

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

Кафедра управління персоналом та економіки праці

Ткачук В.О.

**Методичні рекомендації з проходження  
тренінг-курсу «Розвиток управлінських  
навичок та компетенцій»**

*(Для студентів спеціальності 051 «Економіка» (освітньо-  
професійна програма «Управління персоналом у бізнес-  
середовищі») денної та заочної форм навчання)*

Житомир – 2019

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

Кафедра управління персоналом та економіки праці

Ткачук В.О.

**Методичні рекомендації з проходження  
тренінг-курсу «Розвиток управлінських  
навичок та компетенцій»**

*(Для студентів спеціальності 051 «Економіка» (освітньо-  
професійна програма «Управління персоналом у бізнес-  
середовищі») денної та заочної форм навчання)*

Затверджено на засіданні  
науково-методичної ради  
Державного університету  
«Житомирська політехніка»  
Протокол №\_\_ від  
\_\_.\_.20\_\_ р.

Житомир – 2019

УДК 377.354

T48

**Рецензенти:**

*Обіход С.В.*, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці Державного університету «Житомирська політехніка», к.е.н., доц.;

*Шпиталенко Г.А.*, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці Державного університету «Житомирська політехніка», к.і.н., доц.

T48      **Ткачук В.О. Тренінг-курс «Розвиток управлінських навичок та компетенцій»: методичні рекомендації з вивчення навчальної дисципліни для студентів спеціальності 051 «Економіка» (освітньо-професійна програма «Управління персоналом у бізнес-середовищі») денної та заочної форм навчання / В.О. Ткачук. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. – 47 с.**

Методичні рекомендації призначені для організації та проведення занять під час проходження тренінг-курсу «Розвиток управлінських навичок та компетенцій» для студентів ступеня вищої освіти «магістр» спеціальності 051 «Економіка» (освітньо-професійна програма «Управління персоналом у бізнес-середовищі») факультету економіки та менеджменту Державного університету «Житомирська політехніка». Вони містять тематичну структуру тренінг-курсу, перелік тренінгів для проведення на заняттях і рекомендовані джерела для підготовки до занять.

Розглянуто та рекомендовано на засіданні кафедри управління персоналом та економіки праці.

Протокол №\_\_ від \_\_. \_\_.20\_\_ р.

**УДК 377.354**

© Ткачук В.О., 2019

© Державний університет «Житомирська політехніка», 2019

## ЗМІСТ

Перелік тренінгів для проведення на заняттях.....	5
Рекомендовані джерела.....	40
Додатки.....	41

# ПЕРЕЛІК ТРЕНІНГІВ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ НА ЗАНЯТТЯХ

## Тренінг 1. Діагностика професійної спрямованості особистості

### Порядок виконання тренінгу

#### **1. Привітання – 5 хв.**

Мета тренінгу: проаналізувати методику визначення професійної спрямованості для продуктивної праці спеціалістом з підбору персоналу.

Вивчення інтересів та здібностей працівників може здійснюватися різними способами. Наприклад, можна спостерігати за успіхами професіоналів і на цій основі визначити їх рівень мотивації. Проте більш точні данні стосовно мотивації можуть надати анкети та опитувальники, які ґрунтуються на визначенні рівні мотивації чи спрямованості особистості.

Використання методик для вивчення професійних інтересів і рівня мотивації дозволяє заздалегідь проаналізувати інтереси, близькі до певного виду діяльності.

#### **2. Айс-брейкінг гра – 10 хв.**

2.1. Правила гри: гра може використовуватися для груп 5–15 індивідів, навіть якщо ці люди ніколи не зустрічалися. Мета гри знизити напругу в групі та зблизити учасників тренінгу за допомогою визначення схожого досвіду.

Усі учасники тренінгу отримають картки, які містять інформацію про життєвий досвід, звички чи вподобання. Учасникам необхідно заповнити табличку іменами інших учасників, які мали певний досвід і т.д.

#### 2.2. Картка для гри:

**Картка для айс-брейкінг гри**

Маю біометричний паспорт	Відвідав (-ла) 5 країн	Співаю вдома для настрою	Маю брата / сестру	Виграв (-ла) в лотерею
Одружений / заміжня	Маю татуювання	Маю червоний диплом	Відвідав (-ла) 3 континенти	Маю домашню тваринку
Маю водійські права	Навчався (-лась) за кордоном	Маю алергію	Порушував (-ла) закон	Чудово готую

**3. Методика діагностики професійної спрямованості****Б. Басса – 15 хв.**

Методика діагностики професійної спрямованості Б. Басса використовується для вивчення і діагностики професійної спрямованості особистості, до складу методики входить анкета, яка була вперше опублікована Б. Бассом у 1967 р. (додаток А) Метою методики є прагнення визначити види спрямованості особистості.

Ця анкета складається з 27 пунктів-суджень. Учасникам пропонується відповісти на запитання опитувальника, який містить 27 суджень, на кожне з яких дається три відповіді (а, б, в). Потрібно вибрати одну з відповідей, яка найбільше відповідає дійсності, та записати її на бланку для відповідей у стовпчику «Найбільш привабливо». Потім слід обрати одну відповідь, яка найменше відповідає реальності та записати її на бланку для відповідей у стовпчику «Найменш привабливо». Три варіанта відповідей співпадають з трьома напрямками особистості. Напрямок особистості – інтегральна і генералізована якість особистості. Сукупність стійких мотивів орієнтуючих діяльність особистості. Характеризується інтересами, нахилами і ідеалами особистості, які відображають її світогляд. Виражається у гармонійності і несуперечливості

знань. Проявляється у світогляді, духовних потребах і практичних діях.

#### **4. Обговорення результатів – 10 хв.**

За допомогою методики виявляються такі напрями особистості, як:

- спрямованість на себе (Я);
- спрямованість на спілкування (С);
- спрямованість на справу (Д).

Спрямованість на себе відображає, якою мірою випробовуваний описує себе як людину, яка очікує прямого винагороди та задоволення незалежно від того, яку роботу і з ким він виконує. У поданні такої людини група є «буквально театром», в якому можна задовольнити певні загальні потреби, показати свої особисті труднощі, придбати гідність, повагу чи суспільний статус, бути агресивним або панувати. Така людина не реагує на потреби оточуючих людей. Вона займається переважно собою, ігнорує людей або роботу, яку зобов'язана виконувати.

Спрямованість на взаємини відображає інтенсивність, з якою людина намагається підтримати хороші взаємини, але лише «на поверхні», що часто перешкоджає виконанню конкретних завдань або наданню щирої допомоги людям. Така людина проявляє великий інтерес, коли мова йде про колективну діяльність, але по суті сам не вносить ніякого вкладу в здійснення трудових завдань групи.

Спрямованість на завдання відображає інтенсивність, з якою людина виконує завдання, вирішує проблеми, і в якій мірі він зацікавлений виконувати свою роботу якнайкраще. Незважаючи на свої особисті інтереси, така людина буде охоче співпрацювати з колективом.

Обговорення проводиться з використанням невеличкого м'яча, який учасники передають один одному у колі для уникнення неаргументованих дискусій і хаосу.

Запитання для обговорення:

1. Чи складно було відповідати на запитання?
2. Чи мали ви сумніви відповідаючи на запитання?
3. Чи співпадає отриманий результат з вашими очікуваннями?
4. Чи проявляється ваш тип професійної спрямованості у повсякденному житті?
5. Чи проявляється ваш тип професійної спрямованості у роботі?
6. Чи вважаєте ви що спрямованість індивіда детермінує його / її мотивацію?
7. Чи може виконання професійних обов'язків, що контрастують з професійною спрямованістю особистості вплинути на продуктивність людини?
8. Чи є важливим визначення професійної спрямованості для досягнення успіху?
9. Чи є важливим використання психологічних / соціологічних опитувань, методик та тестів для роботи спеціалістом з підбору кадрів?
10. Які психологічні / соціологічні опитування, методики та тести ви знаєте, що допомогли б покращити роботу спеціаліста з підбору кадрів? Наприклад, тест на 16 типів особистості та методика для визначення типу інтелекту.

## **Тренінг 2. Формування бюджету організації на розміщення реклами про вакансії**

### **Порядок виконання тренінгу**

Сформувати бюджет організації на проведення рекламної кампанії щодо розміщення вакансії (для команди 1 – *повара*, для команди 2 – *IT-спеціаліста*, для команди 3 – *графічного дизайнера*).

Максимальний бюджет на рекламу 1 вакансії – 15 тис.



грн. Ефект від витрачених коштів має тривати не менше 2 місяців.

Таблиця 2

**Бюджет організації на розміщення реклами  
про вакансію**

Стаття витрат	Умови	Ціна, грн.
1	2	3
Розміщення оголошення у газеті «20 хвилин»	Періодичність: 1 раз на тиждень. Оголошення в рамці (+10,00 грн.)	10,00
Розміщення оголошення на піларсах (виготовлення і розміщення)	Періодичність: 1 раз на місяць. Ефективність збільшується із збільшенням кількості орендованих пілерсів. Ціна за оренду 1 піларса з рекламою на постері	2000,00
Послуги кадрових агенцій	Оплата відбувається за фактично найнятими співробітниками як гонорар за виконану роботу	400,00
Реклама на білбордах міста	Періодичність: 1 раз на місяць. Ефективність збільшується із збільшенням кількості орендованих білбордів. Ціна за оренду 1 білборда з рекламою на постері	3000,00
Розміщення оголошення на спеціалізованих сайтах	Періодичність: до моменту закриття вакансії	450,00
Розміщення оголошення на сайті організації	Оплата входить у вартість оренди хостингу і доменного ім'я	0,00
Відеоекран на вул. Михайлівській, Київській, на Житньому ринку	Періодичність: ролик транслюється 64 рази на добу або 1920 разів на місяць. Мінімальний термін розміщення: 1 місяць. Ціна за 10 сек. Виготовлення ролика (+1700,00 грн.)	1440,00

Продовження табл. 2

1	2	3
Зустріч з представниками навчальних закладів	У деяких випадках можливе розміщення платної реклами про вакансії на піларсах в закладах (див. розміщення оголошення на піларсах). Друк рекламних матеріалів (+800,00 грн.)	0,00
Участь представників організації у ярмарках вакансії	Можливі витрати на виробництво фірмової атрибутики (+2000,00 грн.), друк рекламних матеріалів (+800,00 грн.), оренду вантажівки для перевезення фірмових стендів (+200,00 грн.).	0,00
Реклама в транспорті на спинках сидінь	Періодичність: 1 раз на місяць	3300,00
Розміщення реклами про вакансію на топових дошках оголошень в Інтернеті	150 топових дошок. По 1 оголошенню. Підтримка оголошення (+300,00 грн.)	600,00
Розміщення реклами про вакансію на дошках оголошень на під'їздах	Періодичність: 1 раз на місяць	1700,00

### **Тренінг 3. Кейси з управління конфліктами**

#### *1-й рівень (розпізнайте конфлікт)*

1. Особа усвідомлює, що призначення в якості її підлеглої близької людини відобразиться на трудовій дисципліні та морально-психологічному клімату в колективі, проте не інформує про це вище керівництво, розраховуючи на те, що в подальшому керівник обере інший, більш м'який ніж звільнення спосіб врегулювання ситуації.

2. Людина придбала верхній одяг, який зовсім їй не подобається, але аргументи продавця були досить переконливі і, зрештою, зробили своє.

3. Підліток пішов з дому святкувати випуск з університету і не попередив батьків.

4. Студент мав з'явитися до проректора з виховної роботи на приватну розмову щодо невідвідуваності занять, однак через свою нерішучість не заважився постукати і зайти. Його мучать глибокі переживання щодо необдуманості скоєного, що може коштувати йому відрахування з університету.

5. Особа є членом організаційного комітету конкурсу студентських наукових робіт, при цьому близька їй особа або особа, з якою пов'язаний її приватний інтерес, бере участь у цьому конкурсі.

6. Особа при прийнятті на роботу повідомила про себе недостовірну інформацію, що в результаті дала можливість отримати вакансію.

7. Працівник спізнився на роботу на п'ять хвилин і його відсутність на роботі була помічена керівництвом.

8. Працівник навмисне завдав шкоди майну підприємства.

9. Службова особа державного органу здійснює контрольні заходи щодо комерційної організації, в якій працює близька їй особа або особа, з якою пов'язаний її приватний інтерес.

10. Продавець через неухважність не вклав у пакунок покупця одних із оплачених товарів.

*2 рівень (обґрунтуйте стратегію вирішення конфлікту)*

1. Є дві команди, які незалежно одна від одної працюють над схожими проектами. За представлений результат усім учасникам команди керівництво компанії

гарантує премії. У відведений термін обидві команди одночасно представили власті результати зі своїх проєктів. Керівництво мусить ухвалити рішення щодо цього (*застосувати стратегію виходу або відсторонення від конфлікту*).

2. Досвідчений працівник пропрацював на підприємстві багато років і заслужив визнання серед колег по роботі і керівництва. На його думку заробітна плата працівника такого рівня як у нього має бути значно вищою, ніж є зараз. Він вирішив прямо сказати про це керівнику. Працівник вирішив для себе, що у випадку відмови, обов'язково подасть у службу персоналу заяву про звільнення (*застосувати стратегію досягнення компромісу між сторонами конфлікту*).

3. Студенти групи довго не могли обрати старосту групи. Жоден із кандидатів, якого висували окремі мікрогрупи в їх колективі, не влаштував групу загалом. До вирішення цієї ситуації вирішили залучити куратора групи. Куратор, оцінивши ситуацію, обрав старостою групи людину, з якою він був знайомий особисто і мав гарні відносини. Втім, її кандидатура навіть не з'являлася серед висунутих (*застосувати стратегію приглушення конфлікту або його затьмарення іншим видом конфлікту, ситуацією*).

4. В складі персоналу підприємства є два працівники, які однаково заслуговують на їх висунення на керівну посаду. Керівництву самостійно складно вирішити, кого з них обрати в підсумку. Вони вирішують звернутися до консалтингової організації, яка має оцінити професійні компетенції претендентів і обґрунтувати максимально правильне рішення. Розуміючи, що все у їх руках, працівники намагаються проявити себе якнайкраще, часто застосовуючи елементи нечесної конкуренції (*застосувати стратегію боротьби в конфліктній*

*ситуації).*

5. Працівник підприємства через неухважність зазнав травми на робочому місці, але до останнього намагався приховати цей факт від керівництва. Але травма позначилася на продуктивності його праці. У розмові з керівником йому довелося розповісти про травму. Керівник відразу наказав працівнику залишити робоче місце і звернутися до лікаря. Оскільки робоче місце не може довго простоювати виникло питання пошуку нового працівника (*застосувати стратегію співпраці для спільного вирішення конфлікту*).

#### **Тренінг 4. Ситуаційні вправи з фізіології і психології праці**

***Вправа 1.*** Команда проекту, до якої входять програмісти, тестувальники, аналітики та менеджер проекту, веде розробку великої ІТ-системи, що постачається замовнику місячними ітераціями. Тобто, перед початком кожного місяця, група вибирає і оцінює той обсяг роботи, який вона зможе виконати. В цілому група працює рівно, якихось аутсайдерів чи «зірок» у її складі немає.

Фронт робіт проектної групи включає: аналіз вимог на ітерацію; розробку чи доробку коду системи; тестування кожної нової версії системи; її розгортання і конфігурацію на стенді замовника.

Перший день-два кожного місяця група аналізує та оцінює вимоги, що можуть бути розроблені та протестовані протягом 1 календарного місяця. Робота з замовником ведеться близько року. На поточний момент, з урахуванням державних свят і відпусток, замовнику було надано 10 версій продукту.

Замовник не просто приймає проміжну версію системи

й чекає на наступну, а використовує надане програмне забезпечення для автоматизації істотної ділянки бізнес-процесів. На інфраструктурі замовника в системі знаходяться реальні дані. Якщо в процесі постачання, розгортання або експлуатації нової версії ІТ-системи виникають помилки чи затримки, робота великого підрозділу підприємства замовника втрачає робочий час приблизно 300–400 користувачів.

Незважаючи на налагоджену процедуру оцінювання обсягу ітерації, проектна група в 4 ітераціях із 10 зривала терміни постачання нової версії продукту (від 1 до 4–5 робочих днів). Причини зриву щоразу були різними: проблема з розгортанням і оновленням програмного забезпечення на інфраструктурі замовника; критичні помилки, що призвели до виправлення і повторного постачання ітерації; зміни в складі реалізованих вимог і недооцінка термінів на реалізацію цих змін. Наслідки від зриву термінів для бізнесу замовника також щоразу були різними: основною проблемою є простій підрозділу замовника, а не просто сам факт затримки постачання.

Останні 2 зриви термінів постачання трапилися поспіль у двох місяцях один за одним. Зрив запуску нової версії на 3 дні призвів до простою всіх 400 співробітників підрозділу замовника терміном на 3 дні. Розгніваний замовник в ультимативній формі зажадав від керівництва підприємства-виконавця вжити заходів із наведення порядку в проекті.

Технічний директор підприємства, в якому працює проектна група, викликав менеджера проекту та довів до нього наступне управлінське рішення: якщо наступна ітерація, на початку якої зараз знаходиться проект, буде зірвана за термінами, то з метою наведення дисципліни та створення показового прецеденту для інших 15 проектних груп підприємства (всього на підприємстві працює більше

1000 співробітників) з даної проектної групи буде звільнено половину співробітників, а проект буде переформатовано за складом людей і термінів майбутніх поставок. Рішення було остаточним: технічний директор під тиском у переговорах із представником замовника пообіцяв виконати це рішення в разі зриву термінів постачання і скасувати його вже не може.

**Питання для обговорення:**

1. Чи переказали б ви рішення керівництва підприємства своїм підлеглим, будучи менеджером цієї проектної групи? Якщо ні, то якими будуть ваші наступні дії?

2. Що саме, яким чином і для кого з групи ви б розповіли про дану ситуацію?

**Вправа 2.** У 2016 році ПАТ «Житомирський маслозавод» проводив набір кадрів за фахом «Екологія» (на керівну посаду). Для цього менеджер із персоналу підприємства завітав у Житомирський державний технологічний університет, щоб на місці провести психологічний тест для виявлення якостей майбутніх співробітників. Для учасників тесту були представлені різні ситуації, де вони мали дати повну відповідь, як вони будуть вести себе за певних обставин. Тест був орієнтований на визначення темпераменту людини.

Менеджер із персоналу виходив з існування чотирьох відомих наразі типів темпераменту людини:

1) *флегматичного* (повільна, незворушлива, спокійна, врівноважена людина, завзята й наполеглива в роботі, з достатнім рівнем продуктивності праці);

2) *меланхолічного* (вразлива, схильна до постійного переживання різних подій, підвищено вразлива людина, яка повільно реагує на зовнішні фактори);

3) *холеричного* (швидка, пристрасна, поривчаста,

неврівноважена людина з мінливим настроєм, частими емоційними спалахами);

4) *сангвіністичного* (врівноважена, рухлива людина з частою зміною настрою і вражень, досить легко примиряється зі своїми неприємностями та невдачами, швидко реагує на всі події, що відбуваються навколо неї, високопродуктивна в роботі).

**Питання для обговорення:**

1. Людина з психологічними особливостями якого типу темпераменту буде найбільш підходящим кандидатом на керівну посаду? Чому?

**Вправа 3.** У кімнаті, де невдовзі має відбутися тренінг, потроху збираються учасники. За п'ять хвилин до початку тренер просить всіх взяти стільці, розставити їх у ряд до килима, який постелений на підлозі, і розташуватися якомога ближче один до одного. Протягом декількох хвилин всі розсілися і в приміщенні запанувала тиша. Тренер займається останніми приготуваннями, поглядає на годинник, до початку залишилося декілька хвилин.

І тут заходить останній учасник із списку. Він бачить, що одна частина підлоги застелена світло-блакитним килимом, а на решті частини пліч-о-пліч стоять п'ять стільців, на яких розмістилися учасники тренінгу, і, судячи з дзвінкої тиші, всі вже приготувалися до тренінгу. Останній учасник бачить, що йому належить теж взяти стілець біля стіни, перенести його та сісти в один ряд з іншими учасниками, але так як половина кімнати, де немає килима, вже зайнята, йому доведеться поставити свій стілець на килим.

Швидко оцінивши поглядом ситуацію, він так і зробив, взяв стілець і у вуличному взутті попрямував до килима, щоб сісти поруч із усіма. Але варто було йому занести ногу, щоб зробити крок на килим, як тренер тут же



покликала його: «Ні, ні! Ні в якому разі! У взутті не можна! Ви ж бачите – у нас світлий килим». І не запропонувавши йому ніякого рішення, знову відволіклася на свою підготовку.

Незручність зависла в повітрі. Але ніхто з групи вже присутніх не міг запропонувати свою допомогу, так як ніхто не знав, як можна вийти з цієї ситуації. Учасник забарився, що йому робити. Прийшли в голову такі рішення:

- піти з тренінгу;
- роззутися і сісти поруч із усіма;
- всістися за спинами учасників там, де немає килима.

**Питання для обговорення:**

1. Як, на вашу думку, повинен вчинити учасник, який прийшов останнім?
2. Чи може хтось із присутніх чимось йому допомогти?
3. Дайте пораду учаснику тренінгу, який потрапив у незручну ситуацію.

**Вправа 4.** ПАТ «Погляд» випускає суспільно-політичну газету. Співробітники комерційного відділу збирають недостатньо реклами. Це означає, що газета недоотримує частину доходів.

Друкована площа, передбачена для розміщення реклами, заповнюється текстом. Частина зарплати співробітників комерційного відділу складається з відсотків від продажів газети та від укладених угод із рекламодавцями. Отже, спеціалісти отримують менше, ніж могли б. Іншим співробітникам газети теж не видають преміальних, так як немає прибутку. Через це в газеті висока плинність кадрів.

На співбесідах при підборі нових співробітників замовчують про те, що у відділі плинність і що ще ніхто зі спеціалістів не досяг бажаного рівня оплати праці. Нові

співробітники працюють кілька місяців і йдуть з тих же причин, що й ті, які працювали до них.

Після аналізу роботи комерційного відділу з'ясувалося: щоб укласти угоду з рекламодавцем, спеціалісти відділу повинні провести від 10 до 15 зустрічей на тиждень. Тим часом від виконання інших обов'язків (підвищення продажів газети) співробітників ніхто не звільняв. З огляду на специфіку ринку реклами та завантаженість спеціалістів роботою, плани зі збору реклами просто не можуть бути виконані. Розширювати відділ керівництво підприємства не планує, оскільки просто не може собі це дозволити.

Головний редактор пропонує для підвищення ефективності змінити концепцію газети, подачу матеріалу та розміщення реклами або залишити все як є і постійно приймати нових спеціалістів замість тих, хто звільнився. Власник не згоден із головним редактором і стверджує, що відділ персоналу може і повинен вирішити це питання без зайвих витрат.

**Питання для обговорення:**

1. Що, на вашу думку, призвело до виникнення проблеми?
2. Чиє рішення, головного редактора або власника газети, вірне?
3. Дайте рекомендації, як систематизувати роботу відділу за принципом «Управління за цілям».

**Вправа 5.** На підприємстві, що займається виробництвом шоколадної продукції, після звільнення начальника відділу технології на його місце було призначено Катерину В., яка до цього працювала провідним спеціалістом.

Але взагалі-то кандидатів було двоє: Катерина В. і Галина Н., яка займала таку ж посаду, як і Катерина. Обидві мали однаковий рівень знань, умінь і навичок, але

вище керівництво вибрало саме Катерину, оскільки вона довше працювала на підприємстві. А в Галини був набагато більший загальний стаж роботи.

Через півроку стали проявлятися недоліки в роботі Катерини. За характером вона була дуже скрупульозною й перевіряла до дрібниць всі розрахунки та інформацію у звітах співробітників, так як нікому не довіряла. В колективі відділу були дуже кваліфіковані співробітники, які здавали все вчасно, і після перших перевірок їх роботи було ясно, що вони не допускають помилок. Але навіть через два місяці перебування на посаді Катерина продовжувала перевіряти звіти досвідчених співробітників і новачків, і залишалася допізна. В результаті накопичилася втома, вона перестала встигати.

Вона не прислухалася до колег і робила так, як вважала за потрібне. З огляду на те, що преміальні виплати працівники отримували на увесь відділ, а зі звітами постійно запізнювалися, керівництво стало зменшувати преміальні на колектив, а вони, між іншим, виплачувалися один раз у квартал.

Катерина відповідала на обурення старих співробітників тим, що вона не може подати окремо їх звіти та результати роботи молодих співробітників керівництву, оскільки вони вимагають всі звіти одночасно. Тому затримки відбуваються не з її вини, а тому що в новачків дуже багато помилок, і всі звіти доводиться затримувати. Отже, цілком справедливо, що відділ отримує менше преміальних, ніж зазвичай.

### **Питання для обговорення:**

1. Хто з учасників, на вашу думку, більшою мірою впливає на ситуацію?
2. Що можна зробити, щоб керівництво підприємства отримувало звіти від відділу вчасно?
3. Дайте рекомендації Катерині: як налагодити порядок

подачі й перевірки роботи співробітників відділу.

**Вправа 6.** На підприємстві, що займається виробництвом електронної техніки, у відділі зборки працювало 6 дівчат, які монтували внутрішні частини спеціальної складної електронної трубки. Всі члени бригади працювали на лінії, а трубки потрапляли від одного до іншого вздовж довгого столу. За їх роботою спостерігав майстер, у відомстві якого знаходилося ще два інших відділи. Дівчина, яка сиділа на першому місці, була старшим оператором. Вона стежила за роботою всієї лінії.

Коли проводилося дослідження, було виявлено низьку моральну обстановку в трудовому колективі, високу плинність персоналу, часті прогули та значний брак у роботі (в середньому 27% трубок вибраковувалися через неякісну зборку). Лінія часто вибивалася з ритму, коли на ділянці того чи іншого оператора виникали різні проблеми.

Спілкуватися між собою дівчатам було складно. Кожна з них могла спілкуватися тільки з сусідками зліва та справа. Хоча й це було нелегко, тому що робочі місця були врізані в стіл, утворюючи щось на зразок ніші. Також робітниць розділяли високі ящики з деталями та інструментами. Тому, щоб поспілкуватися, потрібно було нагнутися або встати з-за столу, що забороняли обидва контролери – майстер і старший оператор. У відділі не було місця, де можна було б посидіти під час перерви, тому дівчата приєднувалися до іншого персоналу підприємства в кафетерії.

Бригаді майже нічого не повідомляли про результати роботи, тільки на щоденних зібраннях майстер вмовлять працівниць знизити відсоток браку. Вказівки щодо норм виробництва надходили лише від старшого оператора. Якщо робітниці відставали від графіку, старший оператор проходив вздовж столу, щоб виявити причину затримки та

спробувати виправити ситуацію. Коли вона вбачала затримку в недосвідченості чи помилці, то давала співробітниці пораду; коли ж вважала, що вона просто лініється, – виносила догану.

Бажаючи підняти дух робітниць, керівництво вирішило надати їм можливість спілкуватися, щоб досвідчені могли допомогти недосвідченим і просто поговорити один із одним. Робоче місце було перебудоване: замість прямого довгого столу був поставлений овальний, вздовж якого розташовувалися місця для дівчат. Щоб дівчатам було більш зручно спілкуватися з сидячими навпроти й сусідками поруч, ящики з деталями та інструментами перенесли. Невдовзі після цього продуктивність праці виросла до 35 трубок за годину, а відсоток браку скоротився з 27 до 18%. Значно зменшилася кількість прогулів.

Однак через місяць виникла нова проблема – дівчата захотіли виконувати більш складну роботу. Як тільки працівниця освоювала нескладну операцію, вона прагнула освоїти іншу, що вимагала більшої майстерності, а та, яка освоїла складну операцію, відмовлялася виконувати вимоги старшого оператора – зайняти місце виконавиці простих операцій, яка була відсутньою у цей момент.

Бригада почала противитися вказівкам старшого оператора, яка зазвичай вирішувала, коли можна зупинити роботу перед перервою або між змінами. Тепер дівчата відкладали інструменти за 10–15 хв. до закінчення зміни. Розпорядження старшого оператора не виконувалися, і хоча присутність майстра утримувала робітниць на місцях, їх продуктивність праці під кінець зміни зменшувалася. Загальна продуктивність праці скоротилася до 30 трубок за годину, відсоток браку перевищив минулі показники, причому його значна частина припадала на нескладні операції. Плинність і прогули не досягли попередніх

розмірів, але стали наближатися до їх рівня.

Через кілька місяців старший оператор залишила роботу. Майстер вирішив не призначати на її місце іншу людину й дозволив дівчатам управляти робочим процесом усією бригадою. Вони отримали змогу задавати темп роботи, при цьому норму виробітку у відповідності до інших стадій роботи встановлював майстер.

Дівчата мали працювати самостійно, залишивши за майстром лише питання вирішення конфліктів. Продуктивність праці відразу впала до 26 трубок за годину, але через місяць виросла до 40. Відсоток браку скоротився до попереднього рівня – 18%.

На черговому зібранні одна з працівниць запропонувала, щоб на початку кожної зміни їм повідомляли, скільки браку вони допустили в попередній день і з яких причин. Після цього відсоток браку скоротився до 11%. Прогулів не було, плинність знизилася, і бригада стабільно видавала 40 трубок за годину, показуючи, що за потребою може працювати ще продуктивніше.

#### **Питання для обговорення:**

1. Проаналізуйте описану ситуацію і поясніть, що стало причиною зміни поведінки робітниць.
2. Як зміна поведінки працівників бригади позначилася на результатах її роботи?

**Вправа 7.** На великому текстильному підприємстві справи йшли цілком успішно. Підприємство було засновано в 70-ті роки й реалізовувало свою продукцію за радянської влади, при перебудові економіки й при активному розвитку демократії. Але в зв'язку з активним розвитком новітніх технологій конкуренти стали витіснити підприємство з ринку. Багато замовників і постійні покупці текстильної продукції пішли до інших виробників. У

результаті за останні вісім місяців кількість замовлень зменшилася, що зумовило перебої з надходженням готівки. Тому керівництво вирішило скоротити частину персоналу.

На нараді директорами було прийнято рішення завершити вже намічені договірні угоди, а потім із розрахунку зменшення заявок від споживачів провести розрахунки того, що й скільки доведеться скоротити. На основі отриманих даних планувалося обчислити надлишок робочої сили й почати процедуру звільнення працівників. На переконання власників підприємства, міра була тимчасовою, оскільки через півроку вони планували зайняти нову нішу на ринку збуту, що при хорошому розвитку потребувало б зворотної роботи з персоналом – набору нових співробітників. Власники й керівник підприємства розглядали цей захід як можливість очистити трудовий колектив від застарілих компетенцій і влити нову кров. Працівникам вирішили поки нічого не повідомляти.

Але інформація все одно просочилася, і співробітники почали реагувати: з невідомих причин машини перестали працювати, барвники фарбувати, тканини ткатись. Темп роботи сильно знизився. Багато хто з працівників пішов на лікарняний, а інші просто не з'явилися на роботу без пояснення причин. Продуктивність праці різко впала.

Керівництво опинилося в складному становищі, не розуміючи причин такої ситуації, так як власники й керівник були впевнені, що співробітники нічого не знають.

Дирекція підприємства доручила керівнику відділу кадрів вирішити ситуацію, переговорити з профспілкою і налагодити обстановку.

#### **Питання для обговорення:**

1. Як ви оцінюєте дії адміністрації підприємства?
2. Як, на вашу думку, потрібно було вчинити трудовому колективу? Обґрунтуйте своє рішення.

**Вправа 8.** ПАТ «Сіґма» займається продажем мінеральних добрив по телефону. За останні роки поступово розширилося коло споживачів його продукції. Сергій М'ясликов, директор ПАТ «Сіґма», керується у своїй діяльності раціональною структурою підприємства та особистим контролем за діяльністю всіх його підрозділів. Сергію вдалося зібрати ефективну команду керівників. На даний момент на підприємстві працює 100 осіб. Усіма кадровими питаннями займаються керівники відділів, кожному з яких виділяється бюджет на розвиток персоналу.

Особливе місце займає відділ продажів. У його структурі перебувають кілька груп, кожна з яких займається продажем певного продукту. Відділом керує Євген Судомцев, який має авторитет серед колег. Євген досить демократичний керівник і вдається до єдиновладдя тільки в особливих випадках. При прийнятті рішень він цікавиться думкою своїх співробітників, спираючись на їхні знання й досвід. Євген запровадив систему розподілу клієнтів. Основним її моментом є чітке закріплення кожного клієнта за персональним менеджером, який за результатами успішного виконання своєї роботи отримує бонуси. У цьому керівники бачать запоруку успіху – вибудовуються партнерські відносини, інформація про клієнта знаходиться «в одних руках», і той відчуває до себе особливе ставлення. Також прописані ситуації взаємозамінності співробітників у випадках, коли менеджер клієнта відсутній, а клієнт дзвонить, щоб зробити замовлення.

З розширенням діяльності підприємства обсяги навантаження на працівників зросли. Вони почали неналежним чином виконувати свої обов'язки. Все частіше у відділі стали висловлювати небажання замінити колегу,



працівники виставляли взаємні претензії тощо. Обговоривши цю проблему з директором і колегами-керівниками, вони прийшли до висновку, що змінювати дійсну систему бонусів – це невірний крок, оскільки вона була до цього ефективною, і всі були нею задоволені. Проте, атмосфера у відділі стала прохолодною, пропав дух взаємозамінності й відчуття підтримки. Часом здавалося, що конфлікти спалахують на пустому місці. Дедалі частіше керівнику доводилося приймати одноосібні рішення.

### **Питання для обговорення:**

1. Які ви дасте рекомендації керівникові відділу продажів Євгену Судомцеву?

2. Чи можна вирішити цю проблему шляхом проведення тренінгу або інших методів розвитку персоналу?

**Вправа 9.** Тарас вже кілька років працює на підприємстві у відділі навчання персоналу. Його посадові обов'язки досить одноманітні, але в той же час він не відповідає за кінцевий результат, так як поряд із іншими співробітниками виконує роботу за дорученням керівника відділу.

Тарас виконує головним чином такі стандартні дії:

– отримує замовлення на навчання від керівника і вносить його в базу планування навчання персоналу;

– складає список працівників на навчання або підвищення кваліфікації за заявками керівників підрозділів підприємства;

– вносить всі дані про співробітників і передає цю заявку своєму керівнику.

Загалом, Тарас дійшов до тієї стадії в роботі, коли стало нудно, але він має можливість відпрошуватися з роботи за потребою, і в трудовому колективі дуже хороший

психологічний клімат.

Однак останнім часом Тарас відчуває, що незадоволеність працею посилюється, а він готовий виконувати більш складну роботу чи хоча б спробувати, причому йому хотілося б, щоб ця робота не залежала від результату роботи інших. Загалом, він впевнений, що керівник міг би вже запропонувати йому краще робоче місце. У відповідь на прохання Тараса про підвищення керівник зазначив, що дасть свою відповідь через кілька днів. Через три дні керівник запропонував Тарасу наступні умови:

– за результатами роботи в попередні періоди він не бачить підстав для підвищення Тараса, але пропонує йому протягом наступних двох місяців виконувати функції провідного спеціаліста разом із тими, що він вже має;

– офіційне розпорядження про підвищення буде зроблено, якщо він буде відмінно справлятися з усією роботою;

– оплата не змінюється, але якщо робота буде виконана якісно, то Тарас отримає премію, розмір якої також буде залежати від результату його роботи.

#### **Питання для обговорення:**

1. Оцініть пропозицію керівника за кожним викладеним пунктом.

2. Які умови ви хотіли б змінити?

3. Запропонуйте керівнику свій варіант вирішення даної ситуації.

**Вправа 10.** ПАТ «Лора» є одним із найбільших виробників побутової техніки, акумуляторів і батарейок до неї. Для виготовлення виробів автономного живлення використовується велика кількість свинцю, що погано впливає на розвиток плоду у вагітних жінок. У результаті, щоб убезпечити вагітних жінок від такого шкідливого

впливу, виробник батарейок увів заборону на використання праці жінок на тих ділянках виробництва, де присутня взаємодія організму людини зі свинцем.

Керівництво підприємства прийняло таке рішення, щоб задовольнити наступні норми: право жінок на безпечне виношення і народження дітей; право підприємства на запобігання шкоди від пред'явлення судових позовів від жінок або їх дітей, які відчули на собі шкідливі наслідки роботи їхніх матерів під час вагітності в умовах виробничого процесу із застосуванням свинцю.

Підприємство встановило правило, за яким не можна допускати до шкідливого виробництва жінок до 50 років, так як для них ще може бути актуальним питання про народження здорових дітей. Це означає, що більшості жінкам доведеться перейти на посади з меншим окладом. У відповідь співробітниці підприємства влаштували саботаж, сівши в центрі виробничого цеху на підлозі. Вони звинувачували керівництво підприємства в тому, що воно втручається в їх особисте життя, так як тільки їм вирішувати – збираються вони мати дітей чи ні, і якщо вони хочуть працювати до народження дітей або після на виробництві батарейок, то це їх право.

На підприємстві в найкоротші строки мають бути ухвалені рішення, що допоможуть вирішити дану проблему.

### **Питання для обговорення:**

1. Чи є захист вагітних жінок і їх ненароджених дітей на виробництві предметом турботи лише самої вагітної жінки?

2. Чи може підприємство захистити себе від негативних наслідків, пов'язаних із шкідливим впливом виробництва на здоров'я співробітниць?

3. Чи можна в подібній ситуації прийти до спільної згоди?

**Вправа 11.** У метеорологічній лабораторії працюють 11 співробітниць. Всі розташовуються в одній кімнаті. Колектив дружний. Співробітниці підтримували відносини не тільки на роботі, але й дружили сім'ями. Всі завжди були доброзичливі один до одного, всіляко допомагали, підміняли, коли хтось не міг вийти на роботу.

Але з часом співробітниці стали скаржитися, що робочі місця влаштовано незручно: доводиться сидіти спиною один до одного, що створює дискомфорт. А коли потрібно обговорити робоче питання або просто перекинутися кількома словами, співробітницям доводиться повертатися, але так як стільці не крутяться, зробити це непросто.

Обміркувавши, як можна переставити робочі столи, вирішили, що краще змістити їх до середини кімнати й поставити так, щоб всі сиділи парами навпроти один одного. Але між столами не було навіть невеликих перегородок, через що у співробітниць не виникало відчуття особистого простору.

Через місяць знову проявилось невдоволення. Коли хтось говорив по телефону, то в сусідки виникало відчуття, що говорять з нею. Комуś не подобалося, що сусідка жує жувальну гумку або п'є чай з цукерками, хтось висловлювався проти різкого запаху парфумів. Адже він відчувався протягом усього робочого дня. Комуś не подобалося, що деякі сусідки «перекушують» прямо на робочому місці кілька разів на день. Роздратування наростало й іноді виливалося в гучну перепалку.

Коли колеги сиділи спиною один до одного, ніхто не звертав уваги на такі дрібниці, а тепер невдоволення нерідко призводило до скандалів. Але повертати столи на колишні місця ніхто не хотів, оскільки це було нераціонально.

**Питання для обговорення:**

1. Чи могла описана ситуація виникнути з інших

причин, а не через те, що переставили столи?

2. Як, на вашу думку, потрібно організувати простір, щоб догодити співробітницям?

3. Чи обов'язково для врегулювання конфлікту інакше розміщувати робочі місця?

**Вправа 12.** Ви є керівником функціонального підрозділу підприємства з більш-менш стабільним рівнем завантаження персоналу. Раптово (тобто це насправді неможливо було передбачити), ви отримуєте інформацію про 3 рівномірні зміни в майбутньому завантаженні ваших співробітників через 3 місяці:

1. Обсяг виробництва скоротиться на 1/3.

2. Обсяг виробництва залишиться на звичному рівні.

3. Обсяг виробництва зростає в 1,5 рази.

Зміни обсягу виробництва, швидше за все, призведуть до відповідних коливань у розмірі бюджету діяльності (а значить відіб'ються на чисельності штату працівників).

На місцевому ринку праці співробітників даного профілю немає. Аналогічні підприємства щосили скорочують персонал.

**Питання для обговорення:**

1. Яким чином ви підготуєте підлеглих до цих новин (якщо, звичайно, будете це робити)?

2. Чи будете ви вживати якісь практичні заходи для пом'якшення можливого впливу скорочення виробництва на діяльність вашого підрозділу?

**Вправа 13.** Керівник відділу маркетингу, який ретельно відслідковує і аналізує рівень використання робочого часу працівниками підрозділу, почав помічати, що провідний спеціаліст із дослідження сегментів ринку споживачів продукції підприємства систематично запізнюється на роботу на 20 хв. (приходить о 9:20, хоча згідно правил

внутрішнього трудового розпорядку мав би бути на роботі вже о 9:00). Він відіграє значну роль для підприємства; має суттєвий досвід роботи в даній сфері й завжди вміє виходити зі складних ситуацій. Його регулярні запізнення керівник для себе пояснював складністю дістатися до підприємства, невідкладними домашніми справами, що вибивали з графіку та ін.).

Щоб підкреслити особливу важливість цього працівника для підприємства, керівник офіційно встановив для нього графік роботи з 9:20. Це, зрозуміло, викликало обурення у інших працівників цього відділу. І, що найбільш неприємно, – абсолютно не відобразилося на трудовій дисципліні 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 ви вжили в подібній ситуації?

**Вправа 14.** У плановому відділі державної організації сформувався злагоджений і дружний трудовий колектив. Всі прийшли до відділу практично одночасно й у всіх була однакова заробітна плата. Керівник розподіляв навантаження між співробітниками рівномірно (наскільки це було можливо) і в колективі з цього приводу ніколи не було невдоволення, всі вважали, що все справедливо.

Через півтора роки одна співробітниця відділу змінила своє ставлення до роботи. При цьому очевидних причин для цього не було. Але вона стала часто брати відгули, відмовлятися виконувати доручення з різних причин. Маючи дитину, вона постійно брала лікарняні. Коли поставили нову програму автоматизації та обліку, вона не дуже вникала в роз'яснення фахівця про принципи роботи

цієї системи. А потім постійно зверталася до колег за допомогою, щоб зробити елементарні дії в програмі. Паралельно вона дуже активно вибудовувала свої відносини з керівництвом: то частування принесе, то загляне до керівника перекинутися кількома словами, то зробить комплімент. А недавно привселюдно оголосила, що вступила до університету, щоб розвиватися і рухатися кар'єрними сходами. На що керівник відреагував схвально.

У трудовому колективі в багатьох співробітників вже була вища освіта, а деякі навіть мали ступінь кандидата наук. Два спеціаліста недавно отримали сертифікати, закінчивши курси підвищення кваліфікації. Але в усіх склалося враження, що перспектива кар'єрного зростання є лише у неї.

В результаті в трудовому колективі почалися хвилювання та звучали критичні висловлювання в адресу керівництва.

Співробітники раз у раз говорили про свою колегу і про керівника. Багато хто вважав, що вони більш достойні отримати підвищення.

**Питання для обговорення:**

1. Оцініть ситуацію, що склалася.
2. Чи можна в даному випадку сказати, що буде відбуватися в колективі далі?
3. Як краще вчинити менеджеру з персоналу в даній ситуації?

**Вправа 15.** Сергій – новий співробітник відділу маркетингу фірми. Перед тим як приступити до роботи, йому потрібно зустрітися з начальником відділу та отримати від нього відповідні вказівки. Провідний спеціаліст відділу кадрів Тетяна домовилася про зустріч Сергія з начальником у понеділок на 12:00.

В обумовлений час Сергій прийшов у фірму та з

прохідної зателефонував у відділ маркетингу. Слухавку зняла старший спеціаліст Наталія, яка повідомила Сергію, що начальник відділу поки відсутній, але пообіцяла провести його через прохідну. Новині про новачка у відділі співробітники не сильно зраділи, оскільки їм і самим не вистачає місця для комфортної роботи.

Коли Сергій дійшов до кабінету начальника відділу маркетингу, вже було 13:25. Керівник обговорював робочі моменти з працівниками відділу. Помітивши новачка, він вибачився за затримку та попросив почекати ще півгодини.

Через півгодини Сергій вдруге зайшов до керівника, який тільки-но завершив нараду. Начальник повідомив Сергія, що через 2 тижні відбудеться виставка й необхідно підготувати каталог товарів фірми. Попередньо ознайомившись з документами нового працівника, начальник знав, що складання подібних каталогів було в портфоліо Сергія. Сергій підтвердив цей факт.

Керівник запропонував новачку відразу проявити себе в роботі, зайнявшись терміновою розробкою цього каталогу. На запит щодо попереднього ознайомлення зі зразками товарів, керівник відповів, що вони йому не потрібні, бо він професіонал у своїй справі й має сам у всьому розібратися.

Сергія посадили за вільний стіл і запропонували звертатися за будь-якою допомогою до будь-кого на фірмі.

Не зволікаючи, Сергій відразу подався шукати відділ продажів для одержання консультації щодо асортименту товарів для виготовлення каталогу. Провідний спеціаліст відділу продажів Валерія зазначила, що сьогодні не кращий день для тривалої ділової розмови, та запропонувала підійти наступного дня в першій його половині. Щоб Сергій мав загальне уявлення про перелік товарів і міг з ним ознайомитися для більш конструктивної розмови, вона дала йому прайс-лист.



Сергій підготував план роботи над каталогом, перший варіант концепції каталогу та запропонував начальнику це обговорити. Тим паче, у нього виникло чимало запитань. Начальник сказав, що прогляне документи, а пізніше вони їх обговорять.

Спеціаліст відділу кадрів поцікавилася про результати адаптації Сергія на фірмі та передала йому всі необхідні документи (правила техніки безпеки, посадові інструкції та ін.) для ознайомлення та підпису. Сергій розповів про знайомство з співробітниками відділів маркетингу та продажів, запевнивши Тетяну, що в нього все гаразд. Щоправда він був не в захваті, коли Тетяна сказала про те, що інструктаж йому проведе безпосередньо начальник відділу маркетингу.

На наступний робочий день Сергій вдруге звернувся за допомогою до спеціаліста відділу продажів. Хлопцю необхідні були фотографії товарів. Валерія повідомила, що товари фотографували місяць назад, але вона не знає, де зараз знімки. А щодо інформації про асортимент товарів запропонувала прийти наступного дня.

Розпитавши співробітників фірми, Сергій з'ясував, що фотографуванням товарів займалася старший спеціаліст Наталія, яка раніше допомогла йому з пропуском. Наталія очікувала, що ця робота дістанеться саме їй, але керівництво фірми вирішило прийняти кандидатуру Сергія. Вона відмовилася допомагати новачку, не пройнявшись його словами про командний підхід у роботі та взаємодопомогу в досягненні спільної мети діяльності. Пізніше навіть попросила його звільнити зайняте робоче місце, на яке мала повернутися з відпустки ще одна їхня співробітниця.

Сергій звернувся до начальника з потребою у новому робочому місці. Керівник запевнив, що через 2 місяці вони переїдуть у більш просторий офіс, а доти Сергій може

посидіти в сусідньому відділі. У Сергія на руках були документи з уточненою концепцією каталогу, але керівник не мав бажання її обговорювати прямо зараз і попросив залишити їх на столі.

Сергій пішов геть. Блукаючи коридорами фірми, він необачно різко повівся з незнайомим чоловіком у ліфті. А потім виявилось, що то був комерційний директор фірми, до відомства якого належить відділ маркетингу.

Спеціаліст відділу кадрів натякнула в приватній бесіді з Сергієм, що і начальник відділу маркетингу, і комерційний директор не сильно задоволені результатами його роботи та трудовою дисципліною. Сергій міг апелювати тільки незнайомством із усіма співробітників фірми та ігноруванням його запитів начальником. Але він не бажав сперечатися і з'ясовувати, хто правий.

#### **Питання для обговорення:**

1. Які помилки були допущені керівництвом і відділом кадрів при прийнятті нового співробітника?
2. Як би ви вирішили подібну ситуацію, будучи на місці працівника відділу кадрів?
3. Як би ви вирішили подібну ситуацію, будучи начальником відділу маркетингу?
4. Які ділові процеси, на вашу думку, потребують суттєвої оптимізації в фірмі?

### **Тренінг 5. Графічний тест Вартегга**

#### **Порядок виконання тренінгу**

**1. Інформація про тест.** Тест допомагає навчитися розшифровувати знаки підсвідомості. За допомогою графічних проєкцій (асоціативних малюнків) квадратів Вартегга можна дізнатися про такі сторони особистості, що виявляються в графічних символах, як: самооцінка; соціальні навички; амбіції, активність і способи

досягнення мети; внутрішня стійкість; особливості особистих взаємин; ставлення до страхів; почуття безпеки та ін.

На перший погляд може здатися, що кожна людина і так все про себе знає. Насправді, це не зовсім так. Люди часто перебувають в полоні суб'єктивних помилок, не завжди розуміють самих себе та оточуючих, ігнорують своє несвідоме і вважають, що все залежить тільки від їх свідомих зусиль. Величезний пласт інформації про себе та оточуючих буває просто недоступний людській свідомості.

Тест Вартегга відноситься до категорії експресивно-проективних методів дослідження особистості, це метод незакінченого малюнка. Для графолога – це приватний, додатковий метод дослідження. Він допомагає зрозуміти візуальні, символічні смисли, які виникають у людини відносної тієї чи іншої сторони життя (щодо себе самого, оточуючих людей, своїх планів і устремлень, способу дії, тривоги і страхів і т.д.).

Тест дозволяє виміряти зорово-духовні, смислові відносини людини, які засновані як на вітальних (психофізіологічних, підсвідомих особливості), так і моторно-вольових (свідомих) функціях.

Тест був запропонований до застосування Е. Вартегга (німецьким психологом) в 30-х роках минулого століття. Тест найбільш поширений в країнах Європи. У нас в країні він маловідомий, але останнім часом з появою російськомовної монографії цього тесту, під редакцією В. Каліненко, про нього стали більше говорити і використовувати.

**2. Робочі матеріали для проходження тесту.** Сам тест Е. Вартегга представляє собою стандартний бланк з 8-ю квадратами, в кожному з яких зображена проста фігура або лінії (рис. 1).

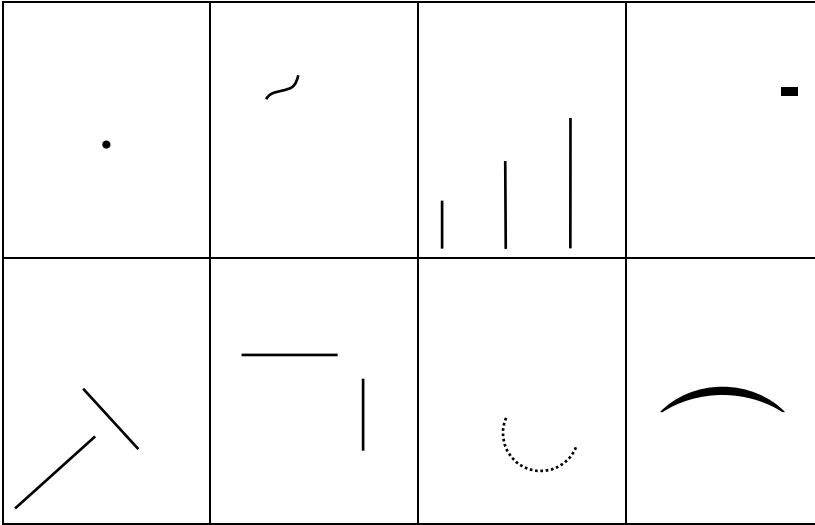


Рис. 1. Бланк графічного тесту Вартегга

**3. Інструкція до тесту.** Перед вами вісім квадратів, в кожному з яких щось зображено. Доповніть те, що ви бачите, і намалюйте будь-який малюнок в кожному з квадратів, в будь-якій послідовності, підпишіть, в якій послідовності ви заповнювали тест і позначте, що намальовано на картинках.

Стимули тесту та їх послідовність підібрані таким чином, що кожен з них провокує проєкцію певної психічної області. Тобто, кожен стомлений малюнок «адресований» певній галузі індивідуального, певному аспекту особистості.

### **Квадрати Вартегга:**

*1 квадрат:* символічно точка означає початок, мить, середину чого-небудь. У психологічному сенсі вона відображає Его-концепцію, Я, світогляд, пошук себе.

*2 квадрат:* хвиляста лінія означає зародок (незахищене людська істота). Те, як людина надійде з ним в малюнку, означатиме, як він пристосовується до навколишнього

світу. Навколишній світ – агресивне середовище для цього зародка або навпаки середовище, що сприяє його розвитку.

У психологічному сенсі відображає емоційну залежність, емотивність, співпереживання, причетність з іншими людьми, контакт з соціумом, соціальну адаптацію (до людей) в світі людей. Це квадрат відображає соціальний аспект особистості.

*3 квадрат:* три висхідні лінії означають підйом, посилення, сходження, розвиток. У психологічному плані вони відповідають таким категоріям, як амбіції, мотивація, спрямованість, наполегливість, ініціатива, плани на майбутнє, кар’єрний ріст.

*4 квадрат:* чорний квадрат позначає небезпеку, страх, провину. Психологічно в цьому квадраті відображаються: несвідоме, аспекти страху, провини, сорому.

*5 квадрат:* дві перпендикулярні, непересічні лінії позначають протилежність, опір, імпульс діяти і перешкода на шляху. Психологічно в цьому квадраті відображаються вольова регуляція, динамічність, активний початок, мотивація досягнення, або мотивація уникнення труднощів. Рух вперед і спосіб подолання перешкоди.

*6 квадрат:* дві лінії означають протилежні початку, що йдуть в різні напрями, і вимагають перетину. Психологічно дає уявлення про прагнення (не прагнення) людини до інтеграції, з’єднанню.

*7 квадрат:* точки означають вихованість, витонченість, інтуїцію, чуттєве (жіноче) початок, реагування на подразники (порог збудливості). Наскільки людина сприйнятливий до зовнішніх подразників, до внутрішніх відчуттів.

Психологічно відображає здатність людини до емоційної чуттєвості, чутливості, тактовності або відсутність цих якостей.

*8 квадрат:* дуга означає захищає початок, гармонію,

безумовне прийняття, почуття захисту. Психологічно відображає душевну основу, врівноваженість людини, почуття задоволення, внутрішнє відчуття захищеності.

Говорячи про це тесті, не можна ігнорувати графічні ознаки: особливості натиску, товщину штриха, швидкість руху, динамічність, статичність, акцент на формі малюнка або на русі, легкість або ваговитість ліній. Всі ці особливості будуть повторюватися і в почерку. Саме вони розкажуть про внутрішню будову особистості, про вроджених і набутих якостей.

Розглядаючи просто зміст малюнка можна мати приблизне уявлення про нормативності або проблемності досліджуваного аспекту, сприйняття і ставлення людини до цієї психологічної області.

Розглядаючи ж графічні ознаки, і, особливо, почерк, можна отримати інформацію набагато більш інформативну, що стосується комплексного будови особистості. Почерк дає розуміння того, що відбувається з людиною, чому це відбувається, як давно це відбувається, що закладено від природи і є незмінним, а що сформувалося під впливом навколишніх умов, виховання, тимчасових стресів.

## **Тренінг 6. HR і креативний коворкінг**

### **Порядок виконання тренінгу**

#### **1. Вступна частина**

1. Привітання учасників івенту (обов'язково сказати *кава-брейк, нагородження сертифікатами* всіх учасників).

2. Реєстрація учасників івенту (для оформлення сертифікатів про участь в івенту, а також розсилання фото з івенту).

#### **2. Основна частина**

3. *Брифінг 1.* Спілкування між учасниками і формування команд. Рекомендована чисельність учасників в кожній команді – по 5 осіб (**10 хв.**). До завершення брифінгу координатори і модератори мають вивісити на дошці теми проєктів у конвертах і поставити дошку на видному для команд місці.

4. *Робоча сесія 1.* Команди розміщуються за своїми столами. Координаторами пропонується обрати одну з 5 тем навмання для розробки з вивішених на дошці.

5. Координатори повідомляють командам про *обов'язкові завдання*, які мають бути виконанні, а також про *екстра завдання*. Команди мають можливість 1 раз замінити свою тему на іншу за *одне додаткове екстра завдання*.

6. Визначення загальних завдань щодо виконання обраних проєктів. Модератори розвертають дошку і учасники ознайомлюються із загальними завданнями.

7. Команди працюють над проєктами. У випадку необхідності вони можуть брати консультацію у координаторів або модераторів (**до 10 хв.**).

8. Координатори оголошують *екстра завдання командам* за допомогою вибору конвертів. Команди виконують екстра завдання (**до 10 хв.**).

9. *Брифінг 2.* Учасники мають можливість відпочити під час кава-брейку (**5 хв.**).

10. *Робоча сесія 2.* Координатори оголошують про необхідність завершення роботи над проєктами. Команди мають захистити свої проєкти.

## РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

### Основні:

1. *Армстронг* М. Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг. – М.: «Питер», 2004. – 334 с.

2. *Белущенко* Т. Модели компетенцій. Пример построения модели корпоративных компетенций / Т. Белущенко // Кадровик України. – 2008. – №5. – С. 112–116.

3. *Бургун* І.В. Конструктивістський підхід до визначення компетентності особистості / І.В. Бургун // Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології: збірник наукових праць. – 2011. – № 1(4). – С. 195–205.

4. *Кострікін* О.В. Професійно важливі якості керівника як чинник ефективності управлінської діяльності: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.03 / О.В. Кострікін / Укр. інж.-пед. акад. – Х., 2010. – 228 с.

### Додаткові:

1. *Мамонтов* А.А. Практический PR. Как стать хорошим PR-менеджером. Версия 3.0. / А.А. Мамонтов – СПб.: Питер, 2011. – 240 с.

2. *Мойсеєнко* І.П. Управління інтелектуальним потенціалом суб'єктів господарювання в національній економіці: Дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.03 / І.П. Мойсеєнко / Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. – Л., 2010.

3. *Резник* С.Д. Основы личной конкурентоспособности: учебн. пособ. / С.Д. Резник, А.А. Соколова; 2-е издан., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 251 с.

4. *Спенсер* Л.М. Компетенция на работе: пер. с англ. А. Яковенко / Лайл М. Спенсер, Сайн М. Спенсер. – М.: НИРРО, 2005. – 384 с.



## ДОДАТОК А

Додаток А

### МЕТОДИКА ДІАГНОСТИКИ ПРОФЕСІЙНОЇ СПРЯМОВАНОСТІ ОСОБИСТОСТІ

(автор Б. Басс)

Методика складається з тексту опитувальника та бланка відповідей. Студентам пропонується відповісти на запитання опитувальника, що містить 27 суджень, на кожне з яких дається три відповіді (а, б, в). Потрібно вибрати одну з відповідей, яка найбільше відповідає дійсності, та записати її на бланку для відповідей у стовпчику «Найбільш привабливо». Потім слід обрати одну відповідь, яка найменше відповідає реальності та записати її на бланку для відповідей у стовпчику «Найменш привабливо».

#### Текст опитувальника

1. *Найбільше задоволення одержую від:*

- а) схвалення моєї роботи;
- б) усвідомлення того, що робота виконана добре;
- в) усвідомлення того, що мене оточують друзі.

2. *Якби я грав у футбол (волейбол, баскетбол), то прагнув би бути:*

- а) тренером, який розробляє тактику гри;
- б) відомим гравцем;
- в) обраним капітаном команди.

3. *На мою думку, кращим педагогом є той, хто:*

а) цікавиться учнями та має до кожного індивідуальний підхід;

б) зацікавлює своїм предметом так, що учні з задоволенням вивчають цей предмет;

в) створює в колективі таку атмосферу, у якій кожен учень може висловити свою думку.

4. *Мені подобається, коли люди:*

Продовження дод. А

- а) радіють за виконану роботу;
- б) із задоволенням працюють у колективі;
- в) прагнуть виконати свою роботу краще за інших.

5. *Я бажав би, щоб мої друзі:*

а) були доброзичливими та допомагали людям, коли це необхідно;

- б) були вірними та відданими мені;
- в) були розумними та цікавими.

6. *Кращими друзями я вважаю тих:*

- а) із ким маю добрі стосунки;
- б) на кого завжди можна покластися;
- в) хто може багато досягнути в житті.

7. *Найбільше мені не подобається:*

- а) коли в мене щось не виходить;
- б) коли розладнуються стосунки з товаришами;
- в) коли мене критикують.

8. *На мою думку, дуже погано, коли педагог:*

а) приховує свої антипатії до деяких учнів, насміхається та дражнить їх;

- б) викликає дух суперництва в колективі;
- в) недостатньо добре знає предмет, який викладає.

9. *У дитинстві мені найбільше подобалося:*

- а) проводити час із друзями;
- б) відчуття виконаної справи;
- в) коли мої вчинки схвалювали.

10. *Я бажав би бути схожим на тих, хто:*

- а) досягнув успіху в житті;
- б) справді закоханий у свою справу;
- в) відзначається доброзичливістю і товариськістю.

11. *Школа насамперед має:*

- а) навчати вирішувати завдання, які ставить життя;
- б) розвивати індивідуальні здібності учнів;

Продовження дод. А

в) виховувати риси, які допомагають встановлювати стосунки з людьми.

*12. Якби я мав більше вільного часу, то використовував би його:*

- а) для спілкування з друзями;
- б) для відпочинку;
- в) для самоосвіти та улюблених справ.

*13. Найбільших успіхів я досягаю, коли:*

- а) працюю з людьми, до яких відчуваю симпатію;
- б) маю цікаву роботу;
- в) отримую винагороду за свої зусилля.

*14. Мені подобається, коли:*

- а) інші люди поважають мене;
- б) я відчуваю задоволення від добре виконаної роботи;
- в) я маю час приємно спілкуватися з друзями.

*15. Якби про мене написали в газеті, то краще було б, щоб:*

- а) розповіли про якусь цікаву справу, пов'язану із навчанням, працею або спортом, у якій я брав участь;
- б) написали про мою діяльність;
- в) обов'язково розповіли про колектив, у якому я працював.

*16. Найкраще я навчаюся, коли викладач:*

- а) має до мене індивідуальний підхід;
- б) може зацікавити своїм предметом;
- в) колективно обговорює проблеми, що вивчаються.

*17. Для мене не має нічого гіршого за:*

- а) образу власної гідності;
- б) невдачу під час виконання важливої справи;
- в) втрату друзів.

*18. Найбільше я ціную:*

- а) успіх;
- б) можливості спільної праці;

Продовження дод. А

в) здоровий глузд та інтуїцію.

19. *Я не поважаю людей, які:*

а) вважають себе гіршими за інших;

б) часто сваряться та конфліктують;

в) заперечують все нове.

20. *Приємно, коли:*

а) працюєш над важливою справою;

б) маєш багато друзів;

в) усім подобаєшся та викликаєш схвалення.

21. *На мою думку, керівник повинен бути насамперед:*

а) доступним;

б) авторитетним;

в) вимогливим.

22. *У вільний час я з цікавістю прочитав би книжки:*

а) про те, як знайти друзів та налагодити добрі стосунки

з оточуючими;

б) про життя відомих людей;

в) про останні досягнення науки та техніки.

23. *Якби в мене були здібності до музики, я бажав би*

*бути:*

а) диригентом;

б) композитором;

в) солістом.

24 *Я хотів би:*

а) вигадати цікавий конкурс;

б) перемогти в конкурсі;

в) організувати конкурс і керувати ним.

25. *Для мене важливо знати:*

а) що я бажаю зробити;

б) як досягнути мети;

в) як організувати людей для досягнення мети.

26. *Людина повинна прагнути до того, щоб:*

а) інші люди схвалювали її вчинки;

Продовження дод. А

- б) передусім виконувати свою справу;
- в) її не можна було б критикувати за виконану роботу.

27. *Найкраще я відпочиваю у вільний час, коли:*

- а) спілкуюся з друзями;
- б) переглядаю цікаві фільми;
- в) займаюся своєю улюбленою справою.

**Обробка результатів.** Кожна відповідь у стовпчику «Найбільш привабливо» – 2 бали, відповідь у стовпчику «Найменш привабливо» – 0 балів, відповідям, що не потрапили в жодний стовпчик – 1 бал. Бали, набрані за всіма 27 судженнями, додаються до кожного виду спрямованості окремо за наведеним нижче ключем.

Таблиця А.1

Ключ для визначення професійної спрямованості

№	Я	С	Д	№	Я	С	Д
1.	а	в	б	15.	б	в	а
2.	б	в	а	16.	а	в	б
3.	а	в	б	17.	а	в	б
4.	в	б	а	18.	а	б	в
5.	б	а	в	19.	а	в	б
6.	в	а	б	20.	в	б	а
7.	в	б	а	21.	б	а	в
8.	а	б	в	22.	б	а	в
9.	в	а	б	23.	в	а	б
10.	а	в	б	24.	б	в	а
11.	б	в	а	25.	а	в	б
12.	б	а	в	26.	в	а	б
13.	в	а	б	27.	б	а	в
14.	а	в	б				

Види спрямованості особистості:

**Спрямованість на себе (Я)** – орієнтація на пряме винагородження та задоволення, агресивність у досягненні статусу, схильність до суперництва, тривога, інтравертованість, роздратованість, прагнення до влади.

Продовження дод. А

***Спрямованість на спілкування (С)*** – прагнення підтримувати стосунки з людьми, орієнтація на спільну діяльність (не обов'язково для виконання справи, а заради самого спілкування), орієнтація на соціальне схвалення, залежність від групи, потреба в емоційних стосунках.

***Спрямованість на справу, діло (Д)*** – зацікавленість у вирішенні ділових проблем, виконанні роботи якнайкраще, орієнтація на ділову співпрацю, здатність відстоювати в інтересах справи власну думку, корисну для досягнення загальної мети.

Навчальне видання

**ТКАЧУК Вячеслав Олександрович**

**Методичні рекомендації з проходження тренінг-курсу  
«Розвиток управлінських навичок та компетенцій»**

(Для студентів спеціальності 051 «Економіка»  
(спеціалізація «Управління персоналом у бізнес-  
середовищі») денної та заочної форм навчання)

Редакційно-видавничий відділ  
Державного університету «Житомирська політехніка»

---

Підписано до друку \_\_. \_\_.20\_\_ р. Формат 60x84 1/16. Папір офсетний.  
Гарнітура Times New Roman. Друк офсетний. Ум. друк. арк. 1,58.  
Наклад 50 прим.

---

Державний університет «Житомирська політехніка»  
10005, м. Житомир, вул. Чуднівська, 103