

ДОДАТКИ

Додаток А
Анкета розвитку

Таблиця А.1

Причини виникнення проблеми	Що потрібно знати, щоб вирішити проблему
Період виникнення	Що для цього потрібно мати
Особи що дотичні до виникнення проблеми	Що для цього потрібно робити
Наслідок для працівника	Чи можу зробити це сама
Наслідок для відділу	Хто мені може допомогти в цьому
Наслідок для підприємства	Чим мені можуть допомогти
Ціль	

Додаток Б
Мотиваційна структура особистості

Таблиця Б.1

Група	Компонент	Характеристика
1	2	3
Група 1 – ядро мотиваційної структури особи	Компонент 1- внутрішній мотив	Виражає захопленість завданням, виявляє ті аспекти, які додають виконанню завдання привабливість
	Компонент 2 - пізнавальний мотив	Характеризує суб'єкта у випадку цікавості до результатів діяльності.
	Компонент 3 - мотив уникнення	Свідчить про боязнь показати низький результат зі всіма витікаючими з цього наслідками.
	Компонент 4 - змагальний мотив	Показує, наскільки суб'єкт надає значення високим результатам в діяльності інших суб'єктів.
	Компонент 5 - мотив до зміни поточної діяльності	Розкриває тенденції, що переживаються суб'єктом, до припинення роботи, якою він зайнятий в даний момент.
	Компонент 6 - мотив самоповаги	Виражається в прагненні суб'єкта ставити перед собою все більше важкі цілі в однотипній діяльності.
Група 2 – пов'язані з досягненням достатньо важких цілей; відносяться до поточних справ	Компонент 7 - додання особовій значущості результатам діяльності	
	Компонент 8 - рівень складності завдання	
	Компонент 9 - прояв вольового зусилля.	Виражає оцінку ступеня вираженості вольового зусилля.
	Компонент 10 - оцінка рівня досягнутих результатів	Співвідноситься з можливостями суб'єкта в певному виді діяльності.
Група 3 – складові прогнозних оцінок діяльності суб'єкта	Компонент 11 - оцінка свого потенціалу	
	Компонент 12 - намічений рівень мобілізації зусиль, необхідних для досягнення цілей діяльності.	
Група 4 – причинні чинники	Компонент 13 - очікуваний рівень результатів діяльності.	
	Компонент 14 - закономірність результатів	Виражає розуміння суб'єктом власних можливостей в досягненні поставлених цілей.
	Компонент 15 - ініціативність	Виражає прояв ініціативи .

Додаток В

Оцінка організаційної культури

ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” (станом на 2016 рік)

Таблиця В.1

1. Найважливіші характеристики		Поточний стан	Бажаний стан
1	2	3	4
A	Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна на велику родину.	15	20
B	Організація дуже динамічна і проникнута підприємництвом.	20	20
C	Організація орієнтована на результат. Головна задача – виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої мети	35	40
D	Організація жорстко структурована і строго контролюється. Дії людей визначаються формальними процедурами	30	20
Всього		100	100
2. Загальний стиль лідерства в організації		Поточний стан	Бажаний стан
A	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти або навчити.	25	30
B	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику	25	25
C	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати	20	15
D	Загальний стиль лідерства в організації є приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ в межах рентабельності	30	30
Всього		100	100
3. Управління найманими працівниками		Поточний стан	Бажаний стан
A	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням бригадної роботи та участі у прийнятті рішень	30	30
B	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства	5	5
C	Стиль менеджменту організації характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності.	35	30
D	Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності.	30	35
Всього		100	100
4. Єдність сутності організації		Поточний стан	Бажаний стан

Продовження табл. В.1

A	Організацію пов'язують разом відданість справі і взаємна довіра.	45	35
B	Організацію пов'язують разом прихильність новаторства і вдосконалення. Акцентується необхідність бути на передових позиціях	10	15
C	Організацію пов'язує разом акцент на досягненні мети та виконанні завдання. Загальноприйняті теми – агресивність і перемога	10	20
D	Організацію пов'язують разом формальні правила і офіційна політика.	35	30
Всього		100	100
5. Стратегічні цілі		Поточний стан	Бажаний стан
A	Організація загострює увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримуються висока довіра та співучасть	10	15
B	Організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів та вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і пошук можливостей	35	30
C	Організація акцентує увагу на конкурентних діях та здобутках.	15	15
D	Організація акцентує увагу на незмінності та стабільності. Найважливіше рентабельність, контроль.	40	40
Всього		100	100
6. Критерії успіху		Поточний стан	Бажаний стан
A	Організація визначає успіх на базі розвитку трудових ресурсів, бригадної роботи, захопленості працівників справою.	35	35
B	Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор	15	15
C	Організація визначає успіх на базі перемоги на ринку і випередженні конкурентів.	15	15
D	Організація визначає успіх на базі рентабельності. Успіх визначають надійна поставка, гнучкі плани-графіки і низькі виробничі витрати	35	35
Всього		100	100

Додаток Г

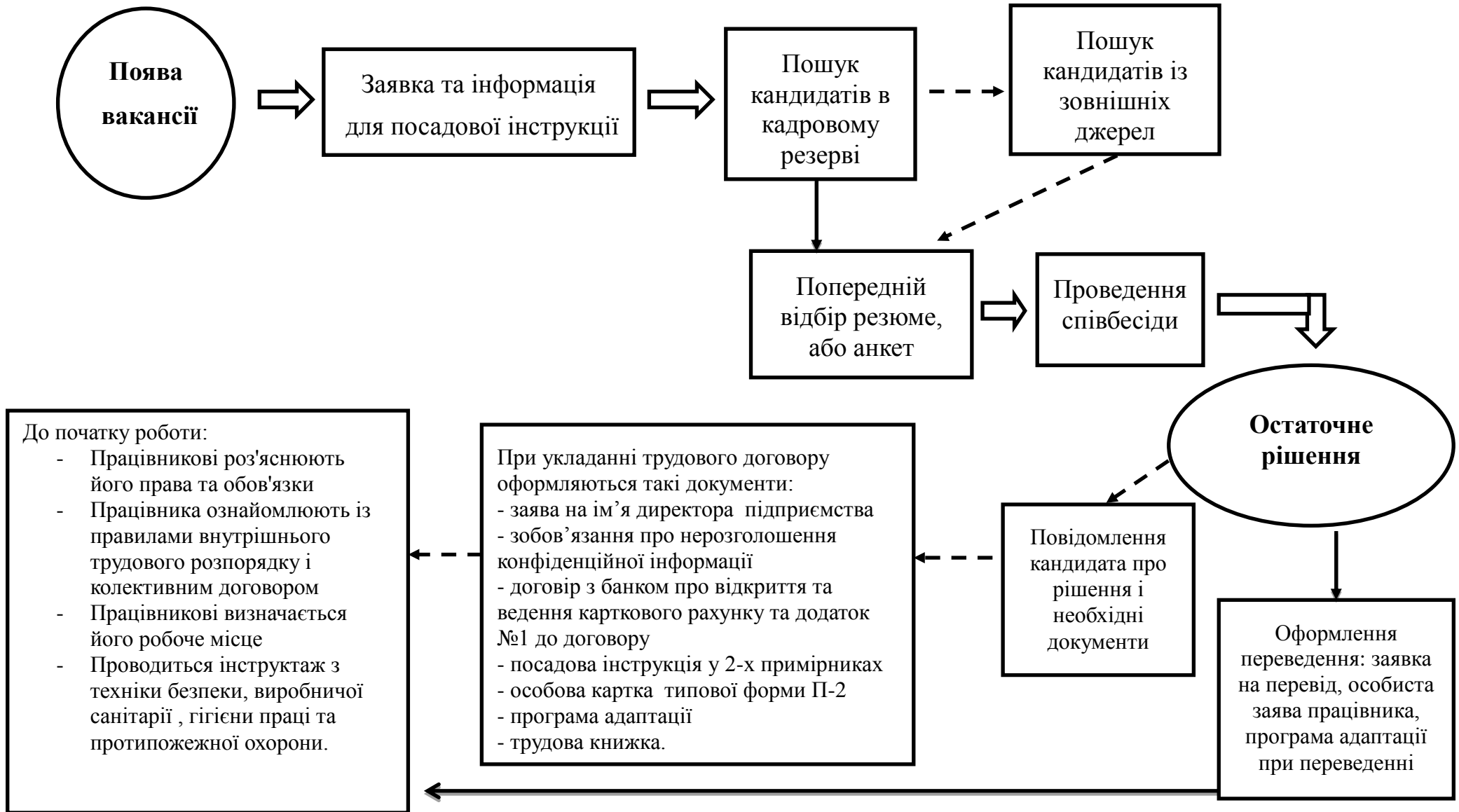


Рис. Г.1 Процедура прийому на роботу

Додаток Д

Характеристика японської, американської та української моделей управління персоналом

Таблиця Д.1

Японія	США	Україна
Концепція управління персоналом		
Об'єктом управління є колектив, група працівників структурного підрозділу підприємства	Об'єктом управління є особистість, працівник із притаманними якостями, знаннями, здібностями	Об'єктом є колектив із концентрацією уваги на професійно-кваліфікаційних якостях
Підвищена увага до підлеглих (актуальність людського фактора в управлінні виробництвом)	Зростання ролі людського фактора, увага до людини як до виконавця	Увага до людини чисто формальна, використання працівника виключно як виробничого виконавця
Управління колективом	Управління за цілями	Управління потенціалом персоналу
Гнучка, нестандартна структура управління	Суворо формалізована структура управління	Формалізована структура із децентралізацією
Спрямованість управління персоналом		
Удосконалення соціально-трудова відносин	Отримання прибутку від застосування трудових ресурсів	Оптимальне використання трудових ресурсів
Загальний принцип управління персоналом		
“Знизу-догори”	“Зверху-донизу”	Зустрічне управління
Характер прийняття управлінських рішень		
Прийняття рішень по принципу консенсусу	Індивідуальний принцип прийняття рішень	Колегіальний характер прийняття рішень
Залучення багатьох людей до підготовки і прийняття рішень	Залучення небагатьох людей до прийняття рішень і “продаж” рішення особам з найвищими цінностями	Залучення небагатьох людей до підготовки і одноосібне прийняття рішення
Повільне прийняття рішень і швидка їх реалізація	Швидке прийняття рішень, повільна реалізація	Швидке прийняття рішень з своєчасною реалізацією
Оцінка управління за колективним результатом	Оцінка управління за індивідуальним результатом	Оцінка управління за індивідуальним чи бригадним результатом
Особливості управління персоналом		
Лідер діє як соціальний полегшувач і член групи	Лідер діє як голова групи, що приймає рішення	Лідер діє як голова групи, що приймає рішення
Патерналістський стиль	Директивний стиль (сильний, визначений)	Директивний стиль
Загальні цінності	Часто різні цінності, індивідуалізм	Особистісні, індивідуальні, суб'єктивні цілі
Уникнення конфронтації, двозначності керівництва, наголос на гармонії	Загальна міжособова конфронтація, наголос на ясності	Міжособистісна конкуренція
Висхідні комунікації	Переважно низхідні комунікації	Низхідні комунікації

Продовження табл. Д.1

Підготовка універсальних керівників	Підготовка вузькоспеціалізованих керівників	Підготовка вузькоспеціалізованих керівників
Основна якість керівника – уміння здійснювати координацію дій і контроль	Головні якості керівника – професіоналізм та ініціатива	Головна якість керівника – професіоналізм
Стосунки з підлеглими особисті неформальні	Стосунки з підлеглими формальні	Формальні стосунки з підлеглими
Організаційна культура в управлінні персоналом		
Колективна відповідальність і звітність	Індивідуальна відповідальність	Перевага індивідуальної відповідальності
Неясність відповідальності за рішення	Ясність і конкретність відповідальності за рішення	Чітка відповідальність за рішення
Неформальні організаційні структури	Формальні бюрократичні організаційні структури	Формальні бюрократичні організаційні структури
Загальна організаційна культура і філософія	Брак загальної організаційної культури, ідентифікація більше професії, ніж компанії	Відсутність загальної організаційної культури
Оцінка результатів персоналу		
Оцінювання колективного результату	Оцінювання індивідуального результату	Оцінювання колективного результату
Поступове, повільне оцінювання роботи працівників і службове зростання	Швидка оцінка результату та прискорене просування по службі	Оцінка продуктивності робочої групи, поєднання повільного та швидкого просування
Кар'єра персоналу		
Довічне наймання	Короткочасне наймання на контрактній, основі	Поєднання довговічного і короткочасного наймання
Кар'єрне зростання повільне, згідно з врахуванням віку, вислуги років та лояльності до фірми	Кар'єрне зростання стрімке, зумовлене особистими результатами	Кар'єрне зростання залежить від індивідуальних досягнень у групі, авторитету і здібностей
Підвищення кваліфікації персоналу		
Без відриву від виробництва (на робочому місці)	Відокремлено, за спеціальними програмами підготовки	Без відриву від виробництва у поєднанні із програмами підготовки
Тренінг і розвиток персоналу вважається довгостроковою інвестицією	Тренінг і розвиток персоналу сприймаються із сумнівом (як загроза плинності кадрів)	Розвиток персоналу вважається необхідною, однак дорогою інвестицією
Розподіл повноважень між персоналом		
Відсутність чітко визначених посад і завдань всередині організації	Функціональна підпорядкованість і чіткі межі повноважень	Визначення повноважень окремих робочих груп
Оплата за результати персоналу		
За показниками роботи групи, стажем	За індивідуальними досягненнями працівника	За показниками роботи групи

Продовження табл. Д.1

Мотиваційний механізм управління персоналом		
Основа-ментальні цінності	Метод “батого і пряника”	Надання свободи дій
Контроль діяльності персоналу		
Коллективний контроль	Індивідуальний контроль з боку керівництва	Індивідуальний та груповий контролю
М’який неформалізований контроль	Чітко формалізована жорстка процедура контролю	Формалізована, однак м’яка процедура контролю
Широке використання гуртків контролю якості	Обмежене використання гуртків контролю якості	Мінімальне використання гуртків контролю якості
М’яка неформалізована	Чітко формалізована, жорстка процедура контролю	Формальна на рівні організації, неформальна на рівні команди

Джерело: [31].