

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКІЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНІЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

до виконання практичних занять  
з дисципліни «Менеджмент персоналу»  
для студентів денної форми навчання  
підготовки спеціаліста  
за напрямком 0504 "Економіка підприємства"

Затверджено методичною  
радою університету  
протокол № \_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

Харків, ХНАДУ 2016

Укладачі: В.К. Бабайлов  
В.Ю. Нестеренко

Кафедра економіки  
підприємства

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
1.ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ .....	5
2. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	6
Тема1.Відбір персоналу підприємства.....	6
Тема 2. Анкетування як метод відбору персоналу.....	6
Тема 3. Оцінка ділових якостей особистості та відбір персоналу методикою тестування.....	6
Тема 4.Діагностика потреб особистості.....	7
Тема 5. Мотивація та винагорода персоналу підприємства.....	7
Тема 6. Командне вирішення проблеми.....	8
Тема 7. Лідерство.....	8
Тема 8. Атестація персоналу.....	8
Тема 9. Оцінка надійності робітника.....	9
Тема 10.Прийняття управлінського рішення.....	9
ЗАКЛЮЧЕННЯ.....	10
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	11
ДОДАТКИ.....	12

## ВСТУП

Практика виконання студентами практичних завдань свідчить про існування в цьому певних недоліків і труднощів.

Наявність потреби їх усунення і підвищення якості результатів практичних занять визначила необхідність в розробці відповідних допоміжних навчальних засобів у формі методичних вказівок щодо виконання практичних завдань.

Метою даних методичних вказівок є надання допомоги студентам в вирішенні найможливіше більшої кількості різних проблем виконання практичних завдань.

Для досягнення цієї мети в методичних вказівках надається:

- подрібній перелік усіх практичних занять з дисципліни «Менеджмент персоналу», щоб студент заздалегідь мав можливість ознайомитись та підготуватись до вирішення відповідних практичних завдань;

- для кожного заняття розроблені мета й подрібні завдання щодо її досягнення;

- сформульовані конкретні засоби по вирішенню завдань кожної теми занять;

Практичні завдання розроблені з урахуванням Програми й Робочої програми з дисципліни «Менеджмент персоналу», останніх розробок у сучасній науковій літературі й нормативних документів, особливостей підготовки студентів денної форми навчання за напрямком 0504 «Економіка підприємства».

## **1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ**

Практичні заняття є важливіша форма денної форми навчання студентів.

Вони надають можливість засвоєння, закріплення та поглиблення лекційного матеріалу. Крім того, вони розвивають здатність до самостійного вирішення практичних питань.

Практичні заняття проводяться під керівництвом викладача. При цьому студенту надаються максимальні можливості для творчого характеру розв'язання всіх можливих проблем, які виникають у процесі практичного заняття.

## 2. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

### Тема 1. Відбір персоналу підприємства

Мета – придбання практичних навичок відбору персоналу підприємства.

Завдання:

- 1) Розробити організаційну структуру персоналу підприємства, зазначаючи конкретні посади та чисельність працівників, що їх займають.
- 2) Обрати п'ять найбільш типових посад для подальшого аналізу та обґрунтувати свій вибір.
- 3) Визначити критерії відбору персоналу на зазначені посади.
- 4) Визначити джерела відбору персоналу, якими слід скористатися (окремо для кожної посади).
- 5) Визначити методи, якими слід скористатися під час відбору претендентів (окремо для кожної посади).

### Тема 2. Анкетування як метод відбору персоналу

Мета – отримати практичні навички складання і заповнення анкети та відбору персоналу методом анкетування.

Завдання:

- 1) За допомогою практичного заняття №1 обрати посаду, на яку Ви збираєтеся претендувати (обрати партнера-роботодавця, ознайомитися з його вимогами до претендентів на обрану посаду, зробити висновки щодо вашої їм відповідності).
- 2) Заповнити надану роботодавцем анкету (ДОДАТОК 1).
- 3) Проаналізувати з точки зору роботодавця надані характеристики та зробити висновок щодо отримання ним посади (зазначити пункти за якими претендент відповідає вимогам, а за якими ні).

### Тема 3. Оцінка ділових якостей особистості та відбір персоналу методом тестування

Мета – отримати практичні навички оцінки ділових якостей та відбору персоналу методом тестування.

Завдання:

1) За допомогою попередніх практичних занять обрати посаду, на яку Ви збираєтеся претендувати (обрати партнера-роботодавця, ознайомитися з його вимогами до претендентів на обрану посаду, зробити висновки щодо вашої їм відповідності).

2) Оцінити свій досвід роботи та професіоналізм (за кожною ознакою (ДОДАТОК 2) визначити бал згідно вашої відповіді від 6 до 1, за сумою набраних балів отримати оцінку у вигляді % або коефіцієнту).

3) Аналогічно попередньому завданню оцінити управлінські та організаційні здібності.

4) Оцінити свої взаємовідносини в колективі.

5) Оцінити своє відношення до праці.

6) Оцінити свої особисті якості.

7) Надати отримані результати роботодавцеві для прийняття ним рішення щодо вашої відповідності обраній посаді.

#### Тема 4. Діагностика потреб особистості

Мета – отримати практичні навички діагностики потреб особистості для створення ефективної системи мотивації персоналу.

Завдання:

1) Оцінити попарно надані 15 тверджень та заповнити бланк (ДОДАТОК 3).

2) Підрахувати кількість балів по кожному твердженню та заповнити верхній рядок бланку отриманими сумами.

3) Обрати п'ять тверджень, що отримали найбільшу кількість балів, та розташувати їх згідно з ієрархією – це ваші головні потреби.

4) Визначити ступінь задоволеності п'яти класичних головних потреб.

5) Обрати ефективні заходи мотивації праці для робітника, що був проаналізований.

#### Тема 5. Мотивація та винагорода персоналу підприємства

Мета – отримати практичні навички розробки ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві.

Завдання:

1) З наданих винагород відзначити ті, що мають для вас найбільший пріоритет (ДОДАТОК 4).

2) Підрахувати кількість балів по кожній групі потреб та визначити власну їх ієрархію.

3) Проаналізувати надані приклади винагород для кожної групи потреб.

4) Розробити для груп потреб, що набрали найбільшу кількість балів, свою ефективну систему винагород.

## Тема 6. Командне вирішення проблеми

Мета – отримати практичні навички командного вирішення проблеми та набору команди проекту.

Завдання:

- 1) Розташувати наведені заходи у тій послідовності, у якій на вашу думку їх варто здійснювати (ДОДАТОК 5).
- 2) Сформулювати команду проекту.
- 3) Визначити послідовність дій в рамках групи.
- 4) Прийняти власне остаточне рішення.
- 5) Визначити різницю між вашим остаточним рішенням та попереднім рішенням, а також рішенням команди.
- 6) Підрахувати суми балів для індивідуального та командного результату.
- 7) Визначити середній індивідуальний результат команди.
- 8) Визначити командний результат та командний виграш.
- 9) Обрати кращий командний результат та найефективнішу команду для реалізації запропонованого проекту.

## Тема 7. Лідерство

Мета – отримати практичні навички визначення лідера команди проекту.

Завдання:

- 1) З наведених висловлювань відзначити ті, з якими ви згодні (ДОДАТОК 6).
- 2) Заповнити таблицю результатів.
- 3) Визначити найчіткіші риси вашої поведінки та скласти ваш підсумковий тип поведінки з чотирьох букв.
- 4) Порівняти отриманий тип з ознаками потенційного лідера.
- 5) Обрати лідера команди проекту.

## Тема 8. Атестація персоналу

Мета – отримати практичні навички проведення атестації персоналу та визначення посадового окладу.

Завдання:

- 1) Згідно варіанту отримати вихідні дані для розрахунку (ДОДАТОК 7)



- 2) Оцінити професійно-кваліфікаційний рівень робітника.
- 3) Оцінити ділові якості робітника.
- 4) Оцінити складність робіт, що виконуються робітником.
- 5) Оцінити результати праці робітника.
- 6) Провести комплексну оцінку якості праці робітника.
- 7) На основі отриманої комплексної оцінки якості праці визначити розмір посадового окладу працівника.
- 8) Виходячи з отриманих результатів, розробіть рекомендації для підвищення ефективності праці робітника.

### Тема 9. Оцінка надійності робітника

Мета – отримати практичні навички оцінки фізичної, інтелектуальної та професійно-ділової надійності робітника.

Завдання:

- 1) Згідно варіанту отримати вихідні дані для розрахунку (ДОДАТОК 8)
- 2) Оцінити розвиток фізично-фізіологічної складової надійності робітника.
- 3) Оцінити розумово-інтелектуальну складову.
- 4) Оцінити професійно-ділові якості робітника.
- 5) Проаналізуйте отримані показники та складіть загальний портрет робітника.
- 6) Розробіть систему заходів по підвищенню надійності робітника.

### Тема 10. Прийняття управлінського рішення

Мета – отримати практичні навички вирішення проблемної ситуації на підприємстві

Завдання:

- 1) Згідно варіанту обрати проблемну ситуацію для вирішення (ДОДАТОК 9).
- 2) Визначити та проаналізувати причини та наслідки проблемної ситуації для підприємства.
- 3) Визначити ціль, досягнення якої дозволить вирішити проблему, що виникла.
- 4) Визначити методи досягнення цілі.
- 5) Проаналізувати та обрати оптимальний метод досягнення цілі.
- 6) Розробити алгоритм реалізації обраного методу.
- 7) Проаналізувати результати реалізації методу та ступінь досягнення цілі.

## **ЗАКЛЮЧЕННЯ**

Розроблені методичні вказівки та їх виконання студентами буде сприяти підвищенню якості результатів практичних занять й поглибленню засвоєння основних аспектів економічного наукового дослідження.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Менеджмент человеческих ресурсов: обзорная информация / Состави Яровой В.И.; под ред. Щекина Г.В. – К.: МАУП, 1995. – 104 с.
2. Бреддик У. Менеджмент в организации. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 342 с.
3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 1998. – 496 с.
4. Журавлев П.В., Карташев С.А., Маусов Н.К. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. – М.: Экзамен, 1999. – 576 с.
5. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников./ Монография. – М.: Изд-во Рос. экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга, 1999. – 232 с.
6. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. – Ростов н/д: Феникс, 1997. – 480 с.
7. Слиньков В.Н. Управление персоналом (Практические рекомендации). – 2-е изд. – К.: Алерта; КНТ, 2005. – 240 с.
8. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. 2-е изд. – М.: Дело, 2000. – 272 с.
9. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1995. – 336 с.
10. Управление персоналом / Под ред. Зиновьева Ф.В. Уч. Пособие. – Симферополь: Таврия, 1998. – 236 с.
11. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник / Під ред. Крамаренко В.І, Холода Б.І. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 272 с.
12. Уткин Э.А. Управление фирмой. – М.: Акалис, 1996. – 516 с.
13. Черкасов В.В., Платонов В.И., Третьяк В.И. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента. – К.: Ваклер: Атлант, 1998. – 470 с.
14. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. Изд. 2-е, изм. и доп. – М.: Норма, 2000. – 560.

Посада (спеціальність) \_\_\_\_\_

**АНКЕТА****кандидата для конкурсного відбору на вакантну посаду**

1. Ф.И.О. \_\_\_\_\_
2. Дата і рік народження « \_\_\_\_\_ »
3. Місце народження \_\_\_\_\_
4. Громадянство \_\_\_\_\_
5. Домашня адреса \_\_\_\_\_
6. Телефон: домашній \_\_\_\_\_ мобільний \_\_\_\_\_  
службовий \_\_\_\_\_
7. Сімейний стан (дані про дружину/чоловіка: П.І.Б., рік народження, освіта, місце роботи, посада) \_\_\_\_\_
8. Діти (П.І.Б., рік народження, рід занять) \_\_\_\_\_
9. Батьки (рік народження, місце мешкання, рід занять, кількість дітей в сім'ї) \_\_\_\_\_
10. Освіта (коли та які учбові заклади закінчили, форма навчання, факультет, одержані спеціальності, термін навчання) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
11. Досвід роботи за фахом \_\_\_\_\_
12. Де працювали, напрямки діяльності підприємства, підрозділи, Ваша посада (останні 5 років): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
13. У чому полягали Ваші посадові обов'язки, обсяг повноважень і ступінь відповідальності? (Для керівників: кількість підлеглих) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
14. Що Вам подобається у Вашій роботі більше, а що менше від усього? \_\_\_\_\_
15. Погоджуєтеся Ви зазвичай або споричаєтеся і чому? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
16. Якщо Вам нададуть вибір, Ви вважатимете за краще складати плани або здійснювати їх? \_\_\_\_\_
17. Які Ваші сильні сторони? \_\_\_\_\_
18. Які Ваші слабкі сторони? \_\_\_\_\_
19. Чи вважаєте Ви себе кваліфікованим фахівцем і чому? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
20. Яких серйозних результатів в роботі Ви досягли (за останні 5 років)? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
21. Яка Ваша риса є домінуючою для заняття цієї посади? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
22. На нашому підприємстві висока інтенсивність роботи і підвищені вимоги до якості. Ваше відношення до цих показників? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

23. Яке Ваше ставлення до ненормованого робочого дня і до роботи у вихідні дні? \_\_\_\_\_

24. Звідки Ви дізналися про вакансію на нашому підприємстві? \_\_\_\_\_

25. Які причини спонукають Вас до зміни роботи? (Чому пішли з попереднього місця роботи?) \_\_\_\_\_

26. Чого Ви очікуєте від нового місця роботи? \_\_\_\_\_

27. Які Ваші плани і очікування справдилися протягом останніх п'яти років? \_\_\_\_\_

28. Які Ваші цілі і задачі на перспективу? \_\_\_\_\_

29. Яким на вашу думку повинен бути начальник? \_\_\_\_\_

30. Якщо Ви отримаєте у нас роботу, якими будуть Ваші перші кроки? \_\_\_\_\_

31. На яку заробітну плату Ви розраховуєте (враховуючи свої знання, досвід роботи, професійні якості)? Від: \_\_\_\_\_

32. Наявність серйозних хронічних захворювань? \_\_\_\_\_

33. Як швидко Ви зможете приступити до роботи? \_\_\_\_\_

34. Якими мовами Ви володієте (що закінчили)? \_\_\_\_\_

35. Чи володієте Ви навичками роботи на комп'ютері? (рівень підготовки, знання програм, у тому числі спеціальних, швидкість набору тексту

36. Чим Ви займаєтеся у вільний від роботи час, Ваші захоплення: \_\_\_\_\_

37. Наявність прав водія (так, ні, категорія): \_\_\_\_\_

Наявність автомобіля (так, ні): \_\_\_\_\_

Наявність загранпаспорту (так, ні): \_\_\_\_\_

Наявність житла (так, ні) \_\_\_\_\_

38. Чи проходили службу в збройних силах? (так, якщо ні, то вкажіть причину) \_\_\_\_\_

Підпис

Дата

**Рішення Президента (Директора):** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Оцінка ділових якостей особистості

Досвід роботи, професіоналізм

## Ознака 1

- Володієте виключно великим досвідом роботи і практичними знаннями, які має далеко не кожний.
- Володієте великим досвідом роботи і практичними знаннями
- Володієте достатнім досвідом і практичними знаннями, щоб виконувати доручені справи.
- Досвід роботи і практичні знання не дуже великі
- Досвід роботи і практичні знання недостатні для того, щоб успішно виконувати доручені справи.
- Практично відсутній досвід роботи, скільки-небудь серйозні практичні знання.

## Ознака 2

- Володієте великими професійними знаннями, з багатьох питань можете надати вичерпну консультацію.
- Володієте гарними професійними знаннями.
- Маєте достатні професійні знання.
- Маєте не дуже великі професійні знання.
- Не маєте достатніх професійних знань.
- Не маєте необхідних професійних знань і не прагне їх набувати.

## Ознака 3

- Відмінно орієнтуєтесь в різних проблемах своєї спеціальності, чудово знаєте її специфіку.
- Добре орієнтуєтесь в проблемах своєї спеціальності.
- Маєте уявлення про проблеми своєї спеціальності.
- Не цілком уявляєте собі специфіку і проблеми своєї спеціальності.
- Абсолютно не орієнтуєтесь в проблемах і специфіці своєї спеціальності і не цікавитесь цим.

## Ознака 4

- Чудово вмієте працювати з довідковою літературою, вільно орієнтуєтесь в будь-якому довіднику.
- Вмієте працювати з довідковою літературою.
- Володієте необхідними навиками роботи з довідковою літературою.
- Навиками роботи з довідковою літературою володієте не в повному обсязі, в довідниках орієнтуєтесь насилу.
- Не цілком володієте необхідними навиками роботи з довідковою літературою, потребуєте сторонньої допомоги.
- Не маєте уявлення про те, як працювати з довідковою літературою, і не прагнете цього.

#### Ознака 5

- Відмінно знаєте організаційні взаємозв'язки між підрозділами і службами установи.
- Добре орієнтуєтеся в організаційних взаємозв'язках між підрозділами і службами установи.
- Маєте необхідне уявлення про організаційні взаємозв'язки між підрозділами і службами установи
- Не дуже добре орієнтуєтеся в організаційних взаємозв'язках між підрозділами і службами установи.
- Погано орієнтуєтеся в організаційних взаємозв'язках між підрозділами і службами установи.
- Не маєте уявлення про організаційні взаємозв'язки між підрозділами і службами установи.

#### Ознака 6

- Відмінно уявляєте реальні експлуатаційні можливості устаткування і його резерви.
- Добре знаєте експлуатаційні можливості різного устаткування.
- Маєте достатнє уявлення про експлуатаційні можливості різного устаткування.
- Недостатньо добре знаєте експлуатаційні можливості різного устаткування.
- Погано знаєте експлуатаційні можливості виробничого устаткування.
- Не маєте уявлення про експлуатаційні можливості устаткування, що використовується

#### Ознака 7

- Маєте широкі знання в галузі організації і нормування праці і відмінно вмієте їх використовувати.
- Маєте непогані знання в галузі організації і нормування праці і вмієте їх використовувати.
- Маєте необхідні знання в галузі організації і нормування праці.
- Недостатньо добре знайомі з питаннями організації нормування праці.
- Мало знайомі з питаннями організації і нормування праці
- Про організацію і нормування праці не маєте ніякого уявлення і не прагнете знати це.

#### Ознака 8

- Вільно орієнтуєтеся в постановці обліку і звітності на своїй ділянці роботи; можете швидко надати необхідну довідку.
- Добре знаєте постановку обліку і звітності на своїй ділянці роботи; знаєте, як можна швидко одержати необхідну довідку.
- Маєте необхідне уявлення про облік і звітність на своїй ділянці роботи; знаєте звідки можна одержати необхідну довідку.
- Не дуже добре знаєте постановку обліку і звітності на своїй ділянці роботи; не вмієте швидко підготувати необхідну довідку.
- Слабо орієнтуєтеся в постановці обліку і звітності на своїй ділянці роботи; не можете самостійно надати потрібну довідку.

- Не володієте постановкою обліку і звітності на своїй ділянці роботи; без сторонньої допомоги не можете в цих питаннях орієнтуватися.

#### Ознака 9

- Вільно орієнтуєтесь в специфічних питаннях своєї галузі, маєте велику в них практику.
- Вміло орієнтуєтесь в специфічних питаннях.
- Маєте необхідне уявлення про специфічні питання.
- Недостатньо добре орієнтуєтесь в специфічних питаннях.
- Погано орієнтуєтесь в специфічних питаннях.
- У специфічних питаннях абсолютно не орієнтуєтесь.

#### Ознака 10

- Легко орієнтуєтесь в проблемах і практиці вживання автоматизованої обробки інформації, вмієте ефективно використовувати можливості, що надаються ними.
- Орієнтуєтесь в проблемах і можливостях автоматизованої обробки інформації, вмієте використовувати ці можливості на практиці.
- Маєте уявлення про проблеми і можливості автоматизованої обробки інформації.
- Не цілком добре уявляєте собі можливості автоматизованої обробки інформації і пов'язані з нею проблеми.
- Погано уявляєте собі проблеми і можливості, пов'язані з автоматизованою обробкою інформації, і не прагнете з ними ознайомитися.
- Нічого не розумієте в проблемах автоматизованої обробки інформації.

### Управлінські і організаційні здібності

#### Ознака 1

- Володієте великими правовими знаннями в своїй галузі роботи; добре знаєте юридичну практику рішення тих або інших питань.
- Володієте непоганими правовими знаннями.
- Маєте необхідний мінімум правових знань.
- Багаж правових знань не завадило б поповнити.
- Правових знань явно не вистачає, що позначається на рішенні різних питань.
- Часто демонструєте правову безграмотність при рішенні різних питань, вважаючи, що все зійде.

#### Ознака 2

- Відмінно знаєте свої права, обов'язки і відповідальність, знаєте всі нормативні документи і відмінно вмієте ці знання використовувати.
- Знаєте свої права, обов'язки і відповідальність, нормативні документи.
- Не дуже добре знаєте свої права, обов'язки і відповідальність.
- Погано знаєте свої права, обов'язки і відповідальність, а також відповідні нормативні документи.
- Про свої права, обов'язки і відповідальність маєте найсмутніше уявлення.



### Ознака 3

- Маєте великі знання в області теорії і методів управління, добре знайомі з різними управлінськими концепціями і підходами.
- Маєте непогані знання в області теорії і методів управління.
- Маєте необхідні знання про теорію і методи управління.
- Недостатньо добре знайомі з різними теоріями і методами управління.
- Погано уявляєте, які існують теорії, підходи і методи управління; управлінської ерудиції Вам явно не вистачає.
- Про різні теорії і методи управління не маєте ніякого поняття і не прагнете цього.

### Ознака 4

- Великий шанувальник різних нововведень і реорганізацій; всяка організаційна ломка Ваша стихія; не любите працювати в нормальному спокійному режимі.
- Надмірно захоплюєтеся різними новинами і реорганізаціями.
- Прагнете вчасно підтримати будь-яке починання, але іноді занадто захоплюєтеся.
- Іноді можете підтримати корисне починання, хоча не особливо любите різні нововведення і реорганізації.
- Скептично відноситеся до нововведень і реорганізацій, прагнучи триматися від них осторонь.
- Ви дуже консервативні, великий супротивник всяких новин.

### Ознака 5

- Блискуче вмієте оцінювати близькі і далекі наслідки різних нормативних актів і управлінських рішень, можете їх прорахувати на багато кроків вперед.
- Вмієте правильно оцінювати можливі близькі і далекі наслідки тих або інших нормативних актів і управлінських рішень.
- Можете достатньо реально оцінити можливі наслідки того або іншого нормативного акту або управлінського рішення.
- Не завжди можете правильно оцінити близькі і далекі наслідки того або іншого нормативного акту або управлінського рішення.
- Не умієте реально оцінити можливі наслідки різних нормативних актів і управлінських рішень, не можете прораховувати їх на багато кроків вперед.
- Не здатні як-небудь оцінити можливі наслідки управлінського рішення або нормативного акту; бачите тільки те, що лежить на поверхні.

### Ознака 6

- Чудово вмієте планувати роботу; добиваєтеся високої життєздатності і реалістичності плану.
- Добре вмієте планувати роботу.
- У цілому справляєтеся з плануванням роботи.
- З плануванням роботи справляєтеся не дуже добре.
- Погано справляєтеся з плануванням роботи; плани Ваші виявляються нежиттєздатними.
- Абсолютно не здатні планувати навіть найпростішу роботу.

#### Ознака 7

- Виключно віддані інтересам справи.
- При рішенні тих або інших питань виходите з інтересів справи.
- При рішенні тих або інших питань в більшості випадків прагнете виходити з інтересів справи.
- При рішенні тих або інших питань не завжди керуєтеся інтересами справи.
- При рішенні тих або інших питань рідко керуєтеся інтересами справи.
- Інтереси справи завжди стоять на останньому місці; про них згадуєте тільки, якщо Вам це вигідно.

#### Ознака 8

- Ви - природжений організатор; відмінно вмієте розставити людей і розподілити між ними обов'язки, організувати колектив на виконання виробничих задач.
- Гарний організатор; вмієте потрібним чином розставити людей і розподілити між ними обов'язки.
- Володієте необхідними організаційними навичками, можете організувати колектив на виконання виробничих задач.
- Не дуже гарний організатор; не завжди вмієте мобілізувати колектив на виконання виробничих задач.
- Поганий організатор; не вмієте розподілити обов'язку між людьми і мобілізувати колектив на виконання виробничих задач.
- Не здатні справлятися з організаційними питаннями; до такої роботи абсолютно не готові.

#### Ознака 9

- Постійно перевищуєте свої права, не знаєте меж владних повноважень.
- Часто перевищуєте свої повноваження, права і владу.
- Повною мірою використовуєте свої повноваження, права і владу, іноді навіть дещо перевищуючи їх.
- Ніколи не перевищуєте своїх повноважень, прав і влади, іноді навіть використовуєте їх не повною мірою.
- Недостатньо використовуєте свої повноваження, права і владу, іноді навіть в тих випадках, коли це необхідно.
- Абсолютно не вмієте використовувати свої повноваження права і владу; справляєте враження безпорадного і безправного.

#### Ознака 10

- Рішучі; рішення приймаєте швидко, без зволікання.
- Досить рішучі; ухвалюєте рішення достатньо своєчасно.
- Не завжди швидко ухвалюєте рішення, але і не можна назвати Вас занадто повільним.
- Нерішучі; іноді не можете своєчасно ухвалити необхідні рішення.
- Нерішучі; не можете своєчасно ухвалити необхідні рішення, зупинитися на чомусь визначеному.
- Вкрай нерішучі; довго коливається перш ніж вирішити навіть саме дріб'язкове питання.

### Ознака 11

- Ухвалюєте завжди продумані, виключно кваліфіковані професійні і управлінські рішення, які можуть служити прикладом для інших в аналогічних випадках.
- Зазвичай ухвалюєте продумані, кваліфіковані професійні і управлінські рішення
- Можете ухвалювати продумані, достатньо кваліфіковані рішення.
- Ухвалювані Вами професійні і управлінські рішення не завжди продумані і глибоко обґрунтовані.
- Іноді ухвалюєте некваліфіковані, необґрунтовані управлінські рішення, що приносить збиток справі.
- Не вмієте ухвалювати скільки-небудь грамотні управлінські рішення і не прагнете цьому навчитися.

### Ознака 12

- При необхідності ухвалення рішення в незнайомій для себе області Ви виключно вміло привертаєте фахівців і консультантів і використовуєте їх знання.
- При необхідності ухвалення рішення в незнайомій для себе області вмієте привернути фахівців і консультантів і правильно використати їх знання.
- При необхідності ухвалення рішення в незнайомій для себе області здатні привернути фахівців і консультантів і використати їх знання.
- Не завжди здатні привернути фахівців і консультантів і правильно використати їх знання при ухваленні рішень.
- Не користуєтеся знаннями фахівців і консультантів при ухваленні рішень в незнайомій для себе області.
- Абсолютно не здатні привернути і правильно використати знання фахівців і консультантів при ухваленні рішень навіть в тих випадках, коли це край необхідно.

### Ознака 13

- Здатні тримати під своїм контролем масу справ і деталей, вчасно реагувати на будь-яке відхилення від плану.
- Здатні і вмієте здійснювати правильний і своєчасний контроль за ходом справ.
- Здатні тримати під своїм контролем основні моменти в ході роботи.
- Не завжди здатні здійснювати своєчасний контроль за ходом справ, можете на помітити окремі моменти.
- Не вмієте здійснювати необхідний контроль за ходом справ.
- Абсолютно не здатні здійснювати будь-який контроль за ходом справ.

### Взаємовідносини зі співробітниками

#### Ознака 1

- Ви вкрай вимогливі до інших, навіть до дрібниць; постійно прискіпуєтеся; працювати з Вами дуже важко і неприємно.
- Досить вимогливі до інших, іноді прискіпливі; працювати з Вами важкувато і не дуже приємно.

- Вимогливі до інших, як правило, цілком обґрунтовано; працювати разом з Вами, можливо, і важкувато, але цілком можна.
- Вимогливі до інших, але не прискіпливі до дрібниць; можливо, іноді Вам було б слід проявляти більше твердості.
- Не особливо вимогливі до інших; часто закриваєте очі на чужу провину.
- Абсолютно не вимогливі до інших, не здатні навіть у разі потреби призвати інших до порядку.

#### Ознака 2

- Постійно втручаєтеся в роботу підлеглих і прагнете всі питання вирішувати самі.
- Часто без необхідності втручаєтеся в роботу підлеглих і вирішуєте за них різні питання.
- Іноді без особливої необхідності втручаєтеся в роботу підлеглих і вирішуєте за них різні питання.
- Іноді без особливої необхідності передоручаєте підлеглим рішення тих питань, які повинні були б вирішувати самі.
- Часто передоручаєте підлеглим виконання своїх обов'язків без всілякої на те підстави.
- Постійно спихаєте виконання своїх обов'язків на підлеглих.

#### Ознака 3

- Об'єктивно оцінюєте інших працівників і результати їх роботи; ніколи не керуєтеся при цьому своїм настроєм, симпатіями і антипатіями.
- Об'єктивно оцінюєте інших працівників і результати роботи.
- Здатні достатньо об'єктивно оцінити інших працівників і результати їх роботи.
- Не завжди об'єктивно оцінюєте інших працівників і результати їх роботи.
- Необ'єктивно оцінюєте інших працівників і результати їх роботи; схильні піддаватися настрою.
- Абсолютно не здатні об'єктивно оцінити інших працівників і результати їх роботи; цілком керуєтеся своїми симпатіями і антипатіями та настроєм.

#### Ознака 4

- Чудово володієте різними методами стимулювання діяльності працівників і вміло застосовуєте їх на практиці.
- Добре вмієте стимулювати діяльність своїх підлеглих.
- Вмієте використовувати можливості стимулювання діяльності підлеглих.
- Не завжди вмієте використовувати можливості стимулювання діяльності підлеглих.
- Не вмієте використовувати можливості стимулювання підлеглих.
- Не здатні розумно користуватися можливостями заохочення і покарання підлеглих.

#### Ознака 5

- Всіляко сприяєте підвищенню кваліфікації підлеглих, використовуючи для цього всі наявні можливості.
- Піклуєтеся про підвищення кваліфікації підлеглих.
- Виявляєте зацікавленість в підвищенні кваліфікації підлеглих.

- Не особливо піклуєтеся про підвищення кваліфікації підлеглих.
- Абсолютно не піклуєтеся про підвищення кваліфікації підлеглих.
- Не тільки ніяк не піклуєтеся про підвищення кваліфікації підлеглих, але навіть певною мірою перешкоджаєте цьому.

#### Ознака 6

- Всіляко сприяєте зростанню підлеглих і пишаєтеся їх успіхами.
- Сприяєте службовому зростанню підлеглих.
- Виявляєте зацікавленість в службовому зростанні підлеглих.
- Не виявляєте зацікавленості в службовому зростанні підлеглих.
- Перешкоджаєте службовому зростанню підлеглих.
- Всіляко перешкоджаєте службовому зростанню підлеглих, побоюючись конкуренції з їх сторони.

#### Ознака 7

- Чудово вмієте викликати до себе прихильність людей, знаходити з ними спільну мову і викликати їх на відверте.
- Вмієте викликати до себе прихильність людей і знаходити з ними спільну мову.
- Хоча і не завжди, але здатні викликати до себе прихильність людей і порозумітися з ними.
- Іноді не здатні викликати до себе прихильність людей і порозумітися з ними.
- Не вмієте викликати до себе прихильність людей і знаходити з ними спільну мову; не вмієте працювати з людьми.
- Постійно налаштовуєте людей проти себе; не в змозі знаходити з ними спільну мову; для роботи з людьми абсолютно не придатні.

#### Ознака 8

- Вмієте налагоджувати відмінні ділові відносини, сприяючі ефективному рішенню задач.
- Вмієте налагоджувати хороші ділові відносини.
- Вмієте налагоджувати необхідні ділові відносини.
- Абсолютно не вмієте налагоджувати нормальні ділові відносини; краще рішення таких задач не доручати.

### Ставлення до роботи

#### Ознака 1

- Дуже любите свою роботу; приділяєте їй практично весь свій вільний час і енергію.
- Любите свою роботу.
- До роботи відноситеся з цікавістю.
- До роботи відноситеся байдуже.
- Не любите свою роботу, але миритесь з необхідністю її виконувати.
- Вкрай не любите свою роботу і всюди говорите про це.

#### Ознака 2

- Звичайно приходите на роботу раніше, а йдете значно пізніше за встановлений час; виключно багато часу проводите на роботі.

- Ніколи не спізнюєтеся на роботу і не йдете з роботи завчасно.
- Звичайно не спізнюєтеся на роботу і не йдете з роботи завчасно.
- Не завжди приходите на роботу вчасно; буває, йдете завчасно додому.
- Часто спізнюєтеся на роботу, розтягуєте обідню перерву, йдете завчасно додому.
- Постійно спізнюєтеся на роботу; ходите в робочий час по особистих справах або йдете завчасно додому; режим роботи для Вас не існує.

#### Ознака 3

- Використовуєте кожну хвилину робочого часу.
- Раціонально використовуєте свій робочий день.
- Більш менш раціонально використовуєте свій робочий день.
- Не завжди раціонально використовуєте свій робочий час.
- Неохоче займаєтеся своєю основною роботою; схильні не особливо обтяжувати себе.
- Мало і неохоче займаєтеся основною роботою, розглядаючи необхідність виконувати обов'язки як посягання на Ваш особистий час.

#### Ознака 4

- Працюєте з вражаючою інтенсивністю; здатні працювати за п'ятьох.
- Працюєте з досить високою інтенсивністю.
- Працюєте з достатньою інтенсивністю.
- Працюєте не дуже інтенсивно.
- Працюєте з досить низькою інтенсивністю.
- Працюєте вкрай мляво, дуже повільні.

#### Ознака 5

- Працюєте виключно продуктивно, з дуже великим ефектом; навіть при невеликих витратах праці досягаєте значних результатів, як правило, нічого не робите даремно.
- Працюєте продуктивно; досягаєте добрих результатів за рахунок великої ефективності затрачених зусиль.
- Працюєте достатньо продуктивно; досягаєте прийнятних результатів з не дуже великими витратами праці.
- Працюєте не дуже продуктивно; прийнятних результатів досягаєте з досить великими витратами праці.
- Працюєте з низькою продуктивністю; навіть коли працюєте багато, результат не дуже значний.
- Працюєте з украй низькою продуктивністю; щоб досягти навіть незначного результату, вимушені затрачувати титанічні зусилля.

#### Ознака 6

- Здатні успішно виконувати найскладніші завдання; справляєтеся з роботою практично будь-якої складності.
- Справляєтеся з роботою достатньо високої складності.
- Справляєтеся з роботою середньої складності, але можете іноді вирішувати і складніші задачі.
- Добре справляєтеся лише з роботою не дуже великої складності.

- Не справляєтеся зі складними завданнями; можете виконати лише відносно прості.
- Здатні виконати лише найпримітивніші завдання.

#### Ознака 7

- Прагнете по можливості ігнорувати всі накази і розпорядження, що йдуть "згори", вважаючи їх явно шкідливими, дурними, непотрібними.
- Часто надмірно критично відноситеся до наказів і розпоряджень, що йдуть "згори".
- Часто некритично відноситеся до наказів і розпоряджень, що йдуть "згори", вважаючи, що "там видніше".
- Абсолютно некритично відноситеся до наказів і розпоряджень, що йдуть "згори", готові прийняти на віру навіть найбезрозсудніший наказ або розпорядження.

#### Ознака 8

- Надмірно старанні і слухняні; будь-яке прохання або раду вищестоящої особи сприймаєте як наказ і виконуєте, навіть якщо бачите більш раціональне рішення.
- Надмірно старанні; навіть в дріб'язковому питанні боїтеся відхилитися від букви наказу.
- Старанні, може іноді навіть дуже.
- В цілому дисципліновані, хоча іноді не зовсім виправдано відхиляєтеся від виконання наказу.
- Не зовсім дисципліновані; іноді не виконуєте наказ без всяких до того підстав.
- Вкрай недисципліновані; виконуєте накази на свій розсуд, не вважаючи себе до того зобов'язаним.

#### Ознака 9

- Завжди знаходите можливість виконати будь-яке завдання якнайкраще; постійно показуєте дуже високу якість роботи.
- Якість виконання завдань гарна.
- Якість виконання завдань цілком прийнятна.
- Якість виконання завдань не завжди добра.
- Якість виконання завдань погана.
- Будь-яке завдання виконуєте настільки недбало, з такою низькою якістю, що встає питання, чи виконане воно взагалі.

#### Ознака 10

- Працюєте практично завжди без помилок.
- Працюєте в основному без помилок.
- Рідко припускаєтеся в роботі помилок, але незначних.
- Зрідка допускаєте в роботі помилки.
- Часто допускаєте в роботі помилки, іноді досить грубі.
- Постійно припускаєтеся в роботі найгрубіших помилок.

#### Ознака 11

- Здатні вирішувати всі питання, що стосуються Вашої роботи, абсолютно самостійно, не чекаючи чиєї-небудь підказки або вказівок.

- В основному здатні вирішувати більшість питань, що стосуються Вашої роботи, самостійно, не чекаючи підказки або вказівки.
- В основному здатні вирішувати більшість питань, що стосуються Вашої роботи, самостійно, не чекаючи підказки або вказівки.
- Можете вирішувати багато питань, що стосуються Вашої роботи, більш менш самостійно.
- Багато питань, пов'язаних з Вашою роботою, не здатні вирішувати самостійно; потребуєте деякої допомоги, підказок і вказівок.
- Питання, пов'язані з Вашою роботою, не здатні вирішувати самостійно; потребуєте допомоги, підказок, вказівок.
- Не здатні вирішувати самостійно навіть найпростіші питання, пов'язані з Вашою роботою; постійно потребуєте допомоги, підказок, вказівок.

#### Ознака 12

- Вкрай самовпевнені; постійно переоцінюєте свої можливості; не бажаєте слухати розумних порад; досвід Вас нічому не вчить.
- Надмірно самовпевнені; часто переоцінюєте свої можливості.
- Іноді трохи переоцінюєте свої можливості; надмірно впевнені в собі.
- Іноді недооцінюєте свої можливості; не впевнені в собі.
- Недостатньо вірите в свої сили; часто недооцінюєте свої можливості.
- Вкрай не впевнені в собі; постійно недооцінюєте свої можливості.

#### Ознака 13

- Володієте вражаючою винахідливістю; вмієте вибратися з безвихідного положення.
- Винахідливі і цілеспрямовані; для досягнення мети здатні знайти вихід з вельми скрутних становищ.
- Здатні для досягнення мети проявити певну винахідливість.
- Іноді не вистачає винахідливості для досягнення мети.
- Винахідливості явно не вистачає.
- Не здатні проявити хоч в якійсь мірі винахідливість, щоб обійти дріб'язкову перешкоду.

#### Ознака 14

- Вкрай настирні, наполегливі і чіпкі; не зупиняєтеся, поки не досягнете мети або не розберетеся в якійсь справі досконально.
- Досить настирні, наполегливі, чіпкі; не любите зупинятися, поки не доведете справу до кінця або не розберетеся в якомусь питанні.
- У важливих випадках здатні проявити достатню наполегливість і завзятість, щоб довести справу до кінця.
- Іноді не вистачає наполегливості і завзятості, щоб довести справу до кінця або добре розібратися в якомусь питанні.
- Звичайно не вистачає наполегливості і завзятості, щоб довести справу до кінця або добре розібратися в якомусь питанні.
- Навіть у важливих випадках не здатні хоч в якійсь мірі проявити наполегливість і завзятість, щоб довести справу до кінця; все починаєте і нічого не закінчуєте.



#### Ознака 15

- Виключно вперті, не змінюєте своєї точки зору, навіть якщо самому очевидна її абсурдність.
- Досить вперті; неохоче змінюєте свою думку, навіть коли вона явно невірна.
- Дещо вперті; неохоче змінюєте свою думку.
- Іноді під тиском "згори" можете змінити свою думку.
- Якщо чинять тиск, легко змінюєте свою думку.
- Вкрай легко змінюєте свою думку, достатньо самого невеликого тиску.

#### Ознака 16

- Дуже зважаєте на інтереси інших людей, боячись кого-небудь образити; працюєте за принципом "і вашим і нашим".
- Свої вчинки іноді надмірно співвідносите з інтересами інших людей в шкоду справі.
- Свої вчинки завжди співвідносите з інтересами інших людей, можливо, іноді зайве.
- Звичайно зважаєте на інтереси інших людей, можливо, іноді недостатньо.
- Мало зважаєте на інтереси працюючих з Вами людей.
- Абсолютно не зважаєте на інтереси працюючих з Вами людей; заради інших не заповідієте собі навіть дріб'язкової незручності.

#### Ознака 17

- Завжди все робите вчасно; завжди укладаєтеся в строк, абсолютно не заподіюючи турботи іншим.
- Звичайно все робите вчасно і укладаєтеся в строк; на Вас можна покластися.
- У важливих випадках те, що потрібно, робите в строк і інших людей не підводите.
- Не завжди все робите вчасно, іноді не укладаєтеся в строк, але в особливо відповідальних випадках прагнете не підводити інших.
- Часто не встигаєте що-небудь зробити вчасно, не укладаєтеся в строк і підводите цим інших людей.
- Постійно не встигаєте що-небудь зробити вчасно, не укладаєтеся в строк і підводите цим інших людей; на Вас абсолютно неможливо покластися.

#### Ознака 18

- Можете миттєво схопити суть питання, відразу зрозуміти, в чому справа, ніколи не плутаєтеся в дрібницях.
- Здатні швидко розібратися в суті питання і виділити головне.
- Здатні при розгляді того або іншого питання виділити головне.
- Не завжди здатні при розгляді того або іншого питання виділити головне.
- Часто при розгляді того або іншого питання не вмієте виділити головне; плутаєтеся в дрібницях.
- Не вмієте виділити головне; постійно плутаєтеся в дрібницях; просту річ Вам треба двадцять разів пояснювати.

#### Ознака 19

- Свої обіцянки виконуєте, інших людей не підводите; давши слово, тримаєте його.
- Звичайно свої обіцянки виконуєте і інших не підводите.
- Свої обіцянки звичайно прагнете виконати, особливо у важливих випадках.
- Свої обіцянки іноді не виконуєте.
- Часто не виконуєте своїх обіцянок і підводите цим інших людей.
- Постійно не виконуєте своїх обіцянок і навіть не прагнете цього робити; дане слово для Вас нічого не значить.

#### Ознака 20

- Готові відповідати за свої вчинки; швидше приймете вину на себе, чим підведете товаришів.
- Звичайно відповідаєте за свої вчинки; визнаєте свою провину, якщо винуваті.
- Відповідаєте за свої вчинки, хоча і неохоче, але визнаєте свою провину.
- Нехоче визнаєте свою провину, навіть якщо дійсно винуваті.
- Звичайно не визнаєте свою провину, навіть якщо дійсно винуваті; прагнете перекласти відповідальність на інших.
- Ніколи не визнаєте своєї провини і всіма способами перекладаєте відповідальність на інших людей, як би не були винуваті.

#### Ознака 21

- Прагнете з будь-яких питань виказувати власну думку, навіть по таких, в яких абсолютно не розбирається.
- Часто виказуєте власну думку навіть з таких питань, в яких не дуже розбирається.
- Звичайно виказуєте свою думку, іноді навіть в тих випадках, коли вона не дуже добре продумана.
- Рідко виказуєте власну думку, навіть в тих випадках, якщо вона є.
- Звичайно уникаєте виказувати власну думку, навіть з непринципових питань.
- Навіть з дріб'язкових питань не маєте власної думки.

#### Ознака 22

- Виключно строго дотримуєтеся встановленого порядку рішення тих або інших питань, навіть в крайньому випадку не підете на його порушення.
- Строго дотримуєтеся встановленого порядку рішення тих або інших питань.
- Як правило, прагнете дотримуватися встановленого порядку при рішенні тих або інших питань.
- Не завжди строго дотримуєтеся встановленого порядку рішення тих або інших питань, знаходячи виправдання його порушенню.
- Часто вирішуєте ті або інші питання в обхід встановленого порядку, навіть якщо справу простіше виконати законним шляхом.

#### Особисті якості

##### Ознака 1

- Завжди охоче надаєте допомогу товаришам по роботі, не шкодуєте для цього свого часу і сил.
- Охоче надаєте допомогу товаришам по роботі.
- Не відмовляєте в допомозі товаришам по роботі, якщо до вас звертаються.
- Не завжди і неохоче надаєте допомогу товаришам по роботі.
- Не любите надавати допомогу товаришам по роботі, по можливості прагнете уникнути цього.
- Ніколи не надаєте допомогу товаришам по роботі, схильні їм перешкоджати.

#### Ознака 2

- Виключно ввічливі і коректні; ніколи не дозволите собі нетактовність по відношенню до інших.
- Ввічливі і коректні у відношеннях з оточуючими
- Достатньо ввічливі і коректні у відношеннях з оточуючими.
- Не завжди достатньо ввічливі і коректні у відносинах з оточуючими.
- Іноді дозволяєте собі грубість або нетактовність по відношенню до інших людей, нездатних дати належну відсіч.

#### Ознака 3

- Ведете тверезий спосіб життя, не палите; активно пропагуєте здоровий спосіб життя і позитивно впливаєте на оточуючих.
- Ведете тверезий спосіб життя і не палите.
- Ведете здоровий спосіб життя.
- Іноді дещо зловживаєте алкоголем, але на роботі це не позначається.
- Часто зловживаєте алкоголем, що до певної міри позначається на роботі.
- Слабкі до спиртного, великий любитель і організатор різного роду випивок; своєю поведінкою розкладаєте колектив.

#### Ознака 4

- Маєте високий культурний рівень, освічена, ерудована, інтелігентна людина.
- Маєте високий культурний рівень.
- Маєте цілком прийнятний культурний рівень.
- Рівень культури не дуже високий.
- Рівень культури досить низький.
- Маєте вкрай низький культурний рівень, примітивні інтереси і потреби.

#### Ознака 5

- У моральному відношенні бездоганні, дуже скромні в побуті, є моральною опорою і прикладом для інших.
- У моральному відношенні бездоганні, скромні в побуті.
- Морально стійкі і скромні в побуті.
- Відносно моралі і побуту не бездоганні.
- Відносно моралі і побуту маєте певні недоліки.
- Вельми розбещені в моральному відношенні.

#### Ознака 6

- Користуєтеся великим і заслуженим авторитетом в колективі, пошаною всіх працівників.

- Маєте великий авторитет в колективі.
- Маєте певний авторитет в колективі.
- Маєте деякий авторитет в колективі, але не в усіх.
- Не користуєтеся в колективі достатнім авторитетом і пошаною.
- Абсолютно не користуєтеся авторитетом в колективі, що помітно по відношенню до Вас оточуючих.

## Діагностика потреб особистості

Оцініть попарно пріоритетність для Вас наступних тверджень та заповніть бланк порівняння:

1. Домогтися визнання і поваги.
2. Мати теплі стосунки з людьми.
3. Забезпечити собі майбутнє.
4. Заробляти собі на життя.
5. Мати гарних співрозмовників.
6. Зміцнити своє становище.
7. Розвивати свої сили і здібності.
8. Забезпечити собі матеріальний комфорт.
9. Підвищувати рівень майстерності і компетенції.
10. Уникати неприємностей.
11. Прагнути до нового і невідомого.
12. Забезпечити собі впливове становище.
13. Купувати гарні речі.
14. Займатися справою, що вимагає повної віддачі.
15. Бути зрозумілим іншим.

Бланк порівняння

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

Класичні головні потреби особистості (підрахуйте суму балів за вказаними номерами тверджень):

1. Матеріальні потреби – 4,8,13.
2. Потреба в безпеці – 3,6,10.
3. Соціальні потреби – 2,5,15.
4. Потреба у визнанні – 1,9,12.
5. Потреба в самовираженні – 7,11,14.

Зони задоволеності потреб за набраними балами:

- 0 – 14 балів – зона задоволеності
- 14 – 28 балів – зона часткової незадоволеності
- 28 – 42 бали - зона незадоволеності.

## Мотивація та винагорода персоналу підприємства

Варіанти можливих винагород на підприємстві:

1. Великий офіс.
2. Відгуки, що вселяють у Вас відчуття безпеки і впевненості в майбутньому.
3. Досягнення цілей команди.
4. Таблиці порівняльних результатів.
5. Досягнення короткострокових цілей і одержання зворотного зв'язку.
6. Одержання ширших повноважень у міру поліпшення результатів діяльності.
7. Збільшення масштабу роботи і свободи дій.
8. Можливість робити щось нове.
9. Знаходження нових цікавих проектів.
10. Відмова від дріб'язкового контролю.
11. Свобода у виборі методів досягнення цілей.
12. Письмова й усна похвала.
13. Сприяння цілям і частому зворотному зв'язку.
14. Відданість інтересам команди.
15. Титул.
16. Детальне пояснення всіх аспектів політики компанії.
17. Умови навчання, що допомагають команді удосконалюватися.
18. Нові складні завдання.
19. Опубліковані результати і громадська похвала.
20. Більша свобода при управлінні роботою, її методами, швидкістю.
21. Часта зміна роботи.
22. Величезні можливості для навчання.
23. Напруженість сил при досягненні складних цілей у міру їх появи.
24. Висока оцінка організації завдяки тривалому стажу роботи і відданості.
25. Делегування більшої частини роботи.
26. Право на персональний автомобіль.
27. Призи.
28. Рекламовані результати.
29. Винагороди, що підкреслюють спільні зусилля.
30. Точні інструкції, які чітко виражають, що вимагається.
31. Користування спеціальною їдальнею, клубом.
32. Право носити ексклюзивний одяг, характерний для менеджерів верхньої ланки.
33. Добра програма пенсійного забезпечення і виплат через хворобу.
34. Можливість взаємодіяти з командою під час роботи.
35. Призи "для найкращих".
36. Винагорода, що надає право бути членом команди.
37. Складна робота, що допускає управління іншими.
38. Ставлення начальника як до рівного.

39. Можливості для професійного росту.
40. Ставлення як до професіонала.
41. Представницька роль.
42. Членство в клубі максимально високого рівня.
43. Підтримка начальством прагнень команди.
44. Обговорення професійних порад і участь у прийнятті рішень.
45. Можливість швидкого доступу до начальника в необхідний час.
46. Регулярне обговорення майбутніх перспектив.

Групи потреб:

1. Потреба в надійності і безпеці: 2,5,16,24,30,33,36,45.
2. Потреба в приналежності до групи: 3,14,17,29,34,43.
3. Потреба в статусі: 1,15,26,31,32,38,40.
4. Потреба у визнанні: 5,12,19,27.
5. Потреба влади: 6,10,11,25,37,41,44,46.
6. Потреба в змаганні: 4,13,18,28,35,42.
7. Потреба в незалежності: 7,10,20,23.
8. Потреба в досягненнях: 8,9,21,22,39.



## Командне вирішення проблеми

*Ситуація.* Керівництво Вашої організації тільки що призначило вас у щойно сформовану групу, у відання якої передається новий інвестиційний проект. Усій Вашій групі доручено спочатку розробити план управління проектом і після затвердження керівництвом приступити до його реалізації. Незважаючи на невелику кількість інформації про проект, Вашій групі потрібно розробити попередній план управління ним. У табл. 1 у довільному порядку перераховані 20 заходів, що Вам необхідно здійснити. Розташуйте їх у тому порядку, у якому, на Вашу думку, потрібно їх виконати в процесі реалізації проекту.

Оскільки до першої зустрічі групи залишилося кілька хвилин, перегляньте наведений у табл. список заходів, ні з ким його не обговорюючи, розташуйте ці заходи в тій послідовності, у якій, на Вашу думку, їх варто здійснювати в управлінні проектом. Поставте 1 проти першого заходу і так до 20 для останнього кроку. Не змінюйте обраної Вами послідовності після початку групової роботи. Після цього виконайте всі наступні етапи роботи.

Таблиця 5.1 – Бланк виконання завдання

Інд екс	Заходи щодо управління проектом	Етап 1	Етап 2	Етап 3	Етап 4	Етап 5
		Порядк овий номер, запропо нований Вами	Порядк овий номер, запропо нований команд ою	Порядк овий номер остаточ ного рішення	Різниц я між етапа ми 1 та 3	Різниця між етапами 2 та 3
1	2	3	4	5	6	7
1	Пошук кваліфікованих фахівців для зайняття наявних посад					
2	Вимірювання прогресу в досягненні і/або відхилень від досягнення цілей проекту					
3	Визначення й аналіз видів робіт, необхідних для реалізації проекту					
4	Визначення стратегії (планів, пріоритетів, послідовності, часових рамок основних заходів)					

1	2	3	4	5	6	7
5	Розробка можливих альтернативних дій					
6	Визначення відповідних заохочень за гарну роботу					
7	Визначення організаційної структури підрозділів, повноважень і підзвітності					
8	Визначення цілей проекту (бажаних результатів)					
9	Підготовка і навчання персоналу відповідно до нових обов'язків					
10	Збір і аналіз фактів про необхідність майбутнього проекту (сучасний стан)					
11	Визначення кваліфікації для нових посад					
12	Здійснення коректування проекту					
13	Координація поточної діяльності					
14	Розподіл ресурсів (бюджет, потужності й ін.)					
15	Оцінка індивідуальної діяльності					
16	Визначення негативних наслідків кожного з можливих напрямків діяльності					
17	Визначення прийнятних індивідуальних завдань					
18	Визначення відповідальності					
19	Вибір основного напрямку					
20	Визначення часу виконання і способу оцінки завершеної роботи					
Сума балів					індивідуальний результат	командний результат

За результатами роботи всіх команд заповніть табл. 5.2.

Таблиця 5.2 - Бланк результатів команд

Етапи роботи	Номер команди					
	1	2	3	4	5	6
Етап 6. Середній індивідуальний результат: додайте всі індивідуальні бали (етап 4) у вашій команді і розділіть на число її членів						
Етап 7. Командний результат (етап 5)						
Етап 8. Командний виграш: різниця між командним результатом і середнім індивідуальним. Якщо командний результат менше середнього індивідуального, то виграш "+", якщо командний результат вищий за середній індивідуальний, виграш "-"						
Етап 9. Кращий (найменший) результат у групі						
Етап 10. Кількість людей, що набрали менше, ніж команда в цілому, число балів						

## Лідерство

Твердження для аналізу:

1. Ви схильні спочатку говорити, а потім думати, і доти, доки не почуєте звук власного голосу, Ви не знаєте, що саме скажете; Ви напевно часто сварите самі себе: "Я, коли-небудь навчуся тримати рот закритим?"
2. Попередньо обмірковуєте те, що збираєтеся сказати, і хотіли, щоб інші чинили так само; Ви часто вживаєте такі вирази, як "Я подумаю про це" і "Я скажу Вам про своє рішення пізніше".
3. Любите тишу і самоту; Ви знаєте, що Ваш спокій не може бути порушено, а тому намагаєтеся не допустити, щоб Вам заважали працюючий телевізор, галасливі діти чи сторонні розмови.
4. Намагаєтеся зосередитися на даному моменті і в основному не турбуєтеся про те, що буде далі; крім того, Ви з більшою охотою робите щось, ніж роздумуєте про це.
5. Знаходите більш привабливою ту роботу, що дає відчутні результати; і як би сильно Ви не ненавиділи ведення господарства, скоріше займетеся прибиранням свого офісу, ніж будете міркувати про те, з чого почалася Ваша кар'єра.
6. Маєте широке коло знайомих і багатьох з них вважаєте своїми "найближчими друзями"; чим з більшою кількістю людей доводиться зустрічатися в процесі Вашої діяльності, тим для Вас краще.
7. Віддаєте перевагу конкретним відповідям на настільки ж конкретні питання; коли Ви запитуєте: "Котра година?" Ви вважаєте за краще, щоб Вам відповідали: "Три п'ятдесят дві", і обуритеся, якщо почуєте у відповідь: "Уже майже чотири" чи "Настав час іти".
8. Часто переконуєте співрозмовника, що зовсім не сердитесь, а просто висловлюєте свою думку.
9. Любите доводити до кінця навіть ту справу, яку, як Ви знаєте, у Вас буде можливість доробити згодом - Ви хочете, щоб вона більше не мозолила Вам очі.
10. Переконані, що "коли річ не зламана, нічого її лагодити "; Ви не розумієте людей, які прагнуть удосконалити усе на світі.
11. Можете спокійно читати чи вести бесіду при включеному телевізорі або радіо; Ви зовсім не розумієте, що це може "відволікати увагу".
12. "Знаєте", що якби кожен просто робив те, що він повинен робити (і в той час, коли це потрібно робити), нам не було б про що більше мріяти.
13. Не розраховуєте заздалегідь обсяг роботи, а дієте відповідно до обставин; Вам часто дорікають у неорганізованості, хоча Ви дотримуєтеся щодо цього іншої думки.
14. Складаєте перелік необхідних справ і дієте відповідно до нього; якщо Вам доводиться зробити щось, не враховане в переліку, Ви внесете в нього

необхідне доповнення тільки для того, щоб мати можливість викреслити зроблене.

15. Одержимі ідеєю порядку; кожен предмет у холодильнику повинен стояти на своєму місці, і те ж стосується до вішалок у шафі і картин на стінах.

16. Спокійно розмірковуєте про декілька речей одночасно; друзі і колеги часто дорікають Вам у неуважності.

17. Схильні вважати майбутнє і різні його варіанти швидше інтригуючими, ніж такими, що лякають; звичайно Вас більше займає не те, де Ви перебуваєте в даний момент, а куди підете.

18. Віддаєте перевагу гармонії порядку; Вас дуже засмучують сутички будь-якого типу: чи то в товаристві, чи в родині. Ви або намагаєтеся уникнути їх ("Давайте змінимо тему"), або пом'якшити їх любов'ю ("Давай поцілуємося і забудемо про це").

19. Часто чуєте докори в тому, що приймаєте все близько до серця.

20. Вважаєте "нудні подробиці" непотрібними.

21. Легкодоступні для друзів і не ухиляєтеся від спілкування зі сторонніми, хоча, швидше за все, будете прагнути зайняти центральне місце (роль) у розмові з ними.

22. Охоче перериваєте Ваші заняття, щоб зняти трубку телефону, який задзвонив.

23. Охочіше маєте справу з фактами і цифрами, ніж з теоріями; Ви вважаєте за краще, щоб Вам про щось розповідали в послідовності, а не як попало.

24. Вважаєте "фантазію" лайкою: Ви дивуєтеся людям, які масу часу витрачають на те, що вони називають "грою уяви".

25. Здатні залишатися спокійним тоді, коли оточуючі втрачають самоконтроль.

26. Тримаєтеся в суперечці тієї сторони, яка у першу чергу дбає про істину і справедливість, а не про загальне щастя.

27. Читаєте журнали, починаючи з першої сторінки; Ви не розумієте тих, хто розкриває їх де попало.

28. Із задоволенням відвідуєте вечірки і прагнете розмови з великою кількістю співрозмовників і слухачів бесіди у вузькому колі; Вам не обов'язково обмежувати себе виключно знайомими; Ви нерідко подаєте особисті відомості стороннім.

29. Волієте обмірковувати невирішені проблеми в суспільстві, а не на самоті; Вас гнітить необхідність провести значний час у самотніх міркуваннях, не маючи можливості висловити своєї думки іншим і стежити за їх реакцією.

30. Волієте відзначати знаменні події з одним чи декількома найближчими друзями.

31. Хотіли б виражати свої думки більш рішуче; Вам не до душі, коли хтось, проходячи мимо, говорить те, що ви готові були сказати.

32. Вважаєте вирішення проблеми задовільним тільки в тому випадку, якщо воно обіймає інтереси інших людей.

33. Відчуваєте, що поняття "любов" визначити не можна; і Ви дуже не любите, коли хто-небудь починає таку спробу.

34. Великий цінитель каламбурів і аматор словесних ігор, яким можете віддаватися в будь-яких умовах.
35. Схильні до пошуку взаємозв'язків між явищами, не задовольняєтеся сприйняттям їх як фактів; Вас завжди займає питання "Що б це значило?".
36. Даєте найзагальніші відповіді на більшість запитань; Вам не зрозуміло, чому люди не здатні слідувати Вашим вказівкам, і Вас дратує, якщо до Вас пристають з подробицями.
37. Охочіше плануєте, на що витратити наступну зарплату, ніж аналізуєте, як була використана попередня.
38. Вважаєтеся "таким, що вміє слухати", але помічаєте, як інші користуються цим.
39. Маєте репутацію несміливої людини; незалежно від того, згодні Ви з чимось чи ні, Ви залишаєтеся стриманим і замисленим.
40. Слухаєте з більшим зусиллям, ніж говорите самі; Ви не втрачаєте можливості виявитися в центрі уваги і тяжко переживаєте, якщо Вам не вдається взяти активної участі в розмові.
41. Прагнете перетворити роботу в гру; якщо ж це виявляється складним, Ви швидше за все вважаєте, що за цю роботу не варто і братися.
42. Не прагнете поставити перед собою певну мету; утім, і з цього правила бувають винятки - усе залежить від обставин.
43. Любите доводити усе до повної ясності; Ви можете почергово приєднуватися до кожної зі сторін суперечки тільки для того, щоб потренувати свої розумові здібності.
44. Скоріше заслугуєте, щоб Вас називали "людина, тверда у визначеннях", ніж "добре серце"; якщо Ви з кимсь не згодні, Ви, скоріше, скажете йому про це, але не промовчите, дозволивши йому бути упевненим у своїй правоті.
45. У першу чергу бачите окремі дерева, а не цілий ліс; на роботі Ви волієте займатися власною справою, не турбуючись про те, чи має вона значення для всього проекту.
46. Згодні з твердженням, що "краще один раз побачити, ніж сто разів почути"; коли Вам говорять: "Потяг уже поданий", Ви повірите в це не раніше, ніж увійдете до вагона.
47. Більше довіряєте тому, що логічно і науково обгрунтовано; поки Ви не отримаєте достатніх підтверджень корисності методу, Ви будете ставитися до нього дуже скептично.
48. Ви краще запам'ятовуєте числа і кількості, ніж обличчя й імена.
49. Засмучуєтеся, якщо Вам не дають точних вказівок, коли і що робити, або ж обмежуються фразами типу: "Ось загальна схема, деталі обговоримо пізніше"; більше того, іноді Ви вважаєте точними вказівками те, що для інших було тільки початковими начерками.
50. Готові лізти геть зі шкіри, якщо кому-небудь що-небудь потрібно. Щоб допомогти іншому, Ви здатні на все, і Вас не лякає, що Вам самому може бути від цього гірше.

51. Завжди ставите себе на місце іншого; на нараді Ви часто виявляєтеся єдиним, хто запитує: "А як це буде сприйнято тими, чий інтереси виявляться втягнутими в цю справу?"
52. Уживаєте слова в їхньому буквальному значенні; Ви б хотіли, щоб інші чинили так само. Ви часто запитуєте співрозмовника: "Ти серйозно?"
53. Думаєте, що поняття часу відносно незалежно від того, котра година. Ви спізналися б тільки в тому випадку, якби зустріч могла початися без вас.
54. Любите міркувати про різноманітні предмети заради чистої насолоди процесом мислення.
55. Прокидаючись вранці, знаєте, як пройде день; Ви складаєте розклад, якому неухильно слідуєте, і збентежуєтеся, коли щось іде не за планом.
56. Не любите несподіванок і доводите це до відома навколишніх.
57. Хотіли б, щоб Вам давали висловитися до кінця і не переривали на півслові; самі Ви ніколи не перебиваєте інших, сподіваючись, що Вам відповідатимуть тим же.
58. Почуваєте необхідність "підзарядитися" на самоті після того, як Вам довелося побувати на людях; і чим більшої напруги вимагала від Вас зустріч з ними, тим імовірніше, що після неї Ви почуваєте себе знесиленим.
59. Із задоволенням допомагаєте іншим, хоча і помічаєте, що хтось досягає більшого, ніж Ви.
60. Запитуєте себе: "А чи поцікавився хто-небудь, чого хочу я?" Але Вам важко вимовити ці слова вголос.
61. У розмові часто перескакуєте з одного на інше.
62. Не любите зв'язувати себе, прагнете свободи вибору.
63. Охочіше "дивитися" за допомогою язика, ніж очима: "Я втратив окуляри. Хто-небудь бачив мої окуляри? Ніхто не знає, куди могли подітися мої окуляри?" А якщо вам трапляється втратити напрямок ходу думок, Ви намагаєтеся знайти його вголос: "Так, про що це я говорив? Здається, це мало якесь відношення до учорашньої вечірки? Так-так, говорив про..."
64. Легко збиваєтеся із заданого шляху; Ви можете буквально "заблудитися в трьох соснах".
65. Завжди чекаєте тих, хто неспроможний прийти вчасно.
66. Вмієте усе розкласти по полицях і не можете заспокоїтися перш ніж це буде зроблено.
67. Любите ходити не протоптаними стежками, навіть якщо це всього лише новий шлях від роботи до будинку.
68. Пишаєтеся своєю відданістю об'єктивній стороні справи, хоча оточуючі і дорікали Вам у байдужості і нечуйності (що було зовсім не далеко від істини).
69. Не боїтеся ніяких труднощів і не розумієте, чому багатьох людей так турбує те, що не має прямого відношення до поточної справи.
70. У дитинстві часто чули від своїх батьків: "Іди на вулицю і пограйся з товаришами"; Ваших батьків, імовірно, турбувало, що Ви так багато часу проводите на самоті.

71. Упевнені, що "слова коштують дешево"; Ви робитеся підозрілим, якщо Вас занадто нахвалюють, і дратуєтеся, якщо хто-небудь повторює те, що вже було сказано іншими. А порожні розмови Ви схильні вважати "винайденням колеса".

72. Вважаєте, що важливіше бути правим, ніж приємним; Ви не згодні з тим, що в інтересах загальної справи варто добре ставитися до людей.

73. Без сумніву, утрималися б від тих слів, що можуть кого-небудь образити; Вам часто дорікають у надмірній нерішучості.

74. Дуже потребуєте підтримки і схвалення з боку друзів і товаришів по службі. Вам необхідно, щоб вони схвалювали і те, як Ви одягнені, і те, що Ви робите, а також і все інше; Вам може здаватися, що справа, за яку Ви взяли, добре просувається, але поки хто-небудь не підтвердить цього, Ви не будете упевнені в успіху.

75. Щоб закінчити роботу вчасно, Вам необхідний несподіваний вибух активності, який охоплює Вас буквально в останні хвилини; звичайно Ви встигаєте укластися в термін, хоча оточуючі можуть збентежитись від того, яким чином Вам це вдається.

76. Не погодитися з тим, що акуратність така вже й важлива, навіть якщо Ви і привчені до порядку; що дійсно має цінність, то це творчий порив і непередбачуваність, а також сприйнятливність до усього нового.

За допомогою табл. 6.1 підсумуйте отримані відповіді.

Таблиця 6.1 – Таблиця результатів тесту

Тип поведінки	Результати тесту	Кількість балів
Екстраверт (E)	1, 6, 11, 21, 22, 28, 29, 40, 63, 74	
Інтроверт (I)	2, 3, 30, 31, 38, 39, 57, 58, 70, 71	
Сенсорний (S)	4, 5, 7, 10, 23, 24, 27, 45, 46, 49, 52	
Інтуїтивіст (N)	16, 17, 20, 34, 35, 36, 37, 53, 54	
Думаючий (T)	23, 26, 43, 44, 47, 48, 68, 69, 72	
Чуттєвий (F)	18, 19, 32, 33, 50, 51, 59, 60, 73	
Вирішальний (J)	8, 9, 12, 14, 15, 55, 56, 65, 66	
Сприйнятливий (P)	13, 41, 42, 61, 62, 64, 67, 75, 76	

За допомогою шкали, наведеної в табл. 6.2, визначте найчіткіші риси поведінки та отримайте свій тип особистості, що складається з чотирьох букв.

Таблиця 6.2 – Шкала інтенсивності схильностей

Екстраверт (E)										Інтроверт (I)
Сенсорний (S)										Інтуїтивіст (N)
Думаючий (T)										Чуттєвий (F)
Вирішальний (J)										Сприйнятливий (P)
	10	6	2	2	6	10				



Типи поведінки, притаманні потенційним лідерам:

ISTJ  
ISFJ  
ESTJ  
ESFJ

Таблиця 6.3 – Характеристика головних рис поведінки

Екстраверти	Інтроверти
<p>Люблять різноманітність і дії. Намагаються бути швидкими, не люблять складних процедур. Завжди привітні. Часто нетерплячі на монотонній роботі. Зацікавлені в результатах роботи, цікавляться, як її виконати і як інші люди роблять це. Часто не заперечують проти переривань на телефонні дзвінки. Часто діють швидко, іноді не замислюючись. Звичайно вільні в спілкуванні. Люблять, щоб були навколо люди.</p>	<p>Люблять спокій для зосередження. Прагнуть бути акуратними в дрібницях, не люблять зауважень. Мають погану пам'ять на імена та обличчя. Прагнуть не перериватися при роботі над одним проектом протягом довгого часу. Виявляють цікавість до ідей, що відносяться безпосередньо до їхньої роботи. Не люблять телефонних інструкцій і взагалі телефонних дзвінків. Люблять подумати, перш ніж зробити, часто до дії справа не доходить. Мають проблеми у спілкуванні. Цілком задоволені роботою на самоті.</p>
Сенсорний тип	Інтуїтивний тип
<p>Не люблять нових проблем, якщо тільки немає стандартних шляхів для їхнього вирішення. Люблять установлений порядок у справах. Одержують задоволення від використання вже отриманих навичок, а не від освоєння нових. Працюють більш надійно, знаючи скільки часу це займе. Звичайно доходять висновку крок за кроком. Терплячі до рутинних деталей. Нетерплячі, коли деталі ускладнюються. Нечасто надихаються і рідко довіряють своєму натхненню, якщо воно є.</p>	<p>Люблять вирішувати нові проблеми. Не люблять постійно робити одне і те ж. Люблять більше здобувати нові навички, ніж використовувати їх. Працюють з великим зарядом енергії, що живиться ентузіазмом, але з періодами затишшя. Швидко роблять висновки. Нетерплячі до рутинних деталей. Терплячі в складних ситуаціях. Залежать від свого натхнення, добре це чи погано. Часто роблять фактичні помилки. Не люблять витратити час на точну роботу.</p>

Думаючий тип	Чуттєвий тип
<p>Не виявляють готовності до прояву емоцій. Часто почувають себе незатишно маючи справу з людськими почуттями. Можуть поранити людські почуття, не підозрюючи про це. Не мають потреби в гармонії. Прагнуть приймати рішення, не беручи до уваги особистість. Іноді приділяють недостатньо уваги до побажань людей. Потребують чесного поводження із собою. Більш аналітично орієнтовані, легше відгукуються на людські думки. Прагнуть бути переконаними.</p>	<p>Дуже чуйні до почуттів інших людей. Одержують задоволення від того, що роблять щось приємне іншим людям, навіть у дрібницях. Люблять гармонію. Ефективність залежить від ставлення начальства. Часто приймають рішення, на які вплинули їхні власні бажання чи бажання інших людей. Мають потребу в похвалі час від часу. Не люблять говорити людям неприємні речі. Більш людяно орієнтовані. Більше відгукуються на людські якості. Схильні до співчуття.</p>
Вирішальний тип	Сприятливий тип
<p>Працюють краще, коли можуть планувати свою роботу і дотримуватися плану. Люблять, щоб речі були визначені і затвержені. Можуть швидко приймати рішення. Можуть не любити відриватися від одного проекту заради іншого. Можуть і не помітити чогось нового, що повинно бути зроблене. Хочуть довідатися тільки про суть справи, щоб почати працювати. Схильні задовольнятися тим, що їм вдалося розв'язати ситуацію (проблему).</p>	<p>Добре адаптуються в ситуації, що змінюється. Не заперечують проти того, щоб залишити питання відкритим. Можуть мати проблеми з прийняттям рішень. Хочуть усе знати про нову роботу. Зацікавлені і сприйнятливі до нової інформації, що висвітлює ситуацію чи людину.</p>

## Атестація персоналу

Таблиця 7.1 – Вихідні дані

Показник	Варіант									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Освіта робітника	в	сс	нв	в	зс	нв	в	сс	нв	в
2. Стаж роботи за спеціальністю, років	1	25	4	5	30	27	18	6	10	15
3. Кількість винаходів та раціоналізаторських пропозицій	1	-	1	-	2	3	-	-	-	1
4. Компетентність	2	3	4	2	2	2	3	3	2	3
5. Здатність чітко організувати та планувати свою роботу	3	2	2	1	3	4	2	1	2	3
6. Відповідальність за виконану роботу	2	3	4	2	2	3	2	2	3	4
7. Самостійність і ініціатива	3	3	3	3	3	2	3	2	1	1
8. Здатність засвоювати нові знання та використовувати нові методи в роботі	2	2	1	3	2	1	3	3	3	4
9. Працездатність	4	3	3	4	4	3	2	3	4	4
10. Здатність підтримувати контакт з іншими працівниками	1	3	3	2	3	3	2	1	2	4
11. Характер робіт, що виконуються	5	6	7	4	10	7	6	5	7	8
12. Різноманітність, компетентність робіт	3	5	8	7	6	5	4	5	8	7
13. Самостійність виконання робіт	3	6	7	6	6	5	4	8	6	7
14. Масштаб і складність керівництва	2	3	4	3	3	2	1	2	3	4
15. Додаткова відповідальність	2	1	3	2	2	1	2	5	4	3
16. Кількість виконаних планових та позапланових робіт	2	3	3	3	3	4	3	4	4	3
17. Якість виконаних робіт	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3
18. Дотримання термінів виконання робіт	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4

Проведіть комплексну оцінку якості праці за допомогою формули:

$$L=K_1*I_1+K_2*I_2, \quad (7.1)$$

де  $K_1$  – професійно-кваліфікаційний рівень;

$I_1$  – ділові якості;

$K_2$  – складність робіт;

$I_2$  – досягнуті результати.

Коефіцієнт професійно кваліфікаційного рівня:

$$K_1 = \frac{O + S + R}{4.3}, \quad (7.2)$$

де  $O$  – оцінка освіти;

$S$  – оцінка стажу роботи за спеціальністю;

$R$  – оцінка винахідницької та раціоналізаторської діяльності.

Групи робітників за освітою:

1. Загальна середня освіта –  $O=1$ .

2. Середня спеціальна освіта –  $O=2$ .

3. Вища або незакінчена вища освіта –  $O=3$ .

Групи робітників за стажем роботи (табл. 7.2).

Таблиця 7.2 – Оцінка стажу роботи та освіти робітника

Номер групи	Оцінка стажу S	Стаж роботи та освіта		
		Загальна середня	Середня спеціальна	Вища або незакінчена вища освіта
1	0,25	0-5	0-9	0-9
2	0,5	5-13	9-13, більш ніж 29	9-17, більш ніж 29
3	0,75	13-17, 21-29 і більш	13-17, 21-29	17-29
4	1,0	17-21	17-21	26-27

Показник  $R$  враховує кількість винаходів:

1 винахід –  $R=0,1$ ;

2 винаходи -  $R=0,2$ ;

3 і більше –  $R=0,3$ .

Оцініть ділові якості спеціалістів ( $I_1$ ) за допомогою табл. 7.3.

Таблиця 7.3 – Оцінка ділових якостей особистості

Ознаки ділових якостей	Питома вага ознаки
1. Компетентність	0,33
2. Здатність чітко організувати та планувати свою роботу	0,07
3. Відповідальність за виконану роботу	0,25
4. Самостійність і ініціатива	0,14
5. Здатність засвоювати нові знання та використовувати нові методи в роботі	0,08
6. Працездатність	0,08
7. Здатність підтримувати контакт з іншими працівниками	0,05

Оцінка прояву ділових якостей в балах:

низький – 1;

середній – 2;

вище середнього – 3;

високий – 4.

Сукупна оцінка ділових якостей:

$$I_1 = \sum_{i=1}^n a_i * x_i, \quad (7.3)$$

де  $a_i$  – рівень ознаки;

$x_i$  – питома вага ознаки.

Оцінка складності робіт, що виконуються (табл. 7.4).

Таблиця 7.4 – Оцінка складності робіт, що виконуються робітником

Ознака	Питома вага ознаки
1. Характер робіт, що виконуються	0,3
2. Різноманітність, компетентність робіт	0,15
3. Самостійність виконання робіт	0,25
4. Масштаб і складність керівництва	0,15
5. Додаткова відповідальність	0,15

Коефіцієнт складності робіт, що виконуються:

$$K_2 = \frac{\sum_{i=1}^n b_s * x_i}{8,3}, \quad (7.4)$$

де  $b_i$  – рівень відповідної ознаки;

$x_i$  – питома вага ознаки.

Оцінка результатів праці робітника:

$$l_2 = \sum_{i=1}^n c_i * x_i, \quad (7.5)$$

$c_i$  – рівень ознаки;

$x_i$  – питома вага ознаки.

Таблиця 7.5 - Оцінка результатів праці.

Ознака	Питома вага ознаки
1. Кількість виконаних планових та позапланових робіт	0,29
2. Якість виконаних робіт	0,39
3. Дотримання термінів виконання робіт	0,32

На основі отриманої комплексної оцінки якості роботи L визначте розмір посадового окладу працівника.

Таблиця 7.6 – Посадовий оклад робітника в залежності від виявленої якості праці

Оцінка якості роботи	Посадовий оклад, грн..
2,25-2,60	610
2,61-2,95	625
2,96-3,30	640
3,31-3,65	655
3,66-4,0	670
4,01-4,35	685
4,36-4,70	700
4,71-5,05	740
5,06-5,40	780
5,41-5,75	820
5,76-6,1	845
6,11-6,45	880
більш ніж 6,45	905

## Оцінка надійності робітника

Таблиця 8.1 – Вихідні дані

Показник	Варіант									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Рівень фізичного розвитку	ви с	сер	в. сер	н. сер	н	ви с	сер	в. сер	н. сер	н
2. Витривалість	г	в	с	н	г	в	с	г	с	н
3. Рівень фізичного здоров'я	0,8	0,9	0,7	0,6	0,8	0,7	0,9	0,6	0,7	0,8
4. Освіта	в	н.в	сер	в	н.в	сер	н.в	в	н.в	сер
5 Пильність, зосередженість	7	8	5	6	4	5	6	5	8	6
6. Винахідливість	5	4	3	2	6	4	5	2	1	3
7. Логічне мислення	5	3	2	4	2	3	2	6	3	2
8 Оцінка пам'яті	8	5	6	5	4	5	6	4	5	6
9. Здатність і бажання набувати нової інформації	5	1	2	8	4	6	3	2	4	3
10. Здатність і бажання реалізувати наявні знання і досвід	5	6	4	7	8	9	6	5	8	7
11. Самокритичність	8	4	5	2	3	6	4	2	5	7
12. Ініціатива і творчий пошук	5	3	2	1	4	5	3	6	5	2
13. Прагнення до оптимізації при виконанні робіт	5	6	3	2	4	5	6	3	2	5
14 Стаж роботи в організації, років	10	5	6	8	9	15	20	30	25	17
15. Стаж роботи за спеціальністю, років	7	3	6	5	6	10	15	5	10	6
16. Вміння працювати з людьми	7	8	9	4	5	6	8	4	7	9
17. Вміння працювати з технікою	8	9	7	9	8	7	9	8	7	9
18. Рівень виконання виробничих завдань (ретельність)	4	5	7	6	5	4	6	5	8	7
19. Цілеспрямованість	5	4	3	6	5	4	3	6	5	6

Продовження табл. 8.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
20. Самостійність	2	3	5	4	9	6	3	5	4	2
21. Наполегливість у роботі	9	8	5	8	4	9	8	7	9	9
22. Дисциплінованість	8	9	7	9	8	5	6	7	8	10
23. Принциповість	10	9	7	9	7	7	6	5	5	5
24. Ставлення до роботи	9	8	7	7	5	6	7	5	7	7
25 Якість праці, відповідальність	9	8	7	6	8	8	7	6	5	6
26. Загальний рівень моральних якостей	4	5	6	8	7	4	5	6	8	7

За допомогою табл. 8.2, 8.3 та 8.4 проведіть оцінку стану фізично-фізіологічної складової надійності робітника.

Таблиця 8.2 – Шкала оцінки фізичного розвитку робітника

Показник фізичного розвитку	Значення
Високий	1,0
Вище середнього	0,8
Середній	0,6
Нижче середнього	0,4
Низький	0,2

Таблиця 8.3 – Шкала оцінки показника «витривалість»

Чинник витривалості	Критерії чинників	Значення
Висока	Не влаштовує додаткових перерв. Використовує регламентовані і технологічні. Працює в постійному темпі.	1,0
Гарна	Іноді влаштовує короткочасні перерви (2-3 хв.) для відпочинку після важких фізичних операцій.	0,8
Середня	Влаштовує додаткові перерви 5–10 хв. для відпочинку	0,6
Низька	Протягом кожного часу влаштовує перерви (5-10 хв.)	0,4



Таблиця 8.4 – Розрахунок середньозваженої оцінки фізично-фізіологічної складової надійності робітника

Показники	Питома вага	Значення оцінки	Середньозважена оцінка СВ
1	2	3	4
1. Рівень фізичного розвитку	0,4		
2. Витривалість	0,35		
3. Рівень фізичного здоров'я	0,25		
Разом	1,00	-	

За допомогою табл. 8.5 та 8.6 оцініть розумово-інтелектуальну складову надійності робітника.

Таблиця 8.5 – Шкала для оцінки освіти робітника

Освіта	Значення
Вища	10
Незакінчена вища	8
Середня	5

Таблиця 8.6 - Розрахунок середньозваженої оцінки розумово-інтелектуальної складової надійності робітника

Показники	Питома вага	Оцінка в балах	Середньо зважена оцінка	Оцінка в балах	Середньо зважена оцінка
1	2	3	4	5	6
1. Освіта	45	10	450		
2. Пильність, зосередженість	55	10	550		
3. Винахідливість	40	10	400		
4. Логічне мислення	35	10	350		
5. Пам'ять	25	10	250		
6. Здатність і бажання набувати нової інформації	30	10	300		
7. Здатність і бажання реалізувати наявні знання і досвід	50	10	500		
8. Самокритичність і вміння викорінювати власні недоліки	15	10	150		
9. Ініціатива і творчий пошук	10	10	100		

Продовження табл. 8.6

1	2	3	4	5	6
10. Прагнення до оптимізації при виконанні робіт	20	10	200		
Разом		-	3250		
Середньозважена оцінка розумово-інтелектуальної складової (разом ст.6/разом ст.4)					

За допомогою табл. 8.7 та 8.8 проведіть оцінку професійно-ділових якостей робітника.

Таблиця 8.7 – Шкала для оцінки стажу роботи працівника

Тривалість стажу	Значення
Стаж тривалістю до 6 місяців	3
Стаж тривалістю до 1 року	4
Стаж тривалістю до 2 років	5
Стаж тривалістю до 3 років	6
Стаж тривалістю від 3 до 5 років	7
Стаж тривалістю від 6 до 10 років	8
Стаж тривалістю від 11 до 15 років	9
Стаж тривалістю понад 15 років	10

Таблиця 8.8 – Оцінка професійно-ділової складової надійності робітника

Показники	Питома вага	Оцінка в балах	Середньо зважена оцінка	Оцінка в балах	Середньо зважена оцінка
1	2	3	4	5	6
1 Стаж роботи в організації	20	10	200		
2. Стаж роботи за фахом	25	10	250		
3. Уміння працювати з людьми	30	10	300		
4. Уміння працювати з технікою	40	10	400		
5 Рівень виконання виробничих завдань (ретельність)	70	10	700		
6. Цілеспрямованість	35	10	350		
7. Самостійність	10	10	100		
8. Наполегливість у роботі	45	10	450		

Продовження табл. 8.8

1	2	3	4	5	6
9. Дисциплінованість	60	10	600		
10. Принциповість	15	10	150		
11. Відношення до роботи, працьовитість	55	10	550		
12. Якість праці, відповідальність	65	10	650		
13 Загальний рівень моральних якостей	50	10	500		
Разом	520	-	5200		
Середньозважена оцінка професійно-ділової складової (разом ст.6/разом ст.4)					

## Прийняття управлінського рішення

Проблемні ситуації для вирішення:

1. Відмова клієнта від купівлі вже виготовленої продукції.
2. Висока собівартість продукції.
3. Низька якість продукції, що виготовляється на підприємстві.
4. Застарілі виробничі фонди.
5. Висока енергоємність виробництва.
6. Страйк персоналу через низьку заробітну плату.
7. Нещасливий випадок на виробництві.
8. Низький попит на продукцію підприємства.
9. Низька кваліфікація персоналу.
10. Нестача обігових коштів для поточної діяльності.
11. Непривабливість вільних робочих місць для потенційних робітників.
12. Підвищення цін на матеріали.
13. Низька якість сировини.
14. Високий знос виробничого обладнання.
15. Зниження ринкової ціни на продукцію підприємства.
16. Моральна застарілість продукції підприємства.
17. Висока ціна продукції.
18. Поява на ринку великого впливового конкурента.
19. Страйк персоналу через незадовільні умови праці.
20. Низькі обсяги продажу продукції.
21. Підвищення транспортних витрат.
22. Підвищення адміністративних витрат.
23. Перезавантаженість виробничого обладнання.
24. Простий обладнання.
25. Зниження якості продукції.
26. Низька якість сервісного обслуговування.
27. Завеликі обсяги браку серед продукції, що виготовляється.
28. Різке підвищення вартості комунальних послуг.
29. Зріст кількості випадків професійних захворювань серед робітників.
30. Слабкий зворотній зв'язок між виробництвом та керівництвом підприємства.

