

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Юридичний факультет

Кафедра фінансово-економічної безпеки

Навчально-методичні матеріали
з дисципліни
“СУЧАСНІ МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
НАДІЙНОСТІ ПЕРСОНАЛУ”

ТЕРНОПІЛЬ – 2014

ББК. 65.9(4Укр)291.6-21
УДК 331.108(075.8)

Навчально-методичні матеріали з дисципліни «Сучасні методи забезпечення надійності персоналу»// Укладач Ю.Є.Якубівська. - Тернопіль: ТНЕУ, 2014. – 46 с.

Укладач:

Якубівська Юлія Євгенівна – к.е.н., старший викладач кафедри фінансово-економічної безпеки Тернопільського національного економічного університету.

Рецензенти:

Комар Н.В. – к.е.н., доцент кафедри міжнародної економіки Тернопільського національного економічного університету.

Лукаш Е.Я. – к.п.н., доцент кафедри маркетингу та комерційної діяльності ПВНЗ «Тернопільський комерційний інститут».

Відповідальний за випуск: **Мартинюк Володимир Петрович**, д.е.н., професор, зав. кафедри фінансово-економічної безпеки ТНЕУ.

Затверджено рішенням кафедри фінансово-економічної безпеки Юридичного факультету ТНЕУ (протокол № 9 від 11 лютого 2014 р.)

Рекомендовано до друку науково-методичною комісією зі спеціальності «Управління фінансово-економічною безпекою» (протокол № 5 від 25 лютого 2014 р.).

ЗМІСТ:

1. Мета й завдання дисципліни.....	4
2. Програма дисципліни.....	6
3. Тематика самостійної роботи студентів.....	6
4. Комплексне практичне індивідуальне завдання.....	8
5. Питання для підготовки до здачі екзамену	9
6. Практикум.....	11
6.1. Практичне заняття 1. Надійність персоналу як об'єкт економічної безпеки підприємства.....	11
6.2. Практичне заняття 2. Атестація персоналу як метод оцінювання його надійності.....	14
6.3. Практичне заняття 3. Планування трудової кар'єри як складова забезпечення надійності персоналу.....	18
6.4. Практичне заняття 4. Стимулювання розвитку персоналу.....	23
6.5. Практичне заняття 5. Закордонний досвід посилення трудової мотивації.....	25
7. Тести для самостійного здійснення самоперевірки набутих на заняттях знань студентами в процесі вивчення дисципліни.....	28
8. Термінологічний словник з курсу.....	37
9. Список рекомендованої літератури.....	44

1. Мета й завдання дисципліни «Сучасні методи забезпечення надійності персоналу»

Предметом навчальної дисципліни є розвиток надійності персоналу організації. Вона розкриває систему знань, що пов'язана з цілеспрямованим впливом на працівників організації (підприємства, фірми) для забезпечення її ефективного функціонування та підвищення конкурентоспроможності на ринку з одночасним збагаченням інтелектуального, творчого і культурного потенціалу працівників, задоволенням їхніх потреб у професійному навчанні, плануванні трудової кар'єри та професійно-кваліфікаційному просуванні, соціальному розвитку.

Мета навчальної дисципліни «Сучасні методи забезпечення надійності персоналу» — допомогти студентам, слухачам опанувати теоретичні основи та виробити вміння і практичні навички з планування та організації розвитку надійності персоналу в умовах ринкової економіки, структурної й технологічної перебудови галузей економіки.

Зміст навчальної дисципліни складають принципи і методи управління розвитком працівників, теоретичні та практичні проблеми розроблення проекту розвитку персоналу організації, вибору найбільш ефективної технології, засобів і методів професійного навчання персоналу з урахуванням конкретної ситуації на підприємстві, проведення атестації фахівців і керівників, упровадження організаційних форм планування трудової кар'єри персоналу та роботи з резервом керівників в організації. Програма та тематичний план дисципліни орієнтовані на глибоке та ґрунтовне засвоєння студентами теоретичних знань з формування методів забезпечення надійності персоналу на підприємстві.

Досліджуючи сукупність факторів, що позитивно впливають на підвищення ефективності праці персоналу та конкурентоспроможність організації на ринку, навчальна дисципліна розробляє підходи до формування інтелектуального, творчого і культурного потенціалу як працівників окремої організації, так і трудового потенціалу суспільства в цілому. Тому навчальна дисципліна, розробляючи рекомендації з формування людського фактору з метою підвищення надійності персоналу, спирається не тільки на результати власних досліджень, а й на знання інших наукових дисциплін — суспільних, природознавчих та технічних.

Досить міцні *міждисциплінарні зв'язки* між управлінням розвитку персоналу та менеджментом персоналу. Завданням останнього є формування знань, навичок і умінь щодо здійснення аналізу наявної структури персоналу, планування поточної та перспективної потреби в кадрах. Саме це становить підґрунтя для проведення подальшої роботи з питань розвитку персоналу, забезпечення ефективності навчання працівників.

Знання, одержані студентами під час вивчення навчальної дисципліни «Сучасні методи забезпечення надійності персоналу», зокрема про форми та методи визначення посадових обов'язків працівників, їх завдань і відповідальності за доручену ділянку роботи, знадобляться під час опанування навчального матеріалу з організації підвищення кваліфікації персоналу, формування резерву керівників тощо.

Навчальна дисципліна широко застосовує знання педагогічних наук, такі принципи освіти, як інтеграція з наукою і виробництвом, гнучкість та прогностичність системи освіти, єдність і наступність освіти, безперервність і різноманітність освіти та ін. Це саме стосується і дисциплін, що викладаються для студентів за напрямком підготовки «Управління фінансово-економічною безпекою», а саме: «Економічна безпека», «Психологія діяльності фахівців з фінансово-економічної безпеки»,

«Організація та управління майновою та особистою безпекою підприємства», «Корпоративні конфлікти та методи їх подолання», «Управління захистом комерційної таємниці» і «Психологія управління».

Завдання навчальної дисципліни полягає в тому, щоб на основі теоретичних положень менеджменту й узагальнення практичного досвіду роботи розкрити зміст, організаційні форми та методи роботи у сфері управління надійністю персоналу. Навчальна дисципліна «Сучасні методи забезпечення надійності персоналу» не є самоціллю, яка досягається у відриві від виробничої, соціальної та інших сторін діяльності організації.

Виходячи з цього *одне з найважливіших завдань навчальної дисципліни* — визначення змісту і межі проблем, пов'язаних із прийняттям управлінських рішень щодо розвитку надійності персоналу в тісному взаємозв'язку з вирішенням інших питань функціонування організації у ринковому середовищі. Це сприяє більш чіткому визначенню місця та підвищенню значення заходів із розвитку персоналу в системі економічної безпеки підприємства.

Виходячи з поставленого завдання навчальної дисципліни, студенти і слухачі *повинні знати:*

- зміст роботи служби управління персоналом щодо складання проекту розвитку персоналу в організації, особливості проведення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників на великих, середніх і малих підприємствах;
- специфіку планування і прогнозування розвитку персоналу на рівнях організації, регіону, держави, визначення на цій основі обсягів професійного навчання громадян у професійно-технічних та вищих навчальних закладах;
- поняття і завдання оцінювання розвитку персоналу підприємства, застосування результатів оцінювання ділових якостей працівників під час виробничої адаптації та атестації персоналу, планування трудової кар'єри робітників і фахівців, формування кадрового резерву керівників;
- планування соціального розвитку персоналу організації, соціальних наслідків підвищення освітнього та кваліфікаційного рівнів працівників, соціального прогнозу розширеного відтворення робочої сили на підприємстві і поза виробництвом;
- матеріальне та нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації, взаємодію організації, закладів освіти, служби зайнятості, органів державної виконавчої і законодавчої влади щодо стимулювання розвитку персоналу.

Одержані теоретичні знання дадуть змогу студентам та слухачам у майбутньому як спеціалістам і магістрам у сфері управління фінансово-економічною безпекою, управління трудовими ресурсами, економіки праці й менеджменту персоналу *вміти вирішувати такі завдання:*

- здійснювати професійне навчання, планування трудової кар'єри персоналу, його професійно-кваліфікаційне просування для реалізації цілей стратегічного управління організації як виробничо-господарської системи;
- забезпечувати найповніше використання надійності, здібностей, інтересів і нахилів працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження в практику нововведень, високих технологій і в такий спосіб підвищувати гнучкість підприємства, його конкурентоспроможність на ринку, успішно протидіяти дестабілізуючим факторам зовнішнього та внутрішнього середовища;
- формувати позитивне ставлення персоналу до організації, його керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників, ефективного матеріального і нематеріального стимулювання їх розвитку,

підвищувати престиж та привабливість підприємства серед молоді й інших груп населення.

2. Програма дисципліни

„ Сучасні методи забезпечення надійності персоналу”

Тема 1. Надійність персоналу як об’єкт економічної безпеки підприємства

Управління надійністю та конкурентоспроможністю персоналу. Методи та форми професійного навчання персоналу та обґрунтування їх вибору в організації. Законодавчі та нормативні акти з розвитку надійності персоналу. Форми та види адаптації працівників організації до умов середовища

Тема 2. Атестація персоналу як метод оцінювання його надійності

Атестація як особливий метод оцінювання персоналу. Сучасні форми атестації персоналу організації. Процедура проведення атестації персоналу. Використання результатів атестації в управлінні розвитком персоналу організації. Зарубіжний досвід проведення атестації, нетрадиційні підходи в атестації персоналу організації

Тема 3. Планування трудової кар’єри як складова забезпечення надійності персоналу

Трудова кар’єра та її планування в організації. Організація професійно-кваліфікаційного просування робітників і планування їхньої трудової кар’єри. Планування та розвиток кар’єри фахівців і керівників організації

Тема 4. Стимулювання розвитку персоналу

Матеріальне стимулювання розвитку персоналу. Методи нематеріального стимулювання персоналу. Зарубіжний досвід стимулювання розвитку персоналу

Тема 5. Закордонний досвід посилення трудової мотивації

Американський досвід мотивації персоналу. Тенденції розвитку японської системи управління трудовою мотивацією. Системи мотивації персоналу в країнах Західної Європи.

3. Тематика самостійної роботи студентів

Метою виконання самостійної роботи є глибоке вивчення методів забезпечення надійності персоналу. Самостійну роботу необхідно починати з вивчення відповідних розділів підручників, навчальних посібників, наукових джерел тощо, що наведені у переліку рекомендованої літератури, а також додаткової літератури і практичних матеріалів, які студент повинен знайти і опрацювати самостійно.

Перелік питань, що виносяться на самостійне опрацювання

1. Системний підхід в управлінні надійністю персоналом.
2. Цілі, завдання і функції служби управління персоналом.
3. Людський фактор як основний компонент продуктивних сил.
4. Основні аспекти і рівні вивчення людського фактору.
5. Результати досліджень українських вчених в галузі національної культури, їх використання в управлінні персоналом.
6. Основні підходи (технології) управління надійністю персоналу, сформовані в процесі історичного розвитку.
7. Управління людськими ресурсами, як технологія в діяльності персоналу управління.
8. Раціоналістичний і гуманістичний підхід в управлінні людськими ресурсами

9. Кадровий менеджмент і виклики XXI століття. Вимоги часу до системи управління надійністю персоналу.
10. Стратегічні зміни в корпоративному управлінні і їхній вплив на сучасний бізнес.
11. Об'єкт і предмет дослідження дисципліни «Сучасні методи забезпечення надійності персоналу».
12. Особливості управління персоналом в державній, матеріальній і духовній сфері.
13. Структура знань системи управління надійністю персоналу і її практична значимість.
14. Методи, техніки, технології, які використовуються в діяльності по управлінню надійністю персоналу.
15. Поняття соціальної, фахової, методичної і тимчасової компетентності.
16. Охарактеризувати компетенцію як об'єкт стратегічного управління.
17. Підвищення ролі кадрових служб в управлінні надійністю персоналу.
18. Основні підходи до управління персоналом і їхній вплив на теорію і практику людської організації.
19. Особливості становлення і розвитку теорії і практики управління надійністю персоналу в Україні
20. Теорія людського капіталу і її рекомендації щодо необхідності інвестицій у розвиток людини.
21. Концепція “Аналіз людських ресурсів ” і її вплив на практику роботи з персоналом
22. Характеристика вимірів індивідуальної вартості працівника.
23. Сучасні вимоги до кадрової політики підприємства.
24. Типи кадрових політик, їхня стисла характеристика.
25. Етапи побудови кадрової політики
26. Урахування зовнішніх і внутрішніх факторів, що діють на організацію в кадровій політиці.
27. Моніторинг персоналу як механізм підтримки адекватної кадрової політика.
28. Цілі, норми, і засоби здійснення кадрових заходів під час реалізації кадрової політики.
29. Цілі і функції системи управління надійністю персоналу , їхня характеристика.
30. Кадрове і діловодне забезпечення в управлінні персоналом.
31. Інформаційне і механічне забезпечення в управлінні надійністю персоналу.
32. Нормативно-методичне забезпечення в управлінні надійністю персоналу .
33. Правове забезпечення в управлінні надійністю персоналу.
34. Принципи побудови системи управління надійності персоналу.
35. Структура кадрової служби організації, характеристика її елементів.
36. Зміст і послідовність дій щодо оцінки персоналу.
37. Зміст і послідовність дій під час набору робочої сили.
38. Зміст і послідовність дій при прогнозуванні і плануванні потреби в кадрах.
39. Сутність, цілі і завдання кадрового планування.
40. Оперативний план роботи з персоналом, особливості його розробки.
41. Маркетинг персоналу, його роль, місце в управлінні надійністю персоналу.
42. Поняття й етапи ділової кар'єри персоналу.
43. Зміст роботи кадрового органу в управлінні діловою кар'єрою
44. Система службового і професійного просування персоналу.
45. Особливості управління персоналом в управлінні кадровим резервом.
46. Особливості управління персоналом в управлінні соціальним розвитком організації.
47. Сутність етики ділових відносин , рекомендації щодо використання їх на практиці.
48. Управління мобільністю кадрів на виробництві.
49. Організація управління трудовою дисципліною на підприємстві.
50. Зміст роботи персоналу управління в управлінні безпекою.

51. Загальна характеристика особливостей національної ділової культури українців.
52. Професійна орієнтація. Розвиток кадрового потенціалу.
53. Значення національної культури, її цінностей, зразків поведінки людей у сфері управління персоналом.
54. Вкраплення інших культур в культуру українського народу, формування ділової культури.
55. Теорія “ жорсткого менеджменту ” й обґрунтування необхідності його впровадження в сферу управління персоналом на терені України.
56. Загальна характеристика психологічних прийомів, технік, які використовуються при доборі і перевірці персоналу.
57. Організація кадрового діловодства на підприємстві.

4. Комплексне практичне індивідуальне завдання

Комплексне практичне індивідуальне завдання з дисципліни «Сучасні методи забезпечення надійності персоналу» виконується самостійно кожним студентом. Мета виконання комплексного практичного індивідуального завдання полягає у глибокому самостійному вивченні методів забезпечення надійності персоналу.

Виконання комплексного практичного індивідуального завдання необхідно починати з вивчення відповідних розділів підручників, навчальних посібників, тощо, що наведена у переліку рекомендованої літератури, а також додаткової літератури, практичних матеріалів, які студент повинен знайти і опрацювати самостійно.

Робота повинна бути написана студентом самостійно, своїми словами. Забороняється переписувати підручники, нормативні акти тощо. Цитування робіт окремих авторів необхідно наводити з посилання на джерела їх опублікування, який наводиться в кінці роботи у списку використаної літератури. Обсяг роботи повинен становити 15-25 сторінок печатного тексту через 1,5 інтервали. У тих випадках, коли робота повертається студенту для виправлення помилок, нова робота повинна представляти для перевірки разом з поверненою. Нумери тем комплексного практичного індивідуального завдання видаються студенту викладачем дисципліни.

Рекомендовані питання для підготовки комплексного індивідуального завдання з дисципліни «Сучасні методи забезпечення надійності персоналу»

1. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу як навчальна дисципліна: шляхи вдосконалення, тенденції становлення і розвитку.
2. Порівняльний аналіз технологій управління надійністю персоналу: управління кадрами, управління персоналом, управління людськими ресурсами.
3. Роль і місце керівника в системі забезпечення високого рівня надійності персоналу.
4. Концепція управління надійністю персоналу в системі економічної безпеки підприємства.
5. Організація і структурування кадрових служб в Україні (з урахуванням передового закордонного досвіду).
6. Планування трудових ресурсів підприємства .
7. Проблеми роботи кадрових служб в системі управління економічної безпеки підприємства.
8. Особливості добору менеджерів в ринкових умовах України.
10. Розробка кадрової політики організації в умовах розвитку України.
11. Особливості проведення атестації кадрів на підприємствах України
12. Організаційне проектування системи управління персоналом.
13. Теоретико-методологічні проблеми управління надійністю персоналу.

14. Системи управління персоналом, що використовуються у США, Західної і Східної Європі, Японії, Китаї і можливості використання цього досвіду, стосовно до національних особливостей України.
15. Методологічні основи оцінки ефективності роботи служб управління персоналом
16. Концепція ” людського капіталу”, проблеми теорії і практики, її використання в управлінні персоналом.
17. Психологічні аспекти добору і перевірки персоналу.
18. Проблеми реалізації службової кар’єри.
19. Конфлікт як інструмент розвитку організації.
20. Специфічні особливості управління надійністю персоналу у ХХІ столітті.
21. Характеристика форм та методів професійного навчання персоналу на шляху підвищення рівня його надійності.
22. Психофізіологічні технології і їхнє використання в управлінні надійністю персоналу.
23. Соціокультурні технології і їхнє використання в управлінні надійністю персоналу.
24. Людський фактор трудової діяльності, врахування його в управлінській діяльності.
25. Санкції юридичної відповідальності в роботі служб управління персоналом.
26. Соціально-економічні основи управління надійністю персоналу в умовах формування ринку.
27. Основні напрямки перебудови роботи служб управління персоналом у сучасних умовах.
28. Професійна діагностика й оцінка керівника.
29. Психологічне забезпечення ефективності управління надійністю персоналу.
30. Оцінка результатів діяльності управлінського персоналу .

5. Питання для підготовки до здачі екзамену з дисципліни «Сучасні методи забезпечення надійності персоналу»

1. Управління надійністю та конкурентоспроможністю персоналу
2. Методи та форми професійного навчання персоналу та обґрунтування їх вибору в організації
3. Законодавчі та нормативні акти з розвитку надійності персоналу
4. Форми та види адаптації працівників організації до умов середовища
5. Атестація як особливий метод оцінювання персоналу
6. Сучасні форми атестації персоналу організації
7. Процедура проведення атестації персоналу
8. Управління конкурентоспроможністю персоналу в організації
9. Порядок формування стратегії розвитку персоналу організації з метою підвищення рівня конкурентоспроможності працівників
10. Підходи у процесі розроблення стратегії розвитку персоналу організації
11. Класифікація форм та видів адаптації людини до умов зовнішнього та внутрішнього середовища
12. Проведення атестації персоналу , його принципи
13. Неперіодична атестація персоналу в організації
14. Періодична поточна атестація керівників і фахівців
15. Періодична підсумкова атестація працівників
16. Суб’єктивні казуси, що можуть виникати під час оцінювання керівниками своїх підлеглих
17. Атестаційна співбесіда
18. Індивідуальний план розвитку фахівця чи керівника
19. Особисті цілі : суть та значення
20. Основні етапи атестації персоналу організації

21. Рішення атестаційної комісії щодо виконання основних обов'язків, професійного рівня працівника і його ділових якостей
22. Шкала змін оплати праці працівників.
23. Процес атестації в Англії
24. Методи атестації персоналу в США
25. Використання результатів атестації в управлінні розвитком персоналу організації
26. Зарубіжний досвід проведення атестації, нетрадиційні підходи в атестації персоналу організації
27. Трудова кар'єра та її планування в організації
28. Організація професійно-кваліфікаційного просування робітників і планування їхньої трудової кар'єри
29. Цілі кар'єри
30. Поділ трудової кар'єри залежно від спрямованості переходів працівника
31. Ефективна система управління трудовою кар'єрою : її три взаємозв'язані підсистеми
32. Етапи кар'єри і пріоритетні потреби працівника
33. Професійно-кваліфікаційне просування робітників , його завдання
34. Професійно-кваліфікаційне просування робітників: його принципи
35. Напрями професійно-кваліфікаційного просування робітників
36. Склад робіт, що забезпечують реалізацію системи професійно-кваліфікаційного просування робітників на підприємстві
37. Типові рішення професійно-кваліфікаційного просування
38. Розвиток кар'єри фахівця
39. Просування працівників
40. Планування і розвиток кар'єри фахівця в організації
41. Етапи формування керівників організації
42. Планування та розвиток кар'єри фахівців і керівників організації
43. Матеріальне стимулювання розвитку персоналу
44. Методи нематеріального стимулювання персоналу
45. Надбавки до заробітної плати працівників, їх суть та значення
46. Основні типи угод між урядом і роботодавцями щодо фінансування професійного навчання персоналу
47. Професійне навчання персоналу на виробництві у Франції
48. Професійне навчання персоналу у Чилі
49. Міжнародний менеджмент персоналу
50. Основні програми, що сприяють підвищенню мотивуючого ефекту в Америці
51. Гнучкі схеми оплати праці
52. Зарубіжний досвід стимулювання розвитку персоналу
53. Американський досвід мотивації персоналу.
54. Тенденції розвитку японської системи управління трудовою мотивацією.
55. Системи мотивації персоналу в країнах Західної Європи
56. Основні вимоги, покладені в основу діючої в "ІБМ" системи мотивації і стимулювання праці
57. Триєдина основа традиційної японської моделі управління працею
58. Нові форми наймання робочої сили в Японії
59. «Система арбайто» , її суть та ефективність
60. «Зарплата за старшинством», її суть та ефективність
61. «Пофірмові профспілки» , її суть та ефективність
62. Традиційні особливості оплати і стимулювання праці працівників японських компаній
63. Методи нематеріального стимулювання, що використовуються у Японії

64. Посадове переміщення персоналу в японських компаніях як критерій забезпечення його надійності
65. «Шведська модель» управління і мотивація трудової діяльності персоналу
66. Трудова мотивація працівників у Великобританії.
67. Особливості залучення працівників у Німеччині
68. Система мотивації персоналу в Нідерландах в контексті забезпечення його надійності

6. ПРАКТИКУМ

В контексті ефективного управління надійністю персоналу важливу роль відіграють психологічні аспекти, підбір персоналу, його мотивація, атестація та тестування. Студентам пропонуються управлінські тести та завдання, а також рекомендації по самовдосконаленню, що базуються на дослідженнях вітчизняних та закордонних вчених, в результаті проведення яких на основі отриманих результатів можна дати коротку характеристику оцінюваної особистості в контексті формування його, як надійного працівника організації підприємства чи установи.

Практикум з формування системи якостей надійного та конкурентоспроможного керівника складається з двох частин:

- теоретичні аспекти у вигляді блоків щодо навчання та удосконалення персоналу, формування управлінських якостей керівників, надійності персоналу та боротьби зі стресом;
- практичні блок-тести для визначення типу характеру працівників, а також шляхів самовдосконалення.

6.1. Практичне заняття 1. Надійність персоналу як об'єкт економічної безпеки підприємства

Теоретичний блок 1.

1. Ознайомтеся зі системою соціальних норм для керівника.

2. Розробіть для себе програму з самовдосконалення.

Правила для керівника (орієнтовні):

- Будьте справедливі і чесні. Пам'ятайте, що люди найбільше бояться несправедливості.
- Доводьте до відома начальства справедливу оцінку виконаної вашими підлеглими роботи (нехай вони знають, що ви дійсно робите це).
- З'ясуйте життєві плани кожного з ваших працівників і по можливості допомагайте їх здійснити.
- Використовуйте передачу частини своїх повноважень підлеглим. Це згуртує колектив і стимулюватиме зацікавленість підлеглих.
- Своїх працівників ви зможете надихнути програмою тільки тоді, коли зумієте довести, що виконання її для колективу вигідно і необхідно.

Для цього:

- Говоріть просто і переконливо;
- Зробіть ваші доводи зрозумілими для людей;
- Дайте людям можливість погодитися з вами, сполучайте їх думки і справи з вашими;
- Використовуйте критику з метою домогтися підвищення продуктивності праці. Ніколи не критикуйте заради критики. При цьому пам'ятайте, що людина, навіть погано працюючий підлеглий, має певні права:
 - право на те, щоб на самому початку розмови представити пом'якшувальні обставини;
 - право на пред'явлення йому конкретних звинувачень з приводу конкретних випадків поганої роботи;

- право не бути особливо відзначеним серед групи порушників.
- Рідше карайте і частіше допомагайте виправити допущену підлеглим помилку.
 - Рекомендуйте більше відзначати за досягнення, ніж здійснювати стягнення за дрібні помилки.
 - Власні помилки керівник повинен визнавати і усувати. Якщо помилки не дуже часті, це не підірве авторитету керівник .

При проведенні бесіди :

- Усувайте напруженість шляхом дружнього тону голосу;
- Користуйтеся методом дискусії, а не настанови.

Для того щоб похвала була ефективною, намагайтеся дотримуватися наступних простих рекомендацій :

- Форма похвали повинна відповідати досягненню;
- Похваливши працівника, розширюйте коло його обов'язків. Стримуйте гнів і роздратування.
- Складіть список причин, у зв'язку з якими ви виходили з себе, обміркуйте його, і ви побачите, що в більшості випадків ви потурали цій шкідливій звичці.

Про нараду пам'ятайте, що засідання - один з найдорожчих видів службової діяльності. Дайте людям заздалегідь скласти власну думку з обговорюваних питань, повідомивши повістку для засідання і надавши доступ до потрібних матеріалів. Не збивайте працівників з робочого ритму, влаштовуйте засідання тільки в кінці робочого дня. Відучуйте людей від багатослів'я, від повторень думок, висловлених іншими. Погано, якщо люди втягнулися в засідання, звикли до пасивного їх відвідування. Перегляньте свою політику щодо засідань - у чому вона не вірна ? Не використовуйте засідання як засіб відходу від особистої відповідальності. Засідання - це робота колективного розуму. Чи не обтяжуйте колективний розум дрібницями! Не зловживайте телефоном, інакше він забере стільки часу, скільки заощаджує. На анонімний дзвінок можна не відповідати. Телефоном не користуються тоді, коли ввічливість вимагає особистої присутності. Тільки у випадках крайньої необхідності користуються телефоном вночі.

Культура спілкування.

Не слід забувати, що в людині високо цінується не тільки вміння добре говорити, але і здатність уважно слухати. Ні робота, ні суспільне становище, ні пережита неприємність, ні поганий стан здоров'я не дають права бути невічливим з оточуючими. У зарозумілості, самовпевненого тоні протягає переоцінка власної персони і зневагу до оточуючих.

Теоретичний блок 2.

«13 гріхів» менеджера.

Щоб успішно здійснювати основні менеджерські функції, потрібно позбавлятися від так званих «гріхів», які підстерігають невдалого менеджера. Ось вони:

- 1 . Ухилення від відповідальності. Деякі менеджери свої невдачі пояснюють або випадковістю, або результатом несприятливих обставин. Є й ті, хто перекладає відповідальність за свої промахи на підлеглих.
- 2 . Перешкода зростанню талантів. Люди, які не мають зацікавленості у праці і які не зустрічають відгуку в своїх устремліннях до самовдосконалення, не можуть працювати добре.
- 3 . Виняткова орієнтація на результат. Менеджера, котрий думає тільки про результат і забуває про думки і сподівання своїх співробітників, зазвичай підстерігають невдачі.
- 4 . Забуття про прибуток. Менеджер, забуває про свій вклад у справи фірми, зазвичай стає непотрібним. Менеджер повинен вміти направляти свої зусилля і на справи, і на благо підлеглих.
- 5 . Розбіжність слова і справи. Хто вимагає від співробітників прояви лояльності,

повинен і сам вміти проявляти лояльність. Розбіжність слова і справи завдає менеджеріві непоправної шкоди .

6 . Відсутність індивідуального підходу до людей. Кожен співробітник - особистість. Він має свою долю, свої особливості: походження, освіту, характер. Менеджер, який усіх сприймає як однакових, не може розраховувати на успіх.

7 . Спрямованість до дрібниць. Постійна зайнятість дрібними проблемами не дає менеджеру можливості зосередитися на головному. Хто захоплюється дрібницями, довго не затримується у кріслі керівника .

8 . Прагнення домінувати. Менеджер, що нав'язує силою свою волю, сьогодні не може працювати ефективно. У демократичному суспільстві керівник повинен бути для своїх підлеглих не тільки начальником, але й товаришем.

9 . Нехтування менеджерськими заповідями. Менеджер, відклонившись у своїх діях від стратегічної лінії фірм , не може принести успіху. Тактика службової поведінки повинна укладатися в загальні менеджерські заповіді.

10 . Схильність до повчань. Менеджер повинен вміти навчати своїх співробітників, але не повчати їх. Постійні повчання і помикання принижують почуття власної гідності службовців, створюють у них сумний настрій.

11 . Неувага до людей. Увага керівника до людини не вимагає від нього додаткових витрат і зусиль, проте дає дуже хороший результат. Неувага ж несприятливо позначається на всіх сторонах діяльності робочої групи.

12 . Замовчування успіхів працівників. Кожна людина хоче знати про результати свого внеску в загальну справу, про свої успіхи . Замовчані оцінки несприятливо відбиваються на роботі людей.

13. Маніпулювання людьми. Люди приймають керівництво над собою з боку начальства, але завжди противляться маніпулюванню (постійної перестановці, зіштовхненню інтересів). Менеджер, який захоплюється маніпулюванням, приречений на невдачу.

Практичний блок 1.

Ваш характер. Тести для визначення основних рис працівника в контексті забезпечення його надійності та конкурентоспроможності.

Перед Вами оцінний лист , представлений у вигляді семантичного диференціала .

7 6 5 4 3 2 1

1 . тактовність	нетактовність
2 . принциповість	безпринципність
3 . чуйність	байдужість
4 . організованість	безвідповідальність
5 . працьовитість	лінь
6 . ініціативність	безініціативність
7 . самокритичність	зарозумілість
8 . альтруїзм	егоїзм
9 . впевненість у собі	відчуття невпевненості
10 . акуратність	неохайність
11 . ощадливість	марнотратство
12 . помірність в потребах	спрямованість до наживи

Виконайте такі процедури:

1 . Визначте координати рис свого характеру або оцінюваної особи по кожному рядку диференціала, поставивши відповідну відмітку на шкалі балів. Після цього з'єднаєте всі крапки суцільною лінією, і ви отримає профіль характеру. При цьому за 7 балів (ліва частина шкали) приймайте яскраво виражені риси високоморального поведінки.

Максимальна сума балів , яку можна дати - 84. Сприятливою для дій в злагодженій групі вважається профіль з сумою балів у 48. Зробіть висновок про чотирьох видах відносин. Для цього підрахуйте отримані бали за секціями:

ставлення до людей - 1 , 2, 3;

до справи - 4 , 5, 6;

до себе - 7 , 8 , 9;

до речей - 10,11,12.

2 . Попросіть інших осіб заповнити форму. Порівняйте дані двох оцінок. Зробіть висновки.

Практичний блок 2.

Якісний аналіз почерк .

Покладіть перед собою який-небудь рукопис (лист) і оцініть характер його автора за поданими нижче показниками:

- 1 . Часті тире, особливо великої довжини і з натиском, вказують на агресивність характеру.
- 2 . Довгі петлі, особливо в нижній частині букв (в результаті отримуються довгі вузькі літери , вказують на діловитість і схильність швидше до матеріального, ніж до духовного).
- 3 . Незакінчені петлі нижніх частин букв свідчать про консерватизм.
- 4 . Важкі петлі нижніх частин букв часто вказують на нерішучий характер.
- 5 . Непропорційно великі заголовні літери є ознакою егоїзму.
- 6 . Витіюваті закрутки вказують на метушливість, педантичність і егоцентричність.
- 7 . Незграбні великі літери нерідко належать допитливому розуму.
- 8 . Завершені нижні петлі букв «д», «у», «з» вказують на задоволеність життям і схильність до веселощів.
- 9 . Незвичайні закрутки верхніх частин букв можуть належати «ідеалістам ».
- 10 . Екстравагантні виписані заголовні букви можуть вказувати на екстравагантність характеру.
- 11 . Якщо друга і третя вертикальна риса великих літер «н» , «п» , «т» , «ж» , «м» вище, ніж перша - це може вказувати про невротичність характеру.
- 12.Різні за розміром букви в рядку, а особливо в одному слові, підкреслюють неухважність в різних аспектах життя.
- 13.Простота і легкість написання великих літер може служити ознакою спокійного, безтурботного і задоволеного характеру.
- 14.Непомірно великий почерк вказує на непристосованість до життя і навіть конфліктність.
- 15.Плавний потік рівних букв в словах являється ознакою логічного та здорового глузду.
- 16 . Довгі закрутки букв останнього слова можуть бути показником екстравагантності .
- 17.Відкриті верхні частини літер А ,О, Д вказують на схильність до балакучості.
- 18.Крупний незграбний почерк може бути показником збудженості характеру.
- 19.Тяжкий (великий) і неохайний почерк вказує на негнучкість фантазії.
- 20.Якщо літери «деруться» догори або, навпаки , «збігають» вниз, це є ознакою романтичності і невгамовності.
- 21.Якщо кінцеві літери слів виразні і за розміром більші від початкових - перед вами відкрита особистість.

6.2. Практичне заняття 2. Атестація персоналу як метод оцінювання його надійності

Теоретичний блок 1.

Морально-етичні якості керівника.

Ті, хто в запалі конфлікту переходить з «Ви» на «Ти», намагаючись тим самим принизити співрозмовника, тільки виявляють свою невитриманість і невихованість. При переході на «Ти» дотримуйтесь наступного правил: перехід на «Ти» може запропонувати старший молодшому і начальник підлеглому; після їх пропозиції Ви також переходите на «Ти». Звернення просто «шановний», «товариш» або «молодий чоловік» є анонімними. Вони не виражають достатньої поваги. Анонімне звернення можна використовувати тільки до стороннього, якщо не знаєш його імені та по батькові. Виховуйте в собі такі риси характеру, від яких залежить ваша правильна поведінка:

- почуттям такту: тактовність вимагає, щоб людина утримувався від втручання в чужі справи; тактовна людина не демонструє своєї неприязні до людей, не проявляє надмірну симпатії, яка може поставити в незручне становище оточуючих; щоб розвинути в собі почуття такту, треба частіше ставити себе на місце іншого;
- скромність: скромна людина знає, що його особисті заслуги не так важливі, як успіх колективу. Він не виставляє свого «Я», своїх справжніх чи уявних здібностей, своєї переваги над іншими; скромна людина ніколи не нав'язує своїх поглядів і волі, він шукає шляхи для переконання і тільки таким чином досягає своєї мети;
- гідність: людина з почуттям гідності цінує довіру. Використання довіри колективу або окремої особи в своїх особистих цілях - підлість; займайтеся самовихованням - це ніколи не пізно, потрібно тільки виявити бажання.

Практичний блок 1.

Рівень Вашої самооцінки.

На бланку дано 20 різних якостей особистості. Випробуваний у колонці (№ 1) ранжує ці якості (від 1 до 20) залежно від того, як вони йому подобаються. Потім в іншій колонці (№ 2) він ранжує якості щодо себе самого, тобто він визначає, в якій мірі вони властиві йому. Далі обчислюється різниця (d) кожної якості між колонками (№ 1 і № 2). Ця різниця зводиться в квадрат (d²) і обчислюється загальна сума (Σ). Потім розраховується коефіцієнт кореляції за формулою:

$$R=1-6 \times (\sum d^2 / (n^2 - n) \times n)$$

Якості особистості	№ 1	№2	d	d ²
--------------------	-----	----	---	----------------

поступливість сміливість запальність наполегливість нервозність терплячість інтузіазм пасивність холодність ентузіазм обережність примхливість повільність нерішучість енергійність життєрадісність помисливість упертість безтурботність сором'язливість				
--	--	--	--	--

Чим ближче коефіцієнт кореляції до 1, тим більш висока самооцінка особистості притаманна випробуваному. Занадто висока і занадто низька самооцінки свідчать про низький ступінь сумісності. Величина 0,7 вважається високою. Індивіда, що отримав такий коефіцієнт, можна зарахувати до неприйнятного. Якщо таким виявиться формальний лідер, то міжособистісна сумісність в групі може бути відсутньою. Неприйнятними виявляються також і ті, у кого величина самооцінки дуже низька.

Практичний блок 2.

Орієнтовна схема психологічної характеристики працівника.

1. Загальні дані про особистості (стать, вік, освіта, спеціальність).

2. Життєвий шлях особистості:

- Хто батьки (за національністю, соціальним станом, професією)?

- Місце народження:

а. місто (велике, середнє, маленьке);

б. село.

- Скільки братів і сестер? Яка дитина в сім'ї порахунку?

- Де зростав і ходив до школи?

- До якого віку жив у батьківській хаті?

- Служба в армії (де, скільки років, як ставився до служби)?

- Одруження (заміжжя).

- Народження дітей.

- Професійне навчання і професійна діяльність.

- З ким, де живе в даний час?

3. Основні життєві сфери особистості:

а. сім'я:

- Ставлення до дружини (чоловіка);

- Ставлення до дітей;

- Ставлення до батьків;

- Соціально-психологічний статус в сім'ї (лідер, ведучий).

б. професія і спеціальність:

- Мотиви вибору професії та роботи;
 - Зміна місць роботи та професії;
 - Ставлення до своєї роботи (задоволеність);
 - Просування по роботі;
 - Соціальний статус на службі (ступінь авторитетності).
- в. громадська діяльність.
- г. соціальне оточення:
- Коло друзів і знайомих;
 - Взаємовідносини з ними;
 - Соціально - психологічний статус в оточенні.
- д. проведення вільного часу:
- Спорт, кіно, театр, музика і т. д.;
 - Організація дозвілля;
 - Проведення вільного часу.
- е. здоров'я:
- Наявність серйозних захворювань;
 - Загальне ставлення до свого здоров'я.
- є. матеріальні умови життя:
- Квартира (обстановка в ній);
 - Сімейний бюджет;
 - Наявність матеріальних цінностей;
 - Задоволеність своїм матеріальним становищем.
4. Спрямованість особистості:
- Провідні життєві цілі (До чого прагне ?).
 - Домінуючі мотиви поведінки (В ім'я чого прагне до досягнення цілей?).
 - Стійкість спрямованості (Як довго зберігаються ідеали й устремління?).
 - Світогляд (переконання, ідеали, провідні життєві принципи).
 - Моральні установки особистості.
5. Характер:
- Ставлення до інших людей (чуйність, ввічливість, тактовність, відвертість і т. д.).
 - Самооцінка (адекватність самооцінки, критичність, впевненість в собі тощо) і рівень старання .
 - Ставлення до праці.
 - Загальне ставлення до життя (песиміст, оптиміст і т. д.).
6. Здібності:
- Наявність загальних здібностей (рівень розвитку уваги, пам'яті, уяви, мислення, швидкість і точність сприйняття .
 - Наявність спеціальних здібностей.
7. Індивідуальні особливості, темперамент:
- Імпульсивність.
 - Вразливість.
 - Емоційна стійкість.
 - Темп психічної діяльності (уповільнений, швидкий, середній).
8. Загальні висновки:
- Загальне враження про людину.
 - На що можна покластися?
 - Перспектива (просування по роботі і самовдосконалення).

Практичний блок 3.

Студентам пропонується скласти свій індивідуальний план розвитку. Анкета для складання плану подана нижче.

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ

- П. І. Б. _____
Назва організації, структурного підрозділу _____
Посада _____
1. Результати атестації _____
 2. Самооцінка відповідно до посади, яку обіймає:
 - 2.1. Професійно-кваліфікаційний рівень _____
 - 2.2. Ділові якості _____
 - 2.3. Особисті якості _____
 - 2.4. Складність праці _____
 - 2.5. Результати праці _____
 - 2.6. Сфери професійної діяльності, що потребують удосконалення _____
 3. Індивідуальний план розвитку на наступний атестаційний період:
 - 3.1. Заходи щодо підвищення ефективності праці на посаді, яку обіймає _____
 - 3.2. Професійне навчання _____
 - 3.3. Підвищення рівня заробітної плати _____
 - 3.4. Зміна посади в межах тієї, яку обіймає, чи еквівалентного рівня _____
 - 3.5. Зарахування до резерву керівників _____
 - 3.6. Призначення на вищу посаду _____

Практичний блок 4.

Співбесіда з керівником за заміщення вакантної посади.

Студентам пропонується змодельовати процес співбесіди при прийомі на роботу та переконати керівника або комісію про відповідність та надійність власної кандидатури. Для цього викладач виділяє серед групи студентів наступних представників соціальних груп :

1. Студент після закінчення ВУЗу.
2. Пенсіонер, котрий довгий період часу працював у даній фірмі (організації) та має ряд високоефективних пропозицій по вдосконаленню діяльності об'єкта .
3. Висококваліфікований працівник за даною спеціальністю, що звільнився з фірми-конкурента.
4. Звільнений після проведення атестації три роки тому працівник даної фірми.
5. Претендент, що пройшов стажування за кордоном за даним напрямком роботи.
6. Працівник даної фірми (організації), котрий прагне просування по службі та професійно себе відреконував при останній атестації кадрів.

Кожен з представників та кандидатів повинен навести ряд аргументів, чому саме він заслуговує даної посади. Керівник підприємства або комісія (обрані з числа студентів

6.3. Практичне заняття 3. Планування трудової кар'єри як складова забезпечення надійності персоналу

Теоретичний блок 1.

Ознаки самореалізованої і впевненої в собі особистості:

- 1) добре розрізняє реальність і очікування;
- 2) показує себе таким, який він є;
- 3) не красується собою, не проявляє пристрасті до зовнішніх ефектів;

- 4) живе турботами про важливу для всіх ціль;
- 5) живе і діє, беручи на себе значну відповідальність;
- 6) легко переносить удари долі;
- 7) у стані не переоцінити свої можливості;
- 8) розуміє гумор, уникає злих жартів;
- 9) володіє творчими здібностями і винахідливістю;
- 10) у критичних ситуаціях проявляє терпіння;
- 11) відданий своїй сім'ї та керується високими етичними принципами;
- 12) сприймає і поважає інші точки зору, завжди готовий навчатися.

Практичний блок 1.

АНКЕТА ДЛЯ ТИХ, ХТО ПОЧИНАЄ ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ

Прочитайте кожне запитання анкети і дайте відповідь на нього. Підкресліть номер того варіанта відповіді, що збігається з Вашою думкою. Якщо жоден із варіантів відповіді Вас не влаштовує, напишіть свою думку в рядку напроти «інше».

1. Який рівень Вашої освіти?

- неповна загальна середня;
- загальна середня;
- професійно-технічна;
- неповна вища;
- базова вища;
- повна вища.

2. Якою професією (спеціальністю) Ви оволодіватимете безпосередньо на виробництві чи в навчальному закладі за направленням підприємства?

Напишіть _____

4. Які профорієнтаційні послуги Ви одержали в організації (університеті)?

- працівники служби управління персоналом (керівництво закладу) запропонували ознайомитися з переліком професій, якими можна оволодіти і вибрати собі найбільш підходящу;
- фахівці служби управління персоналом (керівництво закладу) рекомендували оволодіти професією, враховуючи мої побажання під час бесіди;
- фахівці служби управління персоналом (керівництво закладу) підбирали мені професію визначенням нахилів, здібностей психодіагностичними методами (тестуванням, анкетуванням тощо);
- фахівців служби управління персоналом (керівництво закладу) не цікавили (потрібне підкреслити):
 - а) мої професійні інтереси, нахили, здібності;
 - б) психофізіологічні особливості;
 - в) інше _____

5. За якими ознаками Ви вибирали професію для підготовки (перепідготовки)? (Можна вказати кілька ознак, але не більше трьох.)

- робота за набутою професією дасть можливість реалізувати особисті здібності, нахили;
- оволодіння цією професією відкриває перспективу для планування трудової кар'єри, професійно-кваліфікаційного просування в організації;
- вважаю, що зможу зберегти роботу за даною професією в організації;
- скористався рекомендаціями працівників служби управління персоналом;
- через відсутність у переліку для навчання тих професій, якими я хотів би оволодіти, вибрав дану професію;

— мені байдуже, якою професією оволодіти, головне, що можна було залишитися в організації та одержувати пристойну заробітну плату;

— інше _____

6. Ваш рівень знань про зміст, характер, умови, оплату праці з даної професії (спеціальності), її вимоги до особливостей працівника:

— багато знав;

— дещо знав;

— нічого не знав;

— інше _____

7. Ваше ставлення до професії (спеціальності), якою Ви будете оволодівати:

— дуже подобається;

— подобається;

— не дуже подобається;

— не подобається;

— важко відповісти.

Дані про учня чи слухача:

Прізвище, ім'я, по батькові _____

Рік народження _____

Практичний блок 2.

ТЕСТ - «Самооцінка»

Перед Вами серія тверджень. Подумайте над кожним з них. Вкажіть за чотирибальною системою своє ставлення до цих тверджень. При цьому перед прочитанням ствердження подумки промовляйте «Я думаю про це ...»

Я думаю про це:

дуже часто - 4 бали ;

часто - 3 бали;

іноді - 2 бали;

рідко - 1 бал;

ніколи - 0 балів.

- 1 . Мені хочеться, щоб мої друзі підбадьорювали мене.
- 2 . Постійно відчуваю свою відповідальність по роботі.
- 3 . Я турбуюся про своє майбутнє.
- 4 . Багато хто мене ненавидить.
- 5 . Я володію меншою ініціативою, ніж інші.
- 6 . Я турбуюся за свій психічний стан.
- 7 . Я боюся виглядати дивним.
- 8 . Зовнішній вид інших куди кращий, ніж мій.
- 9 . Я боюся виступати з промовою перед незнайомими людьми.
- 10.Я часто допускаю помилки.
- 11 . Як шкода, що я не вмію говорити з людьми.
- 12 . Як шкода, що мені не вистачає впевненості в собі.
13. Мені б хотілося, щоб мої дії схвалювалися іншими частіше.
- 14.Я надто скромний.
- 15.Мій страх даремний.
- 16 . Багато людей неправильної думки про мене.
17. Мені немає з ким поділитися своїми думками.
- 18.Люди чекають від мене дуже багато чого.
19. Люди не особливо цікавляться моїми досягненнями
- 20.Я злегка ніяковію.
- 21.Я відчуваю, що багато людей не розуміють мене.
- 22.Я не відчуваю себе в безпеці.

23. Я часто хвилююся даремно.
24. Я відчуваю себе ніяково, коли входжу в кімнату, де вже сидять люди.
25. Я відчуваю, що люди говорять про мене за мою спиною.
26. Я відчуваю себе скутим.
27. Я впевнений, що люди майже всі рішення приймають легше, ніж я.
28. Мені здається, що зі мною має трапитись яка-небудь неприємність.
29. Мене хвилює думка про те, як люди відносяться до мене.
30. Як шкода, що я не такий товариський.
31. У суперечках я висловлююся тільки тоді, коли впевнений у своїй правоті.
32. Я думаю про те, чого очікують від мене оточуючі.

Результати :

1. Якщо Ви набрали від 0 до 25 балів, то це означає, що Ви в основному впевнені у своїх діях. Ваш « Я - образ » досить стійкий, і це робить Вас часто не дуже гнучким у спілкуванні зі своїми співрозмовниками. Не знижуючи свою впевненість у поведінці, намагайтеся бути м'якшим, йти на зближення з іншими.
2. Кількість балів від 26 до 45 означає середній рівень впевненості. Це і добре, і не дуже. Справа в тому, що на цьому рівні сталість «Я - образу» починає коливатися. Тренуйтеся, намагайтеся здобути більшу впевненість. Пам'ятайте, що впевненість в собі не означає самовпевненості.
3. 46 балів і вище сигналізують про низький рівень самооцінки. У життєвому поведінці - це переживання з приводу критичних зауважень на свою адресу, сумніви з приводу правильності своїх дій. Такій людині слід виховувати у себе твердість духу, волю.

Практичний блок 3.

Тест Айзенка.

Доцільно при укладенні стресостійкої характеристики керівника визначати його тип темпераменту. Для цього добре підходить тест Айзенка, що включає в себе 57 питань (у двох варіантах). У якості експрес – методики досить чітко працює його вкорочений варіант, що складається з 12 питань, котрі згруповані під двома рубриками :

- товариськість;
- емоційність.

Товариськість («так», «ні»).

1. Віддає перевагу діяльності без попереднього планування.
2. Почувається щасливим, коли займається справою, що вимагає негайних дій.
3. При зав'язуванні знайомств першим проявляє ініціативу.
4. Схильний діяти швидко і рішуче.
5. Є палкою людиною.
6. Почувається нещасливим, коли не має можливості спілкуватися.

Емоційність («так», «ні»).

1. Іноді відчуває себе то щасливим, то нещасним без видимих причин.
2. Підданий коливанням настрою від поганого до хорошого.
3. Частіше буває в поганому настрої.
4. Часто не може зосередитися на якому-небудь предметі (ідеї, цілі).
5. Буває так, що в бесіді з іншими присутній лише фізично, а подумки відсутній.
6. Часом повний енергії і активний, а часом пасивний.

Якщо за результатами опитування або за даними спостереження випробуваний отримує за шкалою товариськості менше 3-х «так», а за шкалою емоційності більше 3-х «так», то за типом темпераменту він меланхолік. Уразливість до стресу у нього сильна. Якщо за шкалою товариськості буде більше 3-х «так», і за шкалою емоційності

теж більше 3-х «так» - холерик . Ступінь вразливості до стресу - вище середньої. В інших випадках схильність стресу низька.

Практичний блок 4.

Індекс Макіавеллі

Здійсніть ранжування: згоден - не згоден (5 4 3 2 1)

- 1 . Найкращий спосіб керувати людьми - це говорити їм те, що вони хочуть почути.
- 2 . Коли людину просять що-небудь зробити , треба пояснити їй реальні причини, а не придумувати вагомні аргументи.
- 3 . Людина, яка довіряється іншим, накликає на себе неприємності і навіть піддається небезпеці.
- 4 . Без зрізання кутів важко просунутися прямому напрямку .
- 5 . Безпечніше вважати, що всі люди від народження винні, ніж вважати людей невинними у чомусь.
- 6 . Людина завжди повинна вживати тільки такі дії, які морально виправдані .
- 7 . Абсолютна більшість людей схильна до добра і порядності .
- 8 . Ніякі аргументи не можуть виправдати неправду.
- 9 . Більшість людей швидше забуває про смерть своїх батьків, ніж про втрату дорогої речі.
- 10 . Люди проявляють трудову активність тільки тоді, коли їх змушують працювати.

Визначення індексу

- 1 . Підрахуйте кількість балів по пунктах 1,3,4,9,10. Знайдіть суму.
- 2 . Знайдіть реверсивний бал по пунктах 2, 6, 7, 8. Для цього поставте вибраний бал по інший бік від середньої (цифри 3). Наприклад , якщо за пунктом 2 ви визначили свій бал в 5, то ставте 1, якщо 1, то ставте 5.
- 3 . Складіть дві суми. Оцініть свій індекс.

Оцінка:

- 1 . Якщо загальна сума дорівнює 25 або близько , то ви помірно демократичні і помірно авторитарні.
- 2 . Якщо сума понад 35, то ви авторитарна особистість.
- 3 . Якщо сума більше 45, то ви диктатор.

Практичний блок 5.

Тест «Керувати чи підпорядковуватися»

Виберіть варіанти А, Б, В для кожного з 10 тверджень:

- 1 . Дружба для вас
А - співпраця
Б - підтримка
В - альтруїзм
- 2 . Справжній художник (артист) повинен насамперед володіти
А - талантом
Б - рішучістю
В - підготовкою
- 3 . На вечірці Ви частіше відчуваєте себе
А - «півником»
Б - «куркою»
В - «курчам»
- 4 . Якби Ви були геометричною фігурою , то були б
А - циліндром
Б - сферою
В - кубом

- 5 . Коли Вам подобається чоловік (жінка), Ви
 А - робите перший крок
 Б - чекаєте, поки він (вона) зробить перший крок
 В - робите дрібні кроки
- 6 . Ви стикаєтеся з несподіванкою (не тільки сидячи за кермом) і...
 А - гальмуєте
 Б - додаєте швидкість
 В - губитесь
- 7 . Якщо Вам доводиться виступати перед публікою, Ви відчуває, що
 А - вас слухають
 Б - вас критикують
 В - тривожитесь
- 8 . У експедицію краще брати товаришів
 А - міцних
 Б - розумних
 В - досвідчених
- 9 . Скажімо правду, Попелюшка була
 А - нещасна дівчинка
 Б - хитрюга - кар'єристка
 В – незадоволена життям дівчина
- 10 . Як би Ви визначили своє життя:
 А - партія в шахи
 Б - матч боксу
 В - гра в покер

Підрахуйте по цій таблиці бали:

Питання	А	Б	В
1	3	2	1
2	3	2	1
3	3	2	1
4	1	3	2
5	3	2	1
6	3	2	1
7	3	2	1
8	3	2	1
9	1	3	2
10	2	1	3

Оцінка:

1 . Якщо ви набрали не більше 16 балів то в суспільстві Ви - Простий рядовий . Ви занадто поважаєте інших і ототожнюєте себе зі слабкостями найближчих, а тому не здатні командувати і успішно конкурувати, адже для цього необхідно вміти поглинати і перетравлювати чужі труднощі. Може бути, за вашою відмовою від влади ховається страх або ошукані надії. Тоді перш, ніж робити які-небудь висновки, проаналізуйте, скільки разів ваші спроби керувати терпіли невдачу. Якщо ж відвертість вимагає визнати, що ви і без лідерства відчуваєте себе прекрасно, залишіться трохи осторонь від подій, по

суті, це не так вже й погано - так спокійніше.

2 . Якщо ви набрали від 17 до 23 балів, то ви – Молодший офіцер. Це досить незручне становище: між молотом і кувалдою. Ви і на роботі насилу приймаєте рішення, однак Ви - трошки керівник, трошки - командувач, а трошки – військо. Вам важко домогатися визнання, ваші аргументи - занадто раціональні і засновані лише на власному досвіді.

3 . Якщо ви набрали більше 24 балів , ви - Генерал. З дитячих років ви завжди в числі перших пропонували свої послуги, коли йшлося про громадські справи, чи не так? З віком ваш вплив на інших людей міцніє і особливо проявляється у важкі хвилини. Якщо ви цінуйте честолубство, то ви і не боїтеся роботи, тому цей дар може підняти вас дуже високо. Якщо ж ні - задовольняйтеся тим, що вас вважають прекрасним другом (або подругою), радником, і ви завжди опиняєтеся в центрі уваги на вечірках.

6.4. Практичне заняття 4. Стимулювання розвитку персоналу

Теоретичний блок 1.

Домінуючий рівень потреб за Маслоу.

5. Потреба в реалізації своїх можливостей.
4. Потреба у повазі з боку інших.
3. Потреби в приналежності до соціальної групи.
2. Потреби в безпеці.
1. Фізіологічні потреби.

Практичний блок 1.

Ваш рівень задоволенням сучасним життям (часовий фактор).

Спробуйте визначити 3 позитивні якості вашого щоденного життя студента або працівника. Скільки часу вам потрібно, щоб сформулювати ці три якості? Обговорюйте результати в групі.

Практичний блок 2.

Мотиваційний аспект.

Визначте свій профіль мотивації: дайте відповіді на запитання, поставивши хрестик у відповідному віконці (допускаються кілька відповідей). Після цього проаналізуйте реальну ситуацію на роботі або у навчанні. Покладіть запитання з відповідями у місце, де їх можна буде знайти через рік і порівняти з дійсністю.

Практичний блок 3.

Орієнтовний список запитань для визначення особистого профілю мотивації.

1. Де найбільше ви любите працювати?
 - а) у малій фірмі
 - б) у великій фірмі
 - в) самостійно (сам собі шеф)
2. Вам подобається розвивати нові ідеї і втілювати їх на робочому місці?
 - а) ні
 - б) іноді
 - в) це моя щоденна мета
3. Наскільки вам важливі дружні стосунки на робочому місці?

- а) потрібні або не потрібні для отримання особистого задоволення на робочому місці – мені це не важливо
 - б) без дружніх контактів я не в змозі виконати робоче завдання
 - в) дружні контакти стимулюють мене до праці
 - г) дружні стосунки на робочому місці відволікають мене від роботи
4. Чи завжди намагаєтесь бути кращими за колег?
- а) ні
 - б) іноді
 - в) коли вимагають
 - г) завжди
5. Чи хочете бути лідером (формальним або неформальним)?
- а) ні
 - б) хочу, але не пропонують
 - в) завжди
6. Яка винагорода вам потрібна (крім зарплати, яка задовольняє ваші потреби)?
- а) висока зарплата
 - б) місце угорі службової ієрархії
 - в) додаткові соціальні блага (користування фірмовою машиною тощо)
 - г) соціальна захищеність (гарантія робочого місця)
7. Наскільки готові ви іти на ризик?
- а) не люблю ризику
 - б) іноді можу ризикувати
 - в) мене ризик не лякає
8. Де і з ким / чим ви любите працювати?
- а) надворі чи у приміщенні (вибрати)
 - б) з людьми, з ідеями чи з технікою (вибрати).

6.5. Практичне заняття 5. Закордонний досвід посилення трудової мотивації

Теоретичний блок 1.

Думки про персонал закордонних економістів

1. Теорема Лофтус про підбір кадрів. Запрошені фахівці завжди здаються кращими від наявних. Прийом на роботу - це перемога надії над досвідом.

2. Закон Уістлера. Ніколи не знають, хто правий, але завжди відомо, хто відповідатиме.

3. Правило Готліба. Якщо керівник намагається справити враження на підлеглих знанням деталей, він втрачає із поля зору кінцеву ціль.

4. Закон Дрю. Хто платить менше всіх, більше всіх скаржиться.

5. Закон Кона. У бюрократів потік паперів тим рясніше, чим більше часу витрачається на звіти про всі дрібниці в обсязі роботи. Сталий стан досягається, коли весь час витрачається на звіт при байдюванні.

6. Закон Кушнера. Шанси на виконання роботи обернено пропорційні числу осіб, делегованих зобов'язаних втконувати це.

7. Закон Джо. Людина, з якою вам вдалося подружитися, буде першим, хто принесе вам неприємність при реорганізації.

Теоретичний блок 2.

Теорії мотивації:

1. Фредеріка Герцберга – теорія двох чинників.

1. Група чинників, які впливають на те, щоб почуватися на роботі добре, мотиватори: цікава робота, самостійність, певні повноваження, визнання досягнень і т. д.

2. Група чинників, які впливають на те, щоб почуватися на роботі погано, гігієнічні чинники: зарплата, умови праці, статус, робоча атмосфера, ставлення до начальства, колег і т. д.

2. Девіда МакКлелланда – потреба в успіху. Потреба в успіху позитивно впливає на персонал усіх рангів: працівник, зорієнтований на успіх, отримує задоволення від самого процесу діяльності (готовність працювати з високим рівнем ризику, нести відповідальність за вирішення будь-яких проблем тощо).

Процесуальні теорії мотивації:

1. Віктора Врума – теорія очікування. Підлеглі працюють найпродуктивніше тоді, коли вони упевнені, що виправдаються їхні сподівання. Чим більші сподівання, тим більша ймовірність якісного і вчасного виконання працівником дорученого завдання. Чим більша упевненість працівника в тому, що йому виплатять обіцяну винагороду, тим вища імовірність того, що працівник старанно виконуватиме завдання.

2. Дж. Стейсі Адамс – теорія справедливості. Працівники порівнюють власні витрачені зусилля й отриману винагороду із такими ж витратами і винагородою інших працівників, які виконують аналогічну роботу. Проблеми виникають при порушенні пропорційності.

3. В. Ф. Скіннера – теорія посилення. Працівники виносять уроки з досвіду попередньої роботи.

Практичний блок 1.

Загальна схема з 10 факторів, найбільш сприятливих поєднань різних якостей у генерального директора і головного інженера може виявитися такою, як дано в таблиці

Генеральний директор

- 1 . сангвінік
- 2 . флегматик
- 3 . холерик
- 4 . владний, вимогливий
- 5 . передбачає колективні рішення
- 6 . приймає рішення одноосібно
- 7 . комунікабельний
- 8 . самовпевнений
- 9 . упертий
- 10 . запальний

Головний інженер

- 1.сангвінік , холерик , флегматик
2. сангвінік або холерик
3. сангвінік або флегматик
4. старанний
- 5.рішучість , активність, ініціатива
- 6.вдумливий , поміркований,
- 7.мовчазний
- 8.самокритичний
- 9.поступливий
- 10.стриманий

Сумісність керівника зі своїми заступниками, а також в цілому з усім трудовим колективом, як було показано, багато в чому визначається його прихильністю до цілком конкретного стилю керівництва. У зв'язку з цим, коли планується робота з підбору першого керівника, доцільно передбачити в ній оцінку підбору кандидатів по засвоєного ними стилю поведження з людьми, прийняттю рішень, спілкуванню, виховних діях.

Практичний блок 2.

Шкала оцінки учасників групової роботи

ПІБ

дата

1. уміння переконувати	987654321	невміння переконувати
2. здатність до співпраці	987654321	нездатність до співпраці
3. адаптація до нового	987654321	нездатність до адаптації
4. самоконтроль	987654321	нестриманість
5. володіння промовою	987654321	володіння промовою
6. розвинений словник	987654321	нерозвинений словник
7. вміння слухати	987654321	невміння слухати
8. творче мислення	987654321	нездатність до творчості
9. уміння аргументувати	987654321	невміння аргументувати
10. етичність поведінки	987654321	неетичність поведінки

3. Підраховується загальна сума балів. Результат нижче 40 вказує на низьку здатність; понад 70 - на високу здатність.

Практичний блок 3.

Керуйте стресами

Завдання 1.

З запропонованих нижче виберіть стреси, які явно притаманні вам:

1. напруженість праці
2. брак часу
3. несприятливі гігієнічні фактори
4. монотонність праці
5. відсутність творчості
6. вимушена бездіяльність
7. неузгодженість планів (завдань)
8. незадоволеність правами і обов'язками.
9. тривале перебування на роботі
10. незадоволеність працею
11. відчуття своєї непотрібності у роботі
12. тягар відповідальності
13. несприятливі ситуації на роботі
14. тривога про посадове просування
15. конфлікти з співробітниками
16. несприятлива атмосфера в сім'ї
17. хвилювання у зв'язку з переміщеннями
18. неприємності з родичами
19. незадоволеність посадою
20. труднощі взаємин з керівництвом
21. роздвоєність між сім'єю і роботою
22. погане самопочуття

Завдання 2.

Розділіть вибрані стреси на три групи:

а) ті, що ви можете усунути самі;

- б) ті, що ви можете послабити;
 - в) ті, що знаходяться поза вашої волі.
- Продумайте, як можна усунути стреси першої групи і послабити стреси другої групи

7. Тести для самостійного здійснення самоперевірки набутих на заняттях знань студентами в процесі вивчення дисципліни «Сучасні методи забезпечення надійності персоналу»

1. Соціальне партнерство між суб'єктами соціально-трудових відносин не здійснюється у таких формах:
 - а) спільних консультацій;
 - б) колективних переговорів;
 - в) участі найманих працівників в управлінні виробництвом;
 - г) правильної відповіді немає.
2. Соціально-трудові відносини – це
 - а) це система взаємних погоджень, компромісів, угод і договорів між роботодавцями і найманими працівниками за участю держави;
 - б) це система взаємних погоджень, компромісів, угод і договорів між представниками влади і роботодавцями;
 - в) це система взаємовигідних відносин між роботодавцями і найманими працівниками;
 - г) це система впливу держави на взаємовідносини між роботодавцями і найманими працівниками.
3. Регулювання соціально-трудових відносин в організації здійснюється на такій основі:
 - а) договірній та адміністративній;
 - б) адміністративній;
 - в) колективній та адміністративній;
 - г) індивідуальній і колективній.
4. Організаційно-нормативним закріпленням соціального-партнерства в організації є:

- а) колективний договір;
 - б) статут підприємства (організації);
 - в) договір найму;
 - г) вірна відповідь відсутня.
5. Колективний договір формується на основі таких принципів як:
- а) рівноправність сторін;
 - б) свобода вибору питань для обговорення;
 - в) добровільність прийняття обов'язків;
 - г) проведення систематичного контролю і взаємної відповідальності.
6. В структуру мотиву праці не входять:
- а) потреби, які хочуть задовольнити працівник;
 - б) цінності, що здатні задовольнити ці потреби;
 - в) трудові дії, які необхідні для одержання благ;
 - г) правильної відповіді немає.
7. Мотиви праці відрізняються за:
- а) потребами, які людина хоче задовольнити своєю трудовою діяльністю;
 - б) цінностями, які потрібні людині для задоволення своїх потреб;
 - в) ціною, яку працівник готовий заплатити за свої потреби;
 - г) всі відповіді вірні.
8. Для ефективного управління мотивацією необхідно:
- а) чітко усвідомити модель основного процесу мотивації;
 - б) знати фактори, які впливають на мотивацію;
 - в) набір потреб, що ініціюють рух до здійснення мети і умови, при яких потреби можуть бути задоволені;
 - г) знати, що мотивація — не самоціль, а спосіб задоволення, зростаюча її доза може призвести до самозадоволення та інерції.
 - д) всі відповіді правильні.
9. Модель основного процесу мотивації – це:
- а) потреба-дія – досвід – очікування;
 - б) мета – дія – досвід – очікування;
 - в) потреба – мета – дія – досвід – очікування;
 - г) мета – дія – очікування.
10. Управління мотивацією здійснюється з використанням таких методів:
- а) використання грошей як міри нагороди і стимулів;
 - б) застосування покарання;
 - в) розвиток співучасті;
 - г) винагороди і визнання досягнень, залучення людей до співучасті.
11. До інформаційної цілі оцінки персоналу відноситься:
- а) прийняття кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі;
 - б) забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу;
 - в) орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку;
 - г) правильна відповідь б) і в).
12. До мотиваційної цілі оцінки персоналу відноситься:
- а) прийняття кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі;
 - б) забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу;
 - в) орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку;
 - г) правильна відповідь б) і а).
13. Проведення оцінки персоналу дозволяє:

- а) планувати кар'єру та просування працівників по службі;
 - б) визначати рівень компетентності спеціалістівб здійснювати перестановку кадрів з врахуванням компетентності і потенціалу працівників;
 - в) проводити ефективний підбір потрібних спеціалістівб, вивчати специфіку міжособистісних відносин і психологічний клімат у колективі, визначити міру задоволення і зацікавленості працівників в організації;
 - г) всі відповіді вірні.
14. Проведення оцінки персоналу не дає інформацію про:
- а) ефективність роботи працівника;
 - б) кількісний склад працівників;
 - в) потенційні можливості працівників;
 - г) бажання і надії працівників.
15. До принципів оцінки персоналу не відносяться:
- а) принцип об'єктивності;
 - б) принцип оперативності;
 - в) принцип єдності;
 - г) правильної відповіді немає.
16. До принципу демократизму оцінки персоналу відноситься:
- а) участь членів колективу в оцінці колег і підлеглих;
 - б) обов'язкове й оперативне прийняття відповідних заходів за результатами оцінки;
 - в) своєчасність і швидкість оцінки, регулярність її проведення;
 - г) використання достовірної інформаційної бази та повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності.
17. До принципу об'єктивності оцінки персоналу відноситься:
- а) участь членів колективу в оцінці колег і підлеглих;
 - б) обов'язкове й оперативне прийняття відповідних заходів за результатами оцінки;
 - в) своєчасність і швидкість оцінки, регулярність її проведення;
 - г) використання достовірної інформаційної бази та повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності.
18. Оцінка професійного рівня працівника повинна включати:
- а) оцінку безпосереднього керівника;
 - б) оцінку професійної підготовки;
 - в) оцінку особистих якостей працівника;
 - г) оцінку останньої атестації.
19. Принцип перспективності розміщення персоналу передбачає:
- а) встановлення вікового цензу для різних для різних категорій посад;
 - б) відповідність моральних і ділових якостей претендентів вимогам робочих місць і посад;
 - в) визначення тривалості періоду роботи на одній посаді, на одному і тому самому робочому місці;
 - г) можливість зміни професії або спеціальності та підвищення кваліфікації.
20. Кількісна гнучкість – це
- а) здатність організації вносити певні зміни в характер використання персоналу;
 - б) здатність організації вносити певні зміни в зміст трудової діяльності персоналу;
 - в) зміна кількості працівників або тривалості робочого часу відповідно до стану попиту на ринку праці і потреб виробництва;
 - г) правильні відповіді а), б).
21. Функціональна гнучкість – це
- а) здатність організації вносити певні зміни в характер використання персоналу;

- б) здатність організації вносити певні зміни в зміст трудової діяльності персоналу;
 - в) зміна кількості працівників або тривалості робочого часу відповідно до стану попиту на ринку праці і потреб виробництва;
 - г) правильні відповіді а), б).
22. Основним завданням формування стабільних виробничих колективів є:
- а) попередження плинності кадрів;
 - б) оптимізація внутрішньої мобільності кадрів;
 - в) зміцнення виробничої і виконавчої дисципліни та створення нормального соціального – психологічного клімату;
 - г) всі відповіді вірні.
23. До техніко-економічних заходів залежно від причин плинності кадрів кадрів відносять:
- а) покращення умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання, організації нормування праці;
 - б) удосконалення процедур найму і звільнення працівників, системи професійного просування, навчання;
 - в) удосконалення стилю і методів управління, взаємовідносин у колективі, системи морального заохочування;
 - г) покращення побутового обслуговування, харчування, проведення культурно-масової і спортивної роботи.
24. До культурно-кадрових заходів залежно від причин плинності кадрів кадрів відносять:
- а) покращення умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання, організації нормування праці;
 - б) удосконалення процедур найму і звільнення працівників, системи професійного просування, навчання;
 - в) удосконалення стилю і методів управління, взаємовідносин у колективі, системи морального заохочування;
 - г) покращення побутового обслуговування, харчування, проведення культурно-масової і спортивної роботи.
25. До організаційних заходів залежно від причин плинності кадрів кадрів відносять:
- а) покращення умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання, організації нормування праці;
 - б) удосконалення процедур найму і звільнення працівників, системи професійного просування, навчання;
 - в) удосконалення стилю і методів управління, взаємовідносин у колективі, системи морального заохочування;
 - г) покращення побутового обслуговування, харчування, проведення культурно-масової і спортивної роботи.
26. Розвиток персоналу залежить від:
- а) стану профорієнтаційної роботи в навчальних закладах та на підприємствах;
 - б) стану профорієнтаційної роботи безпосередньо на підприємствах;
 - в) від особистого бажання професійного розвитку кожного з працівників;
 - г) правильна відповідь б) і в).
27. До завдань розвитку персоналу можна віднести:
- а) здійснення професійної підготовки робітників, створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу шляхом запровадження гнучкої системи безперервної післядипломної освіти працівників;
 - б) забезпечення більш повного використання здібностей, інтересів і нахилів працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження у практику нововведень, високих технологій і таким чином підвищувати

знання, достатні для здійснення виробничих функцій певного рівня професійної діяльності, передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності;

- б) освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі повної загальної середньої освіти здобула базову вищу освіту, фундаментальні і спеціальні уміння та знання щодо узагальненого об'єкта праці (діяльності), достатні для виконання обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності;
- в) освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра здобула повну вищу освіту спеціальні уміння та знання, достатні для виконання завдань та обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності;
- г) 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) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності.

33. Магістр - ...

- а) освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі повної загальної середньої освіти здобула неповну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для здійснення виробничих функцій певного рівня професійної діяльності, передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності;
- б) освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі повної загальної середньої освіти здобула базову вищу освіту, фундаментальні і спеціальні уміння та знання щодо узагальненого об'єкта праці (діяльності), достатні для виконання обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності;
- в) освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра здобула повну вищу освіту спеціальні уміння та знання, достатні для виконання завдань та обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності;
- г) 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) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності.

34. Основними формами навчання нових працівників на виробництві є:

- а) індивідуальна і групова;
- б) курсова і самостійна;
- в) самостійна;
- г) індивідуальна, курсова і групова.

35. Управління процесом перепідготовки персоналу передбачає:

- а) визначення масштабів перепідготовки і факторів, які на це впливають;
- б) вибір форм перепідготовки з врахуванням потрібного рівня і мінімізацією витрат на її проведення;
- в) підбір раціонального поєднання старої та нової професії;
- г) всі відповіді вірні.

36. Суть цього принципу полягає в оптимізації витрат на персонал:
- а) принцип науковості;
 - б) принцип економічності;
 - в) принцип повноти;
 - г) принцип безперервності.
37. Цей принцип передбачає, що планування повинно охоплювати всі питання з приводу відтворення, розвитку, використання персоналу та питання оплати й умов праці:
- а) принцип масовості;
 - б) принцип безперервності;
 - в) принцип єдності;
 - г) принцип повноти.
38. Підприємство є:
- а) відкритою соціальною системою;
 - б) закритою соціальною системою;
 - в) внутрішньою соціальною системою;
 - г) зовнішньою соціальною системою.
39. Цей метод визначення потреб персоналу ґрунтується в в перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє:
- а) трудовий метод ;
 - б) метод експертних оцінок;
 - в) метод екстраполяції;
 - г) нормативний метод.
40. Цей метод ґрунтується на використанні думки спеціалістів для визначення потреби персоналі:
- а) трудовий метод;
 - б) метод експертних оцінок;
 - в) метод лінійного програмування;
 - г) комп'ютерні моделі.
41. Якого виду планування не існує :
- а) стратегічного;
 - б) усі існують;
 - в) поточного;
 - г) тактичного.
42. На стратегічному рівні визначаються цілі розраховані на:
- а) до 5 років;
 - б) 5-10 років;
 - в) на 1 рік;
 - г) 10-15 років.
43. Зосередження особистості на своїх власних інтересах, своєму внутрішньому світі – це :
- а) інтроверсія;
 - б) активність;
 - в) темперамент;
 - г) екстраверсія.
44. Хто виділив чотири типи вищої нервової діяльності людини:
- а) Гіпократ;
 - б) Юнг;
 - в) Павлов;
 - г) немає правильної відповіді.
45. Якої групи не існує:
- а) випадкової;
 - б) постійної;
 - в) усі існують;
 - г) тимчасової.
46. Ці відносини ґрунтуються на застосуванні засобів мотиваційного характеру:
- а) організаційні;
 - б) виховні;
 - в) охоронні;
 - г) заохочувальні.

47. Яким показником доцільно визначати рівень дисципліни:
- кількістю неявок на роботу;
 - показником використання фонду робочого часу за певний період;
 - продуктивністю праці;
 - немає правильної відповіді.
48. За способом підлеглості дисципліна класифікується на:
- об'єктивну і суб'єктивну;
 - економічну, політичну, фінансову, трудову і технологічну;
 - примусову і добровільну;
 - виконавчу, активну, самодисципліну.
49. Чітке виконання кожним працівником своїх обов'язків, без прояву ініціативи та активності - це:
- самодисципліна ;
 - немає правильної відповіді;
 - виконавча дисципліна;
 - активна дисципліна.
50. Якого елемента не включає процес переконань :
- мета переконання;
 - об'єкт переконання;
 - засоби переконань;
 - суб'єкт переконань.
51. Основними порушеннями трудової дисципліни є:
- прогули;
 - поява на роботі у нетверезому стані;
 - усі відповіді вірні;
 - несвоєчасне чи не в повній мірі виконання своїх трудових обов'язків, неповне і нераціональне використання робочого часу.
52. Ця форма влади ґрунтується на основі особистих якостей керівника, його здібностей та вмінь впливу на людей:
- влада примусу;
 - еталонна влада;
 - експертна влада;
 - влада винагород і заохочень.
53. Які основні підходи в роботі з персоналом виділяли між Першою і Другою світовими війнами:
- доктрина наукової організації праці і доктрина технічної організації праці;
 - доктрина наукової організації праці і доктрина виробничої організації праці;
 - немає правильної відповіді;
 - доктрина наукової організації праці і доктрина людських відносин.
54. Цей науковець вважав, що менеджмент людських ресурсів формувався на основі теоретичної й емпіричної перевірки гіпотез, теорій і концепцій:
- немає правильної відповіді;
 - Ф. Тейлор;
 - Д. Мак-Грегор;
 - Е. Мейо.
55. Автором теорії групового навчання є :
- Е. Мейо;
 - К. Арджіріс;
 - Ф. Герцберг;
 - Дж. Мутон.
56. Скільки видів потреб виділяє Маслоу у своїй теорії ієрархії потреб:
- 4;
 - 5;
 - 6;
 - 3.
57. Родоначальником англійської класичної політичної економії є :
- Маслоу;
 - Ф. Герцберг;
 - В. Петті;
 - А. Сміт.
58. Головним джерелом зростання продуктивності праці і національного доходу США в

- г) у вивченні впливу існуючого розміщення працівників на робочих місцях за результатами роботи підприємства.
70. Стратегічні завдання не включають:
- | | |
|----------------------|----------------------------|
| а) кінцеву ціль; | в) спосіб досягнення цілі; |
| б) часовий інтервал; | г) постановку цілі. |
71. У складі спискової кількості не виділяють наступної категорії працівників:
- | | |
|-------------|---------------|
| а) наймані; | в) тимчасові; |
| б) сезонні; | г) постійні. |
72. Якого виду організаційної структури не існує:
- | | |
|-----------------|--------------------|
| а) продуктової; | в) функціональної; |
| б) предметної; | г) матричної. |
73. Ця організаційна структура характеризується поділом праці за виробництвом продукції, або наданням послуг.:
- | | |
|----------------|-------------------|
| а) продуктова; | в) функціональна; |
| б) предметна; | г) матрична. |
74. Ці працівники зайняті переважно розумовою і інтелектуальною працею:
- | | |
|--------------------------|----------------------------|
| а) виробничий персонал; | в) управлінський персонал; |
| б) технічні спеціалісти; | г) спеціалісти. |
75. Управління персоналом як система включає два блоки:
- | |
|-------------------------------------|
| а) соціальний і економічний; |
| б) організаційний і функціональний; |
| в) функціональний і тематичний; |
| г) організаційний і управлінський. |

8. Термінологічний словник з курсу «Сучасні методи забезпечення надійності персоналу» [15]:

Авторитарність - соціально-психологічна характеристика особи, яка прагне максимально підкорити своєму впливу партнерів по взаємодії та спілкуванню.

Авторитет - якість людини яка має вплив на інших осіб. Вона набувається або втрачається у ході спілкування.

Адаптація - процес пристосування нових працівників до нових умов праці в організації.

Адміністрація - орган, який здійснює управління підприємством у межах наданих йому прав.

Адміністрування - організаційно-розпорядча діяльність менеджерів, яка здійснюється безпосередньо наказами та розпорядженнями.

Акордна - форма оплати праці, при якій заробітна плата нараховується колективу або окремому працівнику за виконання всього заданого обсягу робіт.

Акредитив - доручення банку про виплату певної суми фізичній чи юридичній особі за певних умов.

Акціонер - фізична або юридична особа, яка бере участь у капіталі підприємства через придбання цінних паперів.

Алфавітна картка - документ, що заводиться на кожного працівника для полегшення роботи з картотекою особового складу.

Атестація - оцінка рівня праці, якостей і потенціалу працівника, вимогам виконуваної роботи.

Атестація - оцінка рівня праці, якостей і потенціалу працівника, вимогам виконуваної роботи.

Аудиторська служба(аудит) - спеціалізована фірма, яка перевіряє стан фінансово-господарської діяльності акціонерних товариств, комерційних банків та інших суб'єктів ринкової економіки на основі укладених з ними угод. Така організація може виконувати не лише контрольні, а й консультативні функції, обслуговувати як вітчизняні підприємницькі структури, такі міжнародні компанії та спільні підприємства(за наявності філій або відділень аудиторської фірми за кордоном).

Банк даних - сукупність кадрової інформації, сконцентрованої в одному місці для її використання.

Безробіття - соціально-економічне явище, при якому частина працездатного населення не знаходить собі роботи.

Бесіда - метод одержання кадрової інформації на основі словесної комунікації.

Бізнес - будь-яка економічна діяльність в умовах ринкової системи господарювання, що приносить власнику певний зиск(прибуток).

Бізнес-план - розроблений у письмовій формі документ, який всебічно висвітлює зміст і перспективи будь-якого пропонованого комерційного заходу (зокрема, інноваційного, інвестиційного або іншого проекту) і подається потенційному інвестору з метою переконати його в ефективності інвестування.

Біржа праці - організаційне утворення для обліку потреб і пропонування робочої сили, сприяння працевлаштуванню з організацією необхідного перенавчання. В Україні функції таких організаційних утворень виконують центри зайнятості населення.

Бланк - лист паперу з надрукованою назвою підприємства для складання документу за певною формою.

Брехливість - свідоме викривлення дійсного положення, бажання створити невірне уявлення про факти події.

Бюрократизм - стиль діяльності, що характеризується формалізмом, прагненням підмінити живі безпосередні контакти людей, суворо стандартизованими формами зв'язку і взаємодії.

Бюрократизм - формальне виконання апаратом управління, державними службовцями і керівниками своїх обов'язків або ухилення від них яке виявляється у зволіканні, канцелярському стилі керівництва.

Винагорода - форма матеріального стимулювання працівників.

Висування - процедури відбору і зарахування працівників у резерв на вищу посаду.

Виховання - процес свідомого цілеспрямованого і систематичного формування особистості з метою підготовки до виконання соціальних функцій, життєдіяльності в різних сферах соціальної практики.

Відбір - прийняття рішення про зарахування кандидатів які за результатами випробувань мають більше шансів для придатності до майбутньої діяльності.

Відомство - центральний орган державного управління.

Відомчість - дії органів галузевого або функціонального управління, які пов'язані з перебільшенням своїх інтересів над загальнодержавними.

Візування - підписання документа посадовою особою для засвідчення погодження з його змістом.

Влада - форма соціальних відносин, здатність впливати на інших.

Впрацювання - зміна робочого стану людини у початковий період.

Втомлення - сукупність змін у стані людини які розвиваються в результаті роботи і знижують її

Гармонізація - це уніфікація, координація якогось законодавства різних країн.

Генотип - сукупність генів даного організму, одержана ним від батьків (генетична конституція).

Гіпотеза - передбачення, що потребує наукового доказу, перевірки на досвіді.

Гонорар - винагорода, яка сплачується автору за написання книги.

Група - двоє і більше людей які мають єдину мету, інтереси і потреби у спільній діяльності і знаходяться у безпосередньому контакті один з одним.

Демагогія - вплив на людей з допомогою брехливих обіцянок, викривлення фактів для досягнення своїх корисливих цілей.

Демографія - наука про народонаселення.

Деформація - зміна якостей особистості, які з'являються під впливом виконання професійної діяльності.

Директива - розпорядження, керівна вказівка, установка вищого органу.

Дисципліна виконавча - точне виконання кожним працівником постанов, рішень, розпоряджень прийнятих на вищому рівні.

Дисципліна трудова - суворе дотримання встановленого порядку на виробництві: своєчасний вихід на роботу, дотримання робочого часу, своєчасне виконання розпоряджень адміністрації.

Диференціація - поділ, розчленування цілого на окремі якісні частини.

Діагностика - аналіз стану об'єкта і процесів, виявлення проблем їх функціонування і розвитку.

Ділова гра - метод пошуку управлінських рішень в умовах проблемної ситуації.

Ділова етика (етика підприємництва) - сукупність певних принципів, правил і норм громадської поведінки підприємців(бізнесменів). Вона є водночас моральною та економічною категорією. До загальноприйнятих етичних норм бізнесу належать: досягнення найвищої продуктивності та найбільшого прибутку без завдання шкоди довкіллю, здійснення чесної(за встановленими правилами) конкуренції; дотримання принципу "техніка для людини, а не навпаки"; використання таких форм участі працівників фірми у її справах, які сприяють зміцненню почуття відповідальності; орієнтація на матеріальні інтереси, проте з дотриманням морально-етичних принципів поведінки.

Ділові якості - синтез професійної компетенції і організаторських здібностей.

Діловодство - виконання операцій, пов'язаних зі створенням і використанням документальної інформації на підприємстві.

Договір (контракт, угода) - форма зміцнення партнерських зв'язків, а саме: предмета договору,

Досьє - сукупність документів з якогось питання, а також папка з такими матеріалами.

Дублер - той, хто паралельно з кимось виконує однакову роботу. **Дублікат** - повторний екземпляр документа, який має таку ж юридичну силу.

Експертні оцінки - особливий вид кількісних і якісних характеристик явищ або процесів, що визначаються на основі висновків спеціалістів.

Емоції - психологічні процеси і стан, який переживає людина: як задоволення, незадоволення, страх, покій, радість, гнів.

Етика - сукупність принципів і норм поведінки, яких повинні дотримуватися працівники організації.

Єдиноначальність - принципи управління, що означає надання керівникові підприємства широких повноважень для виконання його функцій, а також визначення його персональної відповідальності за результати роботи.

Задатки - аутомофізіологічні особливості організму, мозку, що є передумовою розвитку здібностей.

Закон - нормативний акт, прийнятий Верховною Радою України, який має найвищу юридичну силу.

Законодавство - сукупність діючих законів держави в цілому, або якість галузі права.

Залучення населення - участь населення у суспільному виробництві.

Звичка - спосіб поведінки людини, здійснення якої набуває для неї характер потреби.

Здібності - індивідуально-психологічні особливості, які є умовою успішного виконання тієї чи іншої діяльності.

Ієрархія - система послідовно підкорених елементів управління від нижчого до вищого рівня у порядку підкорення.

Інструкція - нормативний документ, що визначає порядок та спосіб здійснення якоїсь дії.

Інтелект - розум, розумова властивість людини.

Інтенсивність праці - напруженість праці, ступінь витрати робочої сили за одиницю часу.

Інтерв'ювання - опитування, яке проводиться методом інтерв'ю.

Інтуїція - здатність безпосередньо, раптово без обмірковування знаходити правильне вирішення проблеми.

Кадрова політика - основні довгострокові напрями у роботі з персоналом.

Кадрова робота - засіб реалізації кадрової політики.

Кадрова служба - структурний підрозділ підприємства.

Кандидатура - особа, яка намічена до виборів або призначення на посаду, до приймання на роботу в якусь організацію.

Канцелярія - структурний підрозділ підприємства, що забезпечує діловодство та організацію службового листування.

Кар'єра - просування по службі.

Кар'єризм - гонитва за успіхом у своїй діяльності, яка викликана бажанням досягти особистого благополуччя.

Картотека - систематизоване зібрання карток з певною інформацією.

Кваліфікація - ступінь і рівень професійної підготовленості до певного виду праці.

Кворум - встановлення кількості присутніх на зборах, коли можна приймати рішення.

Керівник - одна із ролей менеджера, пов'язана з відповідальністю за розстановку кадрів і виконання підлеглими поставлених завдань.

Керівництво - форма управління, яка здійснюється вищими посадовими особами підприємства.

Клімат - психологічний настрій у групі або колективі.

Кодекс - єдиний законодавчий акт, який систематизує певну галузь права.

Колега - товариш по роботі, професії.

Колегія - група осіб, що створюють адміністративний або дорадчий орган.

Колектив - сукупність людей які об'єднанні процесом спільної діяльності.

Колективний договір - угода яка укладається комітетом профспілки від імені працівників з адміністрацією.

Конкурс - відбір найкращих із числа учасників.

Консенсус - загальна згода з питань, якої досягають учасники переговорів.

Консерватизм - відстоювання застарілого, відживаючого і протидія прогресу.

Консюмеризм - організований рух громадян і державних органів за розширення прав і вплив покупців (споживачів) на ставлення до них продавців.

Конфлікт - усвідомлене зіткнення, протиставлення людей, інтересів, цілей, типів поведінки, установок.

Культура спілкування - система знань та навичок тактичної поведінки у різних ситуаціях спілкування.

Лауреат - особа, якій присуджена премія, переможець конкурсу.

Лібералізм - надмірна терпимість, поблагливість, вільнодумність.

Лідер - фірма, що досягає високих результатів діяльності.

Лідерство - відносини домінування і підкорення, впливу і наслідування у системі міжособистісних відносин у групі.

Меланхолік - суб'єкт, який володіє одним із чотирьох типів темпераменту.

Менеджер - найманий працівник, фахівець з управління певними видами підприємницької діяльності, який належать до керівного складу фірм, компаній,

фінансових установ і банків, їхніх структурних підрозділів і наділяється виконавчою владою.

Менеджмент - сукупність певних організаційно-економічних методів управління всіма стадіями і видами адекватних процесів і явищ на рівні різних суб'єктів господарювання. Залежно від охоплення основних видів діяльності підприємницьких структур розрізняють менеджмент науково-технічного і організаційного прогресу, маркетинговий, інвестиційний, виробничий, фінансовий, торговельний тощо.

Метод "мозкового штурму" - один із найбільш ефективних методів пошуку нової підприємницької ідеї, який полягає у співпраці певної групи спеціалістів шляхом проведення колективної дискусії з конкретного кола питань. У ході такої дискусії жодні критичні коментарі не допускаються, а кожний учасник має право висунути найфантастичнішу ідею.

Метод ідеалізації - один із методів творчого пошуку підприємницької ідеї, що базується на ініціюванні уявлення про ідеальне вирішення проблеми, яке може підказати новий спосіб її практичного вирішення.

Метод колективного блокнота - метод, що поєднує індивідуальне висунення підприємницької ідеї з колективною її оцінкою. При цьому кожний учасник процесу пошуку підприємницької ідеї отримує спеціальний блокнот, в якому викладено зміст вирішуваної проблеми. Протягом певного часу кожний учасник обговорення записує у блокнот власні ідеї щодо вирішення проблеми. Потім керівник групи учасників узагальнює нагромаджену інформацію, організовує творчу дискусію, за результатами якої приймається відповідне рішення.

Метод контрольних запитань - метод пошуку нової підприємницької ідеї, сутність якого полягає в тому, щоб за допомогою певних блоків контрольних запитань ініціювати розв'язання обговорюваної проблеми і стимулювати думку респондентів.

Метод конференції ідей - метод пошуку нової підприємницької ідеї, який за своїм змістом схожий на метод "мозкового штурму", але відрізняється від нього тим, що допускає доброзичливу критику, яка спрямовує висунуті ідеї у потрібному напрямі.

Міграція - переміщення працездатного населення із однієї місцевості в іншу.

Міжгрупові відносини - суб'єктивне сприйняття різноманітних зв'язків, які виникають між соціальними групами, а також обумовлений спосіб взаємодії між ними.

Мораль - сукупність принципів і норм які належать людині і служать для оцінки своїх дій.

Мотивація - сукупність управлінських дій, спрямованих на спонукання себе та інших працівників на досягнення особистих цілей.

Муніципалізація - вимушена передача власності приватних осіб у відання місцевих органів влади або органів місцевого самоуправління.

Навички - дії, сформовані шляхом повторення, які мають високий ступінь засвоєння.

Нагляд - одна із форм контролю, пов'язана із спостереженням та оперативним прийняттям рішень для забезпечення дотримання певних вимог до діяльності.

Надійність персоналу - здатність працівників якісно, з дотриманням вимог чинного законодавства, службової дисципліни та стандартів професійної етики, виконувати свої функціональні обов'язки.

Направленість особистості - сукупність стійких мотивів, які орієнтують діяльність особистості незалежно від наявних ситуацій.

Наставництво - специфічна не професійна педагогічна діяльність, спрямована на формування у молоді активної життєвої позиції, стійких професійних орієнтацій для адаптації у трудовому колективі.

Об'єкт управління - керована ланка, елемент системи управління, який сприймає дію управління з боку інших елементів.

Обов'язки - нормативно закріплене коло обов'язкових дій працівника, пов'язаних з реалізацією функцій даного органу управління.

Опитування - метод зібрання первинної інформації шляхом звернення із запитаннями до людей.

Оплата праці - матеріальна, переважно грошова винагорода працівників за працю.

Оптимальність - один із принципів планування, ціноутворення, управління: мінімум витрат, але максимум прибутку.

Організаційні здібності - здібності організаторської діяльності: комунікативні здібності, практичний розум, критичність, ініціативність, тактовність, вимогливість до себе та до інших, наполегливість.

Особистість - стійка система рис індивіда, яка характеризується стійкою системою мотивів, інтересів, переконань.

Особова справа - набір документів, що характеризують біографічні, ділові і особисті якості працівника.

Отримувач - юридична або фізична особа, яка отримує те, що йому адресоване.

Охорона праці - система правових, технічних і санітарних заходів спрямованих на забезпечення безпечних для життя та здоров'я людей умов праці.

Оцінка - результат визначення й аналізу якісних і кількісних характеристик керованого об'єкта управління.

Пам'ять - процес збереження минулого досвіду які дають можливість повторювати і використовувати у діяльності людини.

Партнерство - юридична форма організації підприємницької діяльності, яка полягає у співробітництві кількох юридичних або фізичних осіб, які беруть участь у діяльності підприємства власним капіталом і особистою працею на особі партнерського договору.

Партнерські зв'язки - система договірних відносин, які встановлюються між підприємцями (партнерами) і дозволяють кожному з них досягти очікуваного результату за рахунок обміну плодами своєї діяльності.

Паспорт - документ, який видається державою для засвідчення особистості своїх громадян.

Патент - документ на право здійснення торгівлі окремими товарами.

Педагогіка - наука про виховання людини, розкриває зміст, цілі, завдання та закономірності виховання, процес освіти і навчання.

Переконання - метод впливу на свідомість особистості шляхом звертання до її власного критичного судження. Відбір логічно упорядкованих фактів і висновків відповідно до одного функціонального завдання.

Персонал - сукупність людських ресурсів, які має організація.

Підбір кадрів - визначення особистих і професійних якостей людей для визначення їх відповідності виконуваній роботі.

Поведінка - зовнішні прояви активності людини, визначена соціальними потребами, нормами і правилами суспільного життя людей.

Працездатність - потенціальна можливість людини виконувати роботу на заданому рівні ефективності на протязі визначеного часу.

Прогнозування - науково обґрунтовані дослідження перспектив якогось явища (соціального, економічного та ін.) на визначений строк.

Продуктивність праці - ефективність, результативність затрат праці, що визначається у кількості продукції, яку виробляє працівник за одиницю праці або у кількості затрат робочого часу на виконання одиниці продукції.

Професійна підготовка - система організаційних і педагогічних заходів, які забезпечують формування професійних знань, навичок, умінь та професійної готовності.

Професіографія - описування і класифікація діючих професій за різними категоріями.

Психологія праці - наука, яка вивчає психологічні закономірності формування конкретних форм трудової діяльності і відношення людини до праці.

Психологія управління - розділ психології, що вивчає закономірності організації управлінської діяльності. Підприємство, що базується відповідно на спільній (колективній) та акціонерній власності.

Рекомендація - письмовий або цінний сприятливий відгук, порада, вказівка.

Референт - посадова особа, яка доповідає і консулює керівника з певних питань.

Робоча сила - сукупність фізичних та розумових здібностей людини, які вона використовує для виробництва матеріальних благ та послуг.

Робоче місце - зона прикладання праці, яка оснащена необхідними засобами для трудової діяльності одного виконавця.

Робочий час - встановлений час, упродовж якого працівник повинен виконувати свої обов'язки на підприємстві.

Самоуправління - автономне функціонування організаційної системи, правомірне прийняття рішень з внутрішніх проблем, включення виконавців у процеси підготовки рішень.

Сангвінік - суб'єкт, який володіє одним із чотирьох основних типів темпераменту.

Секретар - керівник громадської організації, який вибирається її членами.

Системний - підхід до управління, який враховує взаємозв'язки між окремими аспектами управління підприємством.

Слухи - специфічний вид міжособистісної комунікації, у процесі якої відтворюються реальні або вигадані події, передається широкій аудиторії людей.

Соромливість - особисті якості людини у зміні її самосвідомості, що виникає при міжособистісному спілкуванні.

Спеціальність - конкретний вид у межах визначеної професії.

Спілкування - процес встановлення і розвитку контактів між людьми, обмін інформацією, сприйняття і розуміння іншої людини.

Спільне підприємство - форма співробітництва партнерів, які об'єднують капітал для здійснення спільної виробничої діяльності, управління і розподілу прибутку пропорційно вкладеному капіталу. Спільне підприємство створюється на основі договору кількох юридичних осіб різних держав.

Спостереження - метод досліджень шляхом фіксації поведінки людей.

Стиль керівництва - система управлінського впливу керівника на підлеглого, обумовлена взаємовідносинами керівника з підлеглими та особистими особисті між членами колективу.

Страйк - засіб боротьби трудящих за задоволення своїх вимог шляхом припинення роботи.

Стрес - стан напруги - сукупність захисних реакцій організму людини у відповідь на вплив різних несприятливих факторів.

Строк - період часу, на протязі якого має бути виконане зобов'язання.

Субординація - система службового підкорення молодших старшим, на правилах службової дисципліни.

Талант - високий ступінь розвитку здібностей людини у досягненні творчих результатів.

Тарифна угода - договір між представниками сторін з питань оплати праці та соціальних гарантій. Тарифні угоди укладаються на трьох рівнях: міжгалузевому (генеральна тарифна угода між Урядом і Федерацією профспілок України); галузевому (галузєва тарифна угода); фірмовому (як складова частина колективного договору, тобто угоди між трудовим колективом в особі профспілки та адміністрацією, що регулює переважно трудові відносини: умови праці, продуктивність і оплата праці; підготовка і підвищення кваліфікації персоналу; соціальний захист працівників).

Темперамент - властивість людини, яка проявляється у особливостях динамічних характеристик психічної діяльності (швидкість, стійкість, темп, ритм, інтенсивність, направленість).

Тестування - випробування, стандартизоване дослідження різних особистісних характеристик людини, яке передбачає виконання ним якихось дій.

Тренінг - сукупність групових методів формування умінь і навичок самопізнання, спілкування та взаємодії людей у групі.

Трудове виховання - виховання свідомого ставлення до праці шляхом залученням людини до активної трудової діяльності.

Трудовий договір - угода, яка укладається між працівником і підприємством щодо роботи у колективі.

Трудові спори - розбіжності, які виникають між адміністрацією підприємства і працівниками з приводу умов праці.

Уміння - освоєний спосіб виконання дій як сукупність надбаних знань і навичок.

Умови праці - сукупність факторів виробничого середовища які впливають у процесі праці на стан працівника і результати роботи.

Флегматик - суб'єкт, який володіє одним з чотирьох типів темпераменту.

Формування колективу - процес розвитку і удосконалення якісних характеристик колективу.

Функція - конкретний обов'язок.

Характер - сукупність стійких природних особливостей особистості яка проявляється у діяльності і спілкуванні, способах поведінки.

Характеристика - сукупність описування властивостей працівника про його характер, здібності і професійну кваліфікацію. Офіційний документ з описанням про службу і суспільну діяльність працівника.

Холерик - суб'єкт, який володіє одним з чотирьох типів темпераменту.

Штат - постійний склад працівників підприємства.

Штатно-посадова книга - основний робочий документ відділу кадрів, який показує стан укомплектованості апарату підприємства.

9. Список рекомендованої літератури:

Закон України «Про зайнятість населення». — Вінниця: БІКОМ, 1998.

Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» // Все про бухгалтерський облік. — 2001. — № 52.

Закон України «Про внесення змін до ст. 61 Закону України «Про освіту» // Урядовий кур'єр. — 2002. — № 5.

Постанова Кабінету Міністрів України «Про розмір витрат платника податку на професійну підготовку або перепідготовку» від 24 грудня 1997 р. № 1461 // Праця і зарплата. — 1998. — № 1.

Постанова Кабінету Міністрів України «Про умови оплати праці працівників бюджетних науково-дослідних установ і організацій та інших наукових установ Національної академії наук» від 31 січня 2001 р. № 74 // Державний вісник України. — 2001. — № 2.

Постанова Кабінету Міністрів України «Про впорядкування умов оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» від 7 лютого 2001 р. № 134 // Державний вісник України. — 2001. — № 2.

Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Вип. 1 // Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 29 грудня 2004 року, № 336.

Кодекс законів України про працю (зі змінами та доповненнями). — К.: Атіка, 2002. — 96 с.

Про зайнятість населення: закон України // Закони України. Т. 1. — К., 1999. — С. 252—268.

- Про колективні договори і угоди: закон України // Закони України. Т. 6. — К., — 1996.— С. 5—11.
- Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): закон України // Закони України. Т. 15. — К., 1999. — С. 332—343.
- Про охорону праці: закон України // Закони України. Т. 4. — К., 1996. С. 114—133.
- Класифікатор професій ДК 003-2005 : наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 26 грудня 2005 року, № 375.
- Виноградський М.Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. — 2-ге вид. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 502 с.
- Менеджмент персоналу: Навч. посібник. /За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. — К.:КНЕУ, 2006. — 398 с.
- Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник. — Н. Новгород: НИМБ, 2005. — 624 с.
- Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 638 с.
- Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Навч. посібник — К.: ВД «Професіонал», 2006. — 512 с.
- Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навч. посібник. — Житомир: ЖІТІ, 2002. — 345 с.
- Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М. Управління персоналом: Навч. посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 504 с.
- Управление организацией: Учебник /Под ред. А.Г.Поршнева, 3.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 736 с.
- Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. — М.: Дело, 2007. — 336 с.
- Столяренко Л.Д. Психология управления: Учебное пособие. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. — 507 с.
- Дэйв Ульрих. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации = Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. — М.: «Вильямс», 2006. — С. 304.
- Неларин Корнелиус. HR-менеджмент. — Баланс Бизнес Букс, 2005. — С. 520.
- Марк А. Хьюзлид, Дэйв Ульрих, Брайан И. Беккер. Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность = The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. — М.: «Вильямс», 2007. — С. 304.
- Ларри Боссиди, Рэм Чаран. Исполнение. Система достижения целей = Execution: The Discipline of Getting Things Done. — М.: «Альпина Паблишер», 2012. — 328 с.
- Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: Навч. посіб. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 504 с.
- Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: учебное пособие / В.В.Лукашевич. - М. : КНОРУС, 2007. - 232 с.
- Менеджмент персоналу: Навч. посібник. Вид. 2-ге, без змін / В.М.Данюк, В.М. Петюх, С.О.Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В.М.Данюка, В.М. Петюха.— К.: КНЕУ, 2006. - 398 с.

ДЛЯ ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ

ДЛЯ ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ

