

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

О.М. Горяїнов

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять і самостійної роботи
з дисципліни

«ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ»

*(для студентів напрямку підготовки 0502 (6.030601) “Менеджмент”
спеціальності 8.050208, 7.050208 «Логістика»)*

ХАРКІВ – ХНАМГ – 2009

Методичні вказівки до практичних занять і самостійної роботи з дисципліни «Основи логістичного консультування» (для студентів напряму підготовки 0502 (6.030601) “Менеджмент” спеціальності 8.050208, 7.050208 «Логістика») / Укл.: Горяїнов О.М. – Харків:ХНАМГ, 2009. – 36 с.

Укладач: О.М.Горяїнов

Рецензент: В.І. Оспіщев – к.е.н, професор кафедри транспортних систем і логістики Харківської національної академії міського господарства.

Рекомендовано кафедрою транспортних систем і логістики,
протокол № 14 від 06.05.09 р

ЗМІСТ

Практичне заняття № 1. АЛГОРИТМ ВИРІШЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОБЛЕМ.....	4
Практичне заняття № 2. РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	8
Практичне заняття № 3. СТИМУЛЮВАННЯ КОЛЕКТИВУ	12
Практичне заняття № 4. ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ.....	27
Рекомендована література.....	36

Практичне заняття № 1

АЛГОРИТМ ВИРІШЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОБЛЕМ

Мета заняття - розробити алгоритм вирішення управлінських проблем і придбати практичні навички колективного вироблення рішень.

Короткі теоретичні відомості

Як відомо, мистецтво керівника полягає в тому, щоб вчасно оцінювати проблеми й намічати шлях до їхнього вирішення. Недаром говорять: «Хто не передбачає проблем, той не управляє».

Вирішення сучасних проблем вимагає пошуку методичного інструментарію, який би сприяв прискоренню мислення керівника. Необхідне створення свого роду алгоритму вирішення управлінських проблем (АРУП), тобто послідовності розумових дій керівника, що приводять до вирішення проблем організаційно-управлінської діяльності. Створення АРУП полегшить керівникам знаходження рішення проблем, скоротить поле пошуку рішень.

Пропонована ділова гра дозволить її учасникам визначити логічно обгрунтовану послідовність дій керівників при виявленні, аналізі й вирішенні управлінських проблем, освоїти технологію групової роботи, виділити ситуаційного лідера, переконатися, як гарна самоорганізація групи підвищує ефективність її діяльності.

Вихідні дані

У практичній діяльності керівникові постійно доводиться зіштовхуватися й вирішувати проблеми організаційно-управлінської діяльності. У даній роботі пропонується представити рішення проблеми у вигляді алгоритму, тобто в певній послідовності розумових дій, що приводять до рішення господарських проблем. Завдання полягає в тому, щоб визначити послідовність виконання керівником дій, представлених у бланку учасника гри.

На бланку учасника гри (табл.1.1) у графі 3 «Індивідуальна оцінка» позначте черговість дій при вирішенні проблем, починаючи з № 1 до № 18. При груповій роботі те ж позначення проставте у графі 4 «Групова оцінка». Після оголошення керівникам гри еталонної послідовності дій і заповнення граfi 5 «Еталон» розрахуйте й заповните граfi 6-8.

Таблиця 1.1 - Бланк учасника гри

Номер дії	Найменування дій (етапів) ухвалення управлінського рішення	Індивідуальна оцінка	Групова оцінка	Еталон	Індивідуальна помилка	Групова помилка	Відхилення індивідуальної помилки від групової	Час роботи
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Побудова проблеми							
2	Документальне оформлення завдань							
3	Визначення можливості розв'язання проблеми							
4	Визначення відхилення фактичного стану системи від бажаного							
5	Оцінка ступеня повноти й достовірності інформації про проблему							
6	Оформлення рішення							
7	Розробка варіантів вирішення проблеми							
8	Визначення існування проблеми							
9	Оцінка новизни проблеми							
10	Контроль за виконанням рішення							
11	Вибір рішення							
12	Оцінка варіантів рішення							
13	Організація виконання рішення							
14	Постановка завдання виконавця							
15	Вибір критерію оцінки варіантів рішення							
16	Установлення взаємозв'язку з іншими проблемами							
17	Формулювання проблеми							
18	Визначення причин виникнення проблеми							
	Сума помилок							

Методичні рекомендації до виконання роботи

Викладач (керівник гри) ставить завдання на гру, пояснює вихідні умови гри й завдання учасників.

Кожен учасник гри приймає самостійне рішення з розробки АРУП, виробляє власну думку на основі практичного досвіду вирішення проблем. Кожна граюча команда шляхом взаємних консультацій виробляє загальну думку з розробки АРУП. Один із членів граючої команди (ситуативний лідер) доповідає й відстоює думку своєї команди.

Правила гри:

з 18 дій, позначених у бланку ігрока, треба послідовно скласти алгоритм вирішення управлінських проблем, для чого необхідно пронумерувати дії порядковими номерами, починаючи з 1 до 18;

спочатку кожен гравець приймає рішення самостійно, без консультацій з іншими гравцями. На всі неясні питання відповідає тільки керівник гри. Кожен гравець закінчення роботи позначає піднятою рукою;

потім всі гравці розбиваються на команди по 5-7 чоловік залежно від загальної кількості граючих й у вільному обміні думками виробляють загальну колективну думку відносно АРУП. Команди між собою думками не обмінюються. Вирішення завдання позначається підняттям руки;

представник команди, доповідаючи групове рішення, має право захищати його логічними доводами;

керівник гри фіксує час прийняття рішень як індивідуальних, так і групових.

Модель гри. Керівник пояснює вихідну ситуацію і правила гри. На аудиторній дошці можна відтворити нескладний рисунок. Гравцям роздаються бланки учасника гри. Усно даються необхідні пояснення до них. Учасники гри ухвалюють рішення щодо поставленого завдання індивідуально, а потім колективно по групах. Представник кожної групи доповідає ухвалене рішення і його логічне обґрунтування. Керівник на підставі особистих спостережень аналізує роботу граючих, повідомляє результати, заохочує переможців.

Регламент гри. Гра проводиться в один цикл. Наближений час етапів гри: введення в гру (пояснення керівника)- 15 хв; індивідуальні рішення учасників - 30 хв; колективні рішення учасників - 30 хв; підведення підсумків й оголошення результатів- 15 хв.

Підведення підсумків ділової гри

Керівник гри порівнює індивідуальні й колективні рішення з розробки АРУП з еталоном, повідомляє результати гри, аналізує групову діяльність її учасників, співвідносячи її з результатами.

Критерії оцінки: час вирішення завдання; правильність вирішення завдання - сумарна помилка і вирішенні завдання при індивідуальній і груповій роботі. За правильне рішення прийняти еталонний алгоритм вирішення управлінських проблем.

Кожна конкретна помилка обчислюється як різниця номерів дій (етапів) ухвалення управлінського рішення. Наприклад, за еталоном «Вибір рішення - № 13», а думка граючого «Вибір рішення - № 9», отже помилка дорівнює 4 одиницям (без обліку знака).

Єдиним критерієм є сума балів. Час роботи еквівалентно балам з розрахунку: 1 хв - 3 бали. Одна помилка у вирішенні завдання дає 1 бал. В індивідуальному й колективному заліках перемагає той, хто набирає найменшу кількість балів. Наприклад, при порівнянні результатів двох граючих одержуємо, що перший затратив 15 хв і припустився сумарної помилки 18, а другий затратив 10 хв і припустився сумарної помилки 22. За основу розрахунку приймаємо 10 хв. Тоді перший гравець набрав $18 + (15-10) \cdot 3 = 33$ бали, а другий - 22. Виграв другий. Аналогічно оцінюється групова робота. Кожне порушення правил гри штрафується двома балами.

Питання до перевірки знань:

1. Яка послідовність виконання керівником дій при вирішенні проблеми?
2. Як визначається індивідуальна й групова помилка?
3. У чому переваги й недоліки представленого способу визначення критерію виконання роботи?

Практичне заняття 2

РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Мета заняття - придбати практичні навички розробки організаційної структури підприємства.

Вихідні дані.

Дані для виконання роботи подані в табл. 2.1, 2.2.

Таблиця 2.1 - Вихідні дані (логістичні функції)

Назва функції	Назва функції
1. Надходження, обробка й оформлення замовлення	5. Складування і зберігання продукції на складі
2. Планування виробництва	6. Збут продукції
3. Закупівлі продукції	7. Доставка продукції
4. Поставка продукції	

Таблиця 2.2 – Вихідні дані (логістичні операції)

Назва операції	Назва операції
1	2
1. Розрахунок потреби в транспорті, визначення параметрів транспортування, розробка оптимальних схем руху, провізних плат та інших транспортних витрат	31. Вибір виду транспорту, перевізника, укладання договору, визначення вимог до транспортної тари й НРР
2. Коректування замовлення	32. Перевірка надходження оплати
3. Оптимізація маршруту доставки вантажу	33. Вантажне й транспортне маркування
4. Ведення переговорів з постачальниками, укладання контрактів на поставку продукції	34. Прибуття продукції на адресу одержувача-споживача
5. Зміна тари	35. Розрахунок й узгодження цін на послуги
6. Формування комплексу документів на відвантаження продукції	36. Диспетчеризація матеріальних потоків і транспорту
7. Підготовка до доставки	37. Пломбування інвентарної тари
8. Пошук і вибір постачальників	38. Підготовка замовлення покупця
9. Внутрішньовиробниче транспортування	39. Підготовка рекламаций
10. Видалення відходів й утилізація	40. Навантаження
11. Розробка виробничого плану	41. Планування строків виконання замовлення
12. Транспортно-експедиційні операції в пункті прибуття продукції	42. Розрахунок графіка (розкладу) поставок продукції

Продовження табл. 2.2

1	2
13. Перевірка замовлення на наявність товару	43. Наклейка пакувального аркуша
14. Надання інформації про вимоги до продукції	44. Прийом, попередня обробка інформації про замовлення й оформлення замовлення
15. Видача продукції постачальникам	45. Перевірка кількості і якості
16. Страхування поставок	46. Визначення сум на закупівлю продукції
17. Визначення потреби в продукції	47. Підготовка продукції до відвантаження
18. Оформлення відвантажувальних документів й оплата поставок	48. Розрахунок точки замовлення й оптимального розміру партії замовлення
19. Контроль якості продукції, що відвантажується	49. Розміщення замовлень
20. Узгодження умов договору поставки з урахуванням спеціальних організаційних, технологічних й інших вимог покупця	50. Спостереження за станом продукції, що зберігається, проведення профілактичних заходів, що попереджають псування продукції
21. Збір, зберігання і повернення тари	51. Доставка
22. Підготовка складських приміщень до прийому продукції	52. Узгодження і виконання розрахунків з постачальниками
23. Митне оформлення продукції	53. Приймання продукції за кількістю
24. Зберігання продукції	54. Вантажно-розвантажувальні роботи
25. Обслуговування і забезпечення роботи складського встаткування	55. Одержання розпорядження про відвантаження зі складу
26. Обґрунтування тари й упакування	56. Приймання продукції за якістю
27. Переміщення продукції усередині складів й укладання її на місця зберігання	57. Контроль продукції
28. Відбір продукції	58. Формування запасу продукції
29. Транспортно-експедиційні операції в пункті відвантаження матеріальних ресурсів	59. Перевірка відповідності відібраної продукції рахункам-фактурам
30. Комплектація і підготовка продукції до реалізації	60. Упакування продукції в інвентарну тару

Етапи виконання заняття

1. Визначити склад логістичних функцій.
2. Розробити організаційну структуру підприємства.
3. Побудова схеми взаємозв'язків відділів підприємства.
4. Зробити висновки по роботі.

Методичні вказівки до виконання роботи

1. На основі вихідних даних (табл.2.1, 2.2) зробити закріплення логістичних операцій за логістичними функціями. Кожен студент проводить закріплення самостійно. Результати подаються у вигляді таблиці (приклад - табл.2.3). Після виконання даної роботи, на дошці записують остаточний варіант. У процесі запису на дошці, відбувається обговорення відмінностей у закріпленні операцій у різних студентів. Прийнятий спільний варіант класифікації повинен бути відбитий у звіті. Відмінності з розробленим варіантом повинні бути пояснені у висновках до роботи.

2. Взявши за основу структурну схему підприємства, що розглядалася в попередній роботі, а також на підставі прийнятої класифікації логістичних функцій й операцій пункту 1, розробити власну організаційну структуру підприємства. При розробці структури необхідно виходити з того, що планується створювати нове підприємство й що назва й кількість підрозділів можуть бути різними. Необхідно враховувати, що логістичні функції й операції можуть виконуватися різними структурними підрозділами підприємства.

Підсумком роботи повинні бути: схема організаційної структури підприємства, із вказівкою внутрішніх зв'язків (оформляється у вигляді рисунку) і таблиця із закріпленням логістичних операцій за створеними підрозділами (приклад - табл.2.4).

Таблиця 2.3 - Класифікація логістичних операцій і функцій

Логістична функція	Надходження, обробка й оформлення замовлення	Планування виробництва	Закупівлі продукції	Поставка продукції	Складування й зберігання продукції на складі	Збут продукції	Доставка продукції
Логістичні операції	1						
	2						
	...						

Після виконання даного завдання викладач вибирає 2-3 найцікавіших структури підприємства, вони зображуються на дошці й проводиться обговорення достоїнств і недоліків цих схем.

4. Викладач задає один з підрозділів підприємства (для кожного студента окремо або для всіх однаково), для якого необхідно скласти схему взаємозв'язків цього підрозділу з іншими підрозділами. Схема подається у вигляді таблиці (приклад - табл. 2.5). На перетинанні рядків і стовпців проставляють символи, що відображують ступінь участі окремих функціональних підрозділів у виконанні конкретних операцій даного підрозділу. Застосовують такі символи: О - відповідає за виконання даної операції, організує її виконання, підготує і оформляє остаточний документ; П - надає вихідні дані, інформацію, необхідні для виконання даної операції; У - бере участь у виконанні даної операції; С - погоджує підготовлений документ або окремі питання в процесі виконання функцій; Р - приймає рішення, затверджує, підписує документ.

Таблиця 2.4 - Закріплення логістичних операцій за підрозділами підприємства

Найменування 1-го підрозділу	Найменування 2-го підрозділу	
1-я логістична операція			
2-я логістична операція			
.....			

Таблиця 2.5 - Схема взаємозв'язків _____ з іншими підрозділами підприємства

Найменування логістичних операцій	Функціональні підрозділи			
	Найменування 1-го підрозділу	Найменування 2-го підрозділу	...	
1				
2				
...				

Питання до перевірки знань:

1. Наведіть приклади логістичних функцій, які були розглянуті в роботі?
2. Наведіть приклади логістичних операцій, які були розглянуті в роботі?
3. Які логістичні операції були віднесені до логістичної функції «надходження, обробка й оформлення замовлення»?
4. Які логістичні операції були віднесені до логістичної функції «поставка продукції»?
5. Які підрозділи Ви запропонували й чому?

Практичне заняття № 3

СТИМУЛЮВАННЯ КОЛЕКТИВУ

Мета заняття - провести порівняльний аналіз різних процедур стимулювання усередині колективу, придбати навички прийняття рішень з підвищення ефективності роботи підрозділів підприємства.

Короткі теоретичні відомості

Зміни, що відбуваються в економіці країни, висувають на перший план завдання побудови ефективних механізмів керування виробництвом. Однак реалізувати відразу, на практиці нові механізми керування, всі нововведення, які могли б підняти ефективність виробництва, - значить піддавати ризику як саме виробництво, якщо ці механізми недостатньо відпрацьовані й перевірені, так і самі механізми, якщо вони не повністю налагоджені й підготовлені до впровадження. Уникнути цих складностей можна тільки тоді, коли проведений детальний аналіз завдань, що виникають при впровадженні нових підходів до керування виробництвом.

Різні підходи до аналізу механізмів стимулювання в системі можна показати на прикладі дослідження способів розподілу премії усередині трудового колективу (відділу, бригади й т.п.).

Розглянемо трудовий колектив. Припустимо, що всі його члени виконують виробничі завдання, виконуючи при цьому деякі види робіт. За результатами своєї діяльності колектив одержує преміальний фонд. Цей фонд може утворюватися за рахунок економії матеріальних й енергоресурсів, скорочення строків виконання робіт і т.д.

Одним із способів формування фонду може бути наступний. Припустимо, що на виконання робіт у рамках виробничого завдання існують планові нормативи, за допомогою яких можна заздалегідь розрахувати планові витрати на виконані роботи. За допомогою цих нормативів, виходячи з фактично виконаного обсягу робіт, можна розрахувати планові витрати на виконання робіт (коли планове завдання не було встановлено, було змінено або не виконане). Якщо різниця між плановими й фактичними витратами більше нуля, то це відповідає скороченню витрат або економії коштів. Якщо ж різниця між плановими й фактичними витратами менше нуля, то це відповідає перевитраті матеріальних і трудових ресурсів. Якщо за скорочення витрат, за економію матеріальних і трудових ресурсів здійснюється відповідне стимулювання колективів, що забезпечують цю економію, то трудовий колектив одержує премію зі спеціального фонду преміювання. Для створення цього фонду вводиться коефіцієнт - відсоток від економії витрат, що йде на преміювання колективу. Зниження фактичних витрат на рівні трудового колективу може здійснюватися за рахунок більш напруженої роботи членів колективу - скорочення випуску відсотків браку, зменшення простоїв роботи й т.д., а також при проведенні різних заходів, що вимагають вкладення певних коштів. Тому керівництво ухвалює рішення щодо того, який відсоток від економії витрат з фонду вкладати в ці заходи, а який - пускати на преміювання трудового колективу.

Інший спосіб формування фонду преміювання полягає в тому, що керівництво визначає розмір фонду і його розмір залишається незмінним протягом деякого планового періоду. При цьому фонд розподіляється повністю, тобто він весь іде на преміювання трудового колективу. Характер досліджень при цьому не змінюється. Саме цей випадок буде розглядатися в подальших наших дослідженнях.

Процедура розподілу фонду преміювання між членами трудового колективу повинна вирішувати головне завдання - підвищувати ефективність роботи колективу. Зокрема, ця процедура повинна стимулювати збільшення обсягу випуску продукції, підвищення якості продукції, скорочення витрат виробництва, скорочення строків виконання робіт і т.д.

Основна ідея, що враховується при розгляді трудового колективу, полягає в тому, що кожен член колективу прагне заробити якнайбільше грошей. При цьому, якщо умови оплати його повністю задовольняють, він працює більш інтенсивно (виконує більший обсяг робіт або робить роботу більше високої якості й т.п.). Тому в основу процедур стимулювання колективу покладений розподіл грошей (фонду преміювання колективу) на основі коефіцієнтів трудової участі (КТУ) членів цього колективу.

Завданням керівництва є вибір такої системи стимулювання, що у найбільшій мірі спонукає членів трудового колективу працювати з найбільшою інтенсивністю (наприклад, виконувати роботу більше високого рівня якості).

Завдання членів трудового колективу полягає в тому, щоб, знаючи процедуру розподілу фонду преміювання усередині трудового колективу, досягти показників ефективності роботи, максимізуючи свої цільові функції в кожному періоді функціонування (інакше, мати можливість одержати таку премію за результатами своєї діяльності, щоб повністю компенсувати фізичні, емоційні й тимчасові витрати, спрямовані на підвищення ефективності роботи).

Розглянемо розподіл преміального фонду усередині трудового колективу з КТУ. Процедура визначення КТУ може бути різною:

- формування КТУ пропорційно тарифним розрядам (кваліфікації) членів трудового колективу;
- формування КТУ пропорційно трудовому внеску кожного працівника.

При формуванні КТУ пропорційно тарифним розрядам мається на увазі наступне. Вважається, що тарифний розряд характеризує діяльність кожного працівника. При цьому вважається, що чим більше тарифний розряд, тим вище кваліфікація працівника. Отже тарифний розряд повинен відображати діяльність роботи кожного члена трудового колективу.

При формуванні КТУ пропорційно трудовому внеску враховують внесок кожного працівника, залежно від індивідуальної продуктивності праці і якості роботи, в загальну роботу всього трудового колективу.

Таким чином, у трудовому колективі керівництво має свої цілі й формує умови функціонування, щоб досягти цих цілей. Відповідно члени трудового колективу теж мають свої цілі й, вибираючи відповідну стратегію, прагнуть їх досягти. Тому функціонування трудового колективу при різних процедурах формування КТУ доцільно досліджувати, застосовуючи теорію активних систем і метод імітаційного ігрового моделювання.

Вихідні дані.

Дані подані в табл. 3.1, 3.2.

Таблиця 3.1 - Вихідні дані (постійні)

Назва показника	Значення
Підготовчо-заключний час, хв	10
Час обслуговування робочого місця, хв	20
Нормативний час на відпочинок й особисті потреби, хв	40
Тривалість робочого дня, хв	480
Фонд поточного преміювання, грн	30
Фонд преміювання змагання, грн	20

Таблиця 3.2 - Вихідні дані (за варіантами)

Номер варіанта	Оперативний час, хв	Перерви, що залежать від працівника, хв	Перерви, що не залежать від працівника, хв	Тарифний розряд	Вартість одиниці роботи, коп/хв
1	2	3	4	5	6
1	340	70	50	1,1	8
2	380	60	45	1,0	10
3	390	50	60	1,2	12
4	330	80	30	1,05	16
5	380	65	40	1,3	11
6	320	90	20	1,0	18
7	340	75	70	1,4	9
8	350	60	30	1,15	8
9	360	55	70	1,2	12
10	360	50	40	1,25	19
11	420	80	70	1,1	15
12	370	65	30	1,0	9
13	320	90	70	1,4	17
14	340	55	35	1,5	16
15	390	60	40	1,3	11
16	345	65	55	1,35	18
17	360	70	50	1,15	9
18	335	75	45	1,05	8
19	365	80	40	1,1	8
20	355	85	35	1,0	10
21	370	55	50	1,3	12

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6
22	350	60	45	1,25	9
23	385	65	40	1,05	8
24	355	70	35	1,0	12
25	345	65	40	1,25	11
26	335	90	55	1,15	16
27	335	75	50	1,0	10
28	345	75	40	1,4	14
29	360	80	35	1,2	9
30	325	85	40	1,15	20
31	390	50	40	1,4	16
32	365	80	55	1,5	11
33	345	65	50	1,3	18
34	390	55	60	1,35	9
35	375	50	40	1,15	8

Етапи виконання завдання

1. Визначити кількість і склад підрозділів підприємства.
2. Підготувати хронометражні таблиці.
3. Ознайомитися зі способами розподілу премії між працівниками відділу.
4. Розподілити обов'язки з проведення розрахунків.
5. Провести розрахунки щодо розподілу премії у відділі за вихідним даними.
6. Провести розрахунки по розподілі премії у відділі за даними хронометражних спостережень.
7. Зробити висновки по роботі.

Методичні рекомендації до виконання роботи

1. Викладач розбиває академічну групу на підгрупи у складі 3-х людей. Кожна підгрупа представляє один підрозділ підприємства. Після визначення складу кожного підрозділу підприємства необхідно зобразити умовну структурну схему підприємства. (рис.3.1).
2. Кожен працівник підрозділу підприємства складає на окремому аркуші таблицю хронометражних спостережень (приклад - табл. 3.3).

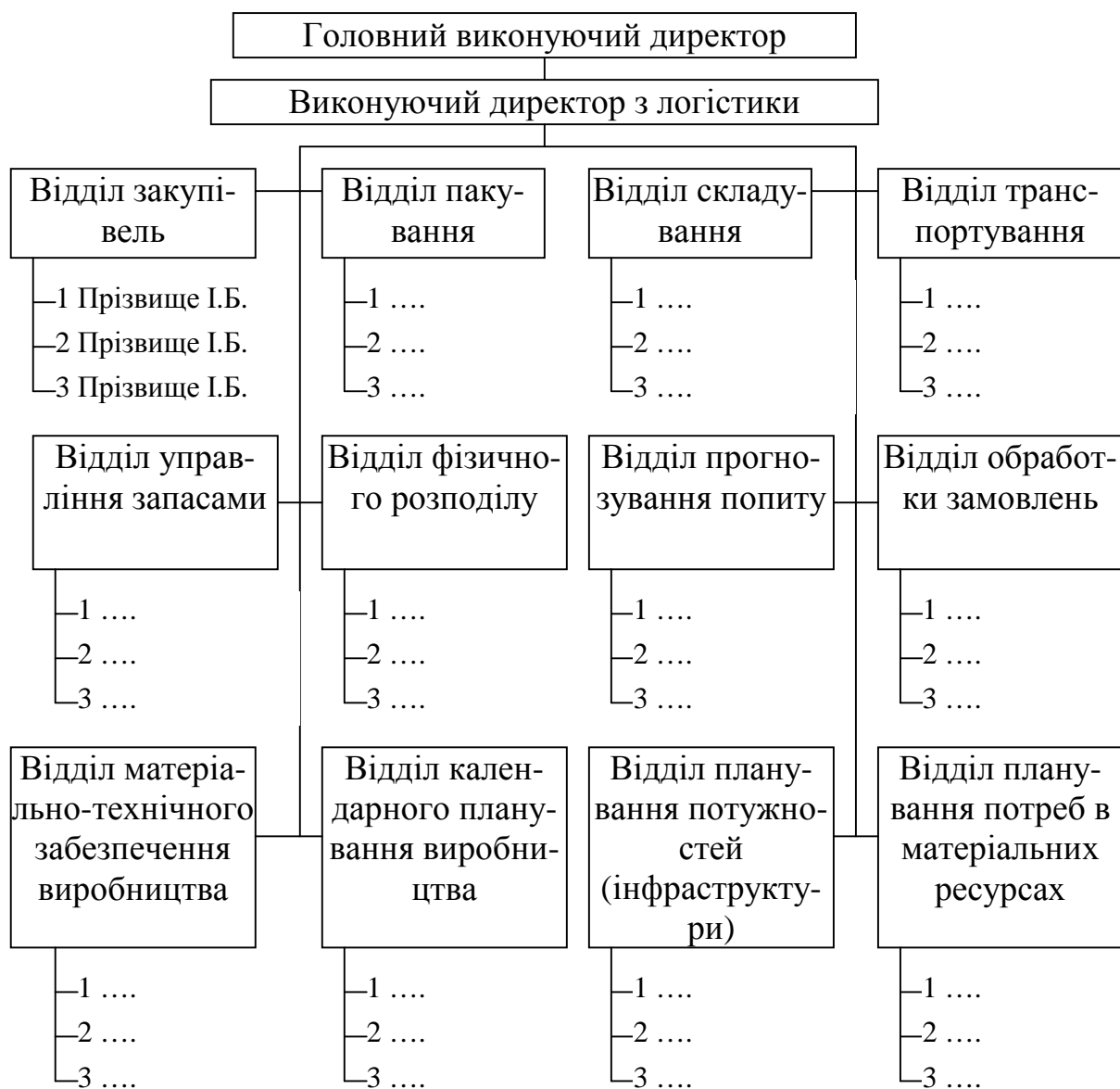


Рис. 3.1 - Структурна схема взаємозв'язків між підрозділами підприємства

Таблиця 3.3 - Дані хронометражних спостережень роботи працівника відділу _____ (назва відділу) _____ (Прізвище І.Б.)

Номер роботи	Назва роботи	Опертивний час, хв	Перерви, що залежать від працівника, хв	Перерви, що не залежать від працівника, хв	Пояснення	Примітки
1						
2						
...						
Усього						

3. Як цільову функцію працівника підрозділу підприємства можна прийняти наступне:

$$\varphi_i = P_i - Z_i + \Delta_i, \quad (3.1)$$

де φ_i - цільова функція i -го працівника відділу, грн.;

P_i - премія i -го працівника відділу з поточного фонду преміювання, грн. ;

Z_i - витрати i -го працівника відділу (фізичні, розумові, емоційні, тимчасові й т.д.), грн. ;

Δ_i - премія i -го працівника відділу з фонду преміювання змагання, грн. ;

Премію i -го працівника відділу з поточного фонду преміювання визначають за формулою

$$P_i = \delta_i F_1, \quad (3.2)$$

де F_1 - фонд поточного преміювання, грн.;

δ_i - коефіцієнт трудової участі (КТУ) i -го працівника відділу. По-

винні виконуватися умови: $\delta_i > 0$ і $\sum_{i=1}^n \delta_i = 1$ (n - кількість працівників у відділі). Пропонується визначати за наступними формулами

$$\delta_i = \frac{K_{vi}}{\sum_{i=1}^n K_{vi}}; \quad (3.3)$$

$$\delta_i = \frac{(1 - K_{pli})}{\sum_{i=1}^n (1 - K_{pli})}; \quad (3.4)$$

$$\delta_i = \frac{K_{p2i}}{\sum_{i=1}^n K_{p2i}}; \quad (3.5)$$

$$\delta_i = \frac{r_i}{\sum_{i=1}^n r_i}; \quad (3.6)$$

$$\delta_i = \frac{x_i}{\sum_{i=1}^n x_i}; \quad (3.7)$$

де K_{vi} - коефіцієнт використання робочого часу i -го працівника відділу;

K_{pli} - коефіцієнт втрат робочого часу i -м працівником відділу через цього працівника;

K_{n2i} - коефіцієнт втрат робочого часу i -м працівником відділу, які не залежать від цього працівника;

r_i - тарифний розряд i -го працівника;

x_i - показник ефективності роботи i -го працівника, хв;

n - кількість працівників у відділі.

Коефіцієнт використання робочого часу визначають за формулою

$$K_v = \frac{T_z + T_o + T_m + T_n}{T_d}, \quad (3.8)$$

де T_z - підготовчо-заключний час, хв. ;

T_o - оперативний час, хв. ;

T_m - час обслуговування робочого місця, хв. ;

T_n - нормативний час на відпочинок й особисті потреби, хв. ;

T_d - тривалість робочого дня, хв.

Коефіцієнт втрат робочого часу через працівника знаходять за формулою

$$K_{p1} = \frac{T_{p1} - T_n}{T_d}, \quad (3.9)$$

де T_{p1} - перерви, що залежать від працівника, хв.

Коефіцієнт втрат робочого часу, що не залежать від працівника, визначають за формулою

$$K_{p2} = \frac{T_{p2}}{T_d}, \quad (3.10)$$

де T_{p2} - перерви, що не залежать від працівника, хв.

Показник ефективності роботи працівника відділу знаходять за формулою

$$x = T_o - (T_d - T_z - T_m - T_{p1} - T_{p2}), \quad (3.11)$$

При одержанні негативних значень x , у формулі (3.7) приймати $\delta_i = 0$.

Витрати i -го працівника відділу визначають за формулою

$$Z_i = \frac{c_i x_i}{r_i}, \quad (3.12)$$

де c_i - вартість одиниці роботи i -го працівника, коп/хв.

Преміювання i -го працівника відділу з фонду преміювання змагання можливе за наступними схемами.

Перша схема. Преміювання всіх працівників, крім тих, які зайняли останнє місце. Останнє місце займає працівник, в якого буде найменший показник ефективності роботи (коефіцієнт трудової участі). Премію i -го працівника відділу з фонду преміювання змагання визначають за наступною формулою (крім зайнявшого останнє місце):

$$\Delta_i = \frac{F_2}{n-1}, \quad (3.13)$$

де F_2 - фонд преміювання змагання, грн.

Друга схема. Преміювання тільки за перше місце. Тут преміюється той працівник, хто досяг найбільшого показника ефективності роботи (коефіцієнт трудової участі). Премія i -го працівника відділу з фонду преміювання змагання, який зайняв перше місце, визначають за наступною формулою

$$\Delta_i = F_2. \quad (3.14)$$

Третя схема. Преміювання за перші, друге й третє місця. У цьому випадку заздалегідь визначають премію за перше місце - d_1 , за друге - d_2 , за третє - d_3 , але так, щоб виконувалася умова $F_2 = d_1 + d_2 + d_3$. Премію працівників відділу з фонду преміювання змагання, які зайняли перші три місця, визначають за наступними формулами

$$\Delta_1 = d_1 = a \cdot F_2; \quad (3.15)$$

$$\Delta_2 = d_2 = b \cdot F_2; \quad (3.16)$$

$$\Delta_3 = d_3 = c \cdot F_2, \quad (3.17)$$

де a, b, c - коефіцієнти премій відповідно за перше, друге й третє місця. Прийняти рівним $a = 0,5$, $b = 0,3$, $c = 0,2$.

Четверта схема. Преміювання працівників пропорційно коефіцієнтам трудової участі, крім тих, які зайняли останнє місце ($\delta_i \neq \min\{\delta_j\}$). Премію i -го працівника відділу з фонду преміювання змагання визначають за наступною формулою

$$\Delta_i = \frac{\delta_i}{\sum_{j=1}^n \delta_j - \min\{\delta_j\}}. \quad (3.18)$$

П'ята схема. Преміювання за перше місце й заохочення інших працівників за участь у змаганні. У цьому випадку частина фонду йде на стимулювання працівника, який зайняв перше місце, а частина ділиться порівну між всіма працівниками, які беруть участь у змаганні. Премію i -го працівника відділу з фонду преміювання змагання визначають за наступною формулою:

для працівника, який зайняв перше місце:

$$\Delta_i = g \cdot F_2, \quad (3.19)$$

де g - коефіцієнт премії за перше місце. Прийняти $g = 0,5$;

для інших працівників:

$$\Delta_i = \frac{(1-g)F_2}{n-1}. \quad (3.20)$$

Результати розрахунків зводять в табл. 3.4, 3.5.

4. Після вивчення способів преміювання працівників необхідно розділити обов'язки з проведення розрахунків. Учасники групи домовляються про види робіт, які вони будуть виконувати для визначення величини преміювання за вихідним даними (наприклад, один з учасників проводить розрахунки з розподілу фонду поточного преміювання, інший з розподілу фонду преміювання змагання, третій з визначення цільової функції кожного працівника відділу і т.п.). На цьому етапі обов'язково складають план роботи відділу на окремому аруші за формою рис.3.2. При складанні плану необхідно максимально докладно описати роботи, які необхідно виконати кожному працівникові (наприклад, розрахунок значень за формулою (3.3), складання таблиці із занесенням даних розрахунків, оформлення розрахунків і т.п.). Кількість планованих робіт у кожного працівника може бути різним.

За домовленістю між учасниками групи встановлюють значення тарифних розрядів у діапазоні від 1,0 до 1,5. Після складання плану, його підписують всі працівники відділу й затверджує викладач.

Таблиця 3.4 - Результати розрахунків цільової функції працівника відділу

Результати розподілу поточного фонду преміювання			Значення цільової функції працівника відділу на підставі схем розподілу фонду преміювання змагання				
Спосіб визначення КТУ	Значення КТУ	Розмір премії, грн.	Перша схема	Друга схема	Третя схема	Четверта схема	П'ята схема
За коефіцієнтом використання робочого часу							
За коефіцієнтом втрат робочого часу, що залежать від працівника							
За коефіцієнтом втрат робочого часу, що не залежать від працівника							
За тарифним розрядом							
За показником ефективності роботи							
Величина премії з фонду преміювання стимулювання, грн.							

5. Розрахунки з розподілу премії у відділі за вихідним даними проводять на підставі даних розділу 3. При цьому необхідно дотримуватися затвердженого плану. Фактичну черговість, назву виконуваних робіт і тривалість робіт заносять у бланк хронометражних спостережень (приклад - табл.3.3).

Оформлення розрахунків повинне містити приклад розрахунків за всіма формулами. Результати розрахунків необхідно звести в таблиці (табл. 3.4, 3.5).

Таблиця 3.5 - Результати розрахунків розподілу премії у відділі

Спосіб визначення КТУ	Схема розподілу фонду преміювання стимулювання														
	Перша			Друга			Третя			Четверта			П'ята		
	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3
За коефіцієн- том викорис- тання робочого часу															
За коефіцієн- том втрат ро- бочого часу, що залежать від працівника															
За коефіцієн- том втрат ро- бочого часу, що не залежать від працівника															
За тарифним розрядом															
За показником ефективності роботи															

P1 - перший працівник, P2 - другий працівник, P3 - третій працівник

6. Після завершення розрахунків з розподілу премій всередині відділу, на основі заповнених таблиць хронометражних спостережень (табл. 3.3), за методикою представленою в пункті 3, провести розрахунки з розподілу премії у відділі. Порядок розрахунків і форма подання результатів аналогічні пункту 5.

При виконанні розрахунків не враховувати підготовчо-заклучний час, час обслуговування робочого місця. Нормативний час на відпочинок й особисті потреби враховувати з розрахунку 5хв на щогодини роботи. Тривалість робочого дня (тривалість виконання завдання) прийняти рівною 60хв. (мається на увазі, що для одержання премії треба виконати видане завдання на відділ за 60хв відведеного робочого часу - у противному разі премії не буде.) Робота може також виконуватися за рахунок скорочення перерв протягом робочого дня і після завершення основного робочого часу.

Затверджую
Виконуючий директор
з логістики _____
« ____ » _____ 200 р.

План виконання розрахунків з преміювання працівників
відділу _____

Робітник _____		Робітник _____		Робітник _____	
Найменування робіт	Норма часу, хв	Найменування робіт	Норма часу, хв	Найменування робіт	Норма часу, хв
1		1		1	
2		2		2	
...		
Всього		Всього		Всього	
Тарифний розряд		Тарифний розряд		Тарифний розряд	

Узгоджено:

Робітник: _____ (_____)
(дата, підпис)

Робітник: _____ (_____)
(дата, підпис)

Робітник: _____ (_____)
(дата, підпис)

Рис. 3.2 - Бланк плану роботи відділу підприємства

Перед проведенням розрахунків скоригувати значення тарифного розряду з урахуванням фактичного обсягу виконаних робіт (за домовленістю всередині відділу). Отримані скориговані значення використати в подальших розрахунках.

7. Висновки по роботі зробити з таких позицій:

7.1. Дати критичні зауваження щодо недоліків у складеному плані проведення розрахунків. Зрівняти планові показники й фактичні показники. Перелічити питання, які були не враховані в плані, не точно сформульовані, неправильно оцінені, які роботи були не правильно розподілені між працівниками відділу та ін.

7.2. Окремо виділити спосіб преміювання, що з Вашого погляду найбільш прийнятний для вихідних даних і для даних, які отримані шляхом хро-

нометражних спостережень. Результати одати у вигляді табл. 3.6. У табл. 3.6 способи преміювання заносять в порядку значущості - першим йде найбільш кращий спосіб преміювання, другим - менш кращий і т.д. Табл. 3.6 заповнює кожен працівник відділу самостійно. На підставі заповнених табл. 3.6 відділом формується єдиний порядок переваги преміювання. Результати заносять в табл. 3.7.

Представлені в табл. 3.7 способи розподілу премії повинні бути схвалені більшістю відділу або ж (при поділі голосів) за найбільшим значенням тарифного розряду. Наприклад, якщо всі працівники відділу пропонують різні способи преміювання, то вибирається той варіант, що пропонує працівник з найбільшим тарифним розрядом. Обов'язковою умовою є наявність обґрунтування запропонованого порядку, що повинен бути оформлений письмово.

Таблиця 3.6 - Дані аналізу способів преміювання працівників відділу

Номер способу розподілу премії (за убунанням значущості)	За результатами обробки вихідних даних		За результатами обробки даних хронометражних спостережень	
	Спосіб визначення КТУ	Схема розподілу фонду преміювання змагання	Спосіб визначення КТУ	Схема розподілу фонду преміювання змагання
1				
2				
...				
25				

7.3. На підставі підготовленої табл. 3.7 необхідно вибрати один спосіб розподілу премії по всьому підприємству. Для цього залучають всі відділи, які заповнили табл. 3.7. (допускається участь частини відділів, але не менше половини від загальної кількості відділів підприємства).

Таблиця 3.7 - Порядок використання преміювання у відділі

Номер способу розподілу премії (за убунанням значущості)	Спосіб розподілу премії у відділі		Величина премії, грн (за результатами хронометражу)			Обґрунтування запропонованого порядку преміювання
	Спосіб визначення КТУ	Схема розподілу фонду преміювання змагання	працівник 1	працівник 2	працівник 3	
1						
2						
3						

На першому етапі визначають загальну кількість способів, що обрані всіма відділами підприємства. Для цього, перший відділ (довільно обраний) оголошує результати свого порядку преміювання. Результати заносять в табл. 3.8. Далі порядок преміювання оголошує наступний відділ і т.д. У табл. 3.8 проставляється кількість відділів, що бере участь у виборі способу преміювання. Таблицю заповнюють цифрами (1, 2, 3). У таблицю також заносять дані оперативного часу кожного відділу, що визначено планом й отримано на основі хронометражних спостережень.

Таблиця 3.8 - Результати вибору порядку преміювання відділами підприємства

Номер способу	Спосіб розподілу премії		Вибір порядку преміювання відділами підприємства					
	Спосіб визначення КТУ	Схема розподілу фонду преміювання змагання	Відділ закупівель	Відділ пакування	Відділ складування	Відділ транспортування	...	Відділ планування потреб у матеріальних ресурсах
1							...	
2							...	
...							...	
Кількість часу на виконання роботи із плану, хв							...	
Кількість часу на виконання роботи з факту, хв							...	

На підставі результатів табл. 3.8 вибирають один спосіб преміювання, що буде поширюватися на всі відділи.

За умови беззаперечного прийняття якогось способу преміювання виступають тільки представники відділів, дані яких сприяли ухваленню даного рішення (наприклад, відділ закупівель, відділ пакування й відділ транспортування вибрали як перший спосіб преміювання - спосіб преміювання за коефіцієнтом використання робочого часу при другій схемі розподілу фонду преміювання змагання, а всі інші відділи віддали перевагу іншим різним способам).

При неможливості однозначного вибору одного способу преміювання або за умови заперечень з боку окремих відділів підприємства організують обговорення серед представників відділів. Кожен відділ делегує представника, який виступаючи перед групою, обґрунтовує необхідність прийняття того або способу преміювання. Виступи повинні бути короткими й не мати характеру дискусій. Після виступу всіх бажаючих проводиться голосування. Приймається спосіб преміювання, за який проголосує більшість.

Після прийняття способу розподілу премії на підприємстві складають остаточну відомість з розподілу премії між всіма працівниками відділів (табл. 3.9). Табл. 3.9 складають для всіх відділів підприємства.

Таблиця 3.9 - Розподіл премії по підприємству

Назва відділу	Прізвище І. Б. (працівник 1)	Величина премії, грн.	Прізвище І. Б. (працівник 2)	Величина премії, грн.	Прізвище І. Б. (працівник 3)	Величина премії, грн.
Відділ закупівель						
Відділ пакування						
...						

Далі описують можливі способи підвищення величини премії на перспективу. (готувить кожен працівник відділу окремо).

7.4. Скласти рекомендації з удосконалення механізму стимулювання трудового колективу. Запропонувати свій спосіб розподілу премії.

Питання для перевірки знань:

1. Які показники розміщують в хронометражних таблицях?
2. Які способи розподілу премії між працівниками відділу розглянуті в роботі?
3. Які зобов'язані були закріплені за Вами при проведенні хронометражу в групі?
4. Поясніть отримані результати розподілу премії у Вашій групі (відділі)?

Практичне заняття № 4

ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Мета заняття – отримати практичні навички визначення рівня емоційного інтелекту керівників і підлеглих клієнтської організації.

Короткі теоретичні відомості

Емоційний інтелект (EI) - це здатність людини до усвідомлення, прийняття й регуляції емоційних станів і почуттів інших людей і себе самого. У структурі емоційного інтелекту існує два аспекти: внутріособистісний й міжособистісний, або соціальний (іншими словами, здатність управляти собою й здатність управляти відносинами з людьми).

У зв'язку з тим, що EI - це інтегративне поняття, що складається з емоції, інтелекту й волі, необхідно дати поняття цих елементів EI.

Емоція – психічні процеси й стани, пов'язані з інстинктами, потребами, мотивами, які відображають у формі безпосереднього переживання значущість діючих на індивіда явищ і ситуацій для здійснення його життєдіяльності.

Інтелект – загальна здатність до розуміння, пізнання й вирішення проблем, що визначає успішність діяльності.

Воля – здатність діяти в напрямку свідомо поставленої мети, переборюючи при цьому внутрішні перешкоди, тобто свої бажання і прагнення. Можна зробити висновок, що воля в EI - засіб підпорядкування емоційного інтелектуальному. Воля поєднує емоції й інтелект у концепції емоційного інтелекту.

Виходячи з цих визначень, можна описати емоційний інтелект як регуляцію внутрішньої й зовнішньої психічної діяльності людини. EI - здатність емоційного розуміння, пізнання своїх станів і партнерів по спілкуванню; управління своїми діями в напрямку свідомо поставленої мети, регулювання внутрішніх станів (бажання, потреби); пов'язане з переживанням значущості діючих на партнерів по спілкуванню явищ і ситуацій. EI - суб'єктивна характеристика особистості.

Ціль EI – трансформація і прогресивний розвиток емоційної сфери суб'єкта.

Засоби EI: 1. Внутрішнього аспекту - емоційний потенціал особистості (накопичується з досвідом); 2. Зовнішнього аспекту - операції реалізації «технічної» сторони (розвивається у тренінгу, акмевправах).

Процес EI - усвідомлення свого внутрішнього стану й партнера по спілкуванню, відбиття зовнішнього емоційного стану іншої людини.

Результат EI – психічні новотвори особистості.

Модель емоційного інтелекту - рис. 4.1.



Рис. 4.1 - Модель емоційного інтелекту

У моделі емоційного інтелекту немає ієрархічної залежності, всі форми інтегративно проявляються на всіх рівнях професійної діяльності в нерозривному злитті й взаємодії. ЕІ вважається високорозвиненим за умови, що всі форми представлені якісними характеристиками й реалізуються у взаємодії, поведженні й діяльності.

Вихідні дані

Анкетування, що складається з 40 питань-затверджень (табл. 4.1). Обстежуваному пропонується оцінити ступінь своєї згоди з кожним затвердженням по 5-бальній шкалі. Анкетування містить 4 субшкали й 3 інтегральних індекси: загального рівня EI, виразності внутріособистісного й міжособистісного аспектів EI.

Таблиця 4.1 - Анкетування

Питання	Відповідь (бали)
1	2
1. Я чітко усвідомлюю свої почуття й емоції.	
2. У моїх публічних виступах відсутні емоції.	
3. Моє спонтанне поведіння не заважає мені досягати наміченої мети.	
4. У конфліктних ситуаціях я приховую свої емоції, почуття.	
5. Я уважно вислухую партнерів по спілкуванню.	
6. Приймати рішення в конфліктній ситуації необхідно відразу.	
7. Я намагаюся менше впливати на вчинки й почуття інших людей.	
8. Я волію контролювати людей.	
9. Я рівною мірою усвідомлюю свою ранимість і свою силу.	
10. Мені важлива думка людей, якщо я дав волю почуттям.	
11. Мені вдається контролювати свої почуття, навіть коли я сердитий або розстроєний	
12. При спілкуванні з начальством я ніяковію і думаю тільки про те, щоб скоріше закінчилася розмова.	
13. Я зосереджений на почуттях інших.	
14. Розбіжності, я намагаюся, усувати відразу, як їх виявив.	
15. Я дозволяю іншим взяти на себе мою роль керівника й при цьому їх не контролюю.	
16. Мені властиво використати владу, що належить за посадою.	
17. Мені вдається приховувати ворожість до поганої людини.	
18. У спілкуванні з колегами я можу думати про щось своє.	
19. У всіх ситуаціях я відкрито виражаю свої почуття.	
20. Поломка телевізора (побутової техніки) може змусити мене розгубитися, вдатися у відчай.	
21. Я спілкуюся з іншими так, щоб вони пишалися своїми успіхами.	
22. Я не звертаю увагу на психологічні стани колег при досягненні загальних цілей.	
23. Я допомагаю іншим краще зрозуміти себе.	
24. У спілкуванні я зосереджуюсь на меті, а не на почуттях.	
25. Я легко виражаю симпатію до іншої людини.	
26. Близькі люди підсмикують мене: розслабся.	

1	2
27. Я вільно виражаю свої почуття.	
28. Я відчуваю непевність у спілкуванні з людьми	
29. Я розумію чужі почуття, навіть якщо дискусія проходить на підвищених тонах.	
30. Мені байдужні почуття інших, що виникають в ході спільної роботи.	
31. Я підбадьорюю інших, щоб вони виконували роботу краще.	
32. Мені складно висловитися прямо про поведінку іншої людини, яка заважає мені.	
33. Я довіряю своїм почуттям при прийнятті серйозних рішень.	
34. Мені важко дивитися прямо в очі малознайомій людині.	
35. Я щирий, коли говорю про свої почуття і наміри з іншими.	
36. Коли я виражаю партнерові емоційну підтримку, він цього не сприймає, не відчуває.	
37. Мені важливо, які почуття й емоції призвели до конфлікту.	
38. Мені однаково, що відчуває неприємна мені людина.	
39. Своєю позою, очами, інтонацією я показую своє відношення до іншої людини.	
40. Мені складно вести критичну розмову, щоб співрозмовник не образився, прийняв критику.	

Етапи виконання завдання

1. Заповнити анкетування.
2. Обробити результати відповідей на запитання анкетування.
3. Дати характеристику рівню емоційного інтелекту.
4. Зробити висновки по роботі.

Методичні рекомендації до виконання роботи

1. Прочитайте уважно 40 тверджень й оцініть їх за п'ятибальною шкалою (табл. 4.1). Кожному твердженню присвоюйте бал, що найбільше підходить особисто Вам, за наступною шкалою: 5 - завжди; 4 – найчастіше; 3 – іноді; 2 – рідко; 1 – ніколи.

2. Відповідно до ключа (табл. 4.2) розраховуйте суму балів за «прямим» і «зворотним» питаннями.

Потім для кожної шкали розраховуйте індекс шкали ($I_{ш}$) за формулою

$$I_{ш} = A - B, \quad (4.1)$$

де A, B – сума балів відповідно за «прямим» і «зворотним» питаннями.

Тобто із суми балів за «прямими» питаннями необхідно відняти суму балів за «зворотними» питаннями (Діапазон балів по кожній шкалі: min - -20 балів, max - +20 балів).

Таблиця 4.2 - Ключ до анкетування

Шкали питань	завжди	найчастіше	іноді	рідко	ніколи
Внутріособистісний аспект					
<i>Усвідомлення своїх почуттів й емоцій</i>					
I. «Прямі» 1,9,17,25,33	5	4	3	2	1
«Зворотні» 2,10,18,26,34	5	4	3	2	1
<i>Управління своїми почуттями й емоціями</i>					
II. «Прямі» 3,11,19,27,35	5	4	3	2	1
«Зворотні» 4,12,20,28,36	5	4	3	2	1
Міжособистісний аспект					
<i>Усвідомлення почуттів й емоцій інших людей</i>					
III. «Прямі» 5,13,21,29,37	5	4	3	2	1
«Зворотні» 6,14,22,30,38	5	4	3	2	1
<i>Управління почуттями й емоціями інших людей</i>					
IV. «Прямі» 7,15,23,31,39	5	4	3	2	1
«Зворотні» 8,16,24,32,40.	5	4	3	2	1

Наприклад, для шкали «Усвідомлення своїх почуттів й емоцій»

$$I_{ш} = 20 - 14 = 6.$$

Аналогічно розраховують значення для інших шкал. Результати заносять в табл. 4.3.

Потім для кожного аспекту розраховують індекс аспекту (I_a) за формулою

$$I_a = I_{ш}^1 + I_{ш}^2, \quad (4.2)$$

де $I_{ш}^1, I_{ш}^2$ – значення індексів шкал, що входять у розглянутий аспект.

Наприклад, для характеристики «Внутріособистісного аспекту» емоційного інтелекту (здатність до усвідомлення й прийняття своїх почуттів, самоконтроль)

$$I_a = 6 + 4 = 10.$$

Аналогічно розраховують значення для іншого аспекту. Результати за-
носяться в табл. 4.3.

Таблиця 4.3 - Результати обробки

Шкали питань	Кількість балів по відповідях					Сума	Індекс	
	1	2	3	4	5		шкали	аспекту
Внутріособистісний аспект								
Усвідомлення своїх почуттів й емоцій								
- «Прямі»	3	5	3	5	4	20	6	10
- «Зворотні»	1	5	3	3	2	14		
Управління своїми почуттями й емоціями								
- «Прямі»	4	3	4	4	5	20	4	
- «Зворотні»	3	3	4	3	3	16		
Міжособистісний аспект								
Усвідомлення почуттів й емоцій інших людей								
- «Прямі»	4	3	4	3	5	19	3	3
- «Зворотні»	5	4	2	2	3	16		
Управління почуттями й емоціями інших людей								
- «Прямі»	3	2	4	4	3	16	0	
- «Зворотні»	3	4	2	3	4	16		
Інтегральний показник								
- «Прямі»	14	13	15	16	17	75	13	
- «Зворотні»	12	16	11	11	12	62		

Інтегральний показник емоційного інтелекту (I_n) визначають за фор-
мулою

$$I_n = \sum_{i=1}^4 I_{ui}, \quad (4.3)$$

де I_{ui} – значення індексу i -ї шкали.

Наприклад,

$$I_n = 6 + 4 + 3 + 0 = 13.$$

3. Характеристику рівня емоційного інтелекту провести з урахуванням даних, що дані в табл. 4.4 - 4.8, а також розробленої самостійно розбивки (закріплення) числових значень за кожним рівнем.

Таблиця 4.4 – Характеристика рівнів інтегрального показника емоційного інтелекту

Рівень	Характеристика
Високий	припускає відсутність або незначне розходження в ієрархічній залежності окремих компонентів, всі форми інтегративно проявляються на всіх рівнях. Емоційний інтелект вважається високо розвиненим за умови, що всі форми представлені якісними характеристиками й реалізуються у взаємодії, поводженні й діяльності.
Середній	характеризується яскравою виразністю розвитку окремих аспектів емоційного інтелекту й низьким рівнем розвитку інших його компонентів. Середній рівень припускає наявність здатності до розвитку окремих компонентів емоційного інтелекту.
Низький	представлений низькими кількісними результатами діагностики й характеризується відсутністю мотивації досягнення успіху в професійній діяльності, у взаємодії і спілкуванні. Емоційний інтелект можна розвинути в будь-якому віці.

Таблиця 4.5 – Характеристика показників шкали «Усвідомлення своїх почуттів й емоцій» (Внутріособистісний аспект)

Показники	Характеристика
1	2
Високі	<p>Розвинута емоційна самосвідомість, здатність жити «в унісон» зі своїми внутрішніми емоціями, гарне розуміння ролі почуттів у роботі й у спілкуванні. Адекватна поінформованість про емоційні якості, психологічні характеристики станів особистості і їхніх ролей у професійній діяльності, що є важливим критерієм продуктивності діяльності.</p> <p>Висока потреба в пізнанні самого себе. Висока адекватна самооцінка психолого-педагогічних знань, усвідомлення своїх здатностей, висока самооцінка сприйняття себе з боку партнерів по взаємодії і як виглядає в очах навколишніх. Розвинена рефлексія - процес дзеркального взаємовідображення суб'єктів, змістом якого є відбиття, відтворення особливостей партнерів по спілкуванню. Рефлексія від процесу самопізнання внутрішніх станів переходить до розуміння іншого шляхом міркування «з його позиції» і веде до взаєморозуміння. Рефлексія припускає достатню зрілість суб'єкта й цілеспрямовану увагу на діяльність власної душі.</p> <p>Розвинена інтуїція. Активність і гнучкість як особистісні особливості емоційної сфери допомагають швидко відзиватися на навколишні події, порівняно легко знаходити правильне рішення у проблемній ситуації.</p> <p>Самоспостереження відіграє важливу роль у розвитку самосвідомості й самоконтролю своїх емоційних станів і почуттів.</p> <p>Усвідомлення й розуміння власних почуттів й емоцій, тобто розвиненість внутріособистісного аспекту емоційного інтелекту, відбувається за рахунок посилення уваги до свого духовного світу. Духовна взаємодія є вищий рівень гуманістичного, довірчого спілкування внутрішньо конгруентних партнерів.</p>

1	2
Низькі	<p>Низька здатність до розуміння ролі власних почуттів у роботі й у спілкуванні. Недостатня поінформованість про емоційні якості, психологічні характеристики станів особистості і їхніх ролей у професійній діяльності.</p> <p>Невиражена потреба в пізнанні самого себе. Занижена самооцінка своїх здатностей, найчастіше неадекватне подання про сприйняття себе іншими людьми. Низький рівень рефлексії й розуміння думок, почуттів іншої людини; конфлікти й розбіжності найчастіше пов'язані з нерозумінням причин поведінки іншого, невмінням зрозуміти його точку зору. Відсутності схильності до самоспостереження. Недостатня опора на інтуїцію в діяльності й спілкуванні, пасивність, ригідність комунікації. Труднощі в дозволі проблемних ситуацій, пов'язаних з міжособистісною взаємодією. Невисокий інтерес до власного внутрішнього миру, духовному розвитку.</p>

Таблиця 4.6 – Характеристика показників шкали «Управління своїми почуттями й емоціями» (Внутріособистісний аспект)

Показники	Характеристика
Високі	<p>Розвинута здатність управляти своїми емоціями й почуттями, уміння приймати й контролювати почуття й емоції. Можливість використати свої емоції для досягнення поставленої мети. Високий рівень розвитку самоконтролю, глибоке усвідомлення власного психоемоційного стану в цей момент і розуміння того, що відбувається в навколишньому світі.</p> <p>Високий рівень розвитку толерантності припускає усвідомлення людиною необхідності позитивного відношення до себе, усвідомлення толерантної й інтолерантної складових самого себе.</p> <p>Розвинуте вміння управляти собою, висока спостережливість, що проявляється в умінні помічати малопомітні, істотні емоційні особливості партнерів по спілкуванню.</p> <p>Високий рівень розвитку управління своїми почуттями й емоціями, позитивне мислення, що характеризується єдністю позитивних емоцій і управлінням пошуком вирішення завдань у професійній сфері. Позитивне мислення є показником оптимістичного розуміння світу, інших людей і самого себе.</p>
Низькі	<p>Низька здатність управляти своїми емоціями й почуттями, імпульсивність; емоції часто заважають досягненню мети. Низький самоконтроль, недостатнє усвідомлення своїх емоційних станів і почуттів інших людей.</p> <p>Нетерпимість до інших позицій, поглядів, цінностям, способам життя. Низька спостережливість у спілкуванні. Відсутність установки на позитивне, оптимістичне сприйняття себе й інших людей, життя в цілому.</p>

Таблиця 4.7 – Характеристика показників шкали «Усвідомлення почуттів й емоцій інших людей» (Міжособистісний аспект)

Показники	Характеристика
1	2
Високі	<p>Ви легко можете розпізнавати емоції інших людей, розуміти почуття партнерів по спілкуванню. Ви здатні зрозуміти положення іншого, представити світ очима іншої людини.</p> <p>У Вас добре розвинутий механізм ідентифікації, для якої необхідний сильний емоційний зв'язок й орієнтація на іншу людину.</p> <p>Співпереживання - уподібнення емоційному стану партнерам по спілкуванню й взаємодії виражається в гуманному відношенні до інших.</p>

1	2
Високі	<p>Високий рівень міжособистісної симпатії як схвального емоційного відношення до партнерів по взаємодії проявляється у привітності, замилюванні, відкритості у взаємодії, наданні допомоги на основі загальних поглядів й інтересів, виступає фактором інтеграції людей і збереженню психологічного комфорту в колективі.</p> <p>Завдяки здатності до прогнозування Ви вмієте приписувати емоційне оформлення ситуації, настроюючись на ті або інші переживання партнера по взаємодії.</p> <p>Ви здатні позитивно впливати на результативність процесу спілкування, що служить джерелом самовдосконалення й саморозвитку особистостей, залучених у конфліктну ситуацію, сприяє пошуку продуктивних рішень проблем.</p> <p>Високий рівень розвитку усвідомлення почуттів й емоцій інших людей є показником цілісного людиносприйняття, тобто створенню образу партнера по спілкуванню, що містить у собі всі рівні психічного відбиття й залежить від світогляду сприйманого.</p>

Таблиця 4.8 – Характеристика показників шкали «Управління почуттями й емоціями інших людей» (Міжособистісний аспект)

Показники	Характеристика
Високі	<p>Високий рівень розвитку вміння управляти станом партнера має на увазі здійснення сукупності гуманістичних індивідуалізованих впливів, обраних Вами, спрямованих на запобігання несприятливих станів реципієнта. Управління станом відбувається з метою попередження зниження працездатності й збереження здоров'я шляхом нормалізації функціонального стану партнера по спілкуванню.</p> <p>Ви вмієте приймати рішення, не ущемляючи власних інтересів і не припиняючи іншого.</p> <p>У Вас високо розвинене проникнення у внутрішній мир іншої людини за рахунок відчуття причетності до його переживань.</p> <p>Високий рівень розвитку Вашого емоційного інтелекту характеризується неупередженістю й безстороннім відношенням до навколишнім. Об'єктивність, що властива Вам, характеризує Вас як упевненого у своїх силах людини. Ви проявляєте високий рівень психологічної гнучкості у вибудовуванні відносин, для вибору будь-якого стилю взаємодії залежно від вимог ситуації, здатні на досягнення гарного психологічного клімату в колективі.</p> <p>Ви здатні передбачати розвиток подій, результати діяльності й здатні підготуватися до реакції свого організму на якусь подію до його настання, а також зовнішнім вираженням (позою, рухом) свого стану вплинути на партнера по спілкуванню.</p>

Питання для перевірки знань:

1. Що таке емоційний інтелект?
2. У чому відмінність внутріособистісного й міжособистісного аспектів?
3. Назвіть шкали, що розглядаються в роботі.
4. Поясніть модель емоційного інтелекту.
5. Як Ви розумієте прямі й зворотні питання анкетування?

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Сборник деловых игр, конкретных ситуаций и практических задач: Метод.пособие / В.И.Матирко, В.В.Поляков, И.М.Стариков, Ю.А.Ткаченко; под ред В.И.Матирко. – М.:Высш.шк., 1991. – 255с.
2. Эффективность логистического управления: Учебник для вузов / Под общ.ред. Л.Б.Миротина. – М.:Изд-во “Экзамен”, 2004. – 448с.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера: Навч. посібник – К.: ВД „Професіонал”, 2004. – 304с.
4. <http://www.psksu.ru/> - сайт Псковского государственного педагогического университета (кафедра психологии развития и образования - Авторская методика диагностики эмоционального интеллекта – МЭИ).

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Методичні вказівки до практичних занять і самостійної роботи з дисципліни «Основи логістичного консультування» (для студентів напряму підготовки 0502 (6.030601) “Менеджмент” спеціальності 8.050208, 7.050208 «Логістика»)

Укладач: Олексій Миколайович Горяїнов

Редактор: М.З.Аляб'єв

Верстка: І.В. Волосожарова

План 2009, поз. 578М

Підп. до друку 05.06.2009	Формат 60х84 1 /16	Папір офісний
Друк на ризографі.	Умовн.-друк. арк. 3,3	Обл.-вид. арк. 3,6
Замовл №	Тираж 50 прим.	

61002, Харків, ХНАМГ, вул. Революції, 12

Сектор оперативної поліграфії ЦНІТ ХНАМГ
61002, Харків, вул. Революції, 12