



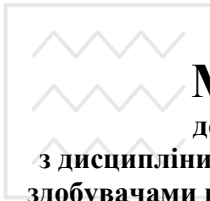
Національний університет
водного господарства
та природокористування

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства
та природокористування

Навчально-науковий механічний інститут

Кафедра розробки родовищ та видобування
корисних копалин

02-06-24



Національний університет
водного господарства
та природокористування

Методичні вказівки
до виконання практичних робіт
з дисципліни «Наукові основи управління в гірництві»
здобувачами вищої освіти другого (магістерського) рівня
спеціальності 184 «Гірництво»

Рекомендовано науково-методичною
комісією зі спеціальності
184 «Гірництво»
Протокол № 6 від 16.05 2018 р.

Рівне 2018



Методичні вказівки до виконання практичних робіт з дисципліни «Наукові основи управління в гірництві» здобувачами вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 184 «Гірництво»./ В.Я. Корнієнко, В.В. Заєць, О.Ю. Васильчук, В.В.Семенюк. – Рівне: НУВГП, 2018. – 50 с.

Укладачі:

В.Я. Корнієнко, к.т.н., доцент,

В.В. Заєць, к.т.н., ст. викладач,

О.Ю. Васильчук, к.т.н., ст. викладач,

В.В.Семенюк, асистент.

Відповідальний за випуск: В. В. Заєць, в.о. завідувача кафедри розробки родовищ та видобування корисних копалин, ст.. викладач, к.т.н.





Зміст

	с.
Вступ.....	4
Практична робота № 1. Наукові основи управління гірничим підприємством	4
Практична робота № 2. Принципи, цілі, функції та методи управління гірничим підприємством.....	8
Практична робота № 3. Процес управління гірничим підприємством	13
Практична робота № 4. Управлінське рішення	15
Практична робота № 5. Технологія управління гірничим підприємством	19
Практична робота № 6. Наукове забезпечення управління гірничим підприємством	21
Практична робота № 7. Методологічні і теоретичні основи управління гірничим підприємством	23
Практична робота № 8. Організація набору та відбору персоналу гірничого підприємства	25
Практична робота № 9. Періодична оцінка персоналу та атестація кадрів	27
Практична робота № 10. Закономірності і принципи управління гірничим підприємством	29
Практична робота № 11. Управління діловою кар'єрою ...	30
Практична робота № 12. Планування та формування кадрів гірничих підприємств	31
Практична робота № 13. Кадровий потенціал управління гірничим підприємством	34
Практична робота № 14. Динаміка та розвиток стабільного колективу	37
Практична робота № 15. Управління плинністю кадрів та трудовою дисципліною підприємства.....	38
ДОДАТОК А.....	40
Література.....	50



Вступ

При викладанні навчальної дисципліни «Наукові основи управління в гірництві» особливу увагу акцентують на:

- процесі управління гірничим підприємством;
- технології управління гірничим підприємством;
- науковому забезпеченні процесу управління гірничим підприємством.

Тому основна мета навчальної дисципліни «Наукові основи управління в гірництві» полягає в засвоєнні студентами принципів, цілей, функцій та методів управління гірничим підприємством.

Послідовне та цілеспрямоване вивчення курсу дозволить майбутньому професіоналу застосовувати отримані знання для швидкого та ефективного вирішення ряду задач, які будуть виникати в його професійній діяльності.

Після вивчення дисципліни «Наукові основи управління в гірництві» студент повинен досягти наступних результатів:

а) знати:

- наукові основи управління гірничим підприємством;
- принципи, цілі, функції та методи управління гірничим підприємством;

– закономірності і принципи управління гірничим підприємством

б) вміти:

- приймати управлінські рішення;
- методологічно і теоретично застосовувати наукові основи управління гірничим підприємством.

Практична робота № 1

Наукові основи управління гірничим підприємством

1.1. Короткі відомості

Можливість наукового управління суспільним виробництвом визначається наявністю об'єктивних закономірностей, притаманних об'єкту управління, а також самому управлінню. Важ-



ливе значення має характер діючих законів і закономірностей. Їх можна пізнати і діяти у відповідності з ними. Наукове управління передусім залежить від обсягу наукової і практичної інформації, якості її аналізу і загального рівня розвитку наукових основ управління.

Останніми можна назвати весь комплекс наукових знань про управління, який представлений відповідною системою наук. Вона включає такі три складові: методологічні й теоретичні основи управління; конкретні науки, які вивчають окремі елементи, функції і процеси управління; науку управління (теорію управління, мистецтво управління).

Наукове забезпечення управління означає не тільки широке використання науки при прийнятті рішень, а й глибоке вивчення практичного досвіду, наявних резервів, тобто передбачає системний підхід до вирішення управлінських завдань.

1.2. Визначення типу особистості на підставі методики «Психогометрія» Сьюзен Делінгер

Визначте власний тип особистості, свої індивідуальні спрямування, переваги та недоліки, професії, що підходять Вашому типу особистості, використовуючи практичну методику визначення типу особистості, наведену нижче.

Суть практичної методики визначення типу особистості на основі психогометричного підходу

Психогометрія – практична методика діагностики типу особистості на основі асоціативних образів геометричних фігур та їх співвідношення з певними особистісними рисами. Автором методики є американський практичний психолог Сьюзен Делінгер – спеціаліст із соціально-психологічної підготовки управлінських кадрів. За останні роки цю систему вивчали більше 100 тис. слухачів шкіл менеджменту. Існують прихильні відгуки 500 «кадровиків» американських компаній, які вважають, що психогометрія могла б використовуватися замість традиційного тестування нових службовців. І це не дивно, тому що



точність діагностики за допомогою психометричного методу досягає 85%.

Адаптацію психометричного тесту до вітчизняних умов здійснили А. А. Алексєєв та Л. А. Громова. «Знак Скорпіона» (стилізований) розробив і ввів у практику В. С. Лозниця.

Вона дозволяє:

1. Миттєво визначити форму (чи тип) особистості людини, що вас цікавить і, природно, вашу власну форму;
2. Дати детальну характеристику особистих якостей та особливостей поведінки будь-якої людини мовою, що зрозуміла кожному;
3. Скласти сценарій поведінки для кожної форми особистості за типових ситуацій.

Подивіться на шість фігур, що зображені на рис. 1.1.

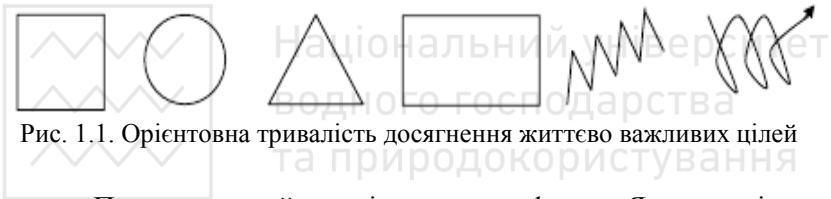


Рис. 1.1. Орієнтовна тривалість досягнення життєво важливих цілей

Просто намагайтеся відчути свою форму. Якщо ви відчуваєте сильне ускладнення, виберіть з фігур ту, яка першою привабила вас. Запам'ятайте її назву під №1. Потім проранжуйте п'ять фігур, що залишилися, відповідно до вашої переваги і запишіть їх назви під відповідними номерами. Остання фігура, яку ви запишете під номером 6, буде явно не вашою формою, тобто тією формою, яка підходить вам найменше.

Перший, найважчий етап роботи закінчено. Перед вами упорядкований ряд геометричних фігур, які відображають ваші суб'єктивні пристрасті. Яку б фігуру ви не поставили на перше місце, це – ваша основна фігура чи суб'єктивна форма. Саме вона дає можливість визначити ваші основні домінуючі риси характеру та особливості поведінки. Решта – п'ять фігур – це своєрідні модулятори, які можуть забарвлювати провідний фон вашої поведінки. Сила їх впливу зменшується зі збільшенням порядкового номера. І, якщо деякі характеристики фігури, що знаходиться на другому місці, ви, ймовірно, зможете виявити



у своїй поведінці, то фігура, що займає шосте місце, виявляє себе тоді, коли ви явно не в собі (і, вочевидь, собі не подобається). Більш важливим для вас є інше значення останньої фігури – вона вказує на форму людини, взаємодія з якою буде викликати у вас найбільші труднощі (їх ви успішно зможете перебороти за допомогою психогеомерії).

А тепер приступимо до розшифрування психогеомеричної мови. Якщо більшість якостей, що перерахована у характеристиці вашої основної форми, відповідає вашій реальній поведінці, то ваш випадок найпростіший (звичайно, лише з точки зору діагностики). Залишається запам'ятати свою чисту форму (Квадрат, Трикутник, Знак Скорпіона, Коло, Зигзаг, Прямокутник) і перейти до подальшого вивчення та застосування психогеомерії на практиці. Однак, ймовірно, що ви «не знайшли себе» серед наведених фігур. Це трапляється, як ми вже згадували, у 15% тих, хто проходить психогеомеричний тест. Якщо ви потрапили у ці 15%, то може бути кілька причин, чому ви вибрали «не свою» форму:

1) негативне налаштування чи насторожене ставлення до тестування;

2) у даний період ви стурбовані розходженням між тим, хто ви є, і вашим ідеалом. Тому ви обираєте ту форму, якою бажаєте бути, замість тієї, якою ви зараз є;

3) ви знаходитесь у незвичайному для вас психічному стані, що викликаний значущими змінами у вашому житті (дуже збуджені, втомлені, засмучені і т. п.).

Можуть бути й інші причини помилкового вибору основної форми. Але, незалежно від причини, зробіть таке. Прочитайте уважно опис всіх шести фігур і просто виберіть для себе ту з них, яка найбільше відповідає вашій особистості та поведінці. Вона і буде вашою основною формою.

Нарешті, може виявитися, що жодна з фігур вам повністю не підходить, скоріше, вас можна описати комбінацією з двох чи навіть трьох форм (краще, все ж, обмежитися двома). У цьому випадку намагайтеся вирішити для себе, яка з них є домінантною, а яка – підлеглою. Тоді ви зможете наочно змалювати вашу форму особистості, вписавши підлеглу у домінантну. При



цьому, якщо домінуючою формою є «Зигзаг», то його хвилюва лінія перекреслює підлеглу форму; як підлегла форма «Зигзаг» наче проникає в домінуючу, порушуючи її контур.

Проводимо розшифрування психологічних характеристик основних фігур, що визначають форми особистості, користуючись додатком А.

Практична робота № 2

Принципи, цілі, функції та методи управління гірничим підприємством

2.1. Короткі відомості

Управління в широкому розумінні являє собою особливий вид діяльності, який здатний перетворити неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу.

Здійснити це можна лише через процес планування, організації, мотивації та контролю спільних дій. Система управління як сфера суспільної практики включає чотири головні групи елементів: механізм управління, структуру управління, процес управління, розвиток управління.

Механізм управління будується на таких вихідних, фундаментальних елементах: принципи, цілі, функції і методи управління.

Принципи управління - це ті основоположні засади, які притаманні всім компонентам системи управління в процесі її функціонування на всіх етапах її розвитку.

Цілі управління визначають бажаний стан системи управління в майбутньому.

Функції управління - це ті відносно самостійні, спеціалізовані види діяльності, які відокремлюються в процесі розподілу управлінської праці.

Методи управління - конкретні способи досягнення цілей.



2.2. Написання нормативно-правових документів

2.2.1. Написати заяву про прийняття Вас на роботу, оформити наказ та внести відповідний запис у трудову книжку (за наступними зразками), якщо:

а) укладається безстроковий трудовий договір:

Директору
ТОВ «Вирівський кар'єр»
Гришук В. М.
Поліщука Олега Івановича,
який проживає за адресою:
м. Рівне, вул. Шкільна, 2, кв. 44

ЗАЯВА

Прошу прийняти мене з 01 березня 2018 року робітником на видобувних роботах з відрядною оплатою праці.

26.02.2018

Підпис

У наказі	У трудовій книжці
ПОЛІЩУКА Олега Івановича прийняти робітником на видобувних роботах з 01 березня 2018 року з відрядною оплатою праці згідно з чинним Положенням про оплату праці.	Прийнято робітником на видобувні роботи



б) укладається строковий трудовий договір (враховуючи характер майбутньої роботи):

Директору
ТОВ «Вирівський кар'єр»
Гришук В. М.
Кощенко Олега Івановича,
який проживає за адресою:
м. Рівне, вул. Шкільна, 5, кв. 15

ЗАЯВА

Прошу Вас прийняти мене маркшейдером за строковим договором з 22 січня 2018 року з відрядною оплатою праці.

18.01.18р.

Підпис

У наказі	У трудовій книжці
КОЩЕНКА Олега Івановича прийняти маркшейдером за строковим трудовим договором з 22 січня 2018 року на час виготовлення та встановлення вікон і дверей.	Прийнято робітником на видобувні роботи



2.2.2. Оформити необхідні документи при звільненні Вас з роботи із наступних підстав:

а) за угодою сторін (п. 1 ст. 36 КЗпП):

Директору
гірничорудного комбінату
Пилипенку М.А.
інженера відділу охорони праці
Миленця Івана Василбовича

ЗАЯВА

Прошу звільнити мене з роботи згідно з п.1 ст. 36 КЗпП за угодою сторін 10.02.2018.

06.02.2018

Підпис

У наказі	У трудовій книжці
2. ЗВІЛЬНИТИ: 2.1.МИЛЕНЦЯ Івана Васильовича, інженера з охорони праці, 10.06.2012 за угодою сторін, п.1 ст. 36 КЗпП України. Підстава: заява Миленця І.В. від 06.06.2012	Звільнений за угодою сторін, п. 1 ст. 36 КЗпП України



б) за власним бажанням (п. 1 с. 36 КЗпП):

Директору Головного управління
юстиції у Київській області

Карпенку М.Д.

Шевченко Ганни Петрівни,

яка проживає за адресою:

49000, м. Київ,

вул. Косіора, 2, кв. 44

ЗАЯВА

Прошу звільнити мене з посади заступника начальника Кагарлицького районного управління юстиції з 4.11.2017 року на підставі ст. 38 Кодексу законів про працю України за власним бажанням.

21.10.2017

Підпис

У наказі	У трудовій книжці
ЗВІЛЬНИТИ: ШЕВЧЕНКО Ганну Петрівну, заступника начальника Кагарлицького районного управління юстиції – начальника відділу реєстрації актів громадянського стану, 4 листопада 2017 року із займаної посади за власним бажанням, ст.38 КЗпП України.	Звільнена за власним бажанням, ст. 38 КЗпП України



Практична робота № 3

Процес управління гірничим підприємством

3.1. Короткі відомості

Управління на підприємствах здійснюється у двох сферах: виробничо-технічній, коли виконуються роботи з організації, координації та регулювання виробничого процесу, та соціально-економічній, коли регулюються взаємовідносини між учасниками виробничого процесу в умовах поділу і кооперації праці, формування відносин між управлінцями та виконавцями.

Управління як процес, або функція, може відбуватися лише за допомогою спеціального апарату, який відповідає за збереження, цільове використання ресурсів, здійснює контроль за роботою виконавців щодо виконання програми бізнес-плану та господарських операцій технологічного процесу підприємницької діяльності.

Виробничий процес є об'єктом, а апарат управління – суб'єктом управління. Суб'єкт господарювання складається з діючих на засадах внутрішнього госпрозрахунку виробничих підрозділів (виробництв, цехів, відділень, дільниць, бригад, бюро, лабораторій тощо), а також апарату управління (управлінь, відділів, бюро, служб тощо).

Продуктивність праці – це виробіток продукції на одного працюючого. На підприємстві *продуктивність праці (П)* визначається за формулою:

$$П = \frac{ВП}{Ч_{роб}}, \quad (1)$$

де *ВП* – обсяг продукції (шт., т, м³, м², грн., н-год.); *Ч_{роб}* – середньосписковий склад промислово виробничого персоналу (ПВП), чол.

Чисельність основних робітників (*Ч_{ор}*) можна також визначити за формулою:



$$Ч_{ор} = \frac{T_{сум}}{\Phi_{\delta} \cdot K_{вн}}, \quad (2)$$

де $T_{сум}$ – загальна трудомісткість виробів, н – год.; Φ_{δ} – дійсний фонд робочого часу одного робітника, год.; $K_{вн}$ – коефіцієнт виконання норм виробітку.

Зріст продуктивності праці ($\Delta\Pi$) визначається за формулою:

$$\Delta\Pi = \frac{\Pi_{пл} - \Pi_{ф}}{\Pi_{ф}}, \quad (3)$$

де $\Pi_{пл}$ – плановий виробіток на одного працюючого, грн.;
 $\Pi_{ф}$ – фактичний виробіток на одного працюючого, грн..

Зріст продуктивності праці (%) за рахунок зменшення чисельності працюючих визначається за формулою:

$$\Delta\Pi = \frac{E_{ч} \cdot 100}{Ч_{б} - E_{ч}}, \quad (4)$$

де $E_{ч}$ – економія чисельності, чол.; $Ч_{б}$ – чисельність ПВП, розрахована для обсягів виробництва планового періоду за виробітком базисного року, чол.

Задача 1

Обсяг виробничої програми підприємства у базовому періоді становив 360 млн. грн. і зріс у плановому періоді на 12 %. Виробіток на одного працівника у базовому періоді становить 2,5 млн. грн. За рахунок кращої організації виробництва чисельність промислово-виробничого персоналу зменшиться у плановому періоді на 7 осіб.

Визначити продуктивність праці та чисельність працівників на підприємстві у плановому періоді.

Задача 2

Підприємство виготовляє вироби з пластмаси способом лиття. Річний обсяг виробництва виробів – 800 тис. шт., а трудомісткість виробу – 0,4 н-год. Тривалість робочої зміни – 8 годин (при однозмінному режимі роботи). Внутрішньозмінні



витрати часу з вини робітників – 1,5 %, регламентоване невикористання обладнання – 3 %. Процент виконання норм виробітку – 105 %. Кількість робочих днів у році – 230. Визначити необхідну чисельність робітників.

Задача 3

Виробіток на одного працюючого в минулому році склав 6 000 грн. Об'єм виробництва за планом на рік – 18 млн. грн. За рахунок підвищення технічного рівня виробництва звільняється – 270 чол. Внаслідок удосконалення управління і організації виробництва звільняється – 80 чол. Зміни об'єму і структури виробництва потребують додаткової чисельності у кількості – 150 чол. Визначити зростання продуктивності праці у плановому році.



Практична робота № 4

Управлінське рішення

4.1. Короткі відомості

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

Управлінське рішення - це початковий і основний момент в організації діяльності кожного керівника. У зв'язку з цим управлінське рішення може розглядатися як основний зміст процесу управління і важливий інструмент системного підходу до управляемого об'єкту. Кожне підприємство є не тільки виробником продукції, але й складовою частиною суспільства. Тому при прийнятті управлінського рішення необхідно враховувати не тільки економічну сторону діяльності, а сукупність соціальних, ідеологічних, моральних та інших відносин.

Прийняття рішення є основою управління. Своєчасно прийняте науково-обґрунтоване рішення стимулює виробництво, а слабе, або несвоєчасно прийняте – знижує результатив-



ність праці. Відповідальність керівника за прийняття рішень дуже висока, особливо службовців державного рівня. Керівник не має права приймати непродуманих і необґрунтованих рішень.

4.2. Визначення оптимального обсягу постачання сировини для торфобрикетний заводу

Умова

Торфобрикетний завод – один із найбільших виробників торфобрикету та постачальників на Західній Україні, розширює асортимент виробництва продукції, зокрема торфових пелетів, торфобрикету.

На фабриці потреба у сировині і матеріалах на певний період, зокрема, на місяць, визначається відповідно до плану виробництва згідно з нормами витрат сировини і матеріалів на готову продукцію. На початку місяця визначається прогнозований обсяг продаж по кожній асортиментній одиниці, де зазначається мінімальна і максимальна межі продажу. Відповідно до цього відділ маркетингу складає план виробництва.

Основною сировиною для виготовлення продукції є фрезерний торф, який постачають з кількох родовищ, за допомогою залізничного транспорту. Ці закупівлі є найбільшою частиною в закупках, які проводяться регулярно. Ціна, умови поставки, кількість сировини та інша необхідна інформація вказується в контракті. Проте, зазвичай, необхідно прийняти рішення щодо оптимальної партії закупівлі та обґрунтування частоти поставок фрезерного торфу.

Припустимо, що фрезерний торф замовляється за таких вихідних умов:

- закупівельна ціна – 450 грн/т.
- витрати на виконання замовлення – 10% від вартості сировини (45 грн).
- кількість необхідної сировини (річний попит) – 8 000 т.
- витрати на зберігання запасу – 25 % від закупівельної ціни.
- час доставки замовлення від постачальника складає 2 робочих днів.



· підприємство працює 250 днів у рік.

Завдання

Скільки фрезерного торфу повинен замовляти торфобрикетний завод кожен раз, якщо мета – мінімізація загальної вартості запасу? З якою частотою необхідно здійснювати подачу замовлення і який рівень повторного замовлення?

Розв’язування ситуаційного завдання

Визначаємо оптимальний обсяг замовлення, при якому загальна вартість запасу є мінімальною. При цьому використовуємо модель EOQ (економічний обсяг замовлення).

Оптимальний обсяг замовлення (Q_{opt}), який дорівнює економічному обсягу замовлення, визначається за формулою:

$$Q_{opt} = \sqrt{\frac{2 \cdot B_{зам} \cdot P}{B_{зб}}}, \quad (1)$$

де Q_{opt} – оптимальний обсяг замовлення, т; P – річний попит, т; $B_{зам}$ – вартість виконання одного замовлення, грн.; $B_{зб}$ – вартість зберігання одиниці товару в рік, грн./т.

Кількість замовлень в рік (n) визначаємо за формулою:

$$n = \frac{P}{Q_{opt}}, \quad (2)$$

При цьому **загальні витрати (B_z)**, які включають витрати замовлення і зберігання, будуть визначатися за формулою:

$$B_z = B_{зам} \cdot n + B_{зб} \cdot \frac{Q_{opt}}{2}, \quad (3)$$

Час виконання нового замовлення (R) (або інтервал між поставками) визначаємо за формулою:

$$R = \frac{T}{n}, \quad (4)$$

де T – кількість робочих днів на рік.

Рівень повторного замовлення визначає відповідь на запитання: “Коли замовляти?”. Відповідь пов’язана із визначенням точки відновлення замовлення.

Точка відновлення замовлення (t_z) визначається за формулою:



$$t_z = P_d \cdot L, \quad (5)$$

де L – час доставки замовлення від постачальника, днів;
 P_d – середній щоденний попит (од.), який визначається за формулою:

$$P_d = \frac{P}{T}, \quad (6)$$

Графічно систему управління запасами торфобрикетного заводу подано на рис. 4.1.

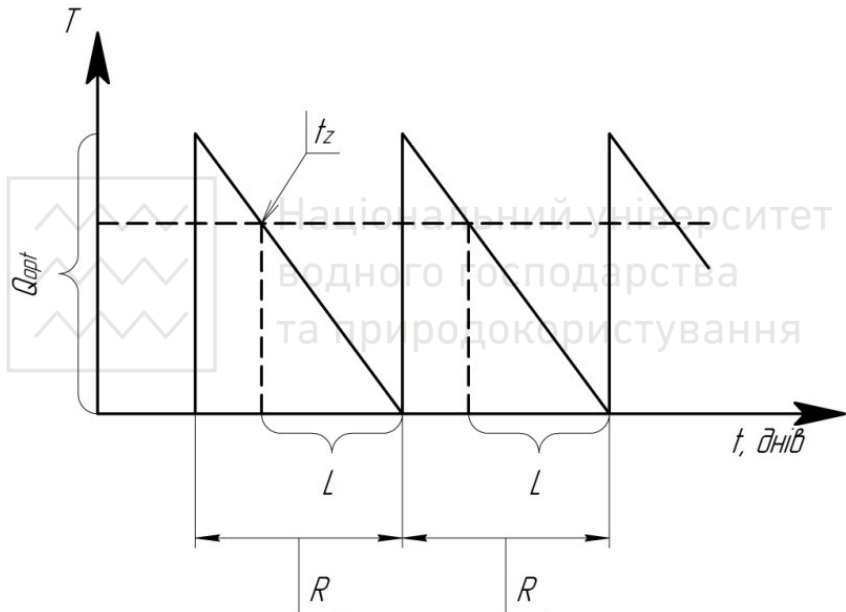


Рис. 4.1. Графічне зображення системи управління запасами торфобрикетного заводу

Управлінське рішення

Для зменшення витрат на утримання запасів торфобрикетному заводу слід замовляти ()т фрезерного торфу () раз на рік.

Якщо фрезерний торф в процесі виробництва використовується рівномірно, розміщувати замовлення слід тоді, коли



рівень запасів (точка відновлення замовлення) становитиме () т.
При цьому інтервал між поставками дорівнюватиме () дням.

Практична робота № 5

Технологія управління гірничим підприємством

5.1. Короткі відомості

У поняття "технологія управління" входять: послідовність і процедури реалізації функцій управління, система і порядок документообігу в організації, порядок використання технічних засобів для роботи з інформацією (збір, обробка, аналіз, тиражування, використання, розподіл, збереження, знищення).

Технологія управління - це вміння, мистецтво так організувати роботу в апараті управління, щоб:

- розмежувати висококваліфіковану і низькокваліфіковану працю (виконання простих повторюваних операцій);
- раціонально розподілити обов'язки між виконавцями;
- систематизувати технологічні процеси управління;
- ввести нормування роботи працівників апарату управління;
- визначити для кожного рівня управління обсяги інформації і регламентувати інформаційні потоки;
- виключити дублювання і невиробничі витрати часу.

Основні вимоги до технології управління:

- формулювання проблем, розробка і вибір рішень повинні бути сконцентровані на тому рівні ієрархії управління, де знаходиться вся необхідна інформація і відповідні повноваження;
- інформація повинна надходити від усіх підрозділів організації незалежно від рівня управління і виконуваних функцій;
- вибір і ухвалення рішення повинні відбивати інтереси і можливості тих рівнів управління, на які буде покладено виконання рішення чи які зацікавлені в його реалізації;
- суворе дотримання підпорядкованості у відносинах ієрархії управління, жорстка дисципліна, висока вимогливість і



беззаперечне підпорядкування.

1. **Прибуток підприємства (Π)** визначається за формулою:

$$\Pi = (C_{pn} - B_v) \cdot V, \quad (1)$$

де C_{pn} – ціна реалізації продукції, грн.; B_v – валові витрати на підприємстві, які пов'язані з виробництвом продукції, грн.;
 V – обсяг реалізації продукції на виробничому підприємстві, шт..

2. **Рівень рентабельності продукції (R_{pn})** визначається за формулою:

$$R_{pn} = \frac{\Pi}{(B_v \cdot V)} \cdot 100, \quad (2)$$

Задача 1

Обсяг реалізації продукції на виробничому підприємстві становить 450 тисяч одиниць товару визначеного типу. Ціна реалізації продукції становила 67 грн. за одну штуку (це роздрібна або продажна ціна товару). Валові витрати на підприємстві, які пов'язані з виробництвом продукції, дорівнювали 52 грн. на 1 штуку продукції (це собівартість одиниці продукції).

Потрібно визначити загальний прибуток підприємства, ну а також рівень рентабельності продукції, яку виробляє аналізоване виробниче підприємство.

Задача 2

Визначити прибуток підприємства від реалізації 160 тис. виробів, якщо ціна реалізації продукції — 630 грн./шт., Валові витрати на підприємстві, які пов'язані з виробництвом продукції, становлять 80%, а рентабельність виробу в галузі встановлена на рівні 25%.

Задача 3

Визначити прибуток підприємства від реалізації 10 тис. виробів, якщо ціна реалізації продукції — 2650 грн./шт. Валові



витрати на підприємстві, які пов'язані з виробництвом продукції, становлять 87%.

Практична робота № 6

Наукове забезпечення управління гірничим підприємством

6.1. Короткі відомості

З метою розвитку компетенцій застосовують три типи корпоративного навчання:

- **Формуюче навчання** необхідне для підвищення кваліфікації працівників;
- **Розвиваюче навчання** використовується для розвитку професійних здібностей і компетенцій;
- **Підтримуюче навчання.**

Для оцінки ефективності системи професійного навчання в організації використовують наступні основні показники:

1. **Частка співробітників** організації, що пройшли професійне навчання протягом року:

$$D_p = \frac{Ч_n}{ЧЧ_c} \cdot 100, \quad (1)$$

де $Ч_n$ – число працівників, що пройшли навчання, чол.;
 $ЧЧ_c$ – середньосписочна чисельність персоналу, чол..

2. **Час**, що витрачений на професійне навчання, в загальному балансі часу організації:

$$T_6 = \frac{T_n}{T} \cdot 100, \quad (2)$$

де T_n – години професійного навчання, год.; T – кількість відпрацьованих годин всього, год..

3. **Середнє число годин професійного навчання** 1 працівника, що пройшов підготовку (B_{cp}):



$$B_{cp} = \frac{T_n}{q_n}, \quad (3)$$

4. Загальна величина витрат на навчання:

$$B_n = B_{n1} + B_{n2} + PP_\epsilon, \quad (4)$$

де B_{n1} – прямі витрати на навчання: витрати на підготовку навчальних матеріалів, проведення занять, компенсацію інструкторам, оплату семінарів, курсів, середніх і вищих навчальних закладів; B_{n2} – непрямі витрати на навчання: транспортні витрати, витрати на відрядження, мешкання і харчування співробітників, що навчаються; PP_ϵ – втрачена продуктивність, пов'язана з відсутністю співробітників на робочому місці під час професійного навчання:

$$PP_\epsilon = T_n \cdot B_{np}, \quad (5)$$

де B_{np} – витрати на робочу силу на одну продуктивну годину:

$$B_{np} = \frac{B}{T_n}, \quad (6)$$

де B – обсяг витрат на робочу силу, грн.; T_n – кількість відпрацьованих продуктивних годин, год.

5. Частка витрат на професійне навчання в обсязі реалізації:

$$D_B = \frac{B_n}{V} \cdot 100 \quad (7)$$

де V – обсяг реалізації, у.о..

Завдання 1

За даними таблиці 6.1 визначити основні показники ефективності професійного навчання в організації: число навчених співробітників, бюджет часу і витрати на професійне навчання.



Вихідні дані для розрахунків

1. Обсяг реалізації, у.о.	V	610000
2. Чисельність персоналу, осіб	$Ч$	55
У тому числі працівники, що пройшли проф. навчання	$Ч_n$	8
3. Обсяг витрат на робочу силу, грн.	B	110000
У тому числі витрати на навчання: прямі	B_{n1}	9000
Непрямі	B_{n2}	1100
4. Відпрацьовано годин всього	T	98150
5. Відпрацьовано продуктивних годин	T_n	94325
6. Години професійного навчання	T_n	144

Практична робота № 7

Методологічні і теоретичні основи управління гірничим підприємством

Використовуючи методику Вайсмана, визначіть ціннісно-орієнтаційну єдність (ЦОЄ) колективу.

Сукупність індивідуальних цінностей складає ціннісно-орієнтаційну єдність колективу. Чим вищий рівень ЦОЄ колективу, тим краще люди розуміють один одного, спільно взаємодіючи, працюючи за для досягнення цілей організації.

Членам колективу (групи) пропонується набір якостей особи, із якого кожний повинен вибрати п'ять, на його думку, найбільш цінним для успішної спільної діяльності. При виборі якостей слід враховувати професійну направленість даного колективу.

1. Вміння володіти собою.
2. Товариськість.
3. Виконавча дисципліна.
4. Гнучкість.
5. Додержання сімейних традицій.
13. Бережливість.
14. Організованість.
15. Спритність.
16. Ініціативність.
17. Цілеспрямованість.



6. Професіоналізм
7. Схильність до уявлення.
8. Гідність
9. Самокритичність.
10. Оперативність
11. Емпатія (співчуття).
12. Охайність.
18. Наполегливість.
19. Вміння слухати.
20. Щирість.
21. Самостійність.
22. Ерудованість.
23. Прагнення до успіху

Згідно з методикою Вайсмана ЦОЄ визначається за формулою:

$$\text{ЦОЄ} = \frac{n-m}{N} \cdot 100, \quad (1)$$

де n — сума виборів, які припадають на п'ять якостей, які отримали максимальну перевагу; m — сума виборів, які припадають на п'ять якостей, які отримали мінімальну перевагу; N — загальна кількість виборів, які зроблені членами даної групи.

Якщо всі, без винятку, члени колективу оберуть одні і ті ж якості особи, то загальна кількість виборів буде фактично дорівнювати кількості виборів п'яти якостей, які отримали перевагу. В даному випадку рівень ЦОЄ буде дорівнювати 100 %. Якщо ж розподіл виборів буде випадковим (не буде збігатися), то показник ЦОЄ буде дорівнювати 0.

Отриманий результат можна інтерпретувати так: Понад 75 % — дуже високий рівень ЦОЄ, який позитивно впливає на ефективне управління персоналом; менше 25 % — свідчить про неузгодженість думок, відсутність єдності поглядів членів групи, що звичайно не може сприяти формуванню ефективної системи управління персоналом, а, отже, і підприємством.



Практична робота № 8

Організація набору та відбору персоналу гірничого підприємства

8.1. Короткі відомості

Організація набору персоналу повинна відповідати його меті, не принижувати гідності особистості, забезпечувати чітке дотримання законодавства про працю, враховувати, з однієї сторони, терміни набору, необхідні для цього витрати, а з іншої – відповідальність посади, на яку проводиться підбір працівника.

Важливим фактором для забезпечення ефективності набору персоналу є наявність опису усіх робіт, їх конкретизація стосовно робочих місць, для виконання яких і підшукується відповідний працівник.

Організація підбору персоналу – це процес пошуку кваліфікованих спеціалістів та переконання їх звернутися за роботою в організацію. Мета залучення полягає у створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, з якого організація відбирає найбільш придатних для неї працівників.

Найбільш важливою складовою частиною найму працівників є професійний відбір, який в значній мірі визначає результативність управління персоналом та цілим підприємством.

Відбір персоналу – це процес вибору найбільш здібних, придатних кандидатів із числа претендентів.

8.2. Завдання у формі ділової гри

Визначити показники оцінки та відібрати претендентів з точки зору їх загальної відповідної цінності для ПАТ «Криворізький залізрудний комбінат».

Провести ранжування кандидатів за 5 – бальною шкалою по кожному критерію, використовуючи інформацію на кожного кандидата.

Занести результати в таблицю оцінок, доповнити їх ще критеріями, які на вашу думку, вважаються необхідними.



Вихідні дані: у зв'язку зі звільненням за власним бажанням головного інженера ПАТ «Криворізький залізорудний комбінат», виникла необхідність підбору його наступника.

Студенти діляться на кілька груп. На посаду можуть претендувати три – чотири кандидати (в залежності від кількості чоловік в групі). В кожній групі проводять характерний аналіз кожної особи, для подальшого проходження даного кандидата на посаду головного інженера. У другому турі зустрічаються лідери груп, які набрали найвищий ранговий бал й за рахунок порівняння визначається головний претендент на посаду. У висновку вказати ПІБ головного претендента та його сильні сторони.

Таблиця 8.1.

Критерії ранжування	Ранги претендентів на посаду			
Зацікавленість на посаду				
Знання прав та обов'язків майбутньої посади				
Ерудиція по профілю майбутньої діяльності				
Досвід по профілю майбутньої роботи				
Ініціативність				
Управлінські навички				
Знання іноземних мов				
Навички роботи з комп'ютером				
Комунікативні навички				
Схильність до відраджень				
Здатність установити сприятливий мікроклімат в колективі				
Кінцевий ранг				



Практична робота № 9

Періодична оцінка персоналу та атестація кадрів

9.1. Короткі відомості

Оцінка персоналу – це цілеспрямоване порівняння певних характеристик працівників з встановленими параметрами, (еталонами). Основними цілями оцінки є збір інформації щодо ефективності виконання робіт, необхідності професійної підготовки; стимулювання працівників; прийняття рішень щодо руху персоналу. В практичному занятті розглядаються переваги та недоліки застосування різних методів оцінки та доцільність їх застосування у практиці підприємств галузі.

Основними методами, що мають бути проаналізовані щодо їх об'єктивності, складності збору та обробки інформації, універсальності використання, є письмові характеристики підлеглих; графічна шкала оцінок; ранжування; алфавітно-числова та біхевіористична шкала; метод стандартних оцінок; анкетування; «таємничий покупець»; оцінювальна співбесіда; спостереження; експертна оцінка. Мають бути проаналізовані специфічні методи оцінювання управлінського персоналу: асесмент-центр; оцінююче інтерв'ю, метод комітетів.

9.2. Завдання у формі ділової гри

Необхідно визначити комплекс заходів щодо ефективного проведення атестації.

Студентам групи пропонується розділитися на дві групи (атестаційна комісія і ті працівники, які проходять атестацію).

Для вирішення завдання необхідно визначити рівень кваліфікації працівників. Тому приймається єдиний набір ознак для усіх категорій робітників: спеціальна освіта і стаж роботи за спеціальністю.



За рівнем освіти усі працівники діляться на дві групи: І – які мають середню спеціальну освіту, II – мають базову та повну вищу освіту. Відповідно з тим, у яку із вказаних груп посад потрапляє працівник, йому присвоюється кількісна оцінка, величина якої складає 1 або 2.

Залежно від стажу роботи за спеціальністю всі працівники розподіляються на чотири групи за рівнем освіти.

Таблиця 9.1.

Класифікація працівників за рівнем освіти

Номер групи за стажем	Оцінка Стажу	Стаж роботи за спеціальністю у працівника, який має освіту	
		I - середня спеціальна освіта	II - базова вища та повна вища освіта
1	0,25	0-9	0-9
2	0,5	9-13	9-17 і вище 29
3	0,75	13-17 і 21-29	17-25
4	1	17-21	26-29

Вихідні дані: механізатор підприємства має середню спеціальну освіту, стаж роботи за спеціальністю 21 рік; головний економіст – базову вищу освіту, стаж роботи за спеціальністю 7 років; агроном – повну вищу освіту, стаж роботи за спеціальністю 2 роки.

Оцінка рівня кваліфікації визначається за формулою:

$$K=OO+OC, \quad (1)$$

де OO – оцінка освіти; OC – оцінка стажу.



Практична робота № 10

Закономірності і принципи управління гірничим підприємством

10.1. Короткі відомості

Принципи управління - це ті основоположні засади, які притаманні всім компонентам системи управління в процесі її функціонування на всіх етапах її розвитку.

Важливість значення принципів управління полягає в тому, що з їх допомогою керуюча система встановлює правила дій і поведінки, обов'язкові для всіх підпорядкованих їй суб'єктів, узгоджує, об'єднує, координує і регулює їхню діяльність, впливає на процес прийняття та реалізації управлінських рішень, забезпечує вибір адекватних ситуації методів управління тощо. Їх формування відбувається під впливом системи пріоритетів та цінностей, що сформувалася в середовищі господарювання.

Принципи управління — правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організації.

Принципи управління є узагальненням практичного позитивного управлінського досвіду і ґрунтуються на певних законах і закономірностях суспільного розвитку.

Завдання 1

Ви директор малого підприємства по обробці природного каменю, яке ставить для себе задачі працювати на локальному ринку (сфера індивідуальних послуг). Розробіть основні принципи управління свого підприємства для залучення більшого контингенту споживачів вашої продукції. Обґрунтуйте свої принципи.

Завдання 2

Ви директор підприємства по переробці каменю, що планує розширювати свою діяльність до меж національного ринку. Розробіть основні принципи управління свого підприємства для



залучення більшого контингенту споживачів вашої продукції. Обґрунтуйте свої принципи.

Завдання 3

Ви директор компанії по переробці нафти, що прагне вийти на зовнішній ринок. Розробіть основні принципи управління свого підприємства для залучення більшого контингенту споживачів вашої продукції. Обґрунтуйте свої принципи. Дайте загальне порівняння між двома попередніми організаціями. Які відмінності у принципах управління спостерігаються у кожному із них? Чи варто дотримуватися усіх принципів управління? Обґрунтуйте своє рішення.

Практична робота № 11

Управління діловою кар'єрою

11.1. Короткі відомості

Управління діловою кар'єрою - це комплекс заходів, проведених кадровою службою організації з планування, мотивації і контролю службового зростання працівника, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей і нахилів, а також з цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов організації.

При плануванні ділової кар'єри працівника прийнято виділяти шість етапів, в основу яких закладені різні ознаки: вік, знання, накопичений досвід, рівень розвитку особистості, здатність до навчання і т.д. На різних етапах кар'єри людина задовольняє різні потреби.

До шести етапів планування діловою кар'єрою можна віднести наступні:

1. Підготовчий (до 25 років);
2. Адаптаційний (25 – 30 років);
3. Стабілізаційний (30 – 40 років);
4. Консолідаційний або етап збереження (40 – 50 років);



5. Етап зрілості або завершення (50 – 60 років);
6. Пенсійний позаслужбовий етап.

Завдання 1

Визначте інвестиції у Ваш людський капітал, пов'язані із здобуттям вищої освіти. Визначте термін повернення їх за рахунок дельти заробітною платою (в порівнянні з мінімальною зарплатою).

Завдання 2

Розробіть програму адаптації наступних працівників:

1) молодій жінки (24 роки), яка після закінчення ВНЗ пропрацювала на підприємстві 3 місяці і пішла у відпустку по догляду за дитиною. Через рік вона повертається на свою посаду;

2) чоловіка (45 років), який зайняв посаду маркетолога у відділі маркетингу і збуту. До цього він очолював аналогічний відділ у фірмі конкурентів. Звільнився звідти через конфлікт з керівником.

Практична робота № 12

Планування та формування кадрів гірничих підприємств

12.1. Короткі відомості

Планування є важливою функцією управління підприємством. Причому її переконавання передуює усім іншим функціям та в значній мірі забезпечує їх успішне виконання. Тож і при управлінні персоналом його планування є важливим засобом ефективного менеджменту.

Теоретичною основою планування є урядові рішення з питань соціально – економічної політики, а також результати діяльності та досліджень в галузі проблем зайнятості населення, підбору, підготовки та використання кадрів.

Практичною основою планування роботи з кадрами є плани економічного та соціального розвитку підприємств успі-



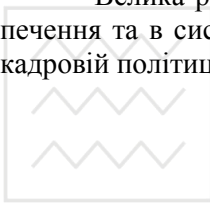
льного виробництва, у відповідності з якими розробляються плани формування кадрового складу підприємства, забезпечення потреб його в персоналі, а також його професійний та кваліфікаційний склад.

В цілому процес планування людських ресурсів може бути розподілений на три етапи:

- оцінку наявних кадрів організації;
- оцінку, прогноз майбутніх потреб;
- розробку програми забезпечення задоволення майбутніх потреб.

Під потребою в кадрах розуміють кількість співробітників, необхідних для майбутнього цілеспрямованого виконання завдань підприємства, в кількісному, в якісному, часовому та просторовому вимірах.

Велика роль у формуванні необхідного кадрового забезпечення та в системі управління людським капіталом належить кадровій політиці підприємства (рис. 12.1).



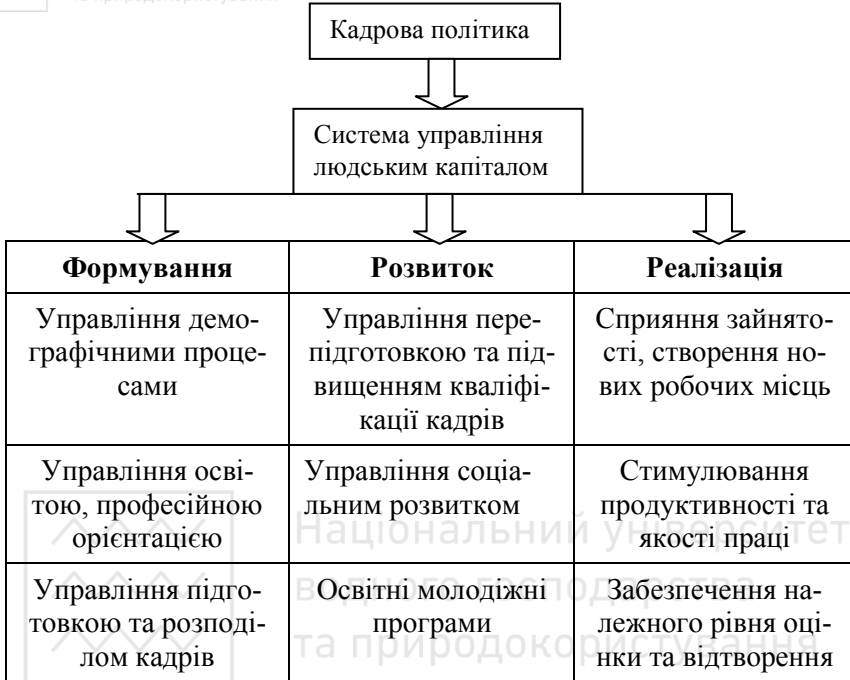


Рис. 12.1. Схема комплексної системи управління людським капіталом як складова кадрової політики

Ділова гра: «Побудуй свою корпорацію»

Група ділиться на підгрупи (умовні корпорації), дає назву, вибирає керівника, вибирає що випускає компанія, учасників інших розподіляє керівник на посади (замісник, головний бухгалтер, технолог, менеджер і т.д.). кожний складає посадову інструкцію, звітує її, пише заяву на прийняття на роботу та складає резюме. Кожна підгрупа складає перспективний план розвитку для своєї корпорації. Наприкінці заняття кожна команда представляє свого представника від компанії, який звітує про роботу своєї організації (назва організації, кількість працівників, їхні посади, перспективний план розвитку і т.д.).



Кадровий потенціал управління гірничим підприємством

13.1. Короткі відомості

Кадровий потенціал підприємства – це загальна (кількісна та якісна) характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язана з виконанням покладених на нього функцій і досягненням цілей перспективного розвитку підприємства; це наявні та потенційні можливості працівників, як цілісної системи (колективу), які використовуються і можуть бути використані в певний момент часу. Кадровий потенціал є складовою частиною трудового потенціалу підприємства.

Кадровий потенціал є невід'ємним елементом системи управління підприємством. Його рівень залежить від взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів щодо формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, від створення умов для використання і розвитку трудового потенціалу кожного працівника. Кадровий потенціал формується державою і дирекцією підприємства і знаходить конкретне вираження в вигляді кваліфікованих кадрів по всіх функціях управління. Розрізняють як і зовнішній так і внутрішній кадрові потенціали.

Зовнішній кадровий потенціал характеризується тим, що для потенційних співробітників видно завдання і перспективи розвитку на будь-якому рівні.

Внутрішній кадровий потенціал характеризується тим, що організація орієнтується на включення нових працівників тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення резерву відбувається з числа співробітників організації.

Задача 1

Розрахувати кількість персоналу АУП (адміністративний персонал) з неповною зайнятістю за даними таблиці (табл. 13.1). Порівняти кількість з неповною зайнятістю виробничого штату та АУП. Розрахувати у відсотках кількість пер-



соналу АУП та виробничого штату з неповною зайнятістю до загальної кількості на підприємстві. Зробити аналіз розрахунку та висновки.

Таблиця 13.1

Вихідні дані

Найменування посад	Загальна кількість персоналу, од.	Кількість персоналу з повною зайнятістю, од.	Кількість персоналу з неповною зайнятістю, од.
1	2	3	4
Всього на підприємстві	105 123	87 196	
В тому числі: АУП дирекції та загальновиробничий штат	19 586	18 056	
із них: директор (начальник) та їх заступники	1062	1040	
- начальники та заступники начальників відділів	632	610	
- інженери-програмісти	2158	1997	



Продовження табл.13.1

1	2	3	4
- інші спеціалісти	15 120	13 879	
Виробничий штат - всього:	90 124	69 758	-20 366

Задача 2

Розрахувати структуру персоналу за категоріями персоналу та за гендерним критерієм в технічному та технологічному напрямку операційної діяльності організації. Вихідні дані подані у таблиці (табл. 13.2). Використати тільки необхідні дані для розрахунку. Порівняти результати розрахунку з даними, які характеризують загальну структуру персоналу організації. Проаналізувати результати розрахунку. Зробити висновки..

Таблиця 13.2

Вихідні дані

Індекс напрямку, код категорії	Напрями діяльності та категорії персоналу	Облікова чисель- ність, осіб		Структура персоналу, %	
		всього	із них жінки	всього за напря- пря- мами діяль- ності	із них жі- нки
1	2	3	4	5	6
Загальна. чисель- ність	Загальна чисельність Персоналу	115193	101868	100	94,4
1	Керівники	21528	20011	18,7	17,4



1	2	3	4	5	6
2	Спеціалісти	9939	8210	72,7	63,9
3	Робітники	83726	73647		
ТТН	Технічний та технологічний напрям, всього, в т.ч.	100926	97990		
1	Керівники	20033	18879		
2	Спеціалісти	4786	3736		
3	Робітники	76107	69375		

Практична робота № 14

Динаміка та розвиток стабільного колективу

14.1. Короткі відомості

Процес формування стабільного трудового колективу передбачає такі етапи:

- 1) оцінка плинності кадрів (кількісна – за допомогою розрахунку коефіцієнту плинності та якісна – виявлення причин, чинників і мотивів плинності кадрів);
- 2) розробка заходів щодо скорочення плинності кадрів;
- 3) управління трудовою дисципліною.

Завдання 1

Вас недавно призначили керівником трудового колективу, у якому Ви кілька років були рядовим співробітником. Підлеглий ігнорує Ваші поради та вказівки, робить усе по-



своєму, не звертаючи уваги на зауваження, не виправляючи тих помилок, на які Ви йому вказуєте. Які Ваші дії щодо цього підлеглого надалі? Обґрунтуйте свою відповідь.

а) розібравшись у мотивах завзятості та бачачи їх неспроможність, застосуєте звичайні адміністративні заходи покарання;

б) в інтересах справи намагатиметеся викликати його на відверту розмову, спробуєте знайти з ним спільну мову, налаштовувати на діловий контакт;

в) звернетесь до колективу, розраховуючи на те, що його неправильна поведінка буде засуджена та до нього вживуть заходи суспільного впливу;

г) спробуєте спочатку розібратися в тому, чи не робите Ви самі помилок у взаємовідносинах з підлеглим, а потім уже вирішите, як поступити.

Практична робота № 15

Управління плинністю кадрів та трудовою дисципліною підприємства

15.1. Короткі відомості

Плинність кадрів – це сукупність звільнень працівників за власним бажанням або за прогули та інші порушення трудової дисципліни.

Стан процесу плинності кадрів у підприємстві характеризується *коефіцієнтом плинності кадрів (К_{нк})*:

$$K_{нк} = \frac{R_z + R_{нз}}{R_{сеп}}, \quad (1)$$

де R_z – кількість звільнених працівників з підприємства за певний період; $R_{нз}$ – кількість неминуче звільнених працівників за відповідний період (у зв'язку з виходом на пенсію, в армію, у декретну відпустку, при направленні на навчання, за станом здо-



ров'я, за скороченням штатів); $R_{сер}$ – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період.

Якщо: $K_{пк} < 0,1$ – плинність кадрів у підприємстві є низькою; $0,1 \leq K_{пк} \leq 0,2$ – плинність кадрів у підприємстві середня; $K_{пк} > 0,2$ – плинність кадрів у підприємстві є високою;

Задача 1

У базовому році середньооблікова чисельність працівників на підприємстві становила 720 осіб. Кількість звільнених працівників через порушення дисципліни та трудового договору становить 10 чол., пов'язані з виходом на пенсію – 5 чол., в декретну відпустку – 2 чол., за станом здоров'я – 3 чол.. Визначити коефіцієнт плинності кадрів.

Задача 2

Коефіцієнт плинності кадрів на підприємстві становить 0,08. Загальна кількість звільнених працівників протягом року становить 30 чол.. Визначити середньооблікову чисельність працівників на підприємстві.

Задача 3

Коефіцієнт плинності кадрів на підприємстві у першому році становила 0,05. Загальна кількість звільнених працівників протягом першого року становить 30 чол., а набрали на кінець року ще 20 чол.. Визначити середньооблікову чисельність працівників на підприємстві на початок другого року.



Квадрат. Якщо вашою основною формою виявився квадрат, то Ви – невтомний працівник! Працелюбність, старанність, потреба доводити розпочату справу до кінця, впертість, що дозволяє завершити роботи, – саме цим відомі справжні «Квадрати». Витривалість, терпіння та методичність звичайно роблять з «Квадрата» висококласного спеціаліста у своїй галузі. Цьому сприяє і постійна потреба в інформації. «Квадрати» – колекціонери різноманітних даних. Причому від того, де зберігається ця колекція, – в голові чи у спеціальній картотеці, – в ній завжди повний порядок. Всі відомості систематизовані, розкладені по полицях і «Квадрат» здатен видати необхідну інформацію миттєво. Тому «Квадратів» вважають ерудитами, принаймні, у своїй області.

Розумовий аналіз – сильний бік «Квадратів». Якщо Ви твердо обрали для себе квадрат – фігуру лінійну, то, найімовірніше, ви належите до лівопівкульних мислителів, тобто до тих, хто опрацьовує дані, кажучи мовою інформатики, у послідовному форматі: а, б, в, г і т. п. «Квадрати», скоріше, «вираховують» результат, ніж здогадуються про нього. Вони не пропускають жодної ланки в ланцюзі роздумів, а коли це роблять інші, то відчують труднощі у розумінні і, як наслідок, дискомфорт. «Квадрати» дуже уважні до деталей, подробиць. Саме «Квадрати» здатні проробляти (і роблять це) всі конкретні деталі тих грандіозних ідей, проєктів та планів, які часто пропонують носії інших геометричних форм.

«Квадрати» люблять раз і назавжди заведений порядок: все повинно знаходитися на своєму місці і відбуватися у свій час. Істинний «Квадрат» свято вірить у вислів: «Непорядок на столі – безлад у голові». Ідеал «Квадрата» – розплановане, передбачене життя, і йому не подобаються «сюрпризи» та зміни звичайного ходу подій. Він постійно «впорядковує», організовує людей і речі навколо себе.

Всі ці якості сприяють тому, що «Квадрати» можуть стати (і стають!) відмінними адміністраторами, виконавцями, але рідко бувають гарними розпорядниками, менеджерами.



Природно, що названі достоїнства «Квадрата» мирно співіснують з певною низкою його слабких місць:

– надмірна уважність до деталей («за деревами не бачить лісу»), потреба у додатковій, уточнюючій інформації для прийняття рішення позбавляє «Квадрата» оперативності;

– охайність, порядок, дотримання правил та звичаїв можуть розвинути до паралізуючої крайності. І, коли приходиться приймати рішення, особливо пов'язане з ризиком, із можливою втратою статус-кво, «Квадрати» навмисно чи ні затримують його прийняття. Крім того, раціональність, емоційна сухість та холодність заважають «Квадратам» швидко встановлювати контакти з різними особами (часто не дуже приємними), що теж не сприяє успіху в управлінні людьми. «Квадрат» неефективно діє у аморфній ситуації, у якій «права рука не знає, що робить ліва». Однак у структурних ситуаціях, коли встановлені терміни виконання, визначений доступ до інформації та обладнання, сформульовано чіткі вимоги і надано зрозумілі інструкції до виконання, «Квадрат» перевершує всі інші форми.

Трикутник. Ця форма символізує лідерство, і багато «Трикутників» відчують у цьому своє призначення: «народжені, щоб бути лідером». Найхарактерніша особливість справжнього «Трикутника» – здатність концентруватися на головній меті. «Трикутники» – енергійні, невтримні, сильні особистості, які ставлять ясні цілі і, як правило, досягають їх!

Звичайно, «Трикутники» завжди знають, яка їх головна мета, тому що, на відміну від «Квадратів», це – рішучі люди. Вони, як і їхні родичі «Квадрати», належать до лівопівкульних мислителів, які здатні глибоко та швидко аналізувати ситуацію. Однак, на протилежність «Квадратам», що орієнтовані на деталі, «Трикутники» зосереджуються на головному, на суті проблеми. Їх сильна прагматична орієнтація скеровує розумовий аналіз та обмежує його пошуком ефективного (і часто ефективного) за даних умов рішення проблеми. Така орієнтація оберігає «Трикутників» від детального аналізу багатьох варіантів у пошуках найкращого рішення. Це справляє доволі сильне враження на інших, менш упевнених у собі людей, і вони йдуть за «Трикутником».



«Трикутник» – це дуже впевнена в собі людина, яка бажає бути першою скрізь. Сильна потреба бути визнаним у своїй правоті та керувати станом справ, вирішувати не лише за себе, але й, за можливості, за інших робить «Трикутника» особистістю, що постійно конкурує та змагається з іншими. У будь-якій справі «Трикутник» налаштований на перемогу, вигреш, успіх! Він часто ризикує, буває нетерплячим і нетерпимим до тих, хто вагається у прийнятті рішення.

«Трикутник» дуже не любить бути неправим і через силу визнає свої помилки. Можна сказати, що він бачить те, що бажає бачити, тому не полюбляє змінювати своїх рішень, часто буває категоричним, не визнає зауважень і в більшості випадків чинить по-своєму. Однак «Трикутники» доволі успішно вчаться тому, що відповідає їх прагматичній орієнтації, сприяє досягненню головних цілей, і поглинають, мов губка, корисну інформацію.

«Трикутники» – честолюбці. Якщо справою честі для «Квадрата» є досягнення найвищої якості роботи, що виконується, то «Трикутник» прагне досягнути високого становища, здобути високий статус, інакше кажучи – зробити кар'єру (і це не слід вважати негативною якістю «Трикутників»). Перш ніж взятися до справи чи прийняти рішення, «Трикутник» свідомо чи несвідомо ставить перед собою запитання: «А що я буду з цього мати?» І будьте впевнені, яке б рішення «Трикутник» не прийняв, у ньому обов'язково буде міститися вигода (далеко не завжди матеріальна власне для самого «Трикутника»).

Із «Трикутників» виходять чудові менеджери на найвищому рівні управління. Саме до вершин вони і прагнуть. І допомагає їм в цьому ще одна якість – майстерність політичної інтриги. Вони чудово вміють подати вищому керівництву значимість власної роботи і роботи своїх підлеглих, «за милою» відчувають прибуткову справу і в боротьбі за неї можуть «зіткнути лобами» своїх супротивників. І саме тут слід звернути увагу на головну негативну рису «трикутної» форми: сильний егоцентризм, спрямованість на себе. Це призводить до того, що «Трикутники» на шляху до вершин влади не виявляють особливої делікатності щодо моральних норм і можуть йти до своєї мети



по головах інших. Цей своєрідний макіавеллізм, звичайно, може викликати страх і обґрунтовану на ньому повагу з боку інших людей, але не їх прихильність та любов. Але ... не лякайтеся! Це характерне лише для «Трикутників», яких вчасно ніхто не зупинив. А взагалі «Трикутники» дуже симпатичні, привабливі люди (інакше хто за ними пішов би?), які змушують все і всіх крутитися навколо себе і без яких наше життя втратило б свою гостроту.

Прямокутник. «Прямокутник» символізує стан переходу та зміни. Це, так би мовити, тимчасова форма, яку можуть «носити» решта п'ять стабільних фігур у певні періоди життя. Це – люди, які не задоволені тим способом життя, яке вони зараз мають, і тому зайняті пошуками кращого. Можливо, хтось із них щойно пережив зміну професійного статусу (перехід на нову роботу, пониження чи підвищення у посаді, що потребують адаптації); можливо, хтось передбачає, передчуває такі зміни. У когось, можливо, відбулися зміни в особистому житті. Взагалі причини прямокутного стану можуть бути найрізноманітнішими, але їх об'єднує одне – великий вплив цих змін на певну людину.

Основним психічним станом «Прямокутника» є більш-менш усвідомлений стан збентеження, заплутаності в проблемах, у нього поступово зростає внутрішнє збудження, що не може не позначитися на його поведінці.

Найхарактерніші риси «Прямокутників» – непослідовність та непередбачуваність вчинків під час перехідного періоду. «Прямокутники» можуть сильно змінюватися з дня на день і навіть протягом одного дня! Це природно, бо «Прямокутники» мають, як правило, низьку самооцінку, прагнуть стати в чомусь ліпшими, шукають нові методи роботи, стилі життя. Якщо уважно придивитися до поведінки «Прямокутника», то можна помітити,

що він приміряє протягом всього періоду одяг інших форм: трикутної, круглої і т. п. Миттеві, круті та непередбачувані зміни в поведінці «Прямокутників» зазвичай бентежать та насторожують інших людей, і вони можуть свідомо ухилятися від контактів із людиною без стрижня. Зрозуміло, ніхто не ба-



жає потрапляти в незручне становище. А самим «Прямокутникам» спілкування з іншими людьми просто необхідне, і в цьому міститься ще одна складність перехідного періоду.

Проте, «Прямокутники» наділені й позитивними якостями, що приваблюють оточуючих. Це, перш за все, допитливість, зацікавленість до всього і... сміливість! Прямокутники намагаються робити те, що раніше ніколи не робили; ставити запитання, на які раніше в них не вистачало сміливості. У даний період вони відкриті для нових ідей, цінностей, способів мислення та життя, легко засвоюють все нове. Правда, зворотним боком цього є надмірна довірливість, навіюваність, наївність. Тому «Прямокутниками»

легко маніпулювати, чим і користуються люди, що не дуже переймаються питаннями моралі. Якщо ви дійсно маєте «прямокутну» форму, будьте обережні! І пам'ятайте, що «прямокутність» – стадія. Вона мине і „Прямокутник” вийде на новий рівень особистісного розвитку, збагатившись здобутим на цій стадії досвідом.

Коло. Геометричне коло – це міфологічний символ гармонії. Той, хто впевнено вибирає коло як основну форму, щиро зацікавлений насамперед в гарних міжособистісних стосунках. Найвища цінність для «Кола» – люди, їх добробут. «Кола» – найдоброзичливіші з усіх п'яти форм. Вони найчастіше слугують тим «клеєм», що скріплює і робочий колектив, і сім'ю, тобто стабілізує групу.

«Кола» – найкращі комунікатори серед п'яти груп перш за все тому, що вони кращі слухачі («Трикутники» також гарні комунікатори, але вони більше слухають себе, ніж інших). Вони наділені високою чутливістю, розвиненою емпатією – здатністю співпереживати, співчувати, емоційно відкликатися на переживання іншої людини. «Коло» відчуває чужу радість і відчуває чужий біль як свій власний. Природно, людей ваблять «Кола». До речі, «Кола» чудово «читають» людей і за одну хвилину здатні розпізнати облудника, обманщика. «Кола» вболівають за свій колектив (команду) і високопопулярні серед колег на роботі. Однак вони зазвичай слабкі менеджери та керівники у сфері бізнесу.



По-перше, «Кола» завдяки їх спрямованості скоріше на людей, ніж на справу, аж занадто намагаються догодити кожному. Вони намагаються зберегти мир і заради цього інколи уникають твердої позиції і прийняття непопулярних рішень, які, однак, можуть виявитися ефективними з ділової точки зору. Для «Кола» немає нічого гіршого, ніж вступати в міжособистісний конфлікт. «Кола» щасливі тоді, коли всі у мирі один з одним. Тому, коли в «Кола» виникає з ким-небудь конфлікт, найімовірніше, що саме «Коло» поступиться першим. Примирення з іншими – типова «кругова» риса поведінки. Хоча ця риса дає задоволення іншим і створює «Колу» популярність серед співробітників, дуже часті поступки можуть призвести до втрати «Колом» поваги до себе, посилення тенденцій до самозвинувачення.

По-друге, «Кола» не вирізняються рішучістю. Якщо їм доводиться керувати, то вони явно надають перевагу демократичному стилю керівництва і прагнуть обговорити практично будь-яке рішення з більшістю та заручитися її підтримкою. Як відомо, це далеко не завжди себе виправдовує: можна пропустити відповідний момент. Крім того, «Кола» слабкі в політичних іграх і часто не можуть подати себе і свою команду належним чином. Все це призводить до того, що над «Коломи» часто беруть гору сильніші особистості, наприклад, «Трикутники», яким вдається ними маніпулювати. На щастя для себе, «Кола» не дуже переймаються тим, в чіх руках буде знаходитися влада. Тільки б усі були задоволені та панував мир.

Проте в одному відношенні «Кола» виявляють неабияку твердість: якщо справа стосується питань моралі чи порушення справедливості, вони стають ревними захисниками людей. Тут «Кола», коли бажають, можуть бути доволі переконливими. В тому, що вони, як правило, відмінно вирішують міжособистісні проблеми, багато в чому винуватий їх особливий склад мислення.

«Коло» – це нелінійна форма, і ті, хто впевнено ідентифікують себе із колом, скоріше належать до правопівкульних мислителів. Правопівкульне мислення – образне, інтуїтивне, емо-



ційно забарвлене, більш інтегративне, ніж аналізуюче. Тому перероблення інформації у «Кола» здійснюється не у послідовному форматі, як у «Квадратів» (та у «Трикутників»), а скоріше мозаїчно, проривами, з пропуском окремих ланок, наприклад: а, д. Це не означає, що «Кола» не ладнають із логікою. Просто формалізми у них не отримують пріоритету у вирішенні життєвих проблем. Перш за все в сфері людських стосунків вони проявляють різновид правопівкульного мислення, який А. Харрісон та Р. Бремсон називають «ідеалістичним» стилем мислення. Головні риси цього стилю – орієнтація на суб'єктивні фактори проблеми (цінності, оцінки, почуття і т. п.) і прагнення знайти спільне навіть у протилежних точках зору. Символом ідеалістичного рішення А.

Харрісон та Р. Бремсон вважають парасольку: рішення, яке містить всі погляди і подобається всім, хто має до нього відношення.

Можна сказати, що «Коло» – природжений психолог. Однак, щоб стати на чолі серйозного, крупного бізнесу, «Колу» не вистачає лівопівкульних організаційних навичок своїх «лінійних братів» – «Трикутника» та «Квадрата».

Зигзаг. Ця фігура символізує креативність, творчість хоча б у тому, що вона найунікальніша з шести фігур і єдина незамкнута фігура. Якщо ви твердо обрали «Зигзаг» як основну форму, то ви найімовірніше справжній правопівкульний мислитель, інакомислячий. Між іншим, «Квадрат» та «Трикутник» часто не звертають уваги на ваш знак! На запитання психолога: «А куди ви помістите цю фігуру?» у відповідь можна почути: «А це теж фігура? Я думав, що тут просто хтось щось перекреслив». Нарешті, серед

«Зигзагів» частіше зустрічаються лівші, ніж серед решти форм. А це додаткове свідчення на користь правопівкульності «Зигзага».

Як і вашому найближчому родичу «Колу», вам більшою мірою властива образність, інтуїтивність, інтегративність, мозаїчність. Суворі, послідовна дедукція – це не ваш стиль. Думка «Зигзагу» робить відчайдушні стрибки: від а до я! Тому багатьом лінійним, лівопівкульним, важко зрозуміти «Зигзагів».



Правопівкульне мислення не фіксується на деталях (цифри і факти потрібні для того, щоб здійснити стрибок до нової ідеї); тому воно, спрощуючи у чомусь картину світу, дозволяє будувати цілісні, гармонійні концепції та образи, бачити красоту. «Зигзаги» зазвичай мають розвинене естетичне чуття.

Домінуючим стилем мислення «Зигзага» найчастіше є синтетичний стиль. Лейтмотив цього стилю – «А що буде, якщо ?..». Що буде, якщо взяти цю ідею і ось цю, і поєднати їх разом? Що ми будемо мати в підсумку? Комбінування абсолютно різних, несхожих ідей і створення на цій основі чогось нового, оригінального – ось що подобається «Зигзагам». На відміну від «Кола», «Зигзаг» зовсім не зацікавлений у консенсусі і домагається синтезу не шляхом поступок, а навпаки – заостренням конфлікту ідей і побудовою нової концепції, в якій цей конфлікт отримує своє вирішення, тобто «знімається». Використовуючи свою природну дотепність, вони можуть бути доволі їдкими, «відкриваючи очі іншим» на можливість нового рішення. «Зигзаги» схильні бачити світ, що постійно змінюється. За цього приводу немає нічого нуднішого для них, ніж ніколи не змінні речі, рутину, шаблон, правила та інструкції, статус-кво або люди, які завжди погоджуються чи роблять вигляд, що погоджуються.

«Зигзаги» просто не можуть продуктивно працювати в добре структурованих ситуаціях. Їх дратують чіткі вертикальні та горизонтальні зв'язки, суворо фіксовані обов'язки і постійні способи роботи. Їм необхідно мати різноманітність та високий рівень стимуляції на робочому місці. Вони також бажають бути незалежними від інших у своїй роботі. Годі «Зигзаг» оживає і починає виконувати своє основне призначення – генерувати нові ідеї та методи роботи. «Зигзаги» ніколи не задовольняються засобами, за допомогою яких речі робляться на даний момент чи робилися у минулому. Ніщо так не дратує «Зигзага», як висловлювання «Квадрата»: «Ми завжди робили це так». «Зигзаги» спрямовані у майбутнє і більше цікавляться можливістю, ніж реальністю. Світ ідей для них так само реальний, як світ речей для решти. Значну частину життя вони проводять у цьому ідеа-



льному світі, з якого і витікають такі їхні риси, як непрактичність, нереалістичність та наївність.

«Зигзаг» – найбільш запальний, зворушливий з усіх п'яти фігур. Коли в нього з'являється цікава думка, він готовий розповісти її всьому 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 провадити свої ідеї у життя. До того ж вони не сильні у проробленні конкретних деталей (без чого матеріалізація ідей неможлива) і не дуже наполегливі у доведенні справи до кінця (оскільки з втратою новизни губиться і цікавість до ідей).

Знак Скорпіона (стилізований). Якщо «Знак Скорпіона» розділити на елементи, то видно, що він містить в собі зигзаг, трикутник (кінчик стріли і є трикутником) і коло (еліпсоїдний «хвіст» скорпіона є спорідненим колу). Справді, як показують спеціальні дослідження, ті, хто вибрав «Знак Скорпіона», наділені, окрім високого творчого потенціалу і честолюбного прагнення до успіху, миролюбною натурою та майже екстрасенсорною інтуїцією.

Якщо образно «Зигзаг» можна уявити собі у вигляді красивого казкового коня, який в грозову ніч під спалахами блискавки і зливою мчить по безкрайньому степу в невідомому напрямку, то «Знак Скорпіона» – це той же кінь, що мчить по тому ж степу і в ту ж грозову ніч, але з тією різницею, що на цьому коні сидить вершник, який знає, куди він скаче.

Дисциплінована креативність – найхарактерніша ознака «Скорпіонів». «Скорпіони» самі неординарно мислять і симпатизують неординарним особистостям. Завдання, які їм доручають, «Скорпіони», як правило, переробляють по-своєму і на краще. Якщо емоції «заносять їх на поворотах», то «Скорпіони» можуть вчасно схаменутися і вирівняти становище.

Більшість «Скорпіонів» наділена дипломатичним хистом і не раз подумає, перш ніж сказати комусь в очі своє звинувачення, а також вміє визнавати власні помилки. Але, попри свою дипломатичність, «Скорпіони» досить вперті і не поступаються першими в суперечках.



Подібно «Зигзагам», «Скорпіонів» захоплює все красиве та екстравагантне і більшість із них користується успіхом у осіб протилежної статі. Як і «Кола», вони одразу здогадуються, коли хтось їх обманює.

Як справжні лідери «Трикутники», «Скорпіони» за будь-яких умов прагнуть досягти успіху і всю свою енергію вміють сконцентрувати для досягнення основної мети.

У чому «Скорпіони» нагадують «Квадратів», бо люблять, щоб їхня робота була спрогнозована і спланована – все має бути розписане по пунктах і розкладене в голові «по полечках». Більшість із них може зосередитися, але їм важко працювати за умов шуму і хаосу.

Як особистостям, які постійно зростають інтелектуально і духовно у своїй творчості, «Скорпіонам», як і «Прямокутникам», подобається все нове і незвичне. Вони час від часу змінюють місце роботи і проживання. В чітко регламентованій структурі («від дзвінка до дзвінка») працюють добре, але їх постійно тягне вирватися на волю.

«Скорпіони» наділені дещо завищеним честолюбством і почуттям справедливості, яке вони прагнуть приглушити, якщо відчують, що не мають достатньо сили і влади для встановлення гармонії і справедливості.

До психогеометричного типу «Знак Скорпіона» (стилізований – стрілка вгору) належать політики-реформатори; підприємці, які домоглися успіху неординарними методами ведення справ; більшість винахідників, науковців, філософів, письменників-прозаїків, драматургів, сценаристів, а також поети, художники та композитори, прихильники класичних форм творчості.



Література

1. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник./Л.І. Михайлова. К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248с.
2. Методичні рекомендації до практичних занять з дисципліни «Кадровий менеджмент» для студентів за напрямом підготовки 6.020105 «Документознавство та інформаційна діяльність»/ Л.І. Безтелесна, Н.М.Самолук, Рівне: НУВГП, 2013 – 33 с.
3. Суходосева Л. Ф. Кадровый потенциал предприятия / Л. Ф. Суходосева // Экономика и финансы: Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. — № 3. — 2007. С. 165—167.
4. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с.
5. Кучеренко Д.Г. Управління персоналом: практикум / Д.Г. Кучеренко, Н.П. Шморгун. – К. : ПК ДСЗУ, 2012. – 237 с.
6. Методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи з дисципліни «Управління персоналом» для студентів за напрямом підготовки 6.030505 «Управління персоналом та економіка праці» / Н.М. Самолук, Рівне: НУВГП, 2013 - 45 с.
7. Управління персоналом: завдання та методичні вказівки до проведення практичних робіт для студентів видавничо-поліграфічного інституту напрямку підготовки «Менеджмент» денної і заочної форми навчання / Уклад.: О.А. Сухорукова. – К.: НТУУ «КПІ», 2016. – 60 с.