

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

БЕЗПЕКИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ

ПОЖЕЖНОЇ ТА ТЕХНОГЕННОЇ БЕЗПЕКИ

Кафедра права та менеджменту у сфері цивільного захисту

ПРАКТИКУМ
з дисципліни «Організація
кадрової роботи»

Укладач:

Старший викладач кафедри права та
менеджменту у сфері цивільного захисту, к. пед. н.

Купчак М. Я.

Погоджено на засіданні кафедри
права та менеджменту у сфері цивільного захисту

Протокол № 1 від 30.08.2019 року.

Львів

2019

ЗМІСТ:

1. Управлінські ситуації №1-29.....	3
2. Тест №1. Оцінка кандидата на робоче місце.....	18
3. Тест №2. Адаптація до оточуючого середовища.....	19
4. Методика діагностики особистості...	20
5. ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК.....	26

ПРАКТИКУМ

з дисципліни «Організація кадрової роботи»

Управлінська ситуація №1

В організації виникла потреба найняти фахівця управлінського рівня. Кандидатури на вакантне місце відрізняються одна від одної взаємовідносинами з вищим керівництвом.

А. Перший швидко погоджується з думкою, вказівкою вищого керівника, беззастережно і пунктуально виконує будь – яке його завдання.

Б. Другий може швидко погоджуватися з думкою, вказівкою керівника і беззастережно, пунктуально виконувати будь – яке його завдання, але тільки в тому разі, якщо сам керівник авторитетний до нього.

В. Третій, схильний до суперечок, але дуже досвідчений спеціаліст, вмілий організатор, творчо виконує будь – яку роботу і досягає оптимальних результатів.

Г. Четвертий має багатий досвід і фахові здібності в галузі майбутньої роботи, але завжди прагне усе вирішувати самостійно, уникає особистих контактів із керівником, не любить, коли йому заважають, має високе почуття відповідальності і власної гідності.

Завдання. Виберіть і обґрунтуйте одну із кандидатур.

Управлінська ситуація №2

Ви – керівник великого рекламного агентства. На вашому підприємстві звільнилося місце начальника відділу замовлень. Ваші дії:

А. Звернетеся на біржу праці.

Б. Призначите на цю посаду симпатичну вам особу.

В. Проведете анкетування на підприємстві.

Г. Попросите друзів знайти потрібну вам особу.

Д. Будете шукати кандидата на відповідну посаду за оголошенням.

Е. Призначите на цю посаду працівника цього відділу, який, на вашу думку, відповідає вимогам та заслуговує на підвищення.

Відповідь обґрунтуйте.

Управлінська ситуація №3

Ви підприємець, маєте бажання заснувати власне підприємство, очоливши його. Ви вже визначилися з профілем діяльності, набрали

працівників на роботу. Під час розроблення стратегії постало питання про доцільність чи недоцільність формування місії організації. Ваше розуміння і дії стосовно вирішення цього питання:

А. Залучити до формування місії організації всіх працівників підприємства.

Б. Скликати лише командну групу, яка займеться розробленням місії організації.

В. Місія організації зрозуміла сама по собі і на цьому питанні взагалі не варто акцентувати увагу.

Г. Місію організації повинні знати лише працівники управлінського апарату. Усі решта – тільки виконавці.

Відповідь обґрунтуйте.

Управлінська ситуація №4

Ви керівник підприємства, і вже вкотре помічаєте, що не можете реалізувати вибрану вами стратегію. Внаслідок цього засноване вами підприємство зазнає збитків. Ваші дії:

А. До розроблення нової стратегії залучити зовнішнього консультанта.

Б. Розробити нову стратегію підприємства, залучивши до цього працівників інституційного рівня управління.

В. Переглянути стару стратегію. Виявити та усунути знайдені в ній недоліки.

Г. Створити відділ зі стратегічного планування, який би займався тільки питаннями розроблення та реалізації стратегії.

Д. Впровадити на підприємстві нововведення, згідно з яким розроблення і реалізацію стратегії необхідно документально оформляти.

Е. На певному етапі стратегічного планування розробити стратегічний набір, який складався би з альтернативних стратегій на випадок непередбачених змін.

Відповідь обґрунтуйте.

Управлінська ситуація №5

Стимулювання інтересу до роботи – доволі важливий фактор посилення трудової мотивації. Виберіть із наведених нижче варіантів три найефективніші, які забезпечують збільшення інтересу до виконання роботи:

А. Керівництво повинно детально інформувати колектив про характер виконаної ними роботи.

Б. Час від часу варто змінювати доручену працівнику роботу, щоб вона не набридла.

В. Якщо потрібно спонукати людей виконувати роботу, то варто їх об'єднати так, щоб люди, які розуміють одні одних, працювали в одній групі.

Г. Детально пояснити працівникам характер роботи, допомогти їм виконувати її без збоїв.

Д. Роботу доцільно час від часу доповнювати новими завданнями, організувати змагання за найкращі результати.

Е. Вказати на позитивні та негативні моменти в роботі.

Управлінська ситуація №6

Виберіть та обґрунтуйте дії, які, на вашу думку, найважливіші у ситуації. Для створення сприятливого морального клімату в колективі, мотивації високоефективної праці, розвитку працівника як особистості, як правило, використовують такі напрями впливу:

А. Створення в колективі умов взаємодовіри, поваги і взаємодопомоги.

Б. Забезпечення кожного працівника цікавою перспективною роботою, яка сприяла б розвитку його творчого потенціалу.

В. Визначення кожному працівнику його конкретних завдань, що відповідають його розумовим і фізичним можливостям.

Г. Об'єктивне оцінювання внеску працівника в результати фірми і відповідне стимулювання результату.

Д. Створення умов для розкриття всіх здібностей підлеглих, встановлення різних форм найму, планування професійного росту.

Е. Заохочення колективу до єдності і щирості неформальними формами (виїзди, спільне святкування, спортивні змагання тощо).

Управлінська ситуація №7

Ви – директор друкарні. Аналізуючи роботу своїх підлеглих, ви помітили, що рівень їхньої продуктивності праці значно знизився порівняно з минулим роком. Особливо це стосується роботи ремонтних працівників, які обслуговують друкарське обладнання. Загалом ж люди почали працювати інертно, неохоче, безініціативно. На вашу думку, причиною є невідповідна мотивація працівників. Дайте відповіді на такі запитання, беручи до уваги те, що на підприємстві використовується почасово – преміальна система оплати праці:

1. Які з відомих вам теорій мотивації ви використовували б як керівник підприємства, щоб підвищити інтерес підлеглих до роботи?

2. Чи доцільно, на вашу думку, змінювати форму та систему заробітної плати? Якщо так, то вкажіть, яку форму та систему оплати праці ви вибрали б для конкретних працівників друкарні.

3. Які заходи ви б впровадили щодо покращання системи морального стимулювання праці працівників вашого підприємства?

Управлінська ситуація №8

Рекламне агентство “Європа” вже довгий час існує на ринку рекламних послуг та користується заслуженою повагою. Однак інколи виникають ситуації, які потребують негайних регулювальних дій. Дирекція однієї будівельної фірми замовила виготовлення великого щита (BigBoard) біля дороги, на якому було б зображено назву підприємства, його логотип та перераховано основні види послуг. Процедура виконання замовлень така: замовник співпрацює з менеджером, з яким обговорює всі свої побажання, та дизайнером. Узгодивши вигляд рекламного щита, менеджер пропонує замовнику матеріал, з якого доцільно виготовити щит, або окремі його компоненти, уточнивши ці питання перед цим з майстрами. Після взаємного погодження майстри починають виконання замовлення. Спочатку справу вела одна молода особа, яка через хворобу змушена була передати її своєму співпрацівникові. Він, в свою чергу, попрацювавши з клієнтом лише один день, поїхав у відрядження на вимогу агенції і тому справу було передано в треті руки. Саме в цей час у ході виконання замовлення виявилось, що матеріали, з яких виготовлятимуться окремі композиції, у поєднанні не дадуть гарного результату. На думку майстрів та й самого дизайнера, варто було використати дорожчий матеріал. І хоча з клієнтом вже була узгоджена сума оплати, на думку менеджера, який почав вести цю справу, варто було б повідомити представника будівельної фірми про отримані результати.

1. Чому, на вашу думку, виникла ця проблема?
2. Які регулювальні дії ви б застосували з метою урегулювання цієї ситуації?
3. Кому ви доручите виконувати прийняте вами управлінське рішення?

Управлінська ситуація №9

На підприємстві планують впровадити нову технологічну лінію, яка дасть змогу покращити якість виготовленої продукції та зменшити витрати виробництва. Та серед працівників поширилась чутка, що через ці нововведення буде скорочено 15 % персоналу. Внаслідок цього в організації знизився рівень продуктивності праці, почастишали порушення трудової дисципліни. Ваші дії як керівника підприємства:

1. Зберете загальні збори, де обґрунтуєте ваші рішення щодо впровадження нововведень. Вислухаєте думки працівників підприємства.
2. Обговорите це питання лише зі своїми заступниками. А ті, своєю чергою, пояснять ситуацію підлеглим.

3. Насамперед з'ясуєте причини такої поведінки працівників вашого підприємства, і відповідно до отриманих результатів будете приймати рішення.

4. Не будете здійснювати ніяких дій. Будете впроваджувати нововведення, а порушників дисципліни покараєте.

Відповідь обґрунтуйте.

Управлінська ситуація №10

У вашому колективі є людина, яка фактично постійно не завантажена роботою. Звільнити її немає юридичних підстав, а завантажити роботою за фахом поки що немає можливості. Що робити з таким працівником? Обґрунтуйте.

1. Особисто поговорити з ним відверто віч – на – віч і запропонувати звільнитися за власним бажанням.

2. Запропонувати адміністрації скоротити посаду.

3. Спробувати все ж використовувати цю людину на допоміжних роботах, чітко визначивши коло її обов'язків.

4. Створити в колективі таке ставлення до цієї людини, щоб вона сама захотіла перейти на інше місце праці.

Управлінська ситуація №11

Нова працівниця канцелярії рекламного агентства, яка займається закупками, отримала призначення на чергову посаду (старший діловод) і добре справляється зі своєю роботою. Але вона постійно задає вам як керівникові канцелярії запитання, на які чудово може відповісти сама. Усвідомлюючи це, ви реагуєте на такі запитання роздратовано, унаслідок чого погіршуються не тільки відносини з цією працівницею, але й клімат в колективі. Ваші подальші дії:

1. Продовжуєте й далі відповідати на її запитання, намагаючись не виявляти роздратованості.

2. Поговорите відверто з працівницею про виниклу проблему. Поясните причини вашого невдоволення та запропонуєте їй самостійно приймати рішення.

3. З'ясуєте причини поведінки вашої підлеглої. Залежно від отриманої інформації приймете компромісне рішення.

4. Зробите все можливе, щоб цю працівницю перевели в інший відділ.

Відповідь обґрунтуйте.

Управлінська ситуація №12

Вас нещодавно призначили керівником великого колективу. Ще не всі знають вас в обличчя. Йдучи коридором, ви бачите трьох працівників, які щось жваво обговорюють і не звертають на вас уваги.

Повертаючись через 20 хвилин, застаєте їх в тій самій ситуації. Обґрунтуйте свою реакцію.

1. Зупинюся. Дам зрозуміти, що я їх новий начальник і мимохіть зауважу: “ Бачу вас тут давно. Якщо немає роботи, то зайдіть до мене в кабінет ”.

2. Спитаю, хто їх безпосередній начальник. Попрошу, щоб він зайшов до мене.

3. Поцікавлюся, що їх хвилює, про що розмова, як йдуть справи, чи немає якихось претензій до адміністрації. Після цього зауважу, що пора працювати.

4. Насамперед поцікавлюся, як справи на їхній ділянці (відділі), які терміни закінчення роботи, що заважає працювати ритмічно.

5. Зацікавлюся станом справ у відділі, де працюють ці троє, а дізнавшись, що там усе гаразд – підкину роботи, щоб не відволікались та не відволікали інших.

Управлінська ситуація №13

Ви – генеральний менеджер, повинні призначити собі заступника з фінансових питань. Є декілька кандидатур, нижче наведено їхні якості. Виберіть одну із кандидатур, яка найбільш відповідає вимогам для роботи з фінансами.

1. Уникає конфліктів із людьми, прагне насамперед створити в колективі атмосферу взаємної довіри, орієнтується на людину, а не на завдання, не має спеціальної освіти.

2. Конфліктний, але лише в інтересах справи, не боїться зіпсувати хороші особисті стосунки для досягнення поставленої цілі, педантичний, запальний, не прагне до самовдосконалення.

3. Передовсім дотримується своїх посадових обов’язків, вимагає цього від своїх підлеглих, добивається чіткого виконання роботи, має аналітичний склад розуму, спокійно та розважливо вирішує проблеми, має спеціальну економічну освіту.

4. Зосереджений насамперед на досягненні особистих цілей, наполегливий в організаційних питаннях і завжди прагне домогтися свого, не надаючи великого значення непорозумінням і конфліктам, які виникли у взаємовідносинах із підлеглими, має спеціалізовану фінансово – економічну освіту.

Відповідь обґрунтуйте.

Управлінська ситуація №14

Вашому відділу дали завдання розробити рекламну компанію. Розробляються декілька альтернативних проектів рекламної компанії, причому не з’ясовані вимоги установлення переваги одного проекту над іншим, згода підлеглих з рішенням має істотне значення для його

виконання, але немає впевненості, що рішення керівника відділу знайде підтримку у підлеглих. Який стиль керівництва у вищенаведеній ситуації ви б застосовували як керівник?

Відповідь обґрунтуйте.

А. Самостійно вибрав би оптимальний проект рекламної кампанії.

Б. Порадився б зі своїми підлеглими, вислухав пропозиції, а згодом самостійно би прийняв рішення.

В. Спільно з підлеглими шукав би оптимальний варіант рішення.

Г. Повністю делегував би повноваження із вибору оптимального проекту рекламної компанії підлеглим.

Управлінська ситуація №15

Ваш підлеглий ігнорує вказівки, все робить по - своєму, не реагує на ваші зауваження та розпорядження. Ваша реакція:

А. Застосувати стандартні адміністративні методи покарання, не витрачаючи часу на розмови.

Б. В інтересах справи намагатись переконати, наблизити до себе, налаштувати на сприятливий діловий контакт надалі, зробити його своїм безпосереднім заступником.

В. Насамперед спробувати вплинути на нього через авторитетних для нього колег.

Г. Спочатку подумати про те, що залежить від вашої поведінки, чи не робите ви помилки, а вже потім з'ясувати, чому так агресивно налаштований підлеглий.

Відповідь обґрунтуйте.

Управлінська ситуація №16

Ви керуєте доволі значним підрозділом, викликаєте для розмови щодо важливої справи одного із керівників секції. Під час розмови несподівано дзвонить телефон, обґрунтуйте свої дії:

А. Не звертаючи уваги на дзвінок, продовжуєте розмову з підлеглим і доводите її до кінця.

Б. Вибачаєтесь, перериваєте розмову і якомога коротше розмовляєте по телефону.

В. Даєте вказівку секретарю відповісти на телефонний виклик, не припиняючи розмови.

Управлінська ситуація №17

На одному з кондитерських підприємств виникла конфліктна ситуація між двома працівниками відділу маркетингу з приводу етичності показаної телебаченням реклами їхньої продукції. Про рекламований вміст вафельного батончика, на думку одного працівника, не відповідав дійсності. Ваші дії, як керівника цього відділу:

А. Залишити все як є. Реклама завжди здебільшого не відповідає дійсності. У конфлікт між працівниками не втручатися.

Б. Спробувати приховати справу. Сторонам, що конфліктують, надати премію.

В. Звернутися на телебачення з приводу помилки.

Г. Розібратися самостійно, можливо, тривога фальшива.

Д. Доповісти директорів. Скликати комісію для розгляду цього питання.

Е. Цю проблему розглянути лише серед працівників керівної групи.

Відповідь обґрунтуйте.

Управлінська ситуація №18

Ваш вищий керівник дає завдання вашому безпосередньому підлеглому, який уже зайнятий виконанням термінової роботи. Ви і ваш вищий керівник вважаєте свої завдання невідкладними. Визначте найкращий варіант вирішення цієї проблеми. Відповідь обґрунтуйте.

А. Буду ретельно дотримуватися субординації, не сперечатися з рішенням начальника, запропоную підлеглому відкласти виконання поточної роботи.

Б. Все залежить від того, наскільки авторитетний для мене начальник.

В. Спробую узгодити з начальником пріоритетність вирішуваних підлеглим завдань тепер і на майбутнє.

Г. Агресивно висловлю свою незгоду з рішенням начальника.

Д. В інтересах справи скасую завдання начальника, накажу підлеглому продовжувати почату роботу.

Управлінська ситуація №19

У Вас склались складні стосунки з колегою. Припустимо, що їхні причини вам не зрозумілі, але нормалізувати відносини необхідно. Що ви зробите насамперед? Обґрунтуйте.

А. Викличу його на відверту розмову, щоб з'ясувати причини складних стосунків.

Б. Насамперед спробую розібратись у своїй поведінці стосовно колеги.

В. Буду виходити з того, що наші напружені стосунки не сприяють успіху в роботі.

Г. Пораджуся з іншими колегами, які добре його знають, і попрошу їх бути посередниками в нормалізації наших стосунків.

Управлінська ситуація №20

Між вашими підлеглими виник конфлікт, який заважає їм успішно працювати. Кожний із них окремо звертається з пропозицією прийняти його сторону і вирішити конфлікт. Ваша позиція:

А. Не допустити, щоб вони конфліктували на роботі, а вирішувати конфлікт – це їхня особиста справа.

Б. Делегуєте повноваження розібратися у конфлікті трудовому колективу організації.

В. Насамперед з'ясувати причини конфлікту самому і спробувати знайти спосіб його врегулювання.

Г. Дізнатися, хто з членів колективу є авторитетом для тих, хто конфліктує, і впливати на них через цих людей.

Відповідь обґрунтуйте.

Управлінська ситуація №21

Молодий працівник, нещодавно прийнятий на роботу, не справляється з поставленими перед ним завданнями. Це призвело до виникнення у нього стресу. Виберіть із наведених нижче варіантів ті, які, на вашу думку, дадуть змогу вирішити цю проблему:

А. Вибрати той тип і обсяг робіт, який відповідав би здібностям, потребам і нахилам працівника.

Б. Запропонувати працівникові пільгову відпустку, яка дасть змогу частково зменшити стрес.

В. Призначити наставника, який би допоміг молодому працівникові розібратися з поставленими перед ним завданнями.

Г. Запропонувати написати заяву на звільнення.

Відповідь обґрунтуйте.

Управлінська ситуація №22

У проектній організації час від часу виникають суперечки між заступником з маркетингу і головним бухгалтером з приводу реалізації вибраної (і погодженої на спільному засіданні представників інституційного рівня на чолі з вами як директором) стратегії задоволення потреб споживачів через невідповідне фінансування. Головний бухгалтер обмежує бюджет для реалізації нових ідей, керуючись фінансовими розрахунками працівників підпорядкованого підрозділу. Ваші дії щодо вирішення цієї конфліктної ситуації:

А. Застосуєте до головного бухгалтера примус, погрожуючи йому або зменшенням зарплатні, або звільненням з роботи.

Б. Візьмете справу фінансування нових проектів у свої руки. Ваша довірена особа буде перевіряти фінансові розрахунки.

В. Створите комітет для перегляду фінансових розрахунків (внутрішнього аудиту).

Г. Ваші пропозиції.

Відповідь обґрунтуйте.

Управлінська ситуація №23

Керівник відділу маркетингу, який ретельно відслідковує і аналізує рівень використання робочого часу працівниками підрозділу, почав помічати, що провідний спеціаліст з дослідження сегментів ринку споживачів продукції підприємства, систематично запізнюється на роботу на 20 хв. (приходить о 9:20, хоча за правилами внутрішнього трудового розпорядку мав би бути на роботі вже о 9:00). Він відіграє значну роль для підприємства; має суттєвий досвід роботи у даній сфері і завжди вміє виходити із складних ситуацій. Його часті запізнення керівник для себе пояснював складністю дістатися до підприємства, невідкладними домашніми справами, що вибивали його з графіку, та ін.).

Щоб підкреслити особливу важливість цього працівника для підприємства, керівник офіційно встановив для нього графік роботи з 9:20. Це певним чином викликало обурення у інших працівників цього відділу. І, що ще не приємніше, – абсолютно не відобразилося на трудовій дисципліні нашого спеціаліста. Тепер працівник регулярно почав приходити на роботу о 9:40.

Питання для обговорення:

1. Прокоментуйте правильність рішення керівника щодо зміни графіка роботи спеціаліста з дослідження сегментів ринку споживачів продукції підприємства.
2. Які б заходи вжили ви у подібній ситуації?

Управлінська ситуація №24

Людмила Власова закінчила психологічний факультет Львівського національного університету ім. І. Франка, потім аспірантуру і захистила кандидатську дисертацію на тему «Нетрадиційні методи розв'язання міжособистісних конфліктів у трудовому колективі». Після 10 років роботи викладачем в одному з вузів вона перейшла на посаду консультанта до центру психологічної допомоги. Протягом 3 років Людмила займалася наданням практичної допомоги дітям із неблагополучних родин, вирішенням конфліктів у школах і установах, консультуванням представників районної адміністрації. Робота давала Людмилі велике задоволення, дозволяла допомагати дітям, використовувати на практиці теоретичні знання, зустрічатися з цікавими людьми. У той же час зарплати ледь вистачало, щоб звести кінці з кінцями.

Тому коли один зі знайомих запропонував їй посаду начальника відділу кадрів великого спільного підприємства з окладом, що в 10 разів перевищив нинішній, Людмила дуже зацікавилась його пропозицією. Успішно пройшовши співбесіду з керівниками СП, вона прийняла

пропозицію, вважаючи, що знання психології, англійської мови, навички комунікації, досвід роботи викладача і консультанта дозволять їй домогтися успіху в роботі, яка приваблювала не тільки високим заробітком, але й можливостями професійного розвитку, роботою з іноземними фахівцями, поїздками по країні і за кордон.

На початку свого першого робочого дня Людмила провела близько години з генеральним директором СП, який пояснив, що він очікує від начальника відділу кадрів: організації професійного навчання, здійснення контролю за прийомом на роботу і чисельністю співробітників, ведення документації. Через тиждень представник західного партнера провів з Людмилою одноденне навчання основам управління персоналом, і вона почала засвоювати особливості нової посади. Робота виявилася значно складнішою, ніж припускала Людмила - десятигодинний робочий день, тривалі наради з технічних питань, які Людмила не розуміла, численні питання і скарги рядових співробітників, необхідність готувати місячні звіти для західних партнерів. Бракувало часу, щоб поспати - не те щоб узагальнити враження, подумати про можливі зміни, як її навчав спеціаліст з європейського відділення.

Незабаром виникла перша кризова ситуація: виконуючи рекомендації партнера, Людмила поставила питання про необхідність скорочення невиробничих працівників, чим викликала бурхливу реакцію директора з виробництва, який у різкій формі звинуватив її в некомпетентності і недосвідченості. Людмила розплакалась і більше до цієї теми не поверталася. Через місяць генеральний директор викликав до себе начальника відділу кадрів і попросив пояснити, чому західний партнер не одержав щомісячного звіту з персоналу. Виявилося, що Людмила просто забула про нього. Ще через тиждень сталося нова неприємність: Людмила пішла з роботи раніше звичайного, і не була на місці, коли була потрібна генеральному директору, який висказав наступного ранку своє невдоволення роботою начальника відділу кадрів. Через тиждень Людмила подала заяву про звільнення.

Питання.

1. Як можна охарактеризувати ситуацію, в якій знаходиться Людмила Власова? Чому вона хоче залишити СП?

2. Наскільки обов'язки начальника відділу кадрів відповідали очікуванням Людмили? Чи мала вона необхідні професійні якості і мотивацію для роботи на цій посаді?

3. Як ви оцінюєте рішення керівництва СП призначити Людмилу Власову на посаду начальника відділу кадрів? Що в її біографії говорило на користь цього рішення? Що мало б насторожити керівників спільного підприємства?

4. Чи відповідало організоване для Людмили навчання її потребам? Що б Ви запропонували замість чи на додаток до зробленого?

5. Що б ви зробили на місці генерального директора із заявою про звільнення?

Управлінська ситуація №25

Багатонаціональна корпорація «Сатурн» почала свої операції в Україні зі створення трьох спільних підприємств: СП «Схід», «Центр» і «Захід». На одній з перших нарад по визначенню стратегії управління цими компаніями, проведеною регіональним віце-президентом, було прийнято рішення про необхідність навчання всіх керівників основам управління фінансами. Розробка програми й організація проведення навчання була доручена регіональному директору з людських ресурсів.

Після трьох місяців напруженої спільної роботи фінансистів зі штаб-квартири «Сатурна» і викладачів місцевої школи управління була створена п'ятиденна програма, яка розкриває основи управління фінансами в сучасній корпорації, пояснює специфіку компанії, а також порівнює американську систему бухгалтерського обліку з вітчизняною. Директор з людських ресурсів залишився дуже задоволений програмою і надіслав листа до кожного зі спільних підприємств із пропозицією направити по 5 керівників на перший курс навчання. На превеликий подив наступного дня він побачив відповідь одного з директорів, що відмовився надіслати своїх співробітників на «невідоме йому навчання». Директор з людських ресурсів звернувся до нього з відповідним листом, зажадавши виконати рішення віце-президента, а також докладно описавши завдання і зміст програми. Через три дні була отримана відповідь, в якій директор СП повідомляв, що його керівники «ще не дозріли для цієї програми». У результаті на першій програмі навчалися 10, а не 15 чоловік, і корпорація зазнала фінансових збитків.

Питання

1. У чому причини конфлікту? Прокоментуйте позиції сторін.
2. Як ви оцінюєте дії директора з людських ресурсів? Як ви оцінюєте дії директора СП?
3. Як можна було б уникнути конфлікту?
4. Що має робити в такій ситуації директор з людських ресурсів?

Управлінська ситуація №26

Павло Георгійович Нечипоренко керує взуттєвою фабрикою «Стріла» протягом 15 років. Через два роки він збирається вийти на пенсію і цілком присвятити себе улюбленій справі - вирощуванню гладіолусів. Як досвідчений керівник він розуміє, що повинен завчасно підібрати і підготувати собі спадкоємця. Це тим більш важливо, що «Стріла» переживає не найкращі часи: обсяги виробництва падають,

продукція фабрики не витримує конкуренції з імпортом взуття, працівники не одержують заробітної плати протягом трьох місяців, застаріле обладнання вимагає заміни. Павло Георгійович розглядає три можливі кандидатури на свою посаду - Олександр Шахрай, Ірина Семенова та Ігор Сіверський, але не може зробити остаточний вибір (таблицю).

	О.Шахрай	І. Семенова	І. Сіверський
Вік	45	41	54
Освіта	Вища, інженер-економіст	Вища, інженер-технолог	Вища, інженер-механік
Займана посада	Начальник відділу збуту та постачання (1 рік)	Головний технолог (5 р.)	Головний інженер (11 років)
Досвід роботи	3 роки – ген. Директор ТОВ «Горизонт» (Установка металевих дверей)	1 рік – заст. гол. технолога 3 роки – нач. цеху 3 роки – інженер з збуту 3 роки – інженер технолог (усе – «Стріла»)	4 р. – гол. інженер 5 р. – нач. вироб. 4 роки – нач. цеху 3 роки – бригадир 6 р. – токар (усе – завод металокопирокцій)
Навички комунікації	добрі	відмінні	середні
Старанність	добра	відмінна	надзвичайна
Авторитет у колективі	середній	високий	високий
Аналітичні здібності	добрі	надзвичайні	добрі
Наполегливість	надзвичайна	висока	висока

Питання:

1. Кого б ви порадили Павлу Георгійовичу як спадкоємця? Чому?
2. Складіть індивідуальні плани розвитку для кожного з кандидатів.

Управлінська ситуація №27

Розпочинаючи роботу в АТ «Інжсервіс» на посаді директора з персоналу, Ольга Янковська знала, що створення нової системи компенсації буде одним із головних її завдань. Тому з першого робочого дня вона спробувала досконально вивчити систему заробітної плати в цій організації, що займалася продажем, монтажем і обслуговуванням інженерного устаткування. За два тижні Ольга встановила:

із 204 співробітників «Інжсервісу» 176 одержували погодинну заробітну плату, що розраховується по ставках семирічної давності, до яких застосовувалися встановлювані генеральним директором коефіцієнти;

кількість «відпрацьованих» протягом місяця годин була постійною - 41; понаднормові не виплачувалися;

погодинна ставка механіка з обслуговування складала 1,1 ставки монтажника, у той час як на місцевому ринку праці монтажники заробляли в 1,5-1,7 рази більше, ніж в «Інжсервісі». Плинність серед монтажників складала 30% на рік, серед механіків - 2%;

погодинна ставка водія складала 1,2 від ставки механіка з обслуговування, в інших організаціях водії заробляли від 80 до 200% від зарплати в «Інжсервісі». Плинність серед водіїв складала 50% на рік;

адміністративний персонал «Інжсервісу» одержував оклади, установлені генеральним директором, які переглядаються «по можливості». Підвищення заробітної плати адміністративного персоналу не завжди збігалось з переглядом погодинних ставок. Плинність адміністративного персоналу складала 3% на рік;

протягом півроку «Інжсервіс» не міг заповнити вакантну посаду начальника відділу продажів, для якої був установлений посадовий оклад у 80% від окладу генерального директора.

Питання:

1. Які висновки можна зробити із зібраної Ольгою інформації?
2. Що б ви порекомендували Ользі як перший крок створення нової системи компенсації?
3. Яка система найбільше підходить «Інжсервісу»?
4. Як заповнити посаду начальника відділу продажів?

Управлінська ситуація №28

Відділ людських ресурсів європейської штаб-квартири багатонаціональної корпорації провів анонімне опитування співробітників з метою з'ясувати їхнє ставлення до процедури атестації, проведеної в штаб-квартирі за класичною схемою: щорічна атестаційна співбесіда з керівником, спеціальні форми оцінки і плану розвитку,

підвищення базового окладу відповідно до атестаційної оцінки. Зібрати думки співробітників було досить складно, оскільки більшість із них проводить переважну частину свого часу в регіональних філіях і лише іноді з'являється у своєму офісі. Всього було зібрано 70 з розісланих 154 анкет. Результати опитування показали:

65% співробітників незадоволені атестацією як методом оцінки їх роботи;

50% співробітників вважають, що керівники не можуть об'єктивно оцінити їхню роботу, оскільки не мають необхідної для цього інформації;

45% співробітників вважають атестаційну співбесіду формальним оголошенням заздалегідь прийнятого рішення;

12% стверджують, що їх керівники взагалі не проводять співбесіди, а просять підписати заповнену заздалегідь форму; 68% співробітників не вважають, що результати атестації використовуються для чогось, крім підвищення окладу;

75% керівників, що проводили атестацію, поскаржились на брак часу для її підготовки і проведення;

25% керівників зізналися, що відчують складності у випадках, коли необхідно критикувати, регулярно завищують атестаційні оцінки.

Питання:

1. Про що говорять результати опитування?
2. У чому причини такої ситуації?
3. Які заходи для вдосконалення системи оцінки ви б запропонували відділу людських ресурсів штаб-квартири?

Управлінська ситуація №29

Олександр Шпак, генеральний директор Міжнародного центру з навчання управлінню, звернувся до консультативної компанії, що працює в галузі управління персоналом. Керований ним центр переріс, на думку Олександра, межі неформальної організації і має потребу у формальних системах управління, насамперед, системі оцінки персоналу. За три роки свого існування Центр перетворився з об'єднання трьох колишніх колег - компаній з консультацій - в потужний навчальний заклад, що реалізує десятки програм професійного навчання. У центрі працює 15 штатних інструкторів і 5 технічних співробітників. Олександр також періодично запрошує викладачів зі сторони, з якими укладаються разові контракти. Центр проводить навчання керівників, фахівців з фінансів, бухгалтерського обліку і стратегічного управління, пропонуючи загальні курси для всіх бажаючих, а також розробляючи спеціальні програми, на замовлення організацій. На частку останніх припадає до 70% обсягу робіт Центра.

На думку Олександра, початковий період «компанії-родини», коли кожний старався з усіх сил, завершився, і Центр потребує формальної системи оцінки роботи кожного робітника.

Питання:

1. Які цілі у сфері управління персоналом ставить перед собою Центр?
2. Яку систему оцінки ви б запропонували Олександрові?

Тест №1. Оцінка кандидата на робоче місце

Даний тест може використовуватися для визначення уміння студента провести співбесіду (інтерв'ю) для добору кандидатів, а також ступеня засвоєння відповідної теми навчального курсу.

Прочитайте кожне висловлювання і позначте його «+» (правильно) або «-» (помилково).

1. Під час співбесіди з претендентом на робоче місце найкраще покладатися на свої почуття.
2. Ознайомлення з переліком вимог до працівника є обов'язковою умовою при веденні розмови з претендентом.
3. Щоб визначити, чи може претендент працювати самостійно, найкраще попросити його описати, як він справляється з нинішньою роботою.
4. Питання про те, яке хобі в претендента на посаду, дозволяє, крім усього іншого, дійти висновку, чи комунікабельний він.
5. Якщо представник фірми опише претенденту умови праці на новому робочому місці як дуже важкі, то зможе дізнатися, чи готовий він до такої роботи і які навантаження може перенести.
6. Не прогайте можливості поцікавитися в претендента його ставленням до протилежної статі.
7. Питання про те, чи все гаразд у претендента в подружньому житті, потрібно опустити з міркувань тактовності.
8. Питання про те, як претендент ставиться до роботи в команді, допоможе скласти уявлення про стиль його керівництва.
9. Це допоможе зрозуміти і те, як претендент виховує своїх дітей.
10. Можна спробувати з'ясувати і релігійні погляди претендента.
11. Відповідь на питання про те, які газети і журнали регулярно читає претендент, дасть уявлення про його політичні погляди.
12. Дізнавшись, у якого кравця претендент шие собі одяг, можна з'ясувати, якого рівня він прагне досягти.
13. Інтелект і освіта повинні мати вирішальне значення при оцінці претендента.
14. Не треба ставити питання, чому претендент хоче залишити своє попереднє місце роботи: у цьому випадку він ніколи не скаже правди.

Якщо хтось приймає рішення про прийняття на роботу претендента на керівну посаду та після 20-хвилинної розмови з ним помиляється у виборі, то сам винен в цьому.

Цей тест має спонукати вас подивитися на проблему оцінки претендентів під незвичним для вас кутом зору. Підведіть підсумки

Використовуючи ключ, оцініть свій результат. Твердження, що містяться в тесті, оцінюються таким чином: відмітка «-» ривласнюється питанням: 1, 6, 7, 13, 14, а відмітка «+» питанням: 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 15.

Тест №2. Адаптація до оточуючого середовища

Для виконання тесту необхідно відповісти на поставлені питання й оцінити відповіді за такими критеріями в балах: «завжди» - 4; «часто» - 3; «іноді» - 2; «рідко» - 1; «ніколи» - 0.

1. Чи легко ви дратуєтесь через дрібниці?
2. Чи нервуєтесь ви, якщо доводиться чекати?
3. Чи червонієте, якщо зніяковієте?
4. Чи ображає вас критика?
5. Чи дотримуєтесь ви принципу «око за око»?
6. Чи є у вас постійне захоплення, інтерес?
7. Чи можете ви кого-небудь образити, коли роздратовані?
8. Чи властива вам необов'язковість?
9. Чи часто ви перериваєте один одного?
10. Чи добрий у вас апетит?
11. Чи часто ви турбуєтесь безпідставно?
12. Чи відчуваєте ви себе зранку «не у своїй тарілці»?
13. Чи знайоме вам відчуття хронічної втоми?
14. Чи відчуваєте ви втому навіть після повноцінного сну?
15. Чи вважаєте ви, що проблеми кардіології вас не стосуються?
16. Чи часто ви відчуваєте біль в області спини або шиї?
17. Чи часто ви барабаните пальцями по столу або похитуєте ногою?
18. Чи любите ви похвалу?
19. Чи вважаєте ви себе невизнаною досконалістю?
20. Чи коливається ваша вага, незважаючи на сувору дієту?

Підведіть підсумки

Потім потрібно підрахувати кількість балів:

– якщо вона менше 30, ви живете спокійно і розумно, в ладу з собою;

– якщо кількість балів 31-45, ви схильні як до позитивних, так і до негативних стресів, тому треба бути більш уважним до себе;

– якщо кількість балів 46-60, ваше життя - постійна боротьба, пов'язана з загрозою стресу. Необхідно уникати зайвих суперечок і придушувати непотрібний гнів;

– якщо кількість балів перевищує 80, ви постійно перебуваєте в стресовій ситуації, яка загрожує вашому здоров'ю і майбутньому. Задумайтеся, доки не пізно!

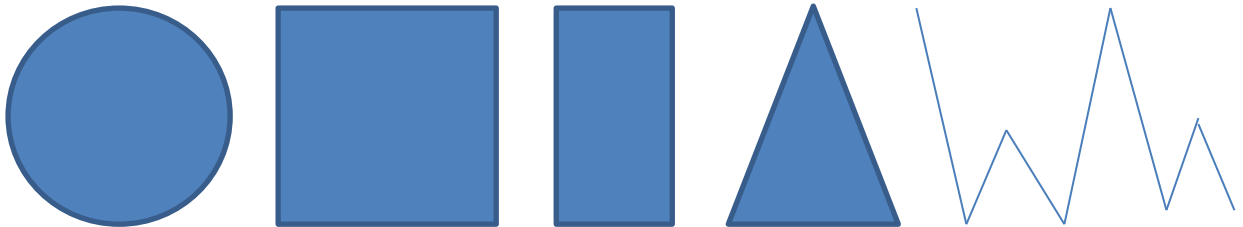
МЕТОДИКА ДІАГНОСТИКИ ОСОБИСТОСТІ

(тест С. Делингера, адаптація А.А.Алексєєва, Л.А.Громовий)

Методика дозволяє миттєво визначити тип особистості людини і вашу власну форму, дати докладну характеристику особистих якостей і особливостей поведінки людини, скласти сценарій поведінки для кожного типу особистості в типових ситуаціях.

Інструкція

Подивіться на п'ять геометричних фігур (коло, квадрат, прямокутник, трикутник і зигзаг), зображених нижче у випадковому порядку:



Розмістіть фігури за першим Вашим враженням у порядку їх переваги. Якщо це Вас дуже обтяжує, виберіть ту фігуру, що перша привернула увагу, решту (чотири фігури) рангуйте в порядку важливості для Вас.

Фігура, яку Ви помістили на перше місце - Ваша основна фігура або суб'єктивна форма. Решта - це своєрідні модулятори, що можуть забарвлювати провідну мелодію Вашої поведінки. Остання фігура свідчить про форму людини, взаємодія з якою буде мати для Вас найбільше труднощів.

Коротка психологічна характеристика основних форм особистості

Квадрат. Якщо Вашою основною формою виявився квадрат, то Ви - невтомний трудівник! Працьовитість, ретельність, потреба доводити

почате до кінця, завзятість, що дозволяє домагатися завершення роботи, - ось чим, насамперед, знамениті щирі Квадрати. Витривалість, терпіння і методичність зазвичай роблять Квадрата висококласним фахівцем у своїй галузі. Цьому сприяє і невтомна потреба в інформації. Квадрати - колекціонери всілякої інформації, яку зводять, систематизують, "розкладають по полицях". Квадрат здатний видати необхідну інформацію моментально. Квадрати - ерудити, принаймні у своїй галузі.

Розумовий аналіз - сильна сторона Квадрата. Якщо Ви твердо вибрали для себе Квадрат - фігуру лінійну, то, імовірно все, Ви відноситеся до «лівопівкульних» мислителів, тобто до тих, хто переробляє дані, у послідовному форматі: а-б-в-г і т.д. Квадрати швидше «обчислюють» результат, ніж здогадуються про нього. Квадрати надзвичайно уважні до деталей, дрібниць.

Вони люблять раз і назавжди заведений порядок. Ідеал Квадрата - розплановане, передбачуване життя, і йому не до душі «сюрпризи» і зміни звичного перебігу подій. Він постійно «упорядковує», організовує людей і речі навколо себе.

Усі ці якості сприяють тому, що Квадрати можуть стати (і стають!) відмінними адміністраторами, виконавцями, але..., на жаль, рідко бувають гарними розпорядниками, менеджерами. Надмірна пристрасть до деталей, потреба в додатковій, уточнюючій інформації для ухвалення рішення позбавляє Квадрата оперативності. Акуратність, прагнення до порядку, дотримання правил можуть розвиватися до паралізуючої крайності.

І, коли приходить час приймати рішення, особливо пов'язане з ризиком, з можливою втратою статусу кво, Квадрати вільно або мимоволі затягують його прийняття. Крім того, раціональність, емоційна сухість і холодність заважають Квадратам швидко встановлювати контакти з різними людьми. Квадрат неефективно діє в аморфній ситуації.

Трикутник. Ця форма символізує лідерство, і багато Трикутників відчують у цьому своє призначення. Найхарактерніша риса щирого Трикутника – здатність концентруватися на головній меті. Трикутники - енергійні, нестримні, сильні особистості, що ставлять чітку мету і, як правило, досягають її!

Вони, як і їх родичі - Квадрати, відносяться до лінійних форм, і в тенденції також є «лівопівкульними» мислителями, здатними глибоко і швидко аналізувати ситуацію. Однак на противагу Квадратам, орієнтованим на деталі, Трикутники зосереджуються на головному, на суті проблеми. Їх сильна прагматична орієнтація спрямовує розумовий аналіз і обмежує його пошуком ефективного (і часто вдалого) у даних умовах вирішення проблеми.

Трикутник - це дуже упевнена людина, що хоче бути правим у всьому! Сильна потреба бути правим і керувати станом справ, вирішувати не тільки за себе, але і (по можливості) за інших, робить Трикутника особистістю, що постійно суперничає, конкурує з іншими. Домінуюча установка в будь-якій справі - це установка на перемогу, виграш, успіх! Він часто ризикує, буває нетерплячим і нетерпимим до тих, хто коливається в ухваленні рішення.

Трикутники дуже не люблять виявлятися неправими; їм важко визнавати свої помилки. Можна сказати, що вони бачать те, що хочуть бачити, тому не люблять змінювати свої рішення, часто бувають категоричні, не визнають заперечень і в більшості випадків роблять по-своєму. Однак вони досить успішно вчаться тому, що відповідає їх прагматичній орієнтації, сприяє досягненню головних цілей, і всмоктують, як губка, корисну інформацію.

Трикутники честолюбні. Якщо справою честі для Квадрата є досягнення вищої якості виконуваної роботи, то Трикутник прагне досягти високого положення, придбати високий статус, інакше кажучи - зробити кар'єру. Перш ніж взятися за справу або прийняти рішення, Трикутник свідомо або несвідомо ставить перед собою питання: "А я що буду з цього мати?".

З Трикутників виходять чудові менеджери на найвищому рівні керування. Вони прекрасно вміють подати керівництву значимість власної роботи і роботи своїх підлеглих, відчують вигідну справу й у боротьбі за неї можуть «зіштовхнути чолами» своїх супротивників. Головна негативна якість «трикутної форми»: сильний егоцентризм, спрямованість на себе. Трикутники на шляху до вершин влади не виявляють особливої педантичності щодо моральних норм і можуть «іти до своєї мети по головах інших». Це характерно для Трикутників, "що зарвалися", яких ніхто вчасно не зупинив. Трикутники змушують все й усіх обертатися навколо себе, без них життя втратило б свою гостроту.

Прямокутники символізують стан переходу і зміни. Це тимчасова форма особистості, що можуть «носити» інші чотири порівняно стійкі фігури у визначені періоди життя. Це люди, невдоволені тим способом життя, що вони ведуть зараз, і тому зайняті пошуками кращого. Причини прямокутного стану можуть бути всілякими, але поєднує їх одне - значимість змін для конкретної людини.

Основним психічним станом Прямокутника є більш-менш усвідомлюваний стан збентеження, заплутаності у проблемах і невизначеності щодо себе на даний момент часу.

Найбільш характерні риси Прямокутників - безпосередність і непередбачуваність вчинків протягом перехідного періоду. Прямокутники можуть сильно змінюватися, навіть у межах одного дня!

Вони мають, як правило, низьку самооцінку, прагнуть стати кращими в чомусь, шукають нові методи роботи, стилі життя. Якщо уважно придивитися до поведження Прямокутника, то можна помітити, що він приміряє протягом усього періоду одяг інших форм: “трикутну”, “круглу” тощо. Блискавичні, круті і непередбачувані зміни в поведженні Прямокутника зазвичай бентежать і насторожують інших людей, і вони можуть свідомо уникати контактів з “людиною без стрижня”. Прямокутникам спілкування з іншими людьми просто необхідне, і в цьому полягає ще одна складність перехідного періоду.

Проте, як і у всіх людей, у Прямокутників виявляються позитивні якості, що залучають до них оточуючих. Це, насамперед, допитливість, жвавий інтерес до усього, що відбувається і... сміливість! Прямокутники намагаються робити те, чого ніколи раніше не робили: задають питання, на що колись у них не вистачало духу. У цей період вони відкриті для нових ідей, цінностей, способів мислення і життя, легко засвоюють усе нове. Правда, зворотним боком цього є надмірна довірливість, сугестивність, наївність. Тому Прямокутниками легко маніпулювати. “Прямокутність” - усього лише стадія. Вона пройде!

Коло - це міфологічний символ гармонії. Той, хто впевнено вибирає його, щиро зацікавлений, насамперед, у добрих міжособистісних відносинах. Вища цінність для Коло - люди, їх благополуччя. Коло - найдоброзичливіше з п'яти форм. Воно найчастіше служить тим «клеєм», що скріплює і робочий колектив, і родину, тобто стабілізує групу.

Кола - найкращі комунікатори серед п'яти форм насамперед тому, що вони найкращі слухачі. Вони мають високу чутливість, розвитку емпатію - здатність співчувати, емоційно відгукуватися на переживання іншої людини. Коло відчуває чужу радість і відчуває чужий біль як свій власний. Природно, що люди тягнуться до Кіл. Кола чудово «читають» людей і в одну хвилину здатні розпізнати удавальника, ошуканця. Кола вболівають за свій колектив і є дуже популярними серед колег по роботі. Однак вони, як правило, слабкі менеджери і керівники у сфері бізнесу.

По-перше, Кола у силу своєї спрямованості швидше на людей, ніж на справу, занадто вже намагаються догодити кожному. Вони намагаються зберегти світ і заради цього іноді уникають займати “тверду” позицію і приймати непопулярні рішення. Для Коло немає нічого важчого, ніж вступати в міжособистісний конфлікт. Коло щасливе тоді, коли усі ладять один з одним. Тому коли в Коло виникає з кимось конфлікт, найбільш імовірно, що саме Коло поступиться першим.

По-друге, Кола не відрізняються рішучістю, слабкі в «політичних іграх» і часто не можуть подати себе і свою «команду» належним

чином. Усе це призводить до того, що над Колами часто беруть гору. Сильніші особистості, наприклад Трикутники. Кола, здається, не дуже турбуються про те, у чиїх руках буде знаходитися влада, аби всі були задоволені і довкола панувала злагода. Однак в одному Кола виявляють заavidну твердість: якщо справа стосується питань моралі або порушення справедливості.

Коло - це нелінійна форма, і ті, хто впевнено ідентифікує себе з Колом, швидше відносяться до «правопівкульних» мислителів. «Правопівкульне» мислення - більш образне, інтуїтивне, емоційно забарвлене. Тому переробка інформації в Кіл здійснюється не в послідовному форматі, а швидше мозаїчно, проривами, із пропуском окремих ланок. Це не означає, що Кола не в ладах з логікою. Просто формалізм у них не одержує пріоритету в вирішенні життєвих проблем.

Головні риси їх стилю мислення - орієнтація на суб'єктивні фактори проблеми (цінності, оцінки, почуття тощо) і прагнення знайти спільне навіть у протилежних точках зору. Можна сказати, що Коло - природжений психолог. Однак щоб стати на чолі серйозного, великого бізнесу, Колу не вистачає «лівопівкульних» організаційних навичок своїх «лінійних» братів - Трикутника і Квадрата.

Зигзаг. Ця фігура символізує креативність, творчість хоча б тому, що вона унікальна з п'яти фігур і єдина розімкнута фігура. Якщо Ви твердо вибрали Зигзаг як основну форму, то Ви, швидше за все, щирий «правопівкульний» мислитель. Вам властива образність, інтуїтивність, мозаїчність. Суворі послідовна дедукція - це не Ваш стиль.

Думка Зигзага робить відчайдушні стрибки: від А... до...Я (!), тому багатьом лінійним, «лівопівкульним» важко зрозуміти Зигзагів. «Правопівкульне» мислення не фіксується на деталях, тому воно, спрощуючи в чомусь картину світу, дозволяє будувати цілісні, гармонічні концепції й образи, бачити красу. Зигзаги, як правило, мають розвинуте естетичне почуття.

Домінуючим стилем мислення Зигзага найчастіше є синтетичний стиль. Комбінування абсолютне різних, несхожих ідей і створення на цій основі чогось нового, оригінального - ось що подобається Зигзагам. На відміну від Кіл Зигзаги зовсім не зацікавлені в консенсусі і домагаються синтезу не шляхом поступок, а навпаки - загострення конфлікту ідей і побудовою нової концепції, у якій цей конфлікт досягає свого вирішення, знімається. Причому, використовуючи свою природну дотепність, вони можуть бути досить уїдливіми, відкриваючи очі іншим на можливість нового рішення. Зигзаги схильні бачити світ постійно мінливим. З цієї причини немає нічого більш нудного для них, ніж незмінювані речі, рутини, шаблони, правила й інструкції, статус-кво або люди, що завжди погоджуються або роблять вигляд, що погоджуються.

Зигзаги просто не можуть продуктивно трудитися в добре структурованих ситуаціях. Їх дратують чіткі вертикальні і горизонтальні зв'язки, строго фіксовані обов'язки і постійні способи роботи. Їм необхідно мати велику розмаїтість і високий рівень стимуляції на робочому місці. Вони також хочуть бути незалежними від інших у своїй роботі. Тоді Зигзаг оживає і починає виконувати своє основне призначення - генерувати нові ідеї і методи роботи. Зигзаги спрямовані в майбутнє і більше цікавляться можливістю, ніж дійсністю. Світ ідей для них так само реальний, як світ речей для інших. Чималу частину життя вони проводять у цьому ідеальному світі, звідси і беруть початок такі риси, як непрактичність, не реалістичність і наївність.

Зигзаг – найбільш захоплений, найбільш збудливий з п'яти фігур. Якщо в нього з'являється нова і цікава думка, він готовий повідати її усьому світові! Зигзаги - невтомні проповідники своїх ідей і здатні мотивувати всіх навколо себе. Однак їм не вистачає політичності: вони нестримані, дуже експресивні («ріжуть правду в очі»), що, поряд з їх ексцентричністю, часто заважає їм втілювати свої ідеї у життя. До того ж вони сильні в розробленні конкретних деталей (без чого матеріалізація ідеї неможлива) і не дуже наполегливі в доведенні справи до кінця (тому що із втратою новизни губиться й інтерес до ідеї).

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Автократичне керівництво - стиль керівництва, для якого характерне неувага до думки підлеглих при прийнятті рішень.

Баланс кадрів - найважливіший інструмент планування кадрів в фірмі (і в будь-якій замкнутій господарській системі), заснований на поставленні додаткової потреби в кадрах і джерелах її забезпечення.

Бюрократична організація - організація, для якої характерне підпорядкування її членів безособовим, формальним правилам, ієрархія відносин, мотивація трудової діяльності на основі грошового винагородження та службового просування.

Бюрократія - відповідальні, працівники апарату управління бюрократичної організації.

Вербування працівників - сукупність заходів, що вживаються фірмою для залучення кандидатів на роботу.

Винагорода праці - грошові виплати та компенсації грошового характеру, що виступають в якості оплати праці найманої праці, і які складаються під впливом ринку праці, системи колективних договорів і угод, індивідуального трудового договору.

Влада - можливість діяти, фактичне право приймати відповідальні рішення, використовуючи для їх реалізації співробітників та інших ресурсів фірми.

Вплив - здатність однієї людини (або групи людей) здійснювати вплив на поведінку іншої людини (або групи).

Внутрішньофірмова культура - визнана і підтримана «учасниками» фірми система цінностей і сукупність норм поведінки як всередині фірми, так і у відносинах із зовнішнім середовищем.

Внутрішньофірмовий ринок праці - умови професіонального просування працівників у великих фірмах, створюють конкуренцію між працівниками і на цій основі дозволяють їм реалізувати свої здібності з вигодою для фірми.

Внутрішня кадрова політика – кадрова політика фірми, спрямована на підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації і (як результат) просування працівників усередині фірми.

Внутрішньофірмове підприємництво - спосіб організації праці тимчасової трудової групи («команди»), створюваної адміністрацією фірми або розробником інноваційної ідеї.

Вивільнення працівників - скорочення чисельності працівників. Розрізняють часткове (внутрішнє) і абсолютне вивільнення працівників. У першому випадку чисельність працівників зберігається, але відбувається їх перевід на неповну зайнятість (скорочення обсягу робіт, вимушені відпустки, неповний робочий тиждень, скорочений робочий день і т.п.). У другому випадку застосовується звільнення.

Відбір кадрів - частина роботи з прийому працівників, в ході якої встановлюється відповідність кандидатів на роботу майбутній роботі і вимогам фірми.

Гнучке використання кадрів - різноманітність форм наймання і режимів праці, що забезпечує пристосування фірми до кон'юнктурних економічних коливань.

Делегування повноважень - часткова передача прав підлеглому приймати рішення про використання ресурсів, що припускає його відповідальність.

Демократичне керівництво - стиль керівництва, який сформований на включенні працівників у прийняття рішень і вироблення трудового регламенту.

Депривація (у перекладі з лат. - втрата, позбавлення) - стан незадоволеності, викликане невідповідністю між очікуваним і отриманим обсягом благ.

Дискреційна влада - це влада виконавця діяти на свій розсуд, що виникає на неформальній основі.

Заробітна плата - грошова форма компенсації трудових зусиль працівників.

Ієрархізація умов найму - поділ умов найму по степені їх привабливості для працівників.

Інтереси - спрямованість діяльності людини, мотиви його дій, які так чи інакше переживаються і в тій чи іншій мірі усвідомлюються.

Кар'єра - просування людини по службі, досягнення нею професійного успіху. Як елемент внутрішньофірмового управління кар'єра працівника передбачає планомірні дії зі сторони керівництва і працівника, засновані на узгодженні їх інтересів.

Кадрова політика - вибір та реалізація фірмою коштів і способів використання людських ресурсів.

Конфлікти - зіткнення протилежних інтересів і поглядів, напруження і крайнє загострення суперечностей, що призводить до активних дій, ускладнень, боротьби, що супроводжуються складними колізіями. Конфлікти поділяються:

а) по своїй ролі (національні та дизфункціональні),

б) з причин, що їх викликають (конфлікти цілей, обставин, культур, спровоковані),

в) за рівнем протікання (внутрішньоособистісні, міжособистісні, між особистістю та групою, міжгрупові, внутрішньо організаційні).

Корпоративний дух - стан духовної єдності і почуття взаємної підтримки між членами фірми в досягненні цілей.

Категорії менеджменту - це основні, найбільш широкі і найзагальніші поняття науки про менеджмент, які формують її категорійний апарат, до якого відносяться такі поняття: організація,

керуюча та керована системи організації, функції та методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації, керівництво та ін.

Керівник - це особа, яка очолює організацію, її структурно відокремлений виробничий або функціональний підрозділ і наділена повноваженнями приймати рішення щодо розпорядження виділеними йому матеріальними, фінансовими, трудовими ресурсами.

Компетентність працівника - це рівень його загальної та професійної підготовки, а також широта професійного світогляду, що дозволяє йому адекватно реагувати на вимоги конкретного робочого місця чи виконуваної роботи, які постійно змінюються.

Комунікація - це обмін інформацією між людьми, за допомогою слів, букв, символів, жестів, через які висловлюється відношення одного працівника до знань і розумінь іншого, досягається довіра і взаємоприйняття поглядів.

Комунікативний процес - обмін інформацією між індивідами або їх групами, метою якого є усвідомлення повідомлень, що містять певну інформацію.

Комунікація в менеджменті - обмін інформацією, внаслідок якого керівник одержує необхідну для прийняття ефективних рішень інформацію, і доносить її до підлеглих теж у формі інформації.

Контроль - це процес забезпечення організацією своїх цілей.

Конфлікт - це відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами.

Криза - це вкрай загострене протиріччя в соціально-економічній системі організації, яке погрожує її життєдіяльності в навколишньому середовищі.

Критерії ефективності менеджменту – це результативність управлінської діяльності в організації, яка визначає якісні її сторони. Ланка управління (менеджменту) – реальне первинне організаційне утворення керуючої системи (структурний підрозділ чи окремий виконавець на певному рівні менеджменту).

Лідер - особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою у зв'язку зі своїми особистими видатними людськими, інтелектуальними або фаховими якостями.

Лідерство - це здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

Менеджер - це найманий професійний управляючий, що не є власником підприємства; це управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні умови господарювання, нововведення та досягнення НТП, виважено враховує зміни в зовнішньому середовищі, своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції,

вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.

Мета менеджменту - забезпечення прибутковості чи дохідності діяльності організації на основі раціонального налагодження виробничого процесу і процесу управління, розвитку матеріально-технічної і технологічної бази, ефективного використання кадрового потенціалу, власних і залучених коштів.

Метод - сукупність заходів (прийомів) у певній сфері людської діяльності, спосіб досягнення мети, шлях вирішення будь-якого завдання, виконання певної операції.

Методи менеджменту - це наукові засоби цілеспрямованого впливу на поведінку людини в організації або на трудовий колектив з метою досягнення поставлених цілей.

Методи менеджменту (адміністративні) - це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, завданням яких є формування організаційно-розпорядчих засад функціонування організації.

Методи менеджменту (економічні) - це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, що обумовлюються різноманітними економічними важелями, за допомогою яких досягається взаємне та індивідуальне задоволення потреб на усіх рівнях.

Методи управління конфліктними ситуаціями - сукупність способів і засобів запобігання, а в разі їх виникнення - вирішення конфліктних ситуацій.

Місія - це основна загальна ціль організації, яка чітко визначає причину її існування.

Мотив - це внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину до здійснення певних дій або вести себе певним чином.

Мотивація - це процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації.

Мотивування - вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації.

Мотивування як функція менеджменту - стимулювання певної поведінки людини, зумовлене напруженням між потребами і можливостями їх задоволення.

Об'єкт менеджменту - процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, корпорацій, господарських товариств, об'єднань та інших організацій.

Об'єкт управління - елемент (група елементів) системи управління, який змінює свою поведінку під впливом суб'єкта.

Оперативне управління - періодичне або безперервне порівняння фактично одержаних результатів з планом і наступне їх коригування.

Операційна система - це система повної виробничої діяльності організації, яка складається з трьох підсистем: переробної, забезпечення, планування і контролю.

Опортунізм - характеристика поведінки учасників договору, зокрема трудового договору (контракту), що відображає їх свідоме прагнення порушити умови договору з метою особистого інтересу.

Організація - це процес створення такої структури підприємства, яка надає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення загально поставлених цілей.

Організаційна структура - це сукупність підрозділів основного, допоміжного і обслуговуючого виробництва організації.

Організація управлінської праці - порядок, правила службової поведінки працівників управління, спрямовані на виконання поточних і перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками відповідно до посадових інструкцій і положень про структурні підрозділи.

Планування - вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення.

Політика найму - кадрова політика, заснована на зовнішніх механізмах комплектації і стимулювання кадрів. У чистому вигляді така політика передбачає, що фірма наймає працівників, які абсолютно замінимі і не вимагають додаткової підготовки.

Принципи менеджменту - це правила, основні керівні ідеї, норми поведінки і орієнтири діяльності управлінського персоналу, якими вони керуються і в рамках яких реалізуються цілі організації.

Процес контролю - це діяльність об'єднаних у певну структуру суб'єктів контролю, спрямованих на досягнення найбільш ефективним способом поставлених цілей шляхом реалізації певних задач і застосування відповідних принципів, методів, технічних засобів і технології контролю.

Процес менеджменту - це послідовність певних завершених етапів, виконання яких сприяє забезпеченню управлінського впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації.

Регулювання - це вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розробки і впровадження відповідних заходів.

Рестрікціонізм (в пер. з англ. - стримування) - поведінка робітників в умовах латентного (прихованого) конфлікту, за допомогою якого норми праці утримуються ними на влаштовує їх рівні.

Рівні управління - це ієрархія управлінських посад: найвищий рівень управління – інституційний: директор та його заступники, президент та віце-президенти та ін.

Роботодавець - юридична особа, яка наймає працівників.

Робочі групи - об'єднання працівників, що знаходяться в стійкому положенні взаємодії і здійснюють загальну трудову, діяльність. Ознаками робочих груп є спільні цілі, безпосередня взаємодія для їх досягнення, визнані і підтримувані правила поведінки, наявність лідерів. Робочі групи поділяються на формальні і неформальні.

Ротація кадрів - цілеспрямовані переміщення працівників з одного робочого місця на інше з метою збагачення їх праці та отримання ними досвіду роботи суміжних підрозділів, знань про діяльність фірми в цілому.

Саботаж - дії працівників в умовах прихованого конфлікту, спрямовані на скорочення норм та обсягів виробництва. Саботаж поділяється на пасивний і активний. Пасивний саботаж пропонує використання неполадок і слабкостей в організації виробничого процесу. Активний саботаж являє собою ситуацію, в якій неполадки і перебої створюються робочими навмисно.

Система - це внутрішньо організована сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, що утворюють єдине ціле і спільно діють для досягнення поставленої мети.

Системний аналіз - це сукупність методологічних засобів і практичних прийомів, що використовуються для підготовки, обґрунтування і прийняття рішень із складних соціально-економічних, технічних, технологічних, кадрових, політичних та інших проблем.

Соціальна політика - напрямок кадрової роботи, включає ще розробку та реалізацію заходів щодо задоволення соціальних потреб працівників.

Соціальна роль - набір стандартних форм поведінки, які визначаються статусом людини.

Стратегія підприємства - це система заходів, яка розрахована на перспективу і забезпечує досягнення конкретних цілей, шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства.

Стратегічне планування - це системний аналітичний підхід, який аналізує бізнес і навколишнє середовище, як єдине ціле.

Стимул - зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення поставленої мети.

Стимулювання - це застосування по відношенню до людини стимулів, які діють на його зусилля, стоять перед організацією і включають відповідні мотиви.

Стиль управління - це сукупність характерних методів, прийомів і способів здійснення управлінської діяльності, форм взаємовідносин і

особистої поведінки керівника до підлеглих, для досягнення цілей організації.

Стрес - це емоційний стан організму, який обумовлений надмірним тиском на особу і згодом здійснює на неї деморалізуючу дію.

Структура організації - це логічний взаємозв'язок рівнів управління і функціональних зв'язків, побудовані у формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягти цілей організації.

Трипартизм - принцип і система здійснення соціально-трудових угод, в якій бере участь три сторони: наймані працівники, роботодавці і держава.

Трудовий договір (контракт) - двостороння угода між працівником і роботодавцем (фірмою) про умови обміну трудового внеску працівника на його винагороду. Трудовий договір укладається в письмовій формі і передбачає підпорядкування працівника внутрішньому розпорядку фірми, встановленому роботодавцем.

Трудові відносини - відносини взаємозв'язку і залежності між суб'єктами, які беруть участь у трудовому процесі та безпосередньо зацікавленими в його протіканні і результатах.

Управлінське рішення - це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з ціллю системи менеджменту.

Управління стресами - це процес цілеспрямованої дії на персонал організації в цілях його адаптації до стресової ситуації, усунення джерел стресу і опанування методами їх нейтралізації.

Фірма - 1) господарська одиниця, яка виробляє продукти або послуги, що використовує для цього економічні ресурси і керується принципом максимізації доходу (прибутку), 2) організація, що має у власності, господарському віданні або оперативному управлінні відокремлене майно і в ході державної реєстрації отримала статус юридичної особи та офіційне (фірмове) найменування.

Флексібілізація - здатність фірми, з найменшими витратами пристосовувати трудові ресурси до зовнішніх і внутрішніх змін. Досягається за рахунок гнучкої заробітної плати та гнучкого використання кадрів.

Харизматична влада - влада, заснована на харизмі, видатні здатності деяких керівників (лідерів) впливати на оточуючих. Це властивість керівника (лідера), що виникає як в силу вроджених здібностей людини, так і під впливом соціальних факторів.