія управління персоналом як соціальної спільності організації.

1. **Організаційна структура управління соціальним розвитком персоналу – це:**

а) сукупність структурних підрозділів організації, які несуть спільну відповідальність за його забезпечення;

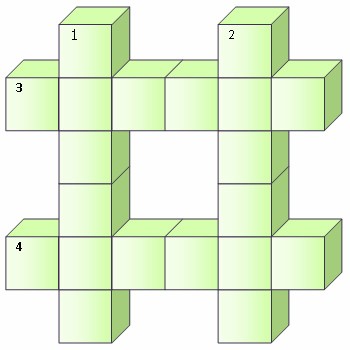
б) відділ по роботі з персоналом;

в) спеціально створений підрозділ для вирішення соціальних питань та питань соціального розвитку колективу.

1. **З метою забезпечення виконання плану за всіма його розділами:** а) установлюються конкретні завдання, терміни та особи, відповідальні за виконання;

б) виділяються необхідні кошти;

в) колектив мобілізується на виконання запланованих заходів та робіт; г) вводиться контроль за реалізацією завдань плану.

**КРОСВОРД**

*По горизонталі:*

розвитку персоналу.

1. Група функцій, які притаманні відділу соціального розвитку організацій.
2. Базова кількість розділів плану соціального
3. Стадія розробки стратегії соціального розвитку персоналу.
4. Який розвиток означає зміни на краще в тих умовах, у яких працівники працюють в організації.
5. Функція відділу соціального розвитку персоналу стосовно знов прийнятих працівників.

*По вертикалі:*

1. Один із факторів соціального середовища організації.
2. Група функцій, притаманних відділу соціального розвитку.
3. Метод отримання інформації для складання планів соціального розвитку організації.
4. Як повинна реалізовуватися програма соціального розвитку персоналу для отримання максимального ефекту.
5. Показник, що характеризує стан соціально-психологічного клімату в колективі.
6. Об’єкт впливу в системі соціального розвитку персоналу.
7. Показник, що характеризує ступінь лояльності персоналу до організації.

3

5

1

4

2

5

2

6

1

-

7

3

4

**ТЕМА 9**

**УПРАВЛІННЯ НОВОВВЕДЕННЯМИ В КАДРОВІЙ РОБОТІ**

* 1. Поняття, причини та види нововведень у кадровій роботі.
  2. Фактори, що впливають на новаторську діяльність у кадровій роботі.
  3. Управління кадровими нововведеннями.
  4. Інноваційний потенціал працівника.
  5. Опір кадровим нововведенням та його подолання.
  6. Результати впровадження кадрових нововведень.

**Питання для самоконтролю**

* 1. Що розуміють під нововведеннями в кадровій роботі?
  2. Назвіть основні принципи та методи управління нововведеннями в кадровій роботі.
  3. Назвіть ознаки класифікації нововведень у кадровій роботі.
  4. Хто є новатором в організації та які типи новаторів існують?
  5. Охарактеризуйте етапи процесу управління нововведеннями в кадровій роботі.
  6. Назвіть види ефективності кадрових нововведень та розкрийте їх сутність.
  7. Які кадрові нововведення є неефективними? Чому?
  8. Від яких факторів залежить сприйнятливість персоналу до нововведень?
  9. Чому виникає опір нововведенням і яким чином його можливо подолати?

**Проблемні питання**

* + 1. Пригадайте нововведення, які стосувалися навчального процесу. У чому їх суть і чому вони викликали опір у студентів?

**Завдання для роботи в малих групах**

1. Запропонуйте способи заохочення працівників до нововведень.
2. Проведіть опитування щодо визначення власного ставленням до нововведень та запропонуйте заходи зі зменшення опору ним відповідно до отриманого індивідуального та групового результату.

**ТЕСТИ**

1. **Нововведення в кадровій роботі, − це:**

а) управлінська діяльність щодо пошуку нових та нестандартних методів реалізації кадрових технологій у

роботі з управління персоналом;

б) опанування нових знань, удосконалення практичних навичок та їх ефективне використання у сфері управління персоналом;

в) цільова діяльність, організаційне рішення, система, процедура або метод управління кадровою роботою, що істотно відрізняються від сформованої практики й уперше використовуються в даній організації.

1. **Поєднання методів інноваційного менеджменту та методів управління персоналом у процесі розробки та реалізації нововведень у кадровій роботі, – це принцип:**

а) економічності; б) адаптивності;

в) оптимальності; г) комплексності.

1. **Пристосування методів інноваційного менеджменту до зміни цілей управління персоналом, – це принцип:**

а) економічності; б) адаптивності;

в) оптимальності; г) конкурентоспроможності.

1. **Критерії відбору кадрових нововведень включають:**

а) витрати організації на управління персоналом; б) складність освоєння нововведень;

в) результативність нововведення; г) валовий прибуток підприємства;

д) складність освоєння нововведення.

1. **До основних методів управління нововведеннями в кадровій роботі належать:**

а) прийняття рішень; б) примусу;

в) генерування ідей; г) аналітичні; д) нав’язування власних думок.

1. **Досягнення цілей управління персоналом за допомогою прийомів та методів інноваційного менеджменту, – це:**

а) конкурентоспроможність; б) ціледосягання; в) оптимальність.

1. **До групи методів управління нововведеннями, що мають назву**

**«генерування ідей», належать:**

а) «мозкова атака», ділові ігри та ситуації;

б) графічні та фізичні моделі; в) презентації, переговори; г) модерація.

1. **Нововведення у кадровій роботі поділяються на внутрішньоорганізаційні та між організаційні за:**

а) масштабом;

б) рівнем відокремлення та зв’язком з іншими нововведеннями; в) радіусом дії.

1. **Інноваційний потенціал працівника являє собою:**

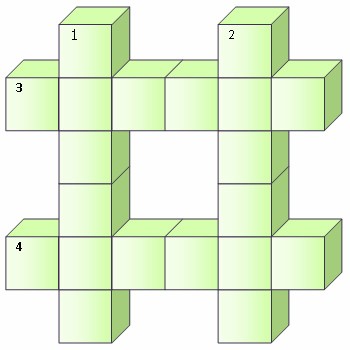
а) здатність до сприйняття нової інформації, покращення своїх професійних знань, просування нових конкурентоспроможних ідей, рішення нестандартних задач та знаходження нових методів рішення стандартних задач;

б) це спроможність акумулювати та переносити інформацію, контролювати її потік;

в) використання методів інноваційного менеджменту для забезпечення найбільш ефективної організації кадрової роботи.

1. **Процес введення новацій, які являють собою новий порядок, метод, винахід − це:**

а) прийняття рішень; б) прогнозування; в) генерування ідей; г) нововведення.

**КРОСВОРД**

*По горизонталі:*

* 1. Загальна назва управлінського нововведення, під якими розуміється будь-яка цільова діяльність, процедура або метод управління кадровою роботою, що істотно

відрізняються від сформованої практики й уперше використовуються в даній організації.

* 1. Кадрове нововведення за радіусом дії.
  2. Принцип управління нововведеннями в кадровій роботі, який полягає у пристосуванні методів інноваційного менеджменту до зміни цілі управління персоналом.
  3. Архетип керівника, за якого він відіграє провідну роль у процесі розробки та реалізації інноваційних проектів, оскільки є авторитетною

особистістю в організації, яка має право приймати відповідальні рішення і добре розпізнає інноваційний потенціал кожного працівника.

* 1. Архетип керівника, який на стадії реалізації кадрового нововведення спроможний організувати контроль за цим процесом та забезпечити ефективність роботи системи управління персоналом.
  2. Вид кадрового нововведення, який виокремлюється за ознакою «ступінь усвідомлення працівниками».
  3. Метод управління нововведеннями в кадровій роботі, що відноситься до групи методів, пов’язаних з аргументацією власної позиції з конкретного питання.

4 3

5

2

6

1

1

3

6

2

4

7

5

*По вертикалі:*

1. Вид нововведення за інноваційним потенціалом.
2. Група методів управління кадровими нововведеннями, які включають системний аналіз, економічний аналіз, сітьове планування.
3. Який потенціал працівника відображає його здатність до сприйняття нової інформації, покращення своїх професійних знань, просування нових конкурентоспроможних ідей, знаходження нестандартних та нових методів вирішення стандартних задач.
4. Група причин опору кадровим нововведенням, які пов’язані з острахами самих працівників щодо можливого погіршення умов роботи від їх впровадження.
5. Група причин опору нововведенням, які пов’язані з можливими негативними наслідками матеріально-фінансового характеру для працівників у результаті цих нововведень.
6. Принцип побудови процесу управління кадровими нововведеннями, згідно з яким нововведення в кадровій роботі повинні базуватися на досягненнях інноваційного менеджменту.

**ТЕМА 10**

**СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ**

* 1. Методичні підходи до організації стимулювання розвитку персоналу в організації.
  2. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу.
  3. Державна підтримка розвитку персоналу підприємств.
  4. Витрати на розвиток персоналу в організації.

**Питання для самоконтролю**

1. Чому розвиток персоналу є важливим для різних учасників соціально-трудових відносин?
2. Сутність та призначення стимулювання розвитку персоналу.
3. Які принципи стимулювання розвитку персоналу Ви знаєте? Розкрийте їх зміст.
4. Дайте коротку характеристику основним етапам стимулювання розвитку персоналу.
5. Які напрями стимулювання працівників, які підвищують свою кваліфікацію, Ви знаєте?
6. Чому працівники недостатньо зацікавлені вкладати кошти у власний розвиток? Чим можна це пояснити?
7. Охарактеризуйте особливості нематеріального стимулювання розвитку персоналу на підприємстві.
8. У чому полягає роль державної служби зайнятості в стимулюванні роботодавців щодо розвитку персоналу організацій?
9. Сутність державної підтримки розвитку персоналу.
10. Які зміни сталися в законодавчому регулювання витрат на розвиток персоналу?

**Проблемні питання**

* 1. Чи можливо і яким чином стимулювати студентів до саморозвитку та ефективного навчання у ВНЗ? Відповідь обґрунтуйте.
  2. Які методи стимулювання розвитку персоналу (матеріальні або нематеріальні) є, на Вашу думку, найбільш ефективними і чому? Від чого залежить їх ефективність? Чи можна їх застосовувати до всіх працівників і у всіх випадках?
  3. Яким чином, на Вашу думку, можна було б стимулювати роботодавців вкладати ще більше коштів у професійний розвиток співробітників?
  4. На Вашу думку, чи потрібно спеціалісту з управління персоналом мати додаткові знання щодо податкового та господарського законодавства, освітньої діяльності? Чому?

**зростання, − це:**

**ТЕСТИ**

1. **Підвищення привабливості праці в даній організації за рахунок можливості кар'єрного**

а) метод нематеріальної мотивації;

б) засіб залучення перспективних молодих працівників;

в) завдання служби персоналу організації.

1. **Мета стимулювання розвитку персоналу полягає у:**

а) заохоченні роботодавця до вкладання додаткових коштів у професійно- кваліфікаційний розвиток працівників;

б) мотивації співробітників на оволодіння необхідними для ефективного виконання роботи компетенціями;

в) узгодження інтересів робітників та роботодавців щодо професійного розвитку працівників.

1. **Інформування співробітників про існуючу систему стимулювання розвитку персоналу – це сутність принципу:**

а) соціального партнерства; б) законності;

в) відповідності інтересів організації та її працівників; г) відкритості;

д) результативності.

1. **До матеріального стимулювання розвитку персоналу відносять:**

а) підвищення рівня кваліфікації працівників;

б) надбавку за знання та використання в роботі іноземних мов; в) створення робітничих рад робітників;

г) участь працівників в управлінні працею.

1. **Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації спрямоване на:**

а) задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в колективі завдяки залишенню за ним робочого місця чи посади;

б) підвищення авторитету керівника в колективі;

в) посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування нових знань, умінь та навичок;

г) підвищення продуктивності праці.

1. **Забезпечення ефективного використання набутих професійних знань, умінь та навичок включає:**

а) сприяння у побудові ділової кар'єри працівників, максимальному використанню набутих компетенцій;

б) урахування рівня професійних знань, умінь та навичок працівника при визначенні розміру оплати праці та доплат до неї;

в) створення умов для переведення працівників після професійного навчання на іншу перспективну роботу (робоче місце);

г) створення сприятливих умов для професійно-кваліфікаційного просування окремих соціально-демографічних груп працівників.

1. **Підвищення стимулюючої ролі заробітної плати означає:**

а) матеріальну зацікавленість кадрів у професійно-кваліфікаційному зростанні; б) розроблення та впровадження стандартів компетентності для кожного виду робіт та системи оплати праці залежно від рівня компетентності, складності виконуваних робіт;

в) підвищення рівня заробітної плати відповідно до набутої кваліфікації;

г) вивчення питання щодо доцільності створення індивідуальних навчальних рахунків, у формуванні яких бере участь і працівник.

1. **Збагачення змісту та гуманізація праці з метою оволодіння новою, більш складною та творчою професією здійснюються за допомогою:** а) підвищення життєвого рівня населення;

б) матеріального стимулювання;в) зміни структури інтересів; г) міжпрофесійного просування працівників.

1. **Існують такі мінімальні державні гарантії працівникам, яких направляють на професійне навчання з відривом від виробництва:**

а) збереження місця роботи;

б) збереження середньої заробітної плати за місцем роботи на час навчання; в) виплату стипендії у розмірі прожиткового мінімуму;

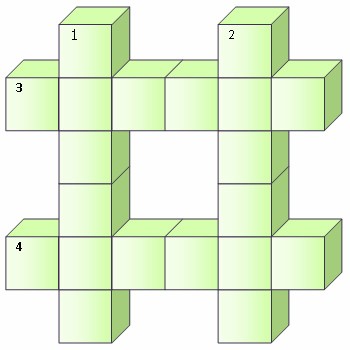
г) оплату вартості проживання та виплату добових;

д) половину оплати вартості проїзду до місця навчання і назад.

1. **Роботодавець має право віднести до складу своїх витрат всю суму витрат на професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації:**

а) усіх працівників без винятку; б) працівників неробітничих професій; в) фізичних осіб, які перебувають із роботодавцем у трудових відносинах; г) працівників робітничих професій.

**КРОСВОРД**

*По горизонталі:*

* 1. Один із принципів стимулювання розвитку працівників, який полягає у його здійсненні відповідно до норм чинного законодавства, нормативних та інших документів, прийнятих на підприємстві.
  2. Сторона СТВ, яка зацікавлена у підвищенні кваліфікації кадрів на виробництві.
  3. Принципи стимулювання розвитку персоналу, пов’язані із використанням єдиних форм і засобів стимулювання.
  4. Тип професійно-кваліфікаційного просування, що передбачає перехід працівника після закінчення ВНЗ на посаду фахівця або керівника структурного підрозділу.
  5. З яким органом на підприємстві слід погоджувати заходи щодо стимулювання розвитку працівників.
  6. Здійснення професійної діяльності представника якої професії вимагає постійного удосконалення професійних знань, умінь та навичок.
  7. Принцип стимулювання розвитку персоналу, який передбачає обов’язкове отримання результату від будь-яких заходів з розвитку персоналу.

**7**

**2**

**3 1 6**

**2**

**8**

**1**

**4 5**

**3**

**6 7**

**5**

**4**

*По вертикалі:*

1. Категорія персоналу підприємства, що не може розглядатися як об’єкт стимулювання професійного розвитку.
2. Напрямок стимулювання розвитку персоналу, який передбачає підвищення тарифного розряду, посадового окладу, індивідуального розміру премій.
3. Напрямок стимулювання розвитку персоналу, спрямований на посилення зацікавленості працівника в опануванні нових знань, умінь і навичок.
4. Оцінка професійного рівня працівника порівняно з відповідними стандартами або стилями.
5. Засіб морального стимулювання працівників у підвищенні кваліфікації.
6. Цільове виділення коштів на потреби людини в навчанні, яке широко використовується за кордоном.
7. Тип професійно-кваліфікаційного просування працівників, що полягає в освоєнні працівниками суміжних операцій та функцій.
8. Тип професійно-кваліфікаційного просування, який передбачає освоєння нової, більш складної професії.

РОЗУМНІ КАРТИ

**Розумна карта (*інтелект-карта/ карта пам’яті/ mind maps*)** − являє собою систему зображень з конкретної теми, показує головні моменти, асоціативні зв'язки і відносини між різними ідеями. По ній можливо зорієнтуватися в змісті, принципах, підходах, логіці конкретного питання або теми.

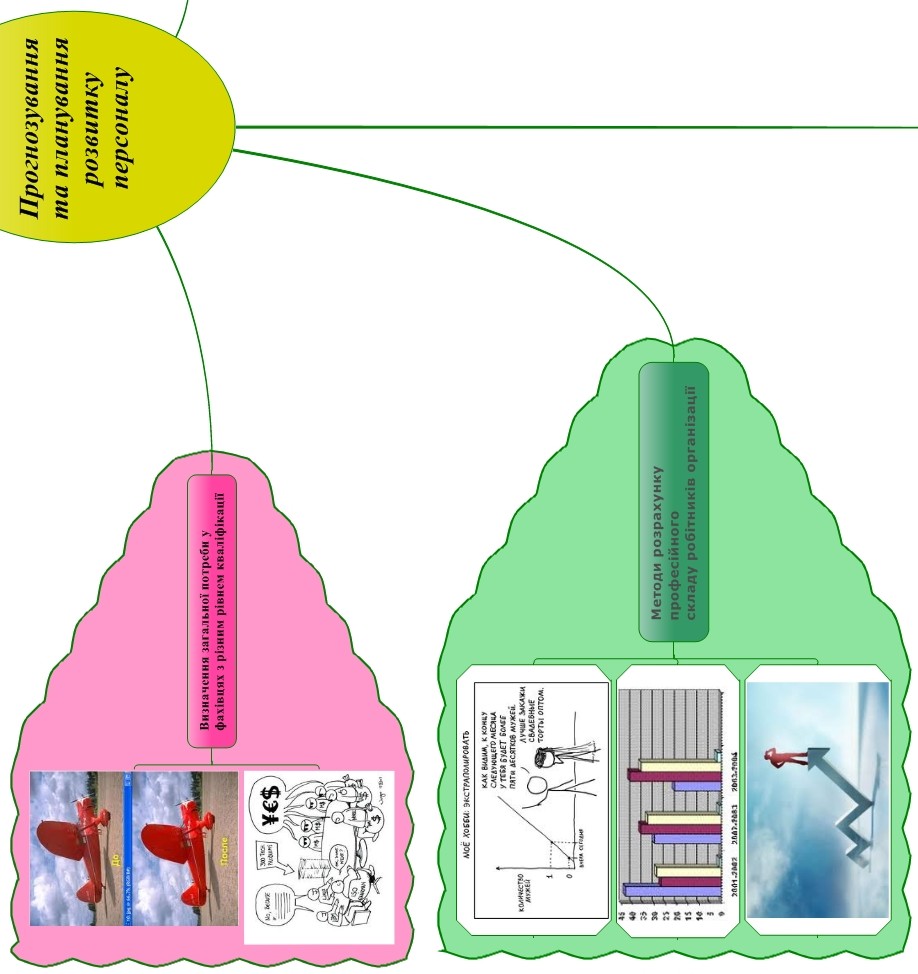
Використання методу розумної карти корисне на практичних та семінарських заняттях з таких причин:

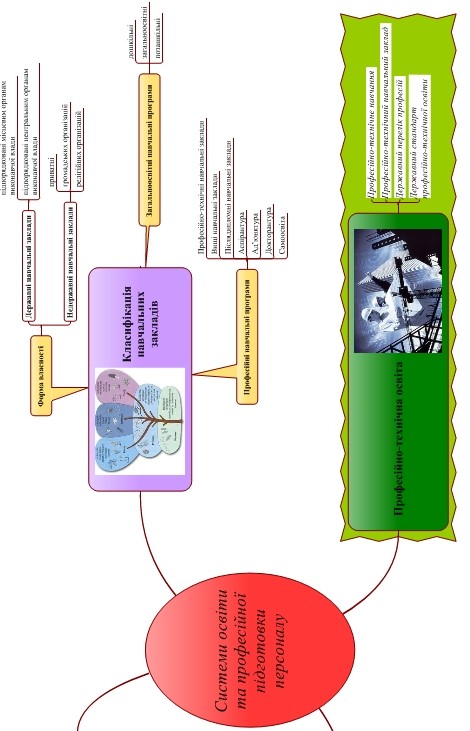
* дає загальне уявлення про окремі аспекти розвитку персоналу в організації;
* створює для студентів можливість планувати свій маршрут у дослідженні окремих тем з розвитку персоналу;
* дозволяє зрозуміти спрямованість міркувань студентів і структурування ними інформації з розвитку персоналу;
* концентрує в одному місці великий обсяг даних з конкретної теми;
* стимулює вирішення питань з розвитку персоналу;
* демонструє нові творчі шляхи вирішення тієї чи іншої задачі;
* дозволяє вносити доповнення в розумну карту, постійно працюючи над темою.

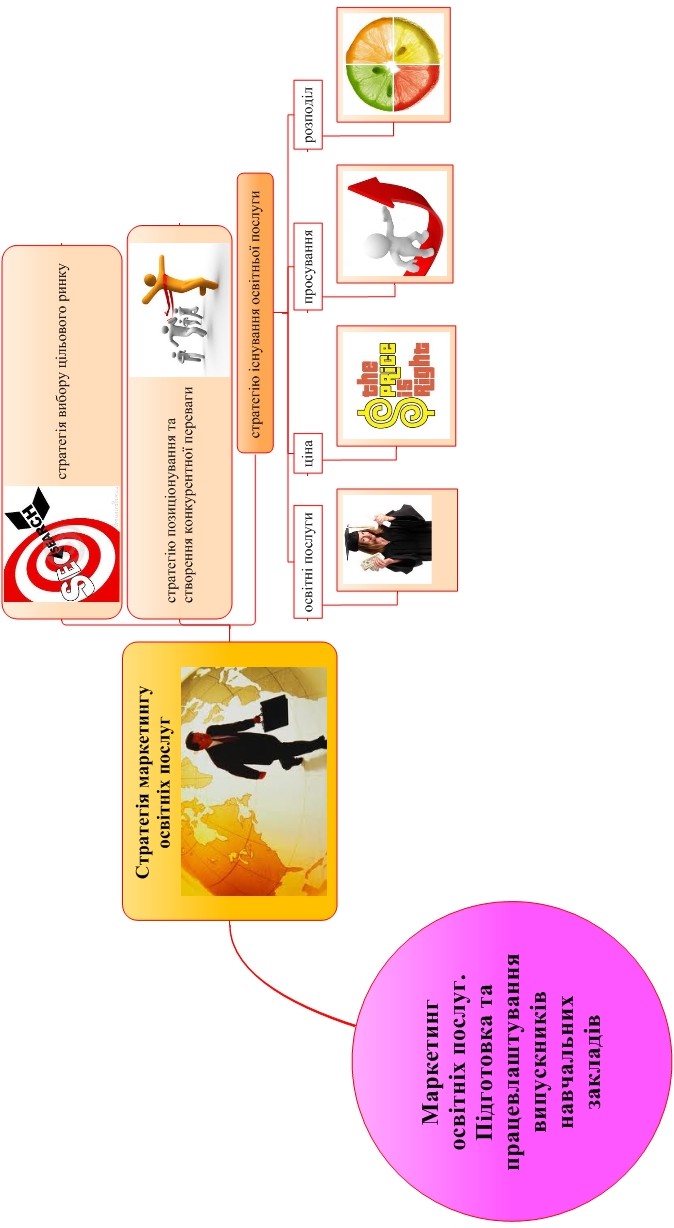
## Етапи створення розумної карти:

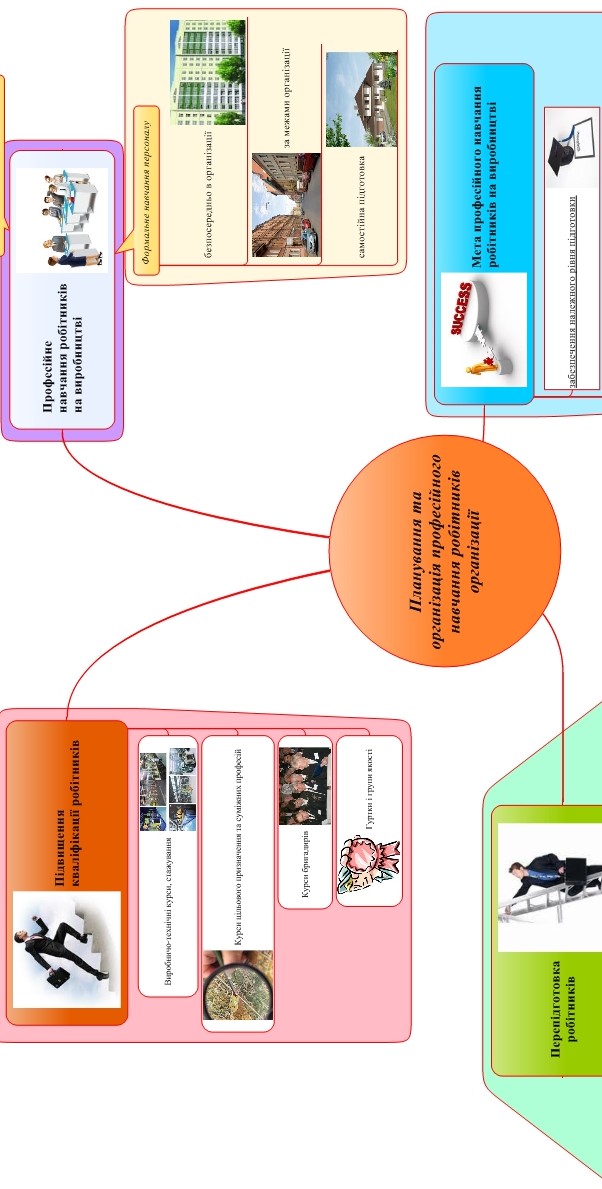
1. Підготувати великий аркуш паперу , кольорові маркери, олівці, ручки.
2. Обрати головну тему або об'єкт, який ми хочемо зобразити.
3. Зібрати всю необхідну інформацію.
4. У центрі листа намалювати велике зображення, яке буде позначати головну ідею досліджуваної теми.
5. Щоб привернути увагу і поліпшити запам'ятовування головного зображення, підсилюють його розміри і виразність, а також використовують як мінімум три кольори.
6. Навколо головного зображення малюють ключові слова і найбільш важливі ідеї і з'єднують їх товстими лініями з центром.
7. Від цих ліній проводять більш тонкі з додатковими відомостями, причому, чим важливіші ці відомості, тим ближче до центру їх розташовують.
8. Там, де можливо, використовують рисунки.
9. Слід використовувати багато різних кольорів. Вони позначатимуть для студентів певні питання, проблеми, теми, асоціації або відомості. Так розумна карта стає красивою і запам'ятовується.

Нижче наведено приклад розумних карт (повністю або частково) за кількома темами дисципліни. Використання цього методу можливе для показу результатів роботи малих груп при розв’язанні поставлених їм завдань.











# КЕЙСИ, ДІЛОВІ ІГРИ, ТЕСТИ,

**Кейс № 1. «Вибір заступника» [1]**

***Опис ситуації.*** Керівник відділу кредитування одного з російських банків Тетяна Михайлівна після довгих роздумів прийняла, нарешті, остаточне рішення

про необхідність введення штатної посади заступника начальника відділу.

Це було пов'язано з тим, що постійно зростаючий обсяг роботи відділу, де Тетяна Михайлівна була єдиним менеджером, став відбиватися на якості роботи. Тетяна Михайлівна розуміла, що через щоденну

«текучку» починає випускати з уваги найбільш важливі проблеми, які слід було вирішувати у відділі. Коло потенційних кандидатів швидко звузилося до двох співробітниць. Першою була її давня подруга Олена Миколаївна; з нею вони п'ятнадцять років тому разом навчалися у Фінансовій академії. Роки спільного навчання в одній групі, життя в гуртожитку, радості і горе - усе це дуже зблизило їх. Вони довіряли одна одній, а після заміжжя продовжували дружити сім'ями. Як фахівець Олена Миколаївна була виконавчим і цілком кваліфікованим працівником. Їй не вистачало, на думку Тетяни Михайлівни, творчої «жилки», енергійності і наполегливості в досягненні поставлених цілей.

Саме ці якості й дозволили свого часу Тетяні Михайлівні стати керівником відділу кредитування і відповідно начальником Олени Миколаївни. Дану подію Олена Миколаївна сприйняла спокійно.

Іншою кандидатурою на посаду заступника, як вважала Тетяна Михайлівна, була Надія, яка після закінчення ВНЗ працювала в її відділі близько двох років. З перших днів своєї трудової діяльності Надія швидко

«вписалася» в жіночий колектив відділу. Володіючи гострим розумом і будучи надзвичайно динамічною, Надія дуже скоро стала кваліфікованим працівником. Тетяна Михайлівна вважала, що Надії не вистачає посидючості. Неодноразово за власною ініціативою Надія пропонувала

Тетяні Михайлівні оригінальні рішення щодо розв’язання проблем. За допомогою цих рішень удавалося досягти значних результатів.

## Постановка завдання.

* 1. Кому, на вашу думку, слід віддати перевагу у вирішенні питання про заступника відділу: подрузі Олені Миколаївні чи молодій співробітниці Надії?
  2. Поясніть своє рішення, постаравшись «зважити» переваги і недоліки кожної кандидатури.
  3. Якими якостями повинен володіти керівник або його заступник?
  4. Чи є специфіка в роботі заступника начальника відділу банку, страхової фірми, податкової інспекції, будь-яких інших підприємств і організацій?

***Методичні вказівки.*** При підборі кандидата на посаду слід розробити систему ділових і особистих якостей, що висуваються до конкретної посади; проаналізувати переваги і недоліки всіх претендентів на посаду і на цій основі віддати перевагу тому чи іншому кандидату.

## Кейс №2. Кадри вирішують усе...[2]

У перші роки перебудови керівництво відомого в усьому світі радянського підприємства АТ „Невський машинобудівний завод” інвестувало значні валютні кошти у перепідготовку за кордоном багатьох своїх менеджерів. Сьогодні, через десять років після початку перебудови, на підприємстві працює менше, ніж 3% працівників, які пройшли навчання. Показова при цьому позиція одного з керівників підприємства, який приймав свого часу рішення про великі інвестиції у розвиток менеджменту.

Він так оцінює ефективність цих внесків: „ Ті, хто покинув наше підприємство і працює у наших вітчизняних конкурентів усе рівно працюють на розвиток сучасного енергомашинобудування. Робітники, які

створили свої фірми або які пішли в інші галузі економіки працюють на розвиток вітчизняної промисловості. Ну, а небагато тих, яким пощастило працювати у західних компаніях (частка працює на створеному з АВВ спільному підприємстві), працюють, врешті-решт, на благо світової економіки, що теж не так уже і погано.” Мабуть, можна запідозрити цього керівника у деякому лукавстві і бажанні хоч якось виправдати результати прийнятого рішення. Але це, якщо брати за точку відліку, інтереси тільки одного, конкретного підприємства. А якщо намагатися застосувати відомий в управлінському середовищі «helicopter view» й оцінити інвестиції з позиції суспільства? Імовірно, цілком можливо говорити про дійсно істотну для суспільства „ додану вартість ”.

## Запитання до кейсу для обговорення:

1. Оцініть ефективність навчання працівників НМЗ?
2. Які заходи можливо було запропонувати керівництву підприємства для підвищення ефективності навчання?
3. Яка може бути оцінка акціонерів підприємства з ефективності навчання працівників НМЗ?

## Кейс № 3.Робін Гуд [3]

Минав другий рік повстання проти Ноттингемського шерифа. Була весна. Робін Гуд вирішив прогулятися в Шервордському лісі. Він ішов і обмірковував свій успіх, стан своїх сил. Повстання проти шерифа розпочалося з особистого протистояння, зародившись з конфлікту між Робіном та шерифом з його адміністрацією. Однак, виступивши проти шерифа один на один, Робін навряд чи міг досягти успіху. Саме тому він почав шукати спільників, людей скривджених та з загостреним відчуттям несправедливості. Пізніше він почав приймати всіх, хто до нього приєднувався, ставлячи при цьому лише кілька питань та вимагаючи лише одного — бажання служити. Сила, як він був упевнений, полягає в

кількості. Перший рік минув під знаком перетворення групи людей у дисципліновану команду, яку об’єднувало вороже ставлення до шерифа та бажання жити поза законом. Команда була організована дуже просто. Робін мав усю владу, приймаючи всі важливі рішення. Окремі повноваження він делегував своїм лейтенантам.

Вілл Скарлет відповідав за розвідку. Його основним завданням було перетворитися на тінь шерифа та його людей з тим, щоб випереджати кожний їх наступний крок. Він також збирав інформацію про пересування багатих купців та збирачів податків. Маленький Джон повинен був підтримувати дисципліну серед повстанців та забезпечувати відповідність навичок людей вимогам їх професій. Шерлок відповідав за фінанси. Він конвертував здобич у гроші, ділив її між співучасниками та знаходив надійні місця для переховування спільних коштів, що залишалися. І, нарешті, Мук, син Міллера, мав надзвичайно складне завдання забезпечувати всім необхідним постійно зростаючу команду «лісових жителів».

Збільшення команди завжди задовольняло Робіна, але водночас було і причиною його стурбованості. Слава про його «лісових жителів» швидко поширювалась, нові рекрути вливалися в організацію з усіх куточків Англії. У міру зростання команди їх маленьке лісове сховище перетворювалося на великий військовий табір. Між рейдами люди байдикували, граючи в ігри та нічого не роблячи. Моральний дух підупадав, усе важче було підтримувати дисципліну. «Чому?» — ставив питання Робін і сам собі відповідав: «Я не знаю і половини людей, якими я зараз управляю».

## Запитання до кейсу для обговорення:

1. Визначте групи, які сформувалися серед «лісових жителів». Які з них можна назвати формальними, а які неформальними? На підставі яких ознак?
2. Які причини спонукали людей приєднуватися до «лісових жителів» та на основі яких чинників формувалися групи всередині загону Робін Гуда?
3. Чи можна назвати ефективною роботу групи «лісових жителів» та окремих підгруп усередині неї? У чому можуть полягати загрози ефективності діяльності цих груп?
4. Які ви бачите перспективи розвитку індивідів та груп, про які йдеться в кейсі?

## Кейс № 4. ТОВ «НІКС»

У 1991 р., коли підприємництво почало розвиватися в країні стрімкими темпами, двоє давніх знайомих — Лідія Смірнова та Олег Трофімов — вирішили заснувати фірму ТОВ «Нова інформаційно- комп’ютерна спілка (НІКС)». Лідії, яка до цього часу працювала в науковому інституті, що займався проблемами інформатизації, було 45 років, а Олегу, який вийшов на пенсію з військової служби, — 56. На думку засновників, фірма повинна була займатися всіма видами діяльності, дозволеними законодавством, бо ніяких специфічних знань чи «ноу-хау» вони самі не мали.

Оскільки двох засновників для ТОВ було малувато, то Олег і Лідія вирішили залучити своїх знайомих, які засиділися без діла та заробітної плати в державних установах чи не мали чим зайнятися на заслуженій пенсії.

Лідія привела з наукового інституту, де до цього працювала,

«технарів» — комп’ютерників Василя, Івана та Аліну, а також господарника Олексія, який, крім роботи в інституті, на один строк обирався депутатом міської ради. Олексій та Василь увійшли до складу засновників та отримали посади заступника директора, яким стала Лідія. Крім цього, Лідія запросила в засновники свою сусідку по будинку –

науковця Ольгу, яка теж бажала заробити, а крім цього, була депутатом районної ради.

Надалі людей у фірму продовжували набирати серед знайомих, керуючись при цьому не їх уміннями та здібностями, а підбираючи посади та обов’язки для людей, яким більше нікуди було подітися.

Так, у фірмі з’явилася давня подруга Лідії Олена, яка нічого особливого робити не вміла, тому їй доручили керувати жінками- надомницями, які виробляли для фірми прикраси, які потім Олена здавала до художніх салонів.

Олег, який обіймав посаду президента фірми, теж набрав цілий штат своїх знайомих — колишніх військових, які займалися комерцією, тобто продавали та купували все, що потрапляло під руку.

Комп’ютерники теж запросили у фірму кількох своїх знайомих. Фірма наймала в центрі міста приміщення, яке мало вигляд «американського офісу»: одна велика кімната за допомогою меблів була розподілена на кілька відділень, і тільки спільний кабінет директора Лідії та президента Олега був відділений від решти скляною перегородкою, через яку було все видно й чути.

Таким чином, уся фірма жила однією спільною «родиною», навіть нових людей намагалися набирати погодивши це спершу в неформальній обстановці з рештою співробітників фірми. Формально, в організації не було структурних відділень, адже на початку всі займалися всім підряд і допомагали один одному. Але поступово виокремився бізнес-центр комп’ютерників, які займалися збором комерційної інформації, її введенням у базу даних та продажем цієї бази даних; а потім комерційне відділення, виробництво прикрас. Об’єднали цих людей спершу спільні робочі обов’язки, але поступово вони почали спілкуватися дедалі більше між собою, разом обідали та вечеряли, разом і обговорювали стан справ на інших напрямах діяльності фірми та те, що відбувається в кабінеті

керівництва. При чому якщо бізнес-центр часто запрошував до себе Лідію, яка привела їх всіх у фірму, то з Олегом, крім роботи, вони взагалі не спілкувалися. Олег, у свою чергу, спілкувався лише зі своїми знайомими з комерційного відділення, а бізнес-центром намагався керувати через Лідію.

Поки справи на всіх напрямах діяльності фірми йшли порівняно непогано, конфліктів не виникало. Усі заробляли гроші, які надходили на один спільний рахунок, і всі отримували велику заробітну плату. Але поступово акценти в інвестиційній політиці фірми почали зміщуватися в бік комерції. Фірма розпочала будувати магазин, після відкриття якого в структурі комерційного відділення виокремилася роздрібна торгівля, куди прийшли працювати зовсім випадкові люди. Це стало причиною антагонізму між ними та іншими працівниками фірми, насамперед бізнес- центру, якому тепер не давали грошей на купівлю нової техніки.

Фірмі дедалі більше бракувало кваліфікованих продавців товарів, які вона закуповувала великими партіями і намагалася продати в роздріб, минаючи розрахунковий рахунок, і, таким чином, систему оподаткування. Але оскільки ефективної системи управління персоналом фірма не мала, то почала використовувати внутрішні резерви, тобто залучати до роздрібної торгівлі комп’ютерників, направляючи їх на так звану «виїзну торгівлю», що дуже швидко викликало опір та протидію з їх боку.

Через це керівництво фірми було змушене піти на офіційне затвердження нової структури, у якій було виділено бізнес-центр, виробництво прикрас, оптову торгівлю та роздрібну торгівлю. Це викликало і відповідний розподіл прибутків від різних видів діяльності та істотну диференціацію заробітної плати всередині фірми. Незабаром фірма взяла в банку кредит для проведення комерційних операцій, але повернути його не змогла — гроші було втрачено майже повністю на ризикованих операціях, які здійснювали недостатньо кваліфіковані спеціалісти з комерційного

відділення, які не пройшли жодного тренінгу з техніки ефективного продажу. Працівники бізнес-центру та виробництва підозрювали, що комерційне відділення отримало все-таки певний особистий зиск від утрачених кредитних грошей, але довести це не могли.

Банк поставив рахунок фірми на картотеку і всі гроші, які на нього надходили, незалежно від того, яке відділення фірми їх заробило, забиралися в рахунок погашення боргу за кредитом, що працівниками бізнес-центру та виробництва розглядалося як «найвища несправедливість», адже кредит втратило комерційне відділення. Тоді як на діяльності комерційного відділення це майже ніяк не відбилося: оптовики почали працювати через інші фірми, користуючись водночас комунікаціями фірми

«НІКС», а роздрібна торгівля більшість операцій проводила по «чорній» касі. Такий стан справ завдавав шкоди в першу чергу бізнес-центру, який продавав базу даних за безготівковим розрахунком, але не мав змоги отримувати заробітну плату та купувати необхідне для роботи обладнання, оскільки всі гроші йшли на погашення кредиту.

Конфлікт, який назрівав, керівництву фірми вдалося загасити, але прийшлося виплачувати заробітну плату комп’ютерникам з «чорного» доходу роздрібної торгівлі. У свою чергу, комп’ютерники теж почали надавати частину послуг за готівковим розрахунком і не проводили ці доходи через касу фірми.

Керівництво фірми знало про це, але вважало за краще не втручатися: бізнес-центр, який все ж таки майже на 80% працював офіційно, був потрібний для підтримання іміджу фірми та звітування перед податковою службою. Поступово, всі працівники фірми, незважаючи на формальну посаду згідно із штатним розписом, почали об’єднуватися навколо джерел отримання доходу: у бізнес-центрі, у відділах роздрібної торгівлі, оптового продажу.

Однак зрештою постійні внутрішні конфлікти у фірмі щодо розподілу доходів та відповідальності за неповернення кредиту призвели до занепаду всіх видів діяльності і фірма закрилася.

## Запитання до кейсу для обговорення:

1. Які чинники спонукали працівників до формування груп у фірмі

«НІКС»?

1. Які групи у фірмі були формальними, а які неформальними? За якими ознаками?
2. Які риси ефективної діяльності груп спостерігалися у фірмі «НІКС»?
3. Чи можна стверджувати, що діяльність окремих співробітників та груп у фірмі була неефективною? Чому?
4. Персонал яких підрозділів був конкурентоздатнішим у фірмі?
5. Чи були умови для формування системи розвитку персоналу у

«НІКС»?

1. Які потреби, на вашу думку, мали змогу спонукати працівників фірми «НІКС» у професійному розвитку ? Чи сприяло це підвищенню ефективності діяльності фірми?
2. Як на вашу думку, чи не стала неефективна організація розвитку персоналу у фірмі «НІКС» однією з причин її закриття? Чому?

## Кейс №5. Проблеми оцінювання результативності та ефективності роботи в компанії Х [4]

Петро Васильович, директор з маркетингу компанії «Х», сидів у своєму кабінеті та намагався зрозуміти, у чому ж він припустився помилки. Він покладав значні надії на Сергія — молодого співробітника служби маркетингу, що хоч і працював у компанії трохи менше року, але вже зарекомендував себе та навіть почав робити кар’єру в організації — піднявся з посади помічника до рівня менеджера з маркетингу через 7 місяців після того, як його взяли після закінчення університету до компанії

«Х». Петро Васильович два тижні тому попросив Сергія підготувати все, що необхідно для участі компанії в щорічній виставці, участь у якій, на думку Петра Васильовича, могла відкрити нові перспективи розвитку для компанії. Сьогодні, через два тижні після свого прохання та за 12 днів до початку виставки, Петро Васильович попросив Сергія розказати, як іде підготовка і чи все готово до участі компанії. На великий подив Петра Васильовича, Сергій зніяковів та сказав, що лише планує розпочати підготовку, і зараз не має часу, оскільки повинен закінчити звіт про дослідження ринку для товару Х21, що є його безпосереднім обов’язком. Петро Васильович не був готовий до такої відповіді, тому, не знаючи, що відповісти, запропонував Сергію, як тільки в нього з’явиться вільна хвилинка, зайти та обговорити, яка допомога йому потрібна для підготовки.

Коли Сергій вийшов з його кабінету, Петро Васильович надовго задумався, намагаючись зрозуміти, чому Сергій так неприємно його здивував тим, що не виконав прохання. Можливо, Сергій дійсно був перевантажений роботою і не мав часу на виконання цієї роботи? Чи він просто не зрозумів, наскільки це важливо для компанії — добре підготуватися до виставки та використати пов’язані з цим можливості? А може … може, Сергій просто не знав, з якого боку підійти до нової для себе справи? То чому ж він тоді не порадився зі мною? — такі невеселі думки роїлися в голові Петра Васильовича поки він розмірковував, що йому робити з Сергієм та несподіваною проблемою.

## Запитання до кейсу для обговорення:

1. Перелічіть та обговоріть з колегами причини, що могли призвести до описаної в кейсі проблеми.
2. У чому помилка Петра Васильовича? Що він мав зробити інакше? Як саме?
3. Що повинен зробити Петро Васильович для вирішення проблеми?

## Кейс №6. Вирішення проблеми оцінювання результативності та ефективності роботи в компанії Y [5]

Роман, президент та власник невеликої компанії, що займалася оптовим продажем дрібної оргтехніки, був розлючений на керівника відділу збуту, свого давнього товариша, Ігоря:

— Як ти взагалі смієш просити придбати новий додатковий факс для свого відділу, та ще й забезпечити мобільними телефонами двох своїх менеджерів з продажу? І це після того, як лише сьогодні вранці ти мені звітував, що ви виконали план продажу в минулому місяці всього на 78%? Слухай мене уважно. Якщо в цьому місяці план не буде виконано, ні ти, ні твій відділ не отримаєте квартальної премії. Я ще подумаю, платити вам взагалі зарплату за той місяць чи ні. Іди і передай це своїм підлеглим! І поки не виконаєте план — не підходь до мене з проханнями ні про забезпечення новою технікою, ні про зміни в системі стимулювання, ні про тренінг з техніки продажу для нових менеджерів з продажу. Нехай на своєму досвіді вчаться…

## Запитання до кейсу для обговорення:

1. З якою проблемою оцінки результативності та ефективності роботи зіткнувся Роман у наведеному кейсі?
2. Як він намагається вирішити проблему?
3. У чому, на ваш погляд, можуть полягати причини проблеми?
4. Порадьте Роману, що він повинен зробити, щоб вирішити проблему.

**ДІЛОВІ ІГРИ**

* 1. **”Візитівка”, або як краще себе продати ”.**

Після закінчення навчання в університеті, студент опиниться в ситуації, яка потребує від нього вміння добре продати свою робочу силу на ринку праці, показати свою конкурентоспроможність і привабливість для роботодавця

**Мета: р**озвиток навичок ефективної презентації та творчих здібностей і лідерських якостей.

**Ресурси:** ватман формату А1 на кожного студента, фломастери, ножиці, скотч, фарби, ілюстровані журнали та рекламні проспекти.

**Час:** дві академічні години**.**

**Технологія: к**ожен студент на ватмані робить надріз для того, щоб можна було просунути голову. Якщо ми одягнемо на себе лист, то побачимо, що перетворилися у живу рекламну тумбочку, у якій є і лицьова, і тильна сторона.

Робимо колаж із журналів, малюємо, підписуємо свої переваги, які роблять нас конкурентоспроможними. На тильній стороні слід зробити колаж, який покаже, до чого ви прагнете, мрієте, чого хотіли б досягнути, тобто Ваш план індивідуального розвитку. Слід не забувати про якості, які Вас не тішать, і над якими треба працювати з метою поліпшення.

Коли робота зі створення „візитівки” завершена, усі студенті одягають свої колажі і роблять так звану ярмарку здібностей і якостей, одночасно виступаючи у ролі і покупця робочої сили, і продавця робочої сили. Вільно курсуючи по аудиторії, студенти мають змогу вивчити „візитівки” один одного, спілкуватися, ставити запитання, оцінити и вибрати найбільш привабливих працівників з точки зору їх конкурентоспроможності.

**Питання до обговорення** :

1. Чи вдалося Вам достатньо повно і зрозуміло створити свою візитівку?
2. Що було легше: говорити про свої достоїнства, відображати на аркуші свої недоліки або промальовувати план індивідуального розвитку?
3. Чи знайшли Ви серед кандидатів на вакантні посади когось, хто був схожий на Вас або хто дуже відрізнявся від Вас?
4. Чий колаж запам'ятався найбільше і чому?
5. Як подібний вид роботи може вплинути на Вашу конкурентоспроможність і Ваш розвиток?

**2. ”Яйцеловка”, або в кого треба інвестувати ”?**

У компанії, яка приділяє серйозну увагу розвитку персоналу одним із стратегічних завдань безумовно є виховання лояльного, орієнтованого на навчання, готового до змін персоналу, а також вибір суб’єктів для інвестування.

**Мета:**розвиток навичок командної роботи та вербальних комунікацій, а також уміння приймати управлінські рішення в умовах невизначеності та стресу.

**Ресурси:** курячі яйця (2шт. на команду), 25 см малярного скотча, 25

трубок для напоїв, газети, пакет для сміття (на команду).

**Час:** 30 хвилин.

**Технологія:** У зв'язку з диверсифікацією бізнесу Компанія готова інвестувати в розвиток своїх співробітників певну частину прибутку. Перед керівником СУП ставиться непросте завдання − відібрати підрозділ для тижневого навчання за кордоном у Головному офісі.

Академгрупа умовно ділиться на підгрупи (5-6 осіб). На стажування поїдуть ті, хто за 30 хвилин вигадає, обговорить, побудує, поставить на підлогу конструкцію, в яку з відстані 1м необхідно кинути яйце. Інвестиції від компанії на розвиток одержує та команда, у якої після «польоту» яйце залишилося цілим. Якщо воно розбивається, стажування необхідно буде сплатити за рахунок власних коштів. Для конструкції можна

використовувати тільки скотч і трубочки. На підлозі вистилається газетою невелике поле. Після представлення команди і назви конструкції,

«яйцеловка» встановлюється на полі і один з учасників команди кидає яйце. Члени команди можуть давати словесні вказівки щодо траєкторії польоту: вліво, управо, але не нижче за 1 метр. Результати записуються на дошці. Буде добре, якщо є можливість зняти на відео роботу в групах для

«розбору польотів». У кінці відбувається обговорення і називається команда-переможниця.

**Питання до обговорення:**

1. Наскільки легко Вам далося виконання завдання?
2. Як були розподілені ролі? Які з них виявилися легкими/важкими?
3. Чи була створена сприятлива комунікативна атмосфера при виробленні колективного рішення? Що можна сказати у зв'язку з цим про роль лідера?
4. Чи вважаєте Ви, що всі Ваші пропозиції були почуті?
5. Наскільки мотивовані були члени команди в досягненні бажаного результату?

**3. Модель «Ядро кваліфікації керівників» Мета:** Визначення пріоритетних сфер розвитку працівників. **Ресурси:** роздруківка таблиці, маркери, посадові інструкції . **Час:** 30 хвилин.

**Технологія:** На основі конкретної посадової інструкції студенти повинні визначити ті якості та сфери діяльності, у яких вони мають проявлятися.

*Модель орієнтована на топ-менеджерів і передбачає, що кожному напряму діяльності керівника мають відповідати певні ділові якості, тому зв’язок ситуацій і якостей у таблиці слід показати певним кольором.*

Матриця кваліфікації керівників

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Напрям діяльності | Стратегічне бачення | Управління людськими ресурсами | Розвиток і оціню- вання персоналу | Планування й управління ресурсами | Представлення інтересів організації  і взаємодія |
| Якості і сфери компетентності |
| Управління конфліктами |  |  |  |  |  |
| Творче мислення |  |  |  |  |  |
| Орієнтація на споживача |  |  |  |  |  |
| Рішучість |  |  |  |  |  |
| Обізнаність про  зовнішню обстановку |  |  |  |  |  |
| Фінуправління |  |  |  |  |  |
| Гнучкість |  |  |  |  |  |
| Управління люд- ськими ресурсами |  |  |  |  |  |
| Вплив і ведення переговорів |  |  |  |  |  |
| Навички міжосо- бистісних відносин |  |  |  |  |  |
| Лідерство |  |  |  |  |  |
| Управлінський кон- троль та інтеграція |  |  |  |  |  |
| Управління робочою силою |  |  |  |  |  |
| Усні комунікації |  |  |  |  |  |
| Самоврядування |  |  |  |  |  |
| Планування і оцінювання |  |  |  |  |  |
| Розв’язання проблем |  |  |  |  |  |
| Формування команди |  |  |  |  |  |
| Технічна компетентність |  |  |  |  |  |
| Управління технологіями |  |  |  |  |  |
| Загальне бачення |  |  |  |  |  |
| Письмові комунікації |  |  |  |  |  |

**Карта основних цілей навчання**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Цілі | До початку навчання: ступінь важливості | Приклад програми навчання | У кінці навчання: ступінь реалізації мети | | |
| повніс- тю | частко во | не досяг нута |
| 1.Надати співробітникам "систем- ну картинку" бізнесу через огляд основних областей (функцій) управління компанією |  |  |  |  |  |
| 2. Підняти рівень управлінської ку-  льтури усередині компанії, погодити спільну управлінську мову |  |  |  |  |
| 3.Розвинути компетенції функціо- нальних менеджерів в одній з об- ластей управління компанією,  представивши інструментарій і технології управління |  |  |  |  |  |
| 4.Наростити управлінську (надфункціональну) компетент- ність менеджерів, відпрацювати "м'які" навички, технології управління підлеглими і собою (самоменеджмент), розвинути творчий потенціал, укріпити  командний дух |  |  |  |  |  |

**ТЕСТИ**

**1. Самооцінка здатності до розвитку**

Виберіть найкращу, на ваш погляд, відповідь на кожне запитання.

Підсумуйте загальну кількість набраних вами балів.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № |  | *Згоден* | |  | Не згоден | |
| 1. | Мені завжди подобається пробувати щось нове | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Мені подобається робота, що потребує постійного вироблення нових навичок | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Мені подобається все таким, яким воно є | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4. | Життя для мене — це одна пригода за іншою | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Останні кілька років я відчуваю, що знаю, чого  хочу від життя | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 6. | Кожна річ має лежати на своєму місці | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7. | Ідеальна робота — це така, що має чіткі незмінні  вимоги, у незмінності яких можна бути впевненим | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8. | Мої друзі часто кажуть, що я шукаю пригод на свою голову | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. | Я досить часто роблю зміни у своїй кар’єрі | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Мені стає нудно, коли я роблю одне і те саме кілька разів | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

***Ключ до тесту***: чим менший результат, тим більша здатність до розвитку. Оптимальний результат: 10—20 балів.

**СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ**

**Визначте правильну стратегію виходу з психологічної гри і вирішення конфліктної ситуації, перебуваючи спершу в ролі керівника, а потім — підлеглого.**

1. **«Так, але…»**

*Ситуація:* на нараді торгових агентів агент А розповідає, що постійно втрачає замовлення через те, що конкуренти почали виробляти нову продукцію і продавати її за заниженими цінами (позиція жертви). Колеги діляться з ним своїм досвідом успішного конкурування кожний у своїй сфері і дають поради (позиція рятівника), але всі пропозиції А відкидає, знаходячи в них недоліки і стверджуючи, що в його сфері ці прийоми не спрацюють. Чим більше заперечує А, тим більше йому намагаються допомогти. Через деякий час керівник Б зауважує: «Я бачу, що ви не хочете нічого змінити, і в мене зовсім зникло бажання продовжувати це обговорення!». Настає тиша.

## Тактика 1 — для керівника, 2 — для підлеглого — ?

1. **«Ганьба».**

*Ситуація:* керівник постійно виявляє в роботі підлеглого недоліки і помилки. І, незважаючи на те, що робота на 99% зроблена дуже добре, звинувачує підлеглого в провалі всього завдання (позиція переслідувача).

Співробітник почуває себе винним, починає вибачатись і в нього формується комплекс неможливості виконувати роботу за вимогою керівника (позиція жертви).

## Тактика 1 — для керівника, 2 — для підлеглого — ?

1. **«Сам побачиш, що з цього вийде».**

*Ситуація:*керівник А дає завдання Б придбати обладнання певної марки. Б намагається пояснити йому, що цей тип обладнання не треба купувати ні в якому разі. Але А, за яким останнє слово, підбирає зовні вагомі аргументи на користь свого рішення і переконує Б у його доцільності. Б погоджується: «Ну добре, якщо ви так вважаєте, я придбаю це обладнання», водночас інтонацією дає зрозуміти А на прихованому рівні, що він не погоджується з рішенням і не буде нести ніякої відповідальності за його наслідки. Через деякий час слова Б підтверджуються і обладнання демонтується. Коли А викликає до себе Б, щоб проаналізувати причину невдачі, той відповідає: «Ви ж самі хотіли придбати саме це. А я з самого початку попереджував вас, що обладнання нікуди не годиться». Таким чином прихована комунікація стає явною і породжує зміну ролей і напруження в спілкуванні.

## Тактика 1 — для керівника, 2 — для підлеглого — ?

1. **«Я не знаю».**

*Ситуація:*нова співробітниця, що займалась закупками, отримала нове призначення і дуже добре працює. Але вона постійно ставить шефу запитання, на які чудово може відповісти сама. Усвідомлюючи це, керівник кожного разу реагує на такі запитання роздратовано, від чого погіршуються не тільки відносини з цією співробітницею, а й клімат у колективі.

## Тактика 1 — для керівника, 2 — для підлеглого — ?

1. **«Стусони мене».**

*Ситуація:*працівник А загалом знає свою роботу добре і виконує її якісно. Але при цьому постійно припускається дрібних помилок, яких зовсім можна уникнути. Керівник Б викликає його кожний раз до себе для пояснень і А отримує «стусан», який на деякий час робить його уважним. Потім ситуація повторюється.

## Тактика 1 — для керівника, 2 — для підлеглого — ?

1. **«Зараз я тобі покажу».**

*Ситуація:* керівник говорить підлеглому, який запізнився: «А ви знаєте, котра зараз година?» Співробітник винувато відповідає: «Вибачте, будь ласка, за запізнення, це більше не повториться». Керівник (погрозливо):

«Ви вже втретє запізнюєтесь на цьому тижні на роботу. Я не буду більше з цим миритися». Підлеглий мовчить, не знаючи як реагувати.

## Тактика 1 — для керівника, 2 — для підлеглого — ?

**ЛІТЕРАТУРА**

* 1. Ситуація «Обери собі заступника»// [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.tutdela.ru/186-situaciya-vyberi-sebe-zamestitelya.html>
  2. Кейсом «Кадри вирішують усе...». Мордовін С.К. (МІМ Санки- Петербургу,1999 р.). Переклад на українську мову Г. Савченко, 2008 р.
  3. Кейс «Робін Гуд». Джозеф Лампел (університет Нью-Йорка, 1985

р.). Переклад на українську мову Г. Каніщенко, 1998 р.

* 1. Кейс підготовлено Борисом Жаліло (МІБ м.Київ), 1998 р.