

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
“ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ”
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

А.С. Чкан
С.В. Маркова
О.М. Олійник

САМОМЕНЕДЖМЕНТ

практикум

для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»
напряму підготовки «Менеджмент»

Затверджено
вченою радою ЗНУ
Протокол № від

Запоріжжя
2015

УДК: 658(076.4)
ББК: У210я73

Самоменеджмент: практикум для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент» / А.С. Чкан, О.М. Олійник, С.В. Маркова. – Запоріжжя: ЗНУ, 2015. – 82 с.

Навчально-методичне видання містить інформацію для поглиблення теоретичних знань та практичних навичок студентів, які вивчають дисципліну «Самоменеджмент». За кожною темою курсу запропоновано тестові завдання для самоперевірки знань, практичні завдання, а також ситуаційні вправи та ділові ігри. У виданні за всіма темами систематизовано тести для діагностики характеристик особистості.

Навчально-методичне видання розроблене для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент». Видання рекомендоване для використання під час проведення практичних занять студентів, які навчаються за професійними спрямуваннями «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Менеджмент організацій», «Логістика».

Рецензент О.О. Головань

Відповідальний за випуск Д.Т. Бікулов

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ТЕМА 1 МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО САМОМЕНЕДЖМЕНТУ	7
ТЕМА 2 ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА	13
ТЕМА 3 ПЛАНУВАННЯ ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ МЕНЕДЖЕРА	21
ТЕМА 4 ОРГАНІЗОВУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА	32
ТЕМА 5.САМОМОТИВУВАННЯ ТА САМОКОНТРОЛЬ МЕНЕДЖЕРА	42
ТЕМА 6 РОЗВИТОК МЕНЕДЖЕРА ЯК ОСОБИСТОСТІ	47
ТЕМА 7 ФОРМУВАННЯ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА.....	57
ТЕМА 8 РОЗВИТОК МЕНЕДЖЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ	66
СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ.....	73
«ВСТУП НА ПОСАДУ»	73
«Я – КЕРІВНИК»	76
«ОДИН РОБОЧИЙ ДЕНЬ МЕНЕДЖЕРА».....	80
ЛІТЕРАТУРА.....	81

ВСТУП

Практикум з дисципліни «Самоменеджмент» підготовлений з метою надати допомогу студентам, які навчаються за напрямом підготовки «Менеджмент», у доскональному вивченні теоретичного матеріалу, набутті та розвитку практичних навичок самоменеджменту.

Проблема правильної та раціональної організації власної трудової діяльності, ефективного використання та економії часу особливо актуальна для менеджерів, керівників, бізнесменів, яким щоденно доводиться вирішувати безліч різноманітних питань. Тобто у сучасних умовах як менеджера, так і фахівця будь-якого профілю, важливо вміти працювати в умовах дефіциту часу, як одного з найцінніших ресурсів. Одночасно з цим час є тим критерієм, який визначає ефективність використання інших ресурсів: фінансових, матеріальних, фізичних та духовних.

Мистецтво керувати собою, своїм часом, організувати свою роботу – це самоменеджмент – новий напрямок у традиційному менеджменті, який виник внаслідок потреби у більш повному використанні творчого потенціалу працівника.

Метою виконання практичних завдань в курсі «Самоменеджмент» є оволодіння теоретичними знаннями і практичними навичками з питань особистісного розвитку менеджера; формування індивідуальних поведінкових навичок, які необхідні майбутньому керівнику; розвиток у майбутніх менеджерів умінь організовувати особисту працю.

Предметом вивчення дисципліни є система знань та методів щодо формування розвитку професійних, особистісних та ділових якостей майбутніх фахівців в сфері менеджменту.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Самоменеджмент» є теоретична та практична підготовка студентів з питань:

- визначення особистісних цінностей та цілей менеджера;
- управління саморозвитком особистості;
- розвитку навичок ефективного керівництва;
- організації управлінської діяльності менеджерів різних рівнів;
- застосування сучасних принципів та напрямів наукової організації діяльності менеджера;
- використання часу як ресурсу.

Після вивчення дисципліни «Самоменеджмент» та опрацювання матеріалів практикуму студенти повинні володіти інструментальними, міжособистісними, системними та спеціальними компетенціями, які спрямовані на формування та розвиток навичок самоменеджменту, а саме:

1) інструментальні компетенції:

- здатність ефективно організувати свій робочий час;

- здатність отримувати, аналізувати та систематизувати інформацію з базових питань програмного матеріалу навчальної дисципліни з різних джерел (монографії, навчальний посібник, періодичні видання, Інтернет та ін.);

2) міжособистісні компетенції:

- здатність здійснювати ефективні міжособистісні комунікації;
- здатність до постійного удосконалення емоційних здібностей як інструменту розвитку у майбутніх фахівців навичок управління на індивідуальному, міжособистісному та груповому рівнях;

3) системні компетенції:

- здатність застосовувати знання правил раціонального використання робочого часу, прийомів та методів роботи керівника для виконання управлінських функцій (постановки цілей, планування, прийняття рішень, реалізації та організації особистої діяльності, контролю);

4) спеціальні компетенції:

- уміння використовувати в особистій професійній діяльності ефективні прийоми та методи роботи керівника з метою економії свого часу;

- здатність аналізувати витрати робочого часу для виявлення сильних і слабких сторін особистого стилю роботи;

- володіння прийомами і методами поставлення особистих і професійних цілей;

- здатність раціонально планувати свій робочий час з метою ефективного його використання;

- володіння прийомами та методами прийняття рішень;

- уміння організувати професійну діяльність, спрямовану на реалізацію поставлених цілей;

- здатність здійснювати контроль за реалізацією поставлених цілей;

- володіння прийомами і методами ефективних комунікацій та інформаційного забезпечення діяльності керівника;

- уміння організувати робоче місце та оптимальні умови праці.

Вивчення дисципліни «Самоменеджмент» спрямоване на формування у студентів знань щодо напрямків самоменеджменту, його методик, а також вмінь їх практичного застосування задля розв'язування ситуаційних завдань.

Послідовність подання матеріалу в практикумі «Самоменеджмент» обумовлена внутрішньою логікою тем дисципліни. Структура навчально-методичного видання передбачає наявність у кожному розділі чотирьох змістовних частин:

– термінологічний блок – пояснення основних ключових питань теми;

– контрольний блок – тестові завдання для самоперевірки знань;

– практичний блок – практичні завдання для закріплення теоретичних знань студентів;

– діагностичний блок – тестові методики для аналізу особистісних характеристик студентів, виявлення та аналізу їх сильних та слабких сторін як майбутніх фахівців в сфері менеджменту.

Практикум розроблено відповідно до навчального плану підготовки бакалаврів в галузі знань 0306 «Менеджмент та адміністрування» напряму підготовки «Менеджмент» професійного спрямування «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Менеджмент організацій», «Логістика», навчальної та робочої програмам навчальної дисципліни «Самоменеджмент».

Практикум також розрахований на студентів вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації, які навчаються за навчальними планами підготовки бакалаврів, а також викладачів навчальної дисципліни «Самоменеджмент».

ТЕМА 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: з'ясувати: сутність поняття «самоменеджмент», його значення для особистої практичної діяльності, визначити основні переваги самоменеджменту, його функції, систематизувати та проаналізувати ключові ідеї концепції самоменеджменту.

КЛЮЧОВІ ПОНЯТТЯ

Самоменеджмент – це мистецтво керувати собою, своїм часом, своїм життям, свідомо робити свою кар'єру через самооцінку, самовизначення, саморозвиток.

Самоменеджмент – це послідовне й цілеспрямоване використання ефективних методів, прийомів і технологій самореалізації і саморозвитку свого творчого потенціалу

Тайм-менеджмент – це послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в повсякденній практиці для того, щоб оптимально та зі змістом використовувати свій час

Концепція – це система поглядів на ті чи інші явища, процеси, спосіб розуміння, трактування певних явищ.

Функції самоменеджменту – це завдання та дії за допомогою яких щоденно вирішується безліч завдань і проблем менеджера.

Обмеження – це фактори, що стримують потенціал і результати роботи окремого менеджера чи групи (організації) у цілому.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Самоменеджмент – це?

1. мистецтво керувати собою, своїм часом, своїм життям, свідомо робити свою кар'єру через самооцінку, самовизначення, саморозвиток;

2. всебічний спосіб перевірки своїх власних можливостей і обмежень, пошуку реальних шляхів розвитку особистісних і ділових якостей;

3. фактори, що стримують потенціал і результати роботи окремого менеджера чи групи (організації) у цілому;

4. психологічний механізм саморозвитку творчої особистості, здатної до безупинного саморозвитку у декількох видах професійної діяльності.

2. Система поглядів на ті чи інші явища, процеси, спосіб розуміння, трактування певних явищ – це ...

1. процедура; 2. механізм; 3. концепція; 4. алгоритм.

3. Автор концепції самоменеджменту, основною ідеєю якої є «економія свого часу»?

1. М.Вудкок і Д.Френсіс;

2. В.А. Андреев;

3. А.Т. Хроленко;

4. Лотар Зайверт.

4. Автор концепції самоменеджменту, що базується на «ідеї подолання власних обмежень»?

1. Лотар Зайверт;
2. А.Т. Хроленко;
3. М.Вудкок і Д.Френсіс;
4. В.А. Андрєєв.

5. Автор концепції самоменеджменту, що базується на «ідеї саморозвитку творчої особистості»?

1. В.А. Андрєєв;
2. А.Т. Хроленко;
3. Лотар Зайверт;
4. М.Вудкок і Д.Френсіс.

6. Автор концепції самоменеджменту, що базується на «ідеї підвищення особистої культури ділового життя»?

1. Лотар Зайверт;
2. А.Т. Хроленко;
3. М.Вудкок і Д.Френсіс;
4. В.А. Андрєєв.

7. Автор концепції самоменеджменту, що базується на «ідеї досягнення особистого ділового успіху»?

1. В.А. Андрєєв;
2. А.Т. Хроленко;
3. М.Вудкок і Д.Френсіс;
4. Бербель і Хайнц Швальбе.

8. Що з переліченого НЕ відноситься до причини виникнення самоменеджменту?

1. конкуренція, зростання масштабів і динамізму змін у підприємстві і бізнесі;
2. зростання погроз частих стресів через напруженість в роботі менеджера, постійного прагнення бути кращим;
3. перетворення творчого потенціалу працівника в найкоштовніший капітал організації;
4. зниження потреби в повному використанні творчого та ділового потенціалу працівника.

9. Обмеження в самоменеджменті – це?

1. фактори, що стримують потенціал і результати роботи окремого менеджера чи групи (організації) у цілому;
2. спосіб перевірки своїх власних можливостей і обмежень і пошуку реальних шляхів розвитку особистісних і ділових якостей;
3. істотні зміни, що відбуваються в управлінській ситуації у світі;
4. мистецтво керувати собою, своїм часом, своїм життям, свідомо робити свою кар'єру через самооцінку, самовизначення, саморозвиток.

10. Що з переліченого є обмеженням розвитку особистісних і ділових якостей?

1. нездатність керувати собою; розмиті особисті цінності;
2. здатність керувати собою; чіткі особисті цінності та цілі;
3. підвищення особистого професійного рівня;
4. знання управлінських підходів; уміння керувати колективом.

11. Основна мета самоменеджменту полягає в тому, щоб?

1. виконання роботи з меншими витратами; краще результати праці; краща організація праці; менше поспіху і стресу;

2. краща організація праці; менше поспіху і стресу; більше задоволення від роботи; велика мотивація праці;

3. менше поспіху і стресу; більше задоволення від роботи; велика мотивація праці; ріст кваліфікації;

4. максимально використовувати власні можливості; керувати своїм життям; переборювати зовнішні обставини на роботі та особистому житті.

12. Який із зазначених аспектів ділової культури НЕ визначав в своїй концепції А.Т. Хроленко?

1. культура взаємовідносин між людьми;

2. мистецтва ділової бесіди;

3. мистецтва підготовки доповідей і публічного виступу;

4. мистецтво створення конфліктів та їх вирішення.

13. У вигляді якої геометричної фігури узагальнено функції самоменеджменту відповідно до теорії Лотара Зайверта?

1. квадрат; 2. коло; 3. овал; 4. шестикутник.

14. Яка з зазначених функцій вважається центральною в самоменеджменті?

1. Інформація і комунікація; 2. Встановлення цілей;

3. Прийняття рішень; 4. Реалізація і організація.

15. Яка країна є родоначальником науки «самоменеджмент»?

1. Україна; 2. Велика Британія; 3. Німеччина; 4. США.

16. Головною метою самоменеджменту за концепцією Л. Зайверта є?

1. підвищення ділового потенціалу шляхом підвищення рівня ділової культури;

2. психологічний механізм саморозвитку творчої особистості, здатної до самореалізації в одному чи декількох видах професійної діяльності;

3. всебічний спосіб перевірки своїх власних можливостей і обмежень, пошуку реальних шляхів розвитку особистісних і ділових якостей;

4. раціональне використання і заощадження самого дефіцитного і важливого особистого ресурсу – власного часу.

17. Що таке самоменеджмент за концепцією М. Вудкока і Д. Френсіса?

1. психологічний механізм саморозвитку творчої особистості, здатної до самореалізації в одному чи декількох видах професійної діяльності.;

2. практикум підвищення свого ділового потенціалу шляхом підвищення рівня ділової культури в різних її аспектах;

3. всебічний спосіб перевірки своїх власних можливостей і обмежень, пошуку реальних шляхів розвитку особистісних і ділових якостей;

4. досягнення особистого ділового успіху через самопізнання і самовдосконалення своїх ділових якостей.

18. Самоменеджмент за концепцією В.А. Андрєєва – це...

1. практикум підвищення свого ділового потенціалу шляхом підвищення рівня ділової культури в різних її аспектах;

2. психологічний механізм саморозвитку творчої особистості, здатної до безупинного саморозвитку і самореалізації;

3. всебічний спосіб перевірки своїх власних можливостей і обмежень і пошуку реальних шляхів розвитку особистісних і ділових якостей;

4. досягнення особистого ділового успіху (ділової кар'єри) через самопізнання і самовдосконалення своїх ділових якостей.

19. Самоменеджмент за концепцією А.Т.Хроленко – це...

1. досягнення особистого ділового успіху (ділової кар'єри) через самопізнання і самовдосконалення своїх ділових якостей;

2. психологічний механізм саморозвитку творчої особистості, здатної до безупинного саморозвитку і самореалізації;

3. всебічний спосіб перевірки своїх власних можливостей і обмежень і пошуку реальних шляхів розвитку особистісних і ділових якостей;

4. практикум підвищення свого ділового потенціалу шляхом підвищення рівня ділової культури в різних її аспектах.

20. Самоменеджмент за концепцією Бербеля і Хайнца Швальбе – це...

1. психологічний механізм саморозвитку творчої особистості, здатної до безупинного саморозвитку і самореалізації;

2. досягнення особистого ділового успіху (ділової кар'єри) через самопізнання і самовдосконалення своїх ділових якостей;

3. всебічний спосіб перевірки своїх власних можливостей і обмежень і пошуку реальних шляхів розвитку особистісних і ділових якостей;

4. практикум підвищення свого ділового потенціалу шляхом підвищення рівня ділової культури в різних її аспектах.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Людина існує в суспільстві, взаємодіє з іншими суб'єктами, і в процесі свого існування визначає місце в суспільстві для себе. Розвиток особистості при цьому відбувається шляхом виявлення ключових галузей життя.

Ключові галузі життя – це декілька (рекомендовано 5 ± 2) основних напрямів діяльності окремої людини. Це головні русла, в яких розвивається його життя. Прикладами ключових галузей життя можуть бути: саморозвиток, сім'я, спілкування, наука, робота, здоров'я і т. д. В кожній із зазначених галузей життя можливим є виокремлення окремих складових, тобто тих напрямків, які є базовими в цій галузі. Наприклад, в ключовій галузі життя «сім'я» можливим є виокремлення наступних складових: чоловік/дружина, дитина, батьки і т. д.

Визначення ключових галузей життя сприяє тому, що існування кожної людини, її діяльність виявляється більш структурованою та цілеспрямованою.

В кожній із галузей життя людина визначає свою рольову функцію – сукупність певних дій і відносин, обмежених колом людей і спрямованих на отримання конкретного результату. Рольовими функціями, наприклад, можуть бути: людина як чоловік/дружина, людина як друг, людина як менеджер і т. д.

Завдання:

1. Визначте свої власні ключові галузі життя.
2. Визначте сукупність складових – сфер в кожній із галузей.
3. Виявіть свою рольову функцію в кожній із цих сфер.
4. Узагальніть отримані дані у вигляді таблиці.

Таблиця 1.1

Мій центр життєвих інтересів

Ключова галузь життя	Складові	Рольова функція

ДІАГНОСТИКА

САМОМЕНЕДЖМЕНТ-

наскільки добре Ви виконуєте свою роботу?

Дайте відповіді на питання: майже ніколи, іноді, часто, майже завжди

1. Я резервую на початку робочого дня час для підготовчої роботи, планування.
2. Я передоручаю все, що можливо передоручити.
3. Я письмово фіксую задачі та цілі із зазначенням строків їх реалізації.
4. Кожний офіційний документ я намагаюсь обробити за один раз повністю, до кінця.
5. Кожний день я складаю перелік майбутніх справ, які є упорядкованими за пріоритетами. Найважливіші справи я роблю в першу чергу.
6. Свій робочий день я намагаюсь по можливості вивільнити від телефонних розмов, незапланованих відвідувачів, неочікуваних нарад.
7. Своє денне навантаження я намагаюсь розподілити відповідно до графіку власної працездатності.
8. В моєму розпорядку робочого дня є запланований вільний час, що дозволяє мені миттєво реагувати на актуальні проблеми.
9. Я намагаюсь спрямувати свою активність таким чином, щоб в першу чергу концентруватися на основних «життєво-важливих» проблемах.
10. Я вмю казати «ні», коли на мій час бажають претендувати інші, а мені необхідно виконати більш важливі справи.

Оцінка та інтерпретація результатів

Просумуйте Ваші відповіді за наступною шкалою:

- майже ніколи – 0 балів;
- іноді – 1 бал;
- часто – 2 бали;
- майже завжди – 3 бали.

Роз'яснення тесту:

0 – 15 балів Ви не плануєте власний час і перебуваєте у владі зовнішніх обставин. Деякі свої цілі Ви досягаєте, якщо складаєте список пріоритетів та дотримуєтесь його

16 – 20 балів Ви намагаєтесь оволодіти власним часом, але Ви не завжди достатньо послідовні, щоб мати успіх

21 – 25 балів у Вас гарний самоменеджмент

26 – 30 балів Ви можете бути прикладом для кожного, хто хоче навчитися раціонально витратити свій час. Дозвольте Вашим оточуючим долучитися до Вашого досвіду

ТЕМА 2

ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

Мета: з'ясувати сутність і значення планування робочого часу, правил та методів його планування, усвідомити систему планування робочого часу.

КЛЮЧОВІ ПОНЯТТЯ

Планування робочого часу – процес розробки планів і альтернативних варіантів діяльності менеджера, що спрямовані на встановлення та досягнення цілей.

Ціль – конкретний кінцевий результат, який необхідно досягти в результаті виконання певних дій.

Ситуаційний аналіз – аналіз, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони особистості, визначити якості, які треба розвивати і над якими працювати.

Управлінська праця – це вид суспільної праці, основним завданням якої є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому.

Бюрографія – метод фіксації інформації шляхом застосування одночасно з буквеними скороченнями для позначення найважливіших елементів інших скорочень та графічних символів.

Кайрос – зручний момент, зручні обставини для виконання певного завдання, реалізації певної дії.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Що являє собою ціль (або мета)?

1. це передумова успіхів у професійному й особистому житті;
2. це те, до чого прагнуть, що треба здійснити;
3. це виявлення сильних і слабких сторін особистості;
4. це виконання певних дій, які на даний момент є бажаними.

2. Визначте правильний порядок етапів процесу постановки цілей:

1. визначення мети; ситуаційний аналіз; формулювання мети;
2. формулювання мети; визначення мети; ситуаційний аналіз;
3. визначення мети; формулювання мети; ситуаційний аналіз;
4. формулювання мети; ситуаційний аналіз; визначення мети.

3. На які питання відповідають фази планування роботи та в якому порядку вони повинні бути сформульовані?

1. До чого я конкретно прагну? Чого я хочу? Що я можу?;
2. Що я можу? До чого я конкретно прагну? Чого я хочу?;
3. Чого я хочу? Що я можу? До чого я конкретно прагну?;
4. До чого я конкретно прагну? Що я можу? Чого я хочу?.

4. Яке з зазначених положень НЕ є принципом визначення та постановки цілей?

1. ясність мети та її реалістичність;
2. орієнтація на дії за рахунок приблизного визначення кінцевого результату;
3. обов'язкове встановлення часового інтервалу;
4. можливість поділу на окремі етапи, кроки, підцілі, задачі та завдання.

5. Ситуаційний аналіз при формуванні та встановленні цілей передбачає:

1. виявлення сильних та слабких сторін особистості, визначення якостей, які треба розвивати і над якими працювати;
2. виявлення можливостей та загроз середовища, у якому існує особа, факторів, які треба розвивати і над якими працювати;
3. систематизація сильних та слабких сторін колег та родичів, визначення якостей, які треба розвивати і над якими працювати;
4. систематизація можливостей та загроз колег та родичів, визначення якостей, які треба розвивати і над якими працювати;

6. Залежно від строку планування виділяють наступні види цілей:

1. однорічні, п'ятирічні, десятирічні;
2. довгострокові, середньострокові, короткострокові;
3. перспективні, поточні, оперативні;
4. одноденні, стратегічні, перспективні.

7. Який із зазначених етапів постановки цілей передбачає складання списку усіх цілей, виділення серед них найважливіших позицій (близько 5), досягнення яких є найбільш актуальним:

1. розробка загальних уявлень про життєві прагнення;
2. диференціація у часі життєвих цілей.
3. розробка ключових уявлень про цілі у професії та особистому житті;
4. інвентаризація цілей.

8. Який із зазначених етапів постановки цілей передбачає усвідомлення того, до чого буде прагнути людина в найближчі роки, а також з якими подіями вона повинна буде рахуватися в найближчі роки особистого часового ряду:

1. розробка загальних уявлень про життєві прагнення;
2. диференціація у часі життєвих цілей;
3. розробка ключових уявлень про цілі у професії та особистому житті;
4. інвентаризація цілей.

9. В межах якого етапу ситуаційного аналізу відбувається порівняння необхідних для досягнення бажаних цілей засобів (особистих, фінансових, часових) з реальною ситуацією?

1. аналіз за основними питаннями в особистій та професійній сферах;
2. особистий баланс успіхів і невдач;
3. сильні та слабкі сторони;
4. аналіз «ціль – засіб».

10. Процес постановки цілей завершується складанням?

1. власного життєвого кредо;
2. власного життєвого успіху;
3. власного життєвого плану;
4. власного життєвого циклу.

11. Основним принципом планування є дотримання співвідношення?

1. 60:40;
2. 60:20;
3. 50:50;
4. 20:80.

12. За основними правилами планування часу 60% часу – це час на:

1. непередбачувані завдання;
2. спонтанну активність;
3. виконання запланованих дій;
4. виконання будь-чого.

13. Якого методу планування робочого часу НЕ існує:

1. метод Альпи;
2. «Щоденник часу»;
3. SMART-технологія;
4. SWOT-аналіз.

14. Який метод планування робочого часу передбачає одночасне складання: календаря-пам'ятки, особистого щоденника, записної книжки, довідника, абонентської книжки, картотеки ідей, виступає в якості інструменту планування та контролю:

1. метод Альпи;
2. «Щоденник часу»;
3. SMART-технологія;
4. проблемний метод.

15. Виконання яких дій передбачає принцип планування робочого часу «тимчасові блоки і спокійний час (закриті години)»:

1. встановлення точних нормативів часу на визначену роботу;
2. визначення тривалих періодів часу для складних задач, коротких – для дрібних;
3. визначення у планах тих завдань, які треба обов'язково виконувати особисто, а які можна передоручити;
4. перенос невиконаних задач в плани наступного періоду.

16. В рамках SMART-технології встановлення цілей така характеристика як М (measurable) передбачає:

1. мета повинна бути описана як чіткий, конкретний результат;
2. мета повинна бути вимірною за допомогою конкретних індикаторів;
3. мета повинна бути реалістичною, в принципі досяжною ;
4. мета повинна бути чітко визначена в часі.

17. В рамках SMART-технології встановлення цілей така характеристика як А (assignable) передбачає:

1. мета повинна бути невинуватливою, обґрунтованою, доведеною;
2. мета повинна бути вимірною за допомогою конкретних індикаторів;
3. мета повинна бути реалістичною, в принципі досяжною ;
4. мета повинна бути чітко визначена в часі.

18. В рамках SMART-технології встановлення цілей така характеристика як Т (time related) передбачає:

1. мета повинна бути невинуватливою, обґрунтованою, доведеною;
2. мета повинна бути вимірною за допомогою конкретних індикаторів;
3. мета повинна бути реалістичною, в принципі досяжною ;
4. мета повинна бути чітко визначена в часі.

19. За допомогою якого методу (інструменту) доцільно здійснювати розподіл цілей відповідно до рівня їх пріоритетності:

1. SWOT-аналіз;
2. SMART-технологія;
3. ABC-аналіз;
4. TART- технологія.

20. Метод ведення «щоденника часу», що передбачає використання певної системи специфічних скорочень, позначень:

1. картографія;
2. стенографія;
3. криптографія;
4. бюрографія.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Формулювання власної місії

Місія – це причина існування, те, в чому полягає унікальність особистості, що вона дає світу.

Допоміжними питаннями при формулюванні місії можуть бути наступні:

- Що зміниться у світі тоді, коли Вас не буде?
- Що залишиться від Вас, коли все закінчиться?

Відповівши на зазначені питання, визначте Вашу власну місію.

Завдання 2. Формулювання епітафії.

До початку виконання завдання прочитайте притчу:

«Кажуть, що на Кавказі є старовинне кладовище, де на могильних плитах можна зустріти такі написи: «Сулейман Бабапгадзе. Народився в 1820 році, помер в 1858 році. Прожив 3 роки....», чи «Нугзар Гаприндашвілі. Народився в 1840 році, помер в 1865 році. Прожив 120 років...». Сенс написів полягає в тому, що таким чином оточуючі оцінювали насиченість та загальну цінність даної особи.

Завдання:

Складіть розповідь про деяку людину, яка в наш час закінчила школу і прожила до 75 років. Назвіть всі найважливіші події в житті цієї людини – саме з них складається її життя. Події можуть бути «зовнішніми» (почав навчання, працював в токому-то закладі, зробив таке...), а можуть бути і «внутрішніми», що пов'язані з глибокими роздумами та переживаннями особи. Бажано описувати події, що відповідають реальному часу.

В кінці виступу спробуйте оцінити наскільки вдалося життя головного героя, наскільки вона виявилася цікавою та цінною.

1) Визначте, скільки років прожила людина реально, а скільки відповідно до досягнутих результатів, подій, що мали місце.

2) Подумайте, які головні події в житті мають найбільше значення? Яку роль при цьому відіграє людина?

3) Які події досить часто залишаються поза увагою, непоміченими, не залишають наслідків в історії суспільства та в житті самої людини?

4) Оцініть події власного життя свій вік в психологічному сенсі.

5) Визначте для себе події в майбутньому, які б додали ваги Вашому життю і принесли Вам моральне задоволення.

Завдання 3. Сформулюйте для себе ціль, дотримуючись основних вимог: конкретність, вимірність, досяжність, орієнтація у часі, обґрунтованість, реальність, несуперечливість іншим цілям.

Проаналізуйте від кого та від чого залежить виконання та досягнення встановлених цілей? Якщо наявною є залежність, переформулюйте ціль таким чином, щоб вона залежала виключно від Вас.

Дайте відповіді на питання:

- а) до якого строку дана ціль повинна бути досягнута?
- б) кого необхідно залучити до досягнення цієї мети?
- в) Які зауваження можуть з'явитися у людей, яких Ви залучаєте до процесу досягнення цілей. Інформацію занесіть в табл. 1

Таблиця 1

Мотивація осіб, що залучені до процесу досягнення цілей

Залучені особи	Їх зауваження	Прийоми мотивації

- г) Які засоби необхідні для досягнення цілі? Заповніть табл. 2

Таблиця 2

Перелік засобів для досягнення цілі і їх джерел

Засоби	Джерело отримання

- д) З якими перешкодами Ви можете зіткнутися в процесі досягнення цілей? Як ці складності можна подолати? Узагальніть все в табл. 3.

Таблиця 3

Складності та шляхи їх подолання

Складності	Засоби подолання

- е) Складіть календарний план необхідних дій для досягнення цілей, враховуючи строк, який був визначений на початку. Поділіть строк на декілька етапів. На кожному етапі визначте свою задачу. Надалі розпишіть ваші дії за місяцями, тижнями, днями.

ДІАГНОСТИКА

ЧИ ПРАВИЛЬНО ВИ СТАВИТЕ ПЕРЕД СОБОЮ ЦІЛІ?

На поставлені запитання потрібно давати відповідь «так» або «ні».

1. Чи є у вас чітке уявлення про те, яким ви хочете бачити себе через п'ять років?
2. Чи є у вас чітке уявлення про те, яким через п'ять років стане ваш бізнес, компанія, в якій ви працюєте?
3. Фіксуєте ви на папері ці уявлення (про бізнес, про себе)?
4. Чи є у вас список цілей, які ви поставили перед собою на цей рік?

5. Ті цілі, які розставлені на найближчий тиждень (місяць), орієнтовані на досягнення більш масштабних і тривалих цілей?

6. Ваша щоденна робота наближає вас до ваших довгостроковим цілям, тим результатам, які ви під ними увазі?

7. Ви завжди чітко усвідомлюєте, для чого робиться та чи інша робота?

8. Чи буває так, що роботу ви робите, бо хтось інший так робить або тому що всі так роблять?

9. Цілі, які ви ставите перед собою і своїми підлеглими, чи завжди можна виміряти?

10. Ви завжди здатні визначити, чи досягнута мета?

11. Ви розбиваєте складну мету на етапи?

12. Чи завжди цілі, які ви ставите перед собою і своїми підлеглими, нехай навіть складні, досяжні?

13. Ви завжди знаєте, до чого призведе досягнення даної конкретної мети?

14. А навіщо потрібен цей результат і заради чого ви досягаєте цю мету?

15. Чи завжди ваші цілі мають чіткі терміни (конкретну дату досягнення)?

16. Ви часто записуєте цілі на папері?

Обробка та інтерпретація результатів:

Припишіть кожній відповіді «так» один бал. Підрахуйте кількість балів.

12-16 балів: ви вже багато чого досягли, ви прекрасний стратег, знаєте, як ставити цілі і, головне, як їх досягати.

5-11 балів: «Коли не відають далеких дум, не досягають близьких прикростей». Щоденні зусилля, чіткі цілі і поменше мрій - це запорука вашого успіху.

Менше 5 балів: ви - середньостатистичний працівник середньостатистичної компанії, але завжди є шанс щось змінити.

ПЛАНУВАННЯ

Планування передбачає здатність до раціональних дій, яка може бути перевірена за допомогою цього дещо жартівливого тесту. Для його виконання вам слід вибрати найбільш відповідний варіант відповіді та підрахувати кількість балів, що стоять після нього в дужках.

1. Чи доводиться вам братися за дві роботи одночасно?

а) рідко; б) часто; в) ніколи.

2. Чи купуєте ви дорогі речі, навіть якщо знаєте, що потім важко буде звести кінці з кінцями?

а) ніколи; б) завжди; в) іноді.

3. Якщо вам сподобається красива річ, чи зупинить вас ціна?

а) ніколи; б) іноді; в) завжди.

4. Якщо у вас зіпсується побутовий прилад, ви купите новий чи спробуєте відремонтувати старий?

а) куплю; б) залежить від ціни; в) полагоджу сам.

5. Що ви робитимете, якщо порветься шкарпетка?

- а) зашию; б) про всяк випадок збережу цілу; в) викину обидві.
6. Чи вимикаєте ви світло, коли воно не потрібне?
а) ніколи; б) іноді; в) завжди.
7. У якому випадку ви телефонуєте?
а) як правило, у справі;
б) як доведеться;
в) люблю поспілкуватися.
8. Чи вдається вам одночасно виконувати кілька завдань?
а) так; б) зважаючи, які справи; в) ні.
9. Що ви робите зі старими газетами?
а) викидаю; б) зберігаю; в) здаю на макулатуру.
10. Чи купуєте ви більше хліба, ніж потрібно?
а) так; б) іноді; в) ні.
11. Чи з'їдаєте ви все, що лежить на тарілці?
а) завжди; б) іноді залишаю; в) ніколи.
12. Чи акуратно ви носите одяг і взуття?
а) так; б) не завжди; в) ні.
13. Чи дбайливо ви ставитеся до чужих речей?
а) ні; б) так; в) обережніше, ніж до своїх.

Інтерпретація результатів

Підрахуйте загальну кількість балів (табл. 4)

№	а	б	в
1	1	0	2
2	2	0	1
3	0	1	2
4	0	1	2
5	2	1	0
6	0	1	2
7	2	1	0
8	2	1	0
9	0	1	2
10	0	1	2
11	2	1	0
12	2	1	0
13	0	1	2

Якщо ви набрали більше за 20 балів, ви дуже раціональна людина і успішно впораетесь з обов'язками плановика. Якщо кількість балів складає *від 13 до 19*, вам також можна доручати складати плани, але при цьому контролювати, бо іноді ви любите показати широту натури, у тому числі й за рахунок фірми.

При кількості набраних балів *від 6 до 12*, ви можете лише допомагати іншим, оскільки бажання економити охоплює вас лише іноді і ви відмовляєте

собі й іншим у всьому необхідному, але коли воно минає, всіма силами надолжуєте втрачене. Нарешті, якщо кількість балів у вас менша 6, до планової діяльності вас допускати не можна, бо ви безтурботні.

ТЕМА 3 ПЛАНУВАННЯ ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ МЕНЕДЖЕРА

Мета: з'ясувати сутність і значення управління діловою кар'єрою менеджера, правил та методів її розвитку, з'ясувати необхідність та важливість формування та використання кадрового резерву.

КЛЮЧОВІ ПОНЯТТЯ

Кар'єра – це результат усвідомленої позиції та поведінки людини у сфері трудової діяльності, що пов'язаний з баченням працівником свого трудового майбутнього, шляхів професійного зростання та самореалізації.

Ділова кар'єра – це поступове просування працівника по шаблям службової ієрархії або послідовна зміна сфери діяльності в межах певної організації впродовж всього трудового життя, а також відповідна зміна розмірів винагороди та можливості самореалізації на кожному етапі кар'єрного зростання.

Службово-професійне просування – це запропонована організацією послідовність різних посад, які працівник потенційно може обіймати впродовж трудового життя.

Кадровий резерв – це група керівників і фахівців, що володіють здатністю до управлінської діяльності, відповідають вимогам, що пред'являються посадою того або іншого рангу, піддалися відбору і що пройшли систематичну цільову кваліфікаційну підготовку

Ротація кадрів – планове службове переміщення або істотна зміна посадових обов'язків працівника, переведення співробітника з однієї посади на іншу, переміщення з одного підрозділу компанії в інший.

Адаптація – це процес пристосування або зміни власної поведінки працівника до нових професійних, соціальних або економічних умов праці в організації.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Ділова кар'єра – це?

1. процес проходження конкретним працівником під час своєї професійної діяльності всіх етапів розвитку;
2. переведення робітників на деякий період на іншу посаду в фірмі відповідно до його професійної діяльності;
3. поступове просування працівника по шаблям службової ієрархії, зміна сфери діяльності в межах певної організації впродовж всього трудового життя;
4. поглиблення, розширення й доповнення здобутої раніше кваліфікації, освітні заходи з удосконалення професії.

2. Внутрішньо-організаційна кар'єра передбачає, що конкретний працівник в процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку _____?

1. послідовно в різних організаціях;
2. послідовно в рамках конкретної організація;
3. змінюючи професію або сфери діяльності;
4. рухаючись до керівного ядра організації.

3. Міжорганізаційна кар'єра передбачає, що конкретний працівник в процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку _____?

1. послідовно в різних організаціях;
2. в рамках конкретної професії або сфери діяльності;
3. змінюючи професію або сфери діяльності;
4. рухаючись до керівного ядра організації.

4. Спеціалізована кар'єра характеризується тим, що конкретний працівник в процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку _____?

1. послідовно в різних організаціях;
2. в рамках конкретної професії або сфери діяльності;
3. змінюючи професію або сфери діяльності;
4. рухаючись до керівного ядра організації.

5. Неспеціалізована кар'єра характеризується тим, що конкретний працівник в процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку _____?

1. послідовно в різних організаціях;
2. в рамках конкретної професії або сфери діяльності;
3. змінюючи професію або сфери діяльності;
4. рухаючись до керівного ядра організації.

6. Горизонтальна кар'єра передбачає, що конкретний працівник в процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку _____?

1. шляхом переміщення працівника в іншу функціональну галузь;
2. в рамках конкретної професії або сфери діяльності;
3. змінюючи професію або сфери діяльності;
4. рухаючись до керівного ядра організації.

7. Вертикальна кар'єра передбачає, що конкретний працівник в процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку _____?

1. шляхом переміщення працівника в іншу функціональну галузь;
2. шляхом сходження на більш високий рівень ієрархії;
3. змінюючи професію або сфери діяльності;
4. рухаючись до керівного ядра організації.

8. Ступенева кар'єра передбачає, що конкретний працівник в процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку _____?

1. шляхом переміщення працівника в іншу функціональну галузь;
2. шляхом сходження на більш високий рівень ієрархії;
3. шляхом чергування горизонтального просування і вертикального зростання;

4. рухаючись до керівного ядра організації.

9. Центроспрямована кар'єра передбачає, що конкретний працівник в процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку _____?

1. шляхом переміщення працівника в іншу функціональну галузь;
2. шляхом сходження на більш високий рівень ієрархії;
3. шляхом чергування горизонтального просування і вертикального зростання;
4. рухаючись до керівного ядра організації.

10. Запропонована організацією послідовність різних посад, які працівник потенційно може обіймати впродовж трудового життя?

1. службово-професійне просування;
2. ділова кар'єра;
3. розвиток керівного складу;
4. ротація кадрів.

11. Група керівників і фахівців, що володіють здатністю до управлінської діяльності, відповідають вимогам, що пред'являються посадою того або іншого рангу, піддалися відбору і що пройшли систематичну цільову кваліфікаційну підготовку?

1. аутплейсмент;
2. дауншифтинг;
3. кадровий резерв;
4. кадровий запас.

12. Службово-професійне просування – це?

1. поступове просування працівника по щаблям службової ієрархії, зміна сфери діяльності в межах певної організації впродовж всього трудового життя;
2. запропонована організацією послідовність різних посад, які працівник потенційно може обіймати впродовж трудового життя;
3. психологічний механізм саморозвитку творчої особистості, здатної до безупинного саморозвитку і самореалізації;
4. просування працівника, що відбувається шляхом чергування горизонтального просування та вертикального зростання.

13. Група фахівців і керівників, підготовлюваних до роботи в рамках нових напрямів (при диверсифікації виробництва, розробці нових товарів і технологій) формують собою – це:

1. резерв функціонування;
2. резерв розвитку;
3. стратегічний резерв;
4. оперативний резерв.

14. Група фахівців і керівників, які повинні в майбутньому забезпечити ефективне функціонування організації та орієнтовані на керівну кар'єру – це:

1. резерв функціонування;
2. резерв розвитку;
3. стратегічний резерв;
4. оперативний резерв.

15. Відповідно до «матриці позицій кар'єри» категорію працівників «новачки» формують:

1. працівники організації у віці понад 45 років, які характеризуються низькою професійною компетенцією, мають низький потенціал кар'єрного зростання;

2. працівники організації, які мають потенціал для кар'єрного зростання, але на даний момент часу їх професійна компетенція доволі низька;

3. висококваліфіковані спеціалісти у віці понад 45 років, які в результаті певних організаційних ситуацій не змогли зробити кар'єру;

4. висококваліфіковані спеціалісти до 45 років, які мають високий потенціал кар'єрного зростання.

16. Відповідно до «матриці позицій кар'єри» категорію працівників «зірки» формують:

1. працівники організації у віці понад 45 років, які характеризуються низькою професійною компетенцією, мають низький потенціал кар'єрного зростання;

2. працівники організації, які мають потенціал для кар'єрного зростання, але на даний момент часу їх професійна компетенція доволі низька;

3. висококваліфіковані спеціалісти у віці понад 45 років, які в результаті певних організаційних ситуацій не змогли зробити кар'єру;

4. висококваліфіковані спеціалісти до 45 років, які мають високий потенціал кар'єрного зростання.

17. Відповідно до «матриці позицій кар'єри» категорію працівників «сухостій» формують:

1. працівники організації у віці понад 45 років, які характеризуються низькою професійною компетенцією, мають низький потенціал кар'єрного зростання;

2. працівники організації, які мають потенціал для кар'єрного зростання, але на даний момент часу їх професійна компетенція доволі низька;

3. висококваліфіковані спеціалісти у віці понад 45 років, які в результаті певних організаційних ситуацій не змогли зробити кар'єру;

4. висококваліфіковані спеціалісти до 45 років, які мають високий потенціал кар'єрного зростання.

18. Відповідно до «матриці позицій кар'єри» категорію працівників «золота середина» формують:

1. працівники організації у віці понад 45 років, які характеризуються низькою професійною компетенцією, мають низький потенціал кар'єрного зростання;

2. працівники організації, які мають потенціал для кар'єрного зростання, але на даний момент часу їх професійна компетенція доволі низька;

3. висококваліфіковані спеціалісти у віці понад 45 років, які в результаті певних організаційних ситуацій не змогли зробити кар'єру;

4. висококваліфіковані спеціалісти до 45 років, які мають високий потенціал кар'єрного зростання.

19. Група фахівців і керівників, які можуть бути висунуті на вищестоящі посади в даний час це:

1. резерв функціонування;

2. резерв розвитку;

3. стратегічний резерв;

4. оперативний резерв.

20. Група працівників, висування яких планується в найближчі один-три роки це:

- | | |
|---------------------------|------------------------|
| 1. резерв функціонування; | 2. резерв розвитку; |
| 3. стратегічний резерв; | 4. оперативний резерв. |

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Знайдіть інформацію щодо наявних вакансій на посаду менеджера за різними сферами діяльності. Для цього доцільно користуватися спеціалізованими сайтами в мережі Інтернет:

- | | |
|--|--|
| – www.job.ukr.net ; | – www.trud.gov.ua ; |
| – www.work.ua ; | – www.rabota.ua . |

Визначте найвищий та найнижчий рівень заробітної плати менеджера.

Які вимоги висуваються до кандидатів на посади.

Завдання 2. Сформуйте свій план кар'єри, використовуючи метод побудови «розумової карти» (англійський психолог Тоні Б'юзен).

1. У середині аркуша з лівого краю позначте посаду, яку обіймаєте на час складання карти. Навпроти з правого краю аркуша зазначте посада, яку б хотіли посісти у результаті просування службовою драбиною.

2. Від висхідної точки нарисуйте віялом стрілки, що позначають дії, які можна вжити для досягнення поставленої мети. Чим більше пунктів буде зазначено тим краще.

3. Наприкінці кожної стрілки зробіть кружальце, у якому опишіть очікуваний результат від відповідної дії.

4. Від кружальців з результатами знову намалюйте віялом кілька стрілочок з усіма можливими варіантами ваших дій. Наприкінці стрілочок у кружальцях слід знову зазначити очікувані результати від дій.

5. Стрілки з кружальцями слід рисувати доти, доки не будуть вичерпані всі варіанти досягнення кінцевої мети.

6. Оцініть отриману картину. Зверніть увагу на ті ланцюжки, які найлегше і найшвидше приведуть до кінцевої кар'єрної мети. Зазначте також найгіршу лінію поведінки.

7. Викресліть всі ланцюжки, які не влаштовують. З тих ліній, які залишилися, слід вибрати найоптимальнішу і вирізнити її яскравим кольором.

ДІАГНОСТИКА

ОЦІНКА ВЛАСНИХ ЗДІБНОСТЕЙ ДО САОВРЯДУВАННЯ

Уважно ознайомтеся зі змістом питань і оберіть, будь ласка, один із запропонованих варіантів відповіді: 1, 2 або 3.

1.1. Причини своїх невдач я бачу в тому, що недостатньо правильно оцінюю свої здібності і можливості:

- | | | |
|-----------------|------------|-----------|
| 1 - дуже часто, | 2 - часто, | 3 - рідко |
|-----------------|------------|-----------|

1.2. Я відчуваю потребу, використовуючи тестові та інші методики, більш глибоко пізнати себе, свої творчі, професійні, управлінські здібності, а також інші особистісні якості:

1 - дуже рідко, 2 - періодично, 3 - досить часто

1.3. Я вважаю, що непогано розбираюся в людях, не гірше тих, хто має психологічну освіту

1 - думаю, що ні, 2 - коли як, 3 - так

1.4. Моя поведінка і мої вчинки часто бувають непередбачувані навіть для мене самого

1 - так, 2 - коли як, 3 - ні

2.1. Я знаю, чого хочу і як цього можна досягти в найближчі два-три роки

1 - мої плани і бажання часто змінюються,
2 - мої плани і бажання навряд чи кардинально зміняться,
3 - я точно знаю, чого хочу і як цього досягти

2.2. Мої друзі вважають мене цілеспрямованою людиною

1 - ні, 2 - деякі, 3 - так).

2.3. Для мене характерні наполегливість і завзятість у досягненні мети

1 - швидше, ні, 2 - коли як, 3 - так

2.4. Мої судження і думки часто не збігаються з думкою колективу

1 - рідко, 2 - періодично, 3 - часто

3.1. Для мене характерні наполегливість і висока працездатність

1 - швидше, ні, 2 - коли як, 3 - так.

3.2. Я ретельно планую свої справи на день, тиждень, місяць, рік

1 - ні, 2 - коли як, 3 - так

3.3. Друзі вважають мене досить відповідальною людиною

1 - швидше, ні, 2 - деякі, 3 - так

3.4. Я намагаюся раціонально і з користю для справи розподіляти свій час

1 - мені це не вдається,
2 - вдається іноді,
3 - найчастіше вдається

4.1. Друзі вважають мене людиною рішучою та енергійною

1 - швидше, ні, 2 - деякі, 3 - так

4.2. Мені подобаються люди ділові та раціональні

1 - швидше, ні, 2 - коли як, 3 - так

4.3. Мені здається, що я людина одержима

1 - ні, 2 - іноді так, 3 - так

4.4. Здається, все, що я планую, в основному виконую

1 - найчастіше ні, 2 - коли як, 3 - так

5.1. Друзі вважають мене людиною самостійною та незалежною

1 - вважаю, що ні, 2 - деякі, 3 - так

5.2. Більшість справ в нашому колективі виконуються з моєї ініціативи

1 - дуже рідко, 2 - іноді, 3 - дуже часто

5.3. Я дотримуюся точки зору, що ініціатива карається, тобто, якщо ти щось запропонуєш, то тобі це й доручать зробити Тому зі своїми ідеями краще не "висовуватися"

1 - думаю, що це так, 2 - коли як, 3 - ні

5.4. Мої колеги по роботі вважають мене людиною відповідальною та обов'язковою

1 - думаю, що ні, 2 - хто як, 3 - так

6.1. Все, що я роблю, я прагну робити не поспішаючи, акуратно і якісно

1 - не завжди, 2 - коли як, 3 - це для мене характерно

6.2. Друзі вважають мене людиною дисциплінованою та точною

1 - думаю, що ні, 2 - деякі, 3 - так

6.3. Мені часто не вистачає самокритичності

1 - так, 2 - іноді, 3 - ні).

6.4. Мені подобається робота, яка вимагає скрупульозності і точності виконання

1 - так, 2 - коли як, 3 - здатний і на таку роботу

7.1. Мені здається, що при оцінці себе:

1 - я найчастіше недооцінюю свої здібності;

2 - я найчастіше переоцінюю свої здібності;

3 - оцінюю свої здібності досить правильно і об'єктивно.

7.2. Я часто ловлю себе на тому, що виконую роботу, яка для мене:

1 - не зовсім цікава за своїм характером;

2 - доставляє багато труднощів;

3 - цікава і творча.

7.3. Мої педагоги вважали (вважають), що я вчився:

1 - значно нижче своїх здібностей;

2 - трохи нижче своїх здібностей;

3 - відповідно до своїх здібностей.

7.4. Я думаю, що в житті я досягнув би значно більше, якби:

1 - ставив і вирішував більш складні завдання;

2 - виявляв більше енергії і сили волі;

3 - не заважали збіги обставин.

8.1. Мої друзі та близькі вважають, що я людина з розвиненим самонавіюванням

1 - так, 2 - точно не знаю, 3 - ні).

8.2. У разі конфлікту або в стресовій ситуації мені вдається відволіктися від неприємностей

1 - далеко не відразу, 2 - коли як, 3 - порівняно швидко

8.3. Мій настрій змінюється

1 - різко і часто, 2 - залежно від обставин, 3 - нечасто

8.4. Починаючи новий вид діяльності:

1 - я повільно входжу в роботу;

2 - я кожен раз по-різному входжу в роботу;

3 - порівняно швидко входжу в курс справ.

- 9.1. Я опановую нові види діяльності
 1 - порівняно повільно, 2 - коли як, 3 - порівняно швидко
- 9.2. Виконуючи роботу, я намагаюся:
 1 - зробити її якомога швидше;
 2 - зробити її якомога якісніше;
 3 - удосконалити способи і методи її виконання.
- 9.3. Що я думаю щодо самоосвіти та саморозвитку:
 1 - це для мене важка проблема;
 2 - це важка проблема, яку можна вирішити і я намагаюся це зробити;
 3 - цій проблемі я постійно приділяю багато уваги.
- 9.4. Читаючи літературу, я віддаю перевагу:
 1 – художній літературі;
 2 - спеціалізованій літературі;
 3 – постійно прагну урізноманітнювати список.

Оцінка та інтерпретація результатів

Підрахуйте загальну кількість балів, враховуючи, що номер обраного варіанту являє собою відповідну кількість набраних балів.

Відповідно до отриманих результатів Ваш рівень здібностей до самоврядування наступний:

- | | |
|--------------------------|--------------------------------|
| 1 Дуже низький 36-44 | 2 Низький 45-52 |
| 3 Нижче середнього 53-60 | 4 Трохи нижче середнього 61-68 |
| 5 Середній 69-76 | 6 Трохи вище середнього 77-84 |
| 7 Вище середнього 85-92 | 8 Високий 93-100 |
| 9 Дуже високий 101-108 | |

ВАШІ ДІЛОВІ ПЕРСПЕКТИВИ

Дайте відповідь на питання тесту і проаналізуйте результат.

- Як ви вважаєте, в чому запорука вашого можливого успіху?
 - в розумових здібностях;
 - в тому, що я здатний (на) справлятися з великими навантаженнями і не відступати перед труднощами;
 - в успішності.
- Плануючи свою ділову кар'єру, кого ви вважаєте прикладом, гідним для наслідування?
 - якогось інвестора, який зумів вдало вкласти свої кошти;
 - когось із своїх рідних чи знайомих, хто успішно веде справи;
 - мільярдера типу Рокфеллера або Гейтса.
- Суперництво для вас:
 - випробування;
 - можливість проявити себе;
 - прагнення перевершити інших всяку ціну.

4. Яке судження про гроші ви знаходите найбільш вдалим?
- а) «Найкращим чином розміщені ті гроші, які у нас вкрадені: адже за ними придбали розсудливість»;
 - б) «Гроші є засобом для людей розумних, метою - для дурнів»;
 - в) «З усіх видів зброї, які були винайдені для боротьби за існування, гроші є найефективнішим».
5. Як ви поведетеся при зіткненні з серйозними перешкодами?
- а) віддаю перевагу почекаати: раптом все вирішиться само собою або прийде несподівана допомога;
 - б) зосереджую всю волю і увагу, щоб впоратися з проблемою;
 - в) перешкода тільки пробуджує в мені азарт.
6. Від чого, по-вашому, залежить успіх у бізнесі?
- а) від обачності і тверезого розрахунку;
 - б) від цілеспрямованості та творчої ініціативи;
 - в) від везіння.
7. Як ви поведетеся, зазнавши поразки або зазнавши збитків?
- а) засмучуюсь, скаржуся друзям, шукаю можливість відволіктися;
 - б) намагаюся навіть в такому положенні знайти переваги;
 - в) не надаю цьому значення - адже це прикра випадковість.
8. Чи вірите ви, що зумієте зайняти високе положення в світі бізнесу?
- а) це малоймовірно;
 - б) не виключено;
 - в) напевно!
9. Чи є у вас конкретні ділові проекти?
- а) поки я про це не замислювався (лась);
 - б) так, у мене є пара цікавих ідей;
 - в) у мене їх безліч.
10. Заради чого, по-вашому, слід займатися бізнесом?
- а) щоб підвищити свій рівень добробуту;
 - б) щоб здобути незалежність;
 - в) щоб вирватися в лідери.

Оцінка та інтерпретація результатів

За кожну відповідь «а» зараховується 1 бал, «б» - 2 бали, «в» - 3 бали.

Якщо в загальній сумі Ви набрали:

15 балів: Ви не позбавлені здібностей, які знадобилися б для успішної самореалізації в підприємстві. Однак, не маючи поки можливості проявити ці здібності на практиці, ви себе дещо недооцінюєте. Ви розсудливі і обережні, у вас помірний рівень прагнень. Це страхує вас від безоглядного ризику, проте колись це може перешкодити оригінальним починанням. Вам необхідно діяти енергійніше і проявляти більше ініціативи.

15-20 балів: Як правило, люди, які набрали таку суму балів, відрізняються оптимальним поєднанням ділових якостей. І ви вправі очікувати непоганих

результатів від своєї роботи, оскільки готові докласти до цього максимум зусиль. Тільки не дозволяйте успіхам запаморочити вам голову!

20 балів: Вам властива дуже висока, а швидше за все, навіть надмірна впевненість у своїх силах. Поки обставини до вас прихильні, ви вмієте їх обертати на власну користь. Але ніхто не застрахований від невдач. Перш ніж зайнятися підприємництвом, вам необхідно навчитися більш об'єктивно себе оцінювати, може навіть доцільно трохи вгамувати свої амбіції.

ЧИ МОЖЕТЕ ВИ ДОСЯГТИ УСПІХУ?

1. Успіх у справах, на мій погляд, забезпечується:
 - а) допомогою друзів;
 - б) спільною роботою;
 - в) моєю цілеспрямованістю.
2. Дружба для мене:
 - а) підтримка;
 - б) самоствердження;
 - в) співпраця.
3. Потрапивши у несподівану, ризиковану ситуацію, я:
 - а) шукаю допомоги;
 - б) покладаюсь і на себе, і на партнерів;
 - в) приймаю рішення і вживаю необхідні заходи самостійно.
4. Справжній професіонал, на мою думку, відрізняється:
 - а) дисциплінованістю;
 - б) рішучістю;
 - в) підготовкою.
5. Яка з геометричних фігур вам найбільше подобається?
 - а) квадрат;
 - б) трикутник;
 - в) круг.
6. Коли мені сподобалась особа протилежної статі, я:
 - а) чекаю від неї ініціативи;
 - б) говорю про це їй (йому) відразу й рішуче;
 - в) поступово входжу в контакт з нею.
7. У компанії, де є багато незнайомих, я:
 - а) відчуваю себе «не у своїй тарілці»;
 - б) відпочиваю, не звертаючи уваги на присутніх;
 - в) знаходжу спільні теми і контакт.
8. Під час публічного виступу (відповіді перед класом) я:
 - а) соромлюся, хвилююся;
 - б) дістаю задоволення від власного голосу;
 - в) шукаю взаєморозуміння у слухачів.
9. Для вирішення ризикованих складних справ краще брати людей:
 - а) надійних;
 - б) розумних і старанних;
 - в) самостійних і незалежних.
10. Доля, на мою думку, це:
 - а) неминучість;
 - б) поєднання везіння і невезіння;
 - в) здібність самому творити своє життя.

Оцінка та інтерпретація результатів.

За кожен варіант «а» поставте собі 1 бал, за кожен варіант «б» — 3 бали, за варіант «в» — 0 балів. Підрахуйте загальну суму балів.

Якщо ви набрали 10-15 балів: на жаль, ви не можете самі впоратись із проблемою. Складність вашого етапу в закоренілій настанові, що ви немічні, до того ж не бажаєте змінити ситуацію. Низьке само-оцінювання — основна завада на шляху досягнення успіху, його слід позбутися.

Сума балів 16-22 свідчить про ваші завищені амбіції. В окремих випадках ви можете досягти успіху. Але ваші самовпевненість і егоїзм дратують багатьох і стають причиною конфлікту із вами. Вам потрібно орієнтуватися на співпрацю та інколи чинити наступ на власне «я».

Якщо ви набрали від 23 до 30 балів, вас можна привітати. Ви знайшли правильний шлях до досягнення успіху. Ваші амбіції виявляються тільки там, де це необхідно. Люди вас розуміють і готові з вами співпрацювати. Так тримати!

ТЕМА 4 ОРГАНІЗОВУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

Мета: дослідити основні етапи аналізу використання часу, навчитися застосовувати їх на практиці, узагальнити методи організації діяльності менеджера, визначити їх переваги та недоліки.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Організування діяльності менеджера – це процес підготовки і здійснення відповідних заходів, спрямованих на досягнення поставленої перед системою мети.

Аналіз використання часу передбачає, насамперед, проведення інвентаризації усіх видів діяльності і затрачуваного на них часу.

Інвентаризація робочого часу – процес аналізу основних складових робочого дня менеджера (часових витрат, часових втрат та «поглиначів часу») з метою здійснення аналізу свого робочого стилю та розкриття причин виникаючих дефіцитів часу.

Самофотографія робочого часу – послідовний запис протягом дня усієї виконуваної роботи та фіксування часу, що витрачається на кожен з видів роботи

«Поглиначі» часу – це ті люди чи інші фактори, що найбільшою мірою відбирають (поглинають) час.

Пріоритет – переважне, провідне значення кого-, чого-небудь, перевага над кимсь, чимсь.

Встановлення пріоритетів – прийняти рішення про черговість вирішення задач, тобто яким із задач варто віддати першорядне, другорядне і т.д. значення.

Делегування – це процес передачі менеджерами владних повноважень співробітникам, які займають позиції на нижчих рівнях ієрархії

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Аналіз використання часу передбачає насамперед:

1. проведення ситуаційного аналізу для визначення сильних сторін особистості;
2. проведення ситуаційного аналізу для визначення слабких сторін особистості;
3. проведення інвентаризації усіх видів діяльності і затрачуваного на них часу;
4. визначення причин нераціонального витрачання часу.

2. Інвентаризація часу в роботі менеджера включає:

1. аналіз витрат часу, аналіз часових втрат, аналіз поглиначів часу;
2. визначення задач менеджера, цілей на досягнення яких вони спрямовані;

3. діагностику сильних та слабких сторін менеджера;
4. систематизація та узагальнення причин нераціонального витрачання часу.

3. Підготовчо-заклучний час як вид робочого часу менеджера передбачає:

1. виконання задач, пов'язаних з виконанням посадових обов'язків: аналітичних, організаційних, технічних, формально-логічних, творчих тощо;
2. здійснення суспільної роботи, виправлення неправильно виконаної роботи, пошук і доставку на робоче місце документації, технічних засобів і матеріалів;
3. виконання комплексу задач та операцій щодо організаційного, технічного, інформаційного обслуговування робочого місця;
4. одержання завдання на роботу, ознайомлення з документацією і нормативно-правовими матеріалами.

4. Оперативний час як вид робочого часу менеджера передбачає:

1. виконання задач, пов'язаних з виконанням посадових обов'язків: аналітичних, організаційних, технічних, формально-логічних, творчих тощо;
2. здійснення суспільної роботи, виправлення неправильно виконаної роботи, пошук і доставку на робоче місце документації, технічних засобів і матеріалів;
3. виконання комплексу задач та операцій щодо організаційного, технічного, інформаційного обслуговування робочого місця;
4. одержання завдання на роботу, ознайомлення з документацією і нормативно-правовими матеріалами.

5. Час непродуктивної роботи як вид робочого часу менеджера передбачає:

1. виконання задач, пов'язаних з виконанням посадових обов'язків: аналітичних, організаційних, технічних, формально-логічних, творчих тощо;
2. здійснення суспільної роботи, виправлення неправильно виконаної роботи, пошук і доставку на робоче місце документації, технічних засобів і матеріалів;
3. виконання комплексу задач та операцій щодо організаційного, технічного, інформаційного обслуговування робочого місця;
4. одержання завдання на роботу, ознайомлення з документацією і нормативно-правовими матеріалами.

6. Час обслуговування робочого місця як вид робочого часу менеджера передбачає:

1. виконання задач, пов'язаних з виконанням посадових обов'язків: аналітичних, організаційних, технічних, формально-логічних, творчих тощо;
2. здійснення суспільної роботи, виправлення неправильно виконаної роботи, пошук і доставку на робоче місце документації, технічних засобів і матеріалів;
3. виконання комплексу задач та операцій щодо організаційного, технічного, інформаційного забезпечення роботи менеджера;

4. одержання завдання на роботу, ознайомлення з документацією і нормативно-правовими матеріалами.

7. Послідовний запис протягом дня усієї виконуваної роботи та фіксуванні часу, що витрачається на кожен з видів роботи – це процес:

- | | |
|---------------------------|------------------------|
| 1. аналізу робочого часу; | 2. самофотографування; |
| 3. інвентаризації; | 4. спеціалізації. |

8. Який етап інвентаризації часу спрямований на визначення критичних моментів, шкідливих звичок і тих помилок, що найбільш часто повторюються у робочому стилі певної особи:

- | | |
|----------------------------|-----------------------------|
| 1. аналіз витрат часу; | 2. аналіз часових втрат; |
| 3. аналіз поглиначів часу; | 4. аналіз робочих перешкод. |

9. Прийняти рішення про черговість вирішення задач, тобто яким із задач варто віддати першорядне, другорядне і т.д. значення – це:

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| 1. групування задач; | 2. узагальнення задач; |
| 3. установлення пріоритетів; | 4. систематизація задач. |

10. Що НЕ є перевагою роботи за пріоритетами:

1. можливість працювати тільки над дійсно важливими задачами;
2. можливість концентрувати увагу на виконанні всієї сукупності задач;
3. можливість вирішувати питання відповідно до їхньої невідкладності;
4. можливість виключити справи, що можуть бути виконані іншими.

11. Що із перерахованого НЕ можна вважати позитивним наслідком роботи за пріоритетами:

1. робота виконується у встановлені терміни;
2. одержання більшого задоволення від робочого дня і результатів роботи;
3. задоволення підлеглих, колег і безпосереднього керівника;
4. зниження можливостей уникнення конфліктів і стресових перевантажень.

12. Які методи зазвичай використовуються для встановлення пріоритетів в роботі менеджера:

1. метод Паретто, ABC-аналіз, метод Ейзенхауера;
2. SWOT-аналіз, SMART-технологія;
3. матриця БКГ, матриця Мак-Кінзі, матриця Ансоффа;
4. контент-аналіз, метод фокус-групи.

13. Відповідно до якого закону в повсякденній роботі менеджера повинні виконуватися в першу чергу «життєво важливі» завдання, а вже потім – численні другорядні:

- | | | | |
|---------------------|--------------|-------------|-----------------|
| 1. збереження часу; | 2. розвитку; | 3. Паретто; | 4. Ейзенхауера. |
|---------------------|--------------|-------------|-----------------|

14. Основою закону Паретто є наступне співвідношення?

- | | | | |
|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1. 40:60; | 2. 60:40; | 3. 80:20; | 4. 20:80. |
|-----------|-----------|-----------|-----------|

15. Упорядкування задач за їх значимістю й орієнтацію результатів роботи на досягнення найбільшого ефекту є результатом застосування:

- | | |
|------------------------|--------------------|
| 1. ABC-аналізу; | 2. методу Паретто; |
| 3. методу Ейзенхауера; | 4. контент-методу. |

16. Відповідно до ABC-аналізу найважливіші справи (категорія А), важливі задачі (категорія В), несуттєві задачі (категорія С) складають відповідно _____% всіх задач і справ, якими зайнятий керівник:

- | | |
|-------------------|-------------------|
| 1. 10%, 30%, 60%; | 2. 20%, 25%, 55%; |
| 3. 15%, 20%, 65%; | 4. 65%, 20%, 15%. |

17. Відповідно до ABC-аналізу найважливіші справи (категорія А), важливі задачі (категорія В), несуттєві задачі (категорія С) забезпечують відповідно отримання _____% загальних результатів:

- | | |
|-------------------|-------------------|
| 1. 10%, 30%, 60%; | 2. 20%, 25%, 55%; |
| 3. 15%, 20%, 65%; | 4. 65%, 20%, 15%. |

18. Метод прискореного аналізу пріоритетності задач, що передбачає встановлення пріоритетів за критеріями терміновість і важливість справи:

- | | |
|-----------------------|-------------------|
| 1. ABC-аналіз; | 2. метод Паретто; |
| 3. метод Ейзенхауера; | 4. контент-метод. |

19. Процес передачі менеджерами владних повноважень співробітникам, які займають позиції на нижчих рівнях ієрархії – це:

- 1) планування; 2) делегування; 3) регулювання; 4) контроль.

20. Делегування повноважень НЕ може відбуватися:

- 1) конкретній особі чи посаді;
 2) спеціально створеній тимчасовій групі;
 3) від нижчого до вищого рівня управління;
 4) від вищого до нижчого рівня управління.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Самофотографія робочого дня.

1) Згадайте з точністю до однієї години, що ви робили, наприклад, вчора чи позавчора і заповніть бланк «Фотографія дня» (табл. 1).

Таблиця 4.1

Фотографія дня

Години	Вид діяльності, заняття
7:00-8:00	
8:01-09:00	
....	
22:01-23:00	
23:01-00:00	

2) Після заповнення бланка проаналізуйте результати роботи і зробіть творчий аналіз дня. Для цього визначте основні типи виконуваних вами завдань, розподіліть їх за певними групами: гігієнічні процедури, харчування, навчання, саморозвиток, спілкування з друзями, спілкування з членами родини, відпочинок тощо.

3) Підрахуйте загальну кількість часу, що було витрачено на кожний вид діяльності.

Наприклад, «Протягом дня я працюю ... годин, їм ... раз, відпочиваю ... годин. Я читаю ... сторінок, дивлюся телевізор протягом ... годин. За один день

я встигаю ... годин поговорити з друзями, провести ... ділових зустрічей. Крім того, я проходжу ... км, ... раз користуюся громадським транспортом».

Завдання 2. Використовуючи результати само фотографії свого робочого дня (таблиця із завдання 1), уявіть, що Ваш день було скорочено в 2 рази. Вам необхідно провести звичний день, виконуючи звичні обов'язки та завдання, однак, використав шив два рази менше часу.

1) Складіть план своєї роботи, який в часі повинен дорівнювати половині того часу, який Ви витрачали раніше на виконання цієї роботи.

2) Визначте пріоритетність завдань та спробуйте уникнути будь-яких подразників, що марнують час

Завдання 3. Визначте наскільки вірно Ви відчуваєте час. Спробуйте порахувати секунди в хвилині. Співвіднесіть реальні результати з отриманими.

ДІАГНОСТИКА

ПОЧУТТЯ ЧАСУ

Із запропонованих питань оберіть один з варіантів відповіді.

1) Чи є у вас час, щоб виспатися серед тижня?

- а) Так б) Немає в) Найчастіше, так.

2) Якщо у вас багато справ, а телефонна розмова затягнувся, чи можете ви закінчити бесіду ввічливою фразою?

- а) Так
б) Рідко
в) Якщо думаю, що не ображу співрозмовника

3) Чи вважаєте ви, що певні справи потрібно завжди робити в один і той же день тижня?

- а) Немає
б) Таке мені не приходить в голову
в) Так

4) Якщо хтось із членів вашої родини вмикає телевізор, сідайте ви дивитися цю ж передачу, хоча раніше не збиралися це робити?

- а) Так б) Тільки на кілька хвилин в) Немає

5) Чи плануєте ви за 1-2 місяці, як будете проводити канікули?

- а) Ні, тому що кожен раз проводжу їх однаково
б) Ні, тому що не знаю, що буде через цей час
в) Так, щоб краще підготуватися

6) Чи є у вас час на хобі?

- а) Шкода витрачати на це час
б) Ні, добре, що його вистачає на найнеобхідніше
в) Так

7) Як ви читаєте книги, в яких більше 200 сторінок?

- а) Якщо цікаво, «ковтаю» книгу, залишивши всі інші справи

- б) Читаю щодня кілька десятків сторінок
 - в) У мене немає часу читати такі книги
- 8) Чи є такий день в тиждні, коли ви повністю відключається від усіх справ?
- а) Іноді, але заздалегідь ніколи не планую
 - б) Так, такий день є
 - в) Тим, хто може собі таке дозволити, дуже щастить
- 9) Мучать вас докори сумління, якщо ви щось не встигли зробити?
- а) Так, мені це завжди неприємно
 - б) Так, через це я не можу спати
 - в) Ні, я ставлюся до цього спокійно
- 10) Чи згодні ви з приказкою «Справі час - потісі годину»?
- а) Звичайно, повністю згоден
 - б) Не знаю
 - в) Ні, думаю, що людина повинна більше відпочивати, ніж працювати
- 11) Чи часто через навчання (роботи) вам не вистачає часу для спілкування з членами родини?
- а) Так
 - б) Ні, я майже завжди знаходжу для цього час
 - в) Іноді
- 12) Чи плануєте ви, як в новому році краще використовувати свій час?
- а) Так, планую, але не зовсім вірю в успіх
 - б) Мені для цього не потрібен новий рік, я це роблю регулярно
 - в) Не бачу в цьому для себе ніякої необхідності
- 13) Чи є у вас звичка записувати всі найбільш важливі справи, які чекають на наступному тиждні, в записну книжку або в свій щоденник?
- а) Іноді, я записую тільки найважливіші справи
 - б) Ні, я і так добре пам'ятаю
 - в) Так, намагаюся записати все, що необхідно зробити, щоб нічого не забути
- 14) Якщо у вас є час і можливість зробити щось необхідне, відкладіть ви цю справу на завтра?
- а) Ні, постараюся зробити це прямо сьогодні
 - б) Все залежить від настрою
 - в) Думаю, що встигну все зробити завтра, так і поступаю
- 15) Чи можете ви сказати з точністю до 5 хвилин (зрозуміло, не дивлячись на годинник), скільки часу займає та чи інша робота або заняття?
- а) Так, для мене це не складає труднощів
 - б) Ні, я не помічаю, як біжить час
 - в) Можу, особливо коли я добре себе почуваю
- 16) Чи знаєте ви способи, що підвищують ефективність навчання або роботи?
- а) Так, причому не тільки знаю, але деякі з них використовую сам
 - б) Знаю, але використовую дуже рідко, і так все виходить нормально
 - в) Ні, про це ніколи не замислювався
- 17) Чи є у вас розпорядок дня?

- а) Ні, так як я вважаю, що і без нього я все встигаю
- б) Ні, просто я про це не думав
- в) Так, є

18) Чи вдається вам дотримуватися розпорядку дня?

- а) Так, мені це практично завжди вдається
- б) Ні, це дуже важко для мене
- в) Час від часу

Оцінка та інтерпретація результатів

Порівняйте свої відповіді з наведеним нижче «ключем» і підсумуйте отримані бали.

Питання	1	2	3	4	5	6	7	8	9
а	10	10	5	2	5	5	3	5	7
б	0	2	0	5	2	2	8	8	10
в	8	8	8	10	10	8	0	0	0
Питання	10	11	12	13	14	15	16	17	18
а	8	0	2	5	10	10	10	2	10
б	3	10	10	2	5	2	7	0	0
в	0	5	5	10	2	5	0	8	3

Від 16 до 40 очок. У вас ні на що не вистачає часу. Ви багато за що беретеся, але рідко доводите почате до кінця. Часто забуваєте про те, що потрібно зробити.

Від 41 до 80 очок. Ви багато встигаєте зробити, але все ж іноді у вас не вистачає часу через певну неорганізованість. У вас є резерви, і вам їх треба використовувати.

Від 81 до 110 очок. Ви знаєте ціну часу, як правило, добре використовуєте його. Але ви вмієте і відпочивати. Так тримати!

Від 111 до 168 очок. Ви дуже добре використовуєте свій час, але іноді потрібно і відпочивати від навчання та іншої роботи.

ЧИ ОРГАНІЗОВАНА ВИ ЛЮДИНА?

Попит на організованих працівників завжди перевищував і буде перевищувати пропозицію, тому що це, як правило, надійні, результативні, уважні працівники. Перевірте себе, чи організована ви людина. Оберіть чесно варіанти відповідей, що властиві саме вам.

1. Чи маєте ви головні цілі в житті, чи прагнете ви їх здійснити?

- а) у мене є такі цілі
- б) навіщо мати якісь цілі? – життя таке мінливе
- в) у мене є головні цілі і я підпорядковую свою життя їх досягненню
- г) цілі у мене є, але моя діяльність не сприяє їх досягненню.

2. Чи складаєте ви план роботи на день, на тиждень, використовуючи для цього щоденник?

- а) так
- б) ні

в) не можу відповісти «так» або «ні», тому що основні справи планую в голові

г) спробував складати план у щоденнику, але потім кинув це робити, тому що це нічого не дає

д) складати плани – це лише гра дорослих людей в організованість.

3. Чи дорікаєте ви собі, коли не виконуєте свої плани на день, на тиждень ?

а) дорікаю собі, коли не виконую плани через свою провину, лінощі

б) дорікаю собі, не зважаючи ні на які суб'єктивні чи об'єктивні причини

в) і так багато стресів, навіщо ще й самому собі нарікати

г) придержуюсь такого принципу: що зробив сьогодні – добре, що не зробив – зроблю, можливо, іншим разом.

4. Як ви ведете свою записну книжку з номерами телефонів ділових партнерів, знайомих, родичів, приятелів ?

а) Я – хазяїн свого записника. Як хочу, так і веду записи номерів телефонів, прізвищ, імен. Якщо знадобиться, обов'язково знайду те, що потрібно

б) часто змінюю записники з номерами телефонів, тому що дуже часто ними користуюсь. Переписуючи номери телефонів намагаюся все систематизувати, але потім, при використанні записної книжки, знову роблю записи у довільній формі

в) вважаю, що потрібно записати номер телефону, прізвище, ім'я, по-батькові, а на якій сторінці, та яким почерком – це не має значення

г) використовую загально прийнятту систему : в алфавітному порядку записую прізвище, ім'я, по-батькові, номер телефону, якщо потрібно, то і додаткові відомості (адреса, місце роботи, посада).

5. Які принципи розташування речей, котрими ви часто користуєтесь ?

а) кожна річ лежить де завгодно

б) кожна річ має своє місце

в) періодично роблю порядок в розташуванні речей, предметів, але потім вони опиняються будь-де. Через деякий час знову роблю порядок і потім все повторюється знову

г) вважаю, що це питання не має ніякого відношення до самоорганізації

6. Чи можете ви наприкінці дня сказати, де, скільки та з яких причин вам довелось марно витратити час ?

а) можу сказати все про марно витрачений час

б) можу сказати тільки де було витрачено час

в) якщо б витрачений час обертався у гроші, тоді я рахував би його

г) завжди добре знаю, де, скільки і чому було марно витрачено час

д) не тільки знаю, де, скільки і чому було марно витрачено час, але й шукаю прийоми і методи скорочення втрат часу в аналогічних ситуаціях

7. Які ваші дії коли на нараді або зборах починають «переливати з пустого в порожнє» ?

а) пропоную звернути увагу на суть справи

б) вважаю, що нічого тут не зробиш, тому що на будь-якій нараді чи зборах буває і «повне», і «порожнє»

в) відключаюсь

г) починаю займатися своїми справами, які узяв з собою як раз на такий випадок.

8. Припустимо, вам необхідно підготувати доповідь. Чи будете ви приділяти увагу не тільки змісту доповіді, але і її тривалості?

а) буду приділяти увагу змісту доповіді. Вважаю, що тривалість слід визначити приблизно. Якщо доповідь буде цікава, то завжди дадуть час, щоб її закінчити

б) приділяю однакову увагу як змісту, так і тривалості доповіді, а також її варіаціям в залежності від часу

9. Чи намагаєтесь ви кожну хвилину використовувати для виконання задуманого?

а) намагаюсь, але не завжди це вдається за особистих причин (поганий настрій і т. інше)

б) не намагаюсь

в) навіщо намагатися, час все одно не обійдеш

г) намагаюсь, незважаючи ні на що

10. Яку систему фіксування доручень та завдань ви використовуєте ?

а) записую у щоденнику, що потрібно виконати та який термін виконання

б) фіксую найбільш важливі доручення та завдання у своєму щоденнику. «Дрібні» намагаюсь запам'ятати. Якщо забуваю про «дрібні», то не вважаю це недоліком

в) намагаюсь запам'ятати доручення, завдання, тому що це тренує пам'ять. Але моя пам'ять часто підводе мене

г) використовую принцип «зворотної пам'яті», тобто : нехай пам'ятає той, хто дає доручення, завдання. Якщо вони важливі, то мене запросять і нагадають, що потрібно їх терміново виконати.

11. Чи пунктуальні ви щодо ділових зустрічей, нарад, зборів ?

а) прихожу раніше на 5-7 хвилин

б) прихожу вчасно, до початку наради, зборів

в) як правило, запізнююсь

г) завжди запізнююсь, хоча намагаюсь прийти своєчасно

д) якщо б видали посібник «Як не спізнитись», то, можливо, я б навчився не запізнюватися

12. Яке значення ви надаєте вчасному виконанню завдань, доручень ?

а) вважаю, що своєчасність виконання - це один з важливих показників мого вміння працювати, один з найважливіших показників організованості. Але мені дещо завжди не вдається виконати своєчасно

б) своєчасне виконання – це звір, котрий може вкусити в саме ту мить, коли завдання виконано. Тому краще трохи затягнути виконання завдання

в) своєчасно виконати завдання чи доручення – це вірний шанс отримати нове. Своєчасне виконання завжди наказуємо

13. Припустимо, ви пообіцяли щось зробити. Але обставини змінилися таким чином, що виконати обіцяне доволі складно. Як ви будете поводитися?

- а) сповіщу людину про зміну обставин та неможливість виконати обіцяне
 б) намагатимусь пояснити, що обставини змінилися і виконати обіцяне дуже складно. Одночасно скажу, що не слід втрачати надію
 в) намагатимусь виконати обіцяне. Якщо виконаю – добре, не виконаю – теж не біда, тому що я дуже рідко не виконую своїх обіцянок
 г) нічого не буду сповіщати людині. Виконаю обіцяне, чого б мені це не коштувало.

Оцінка та інтерпретація результатів

Підрахуйте кількість балів відповідно до таблиці.

питання \ варіанти	а	б	в	г	д
1	4	0	6	2	-
2	6	0	3	0	0
3	4	6	0	0	-
4	0	0	0	6	-
5	0	6	0	0	-
6	2	1	0	4	6
7	3	0	0	6	-
8	2	6	-	-	-
9	3	0	0	6	-
10	6	3	1	0	-
11	6	6	0	0	0
12	3	0	6	0	-
13	2	0	0	6	-

Менше 63 балів: Ваш спосіб життя, ваше оточення навчили вас де в чому бути організованим. Але організованість у ваших діях то проявляється, то зникає. А це – ознака відсутності чіткої системи самоорганізації. Існують об'єктивні організаційні закони і принципи. Намагайтеся проаналізувати свої дії, витрати часу, техніку роботи – і ви побачите дещо, про що не здогадуєтесь. Для того, щоб стати організованою людиною, слід подолати свої слабини, виховати в собі волю і наполегливість.

64-71 бали : Ви вважаєте неорганізованість невід'ємною частиною роботи. Це дає вам деякі переваги перед тими людьми, які організованість виявляють тільки у випадках крайньої необхідності. Але вам слід не відмовлятися від самоорганізації, а вдосконалювати її.

72-78 балів: Ви – організована людина. Але порада вам: не зупинятися на досягнутому рівні, розвивати і вдосконалювати самоорганізацію. Нехай вам не здається, що ви досягли межі. Організованість дає найбільший ефект тому, хто вважає її ресурси невичерпними.

ТЕМА 5. САМОМОТИВУВАННЯ ТА САМОКОНТРОЛЬ МЕНЕДЖЕРА

Мета: визначити сутність та роль самомотивації в процесі діяльності та розвитку менеджера, значення самоконтролю та способи його реалізації.

КЛЮЧОВІ ПОНЯТТЯ

Самомотивація (внутрішня мотивація) – це прагнення здійснювати діяльність заради неї самої, заради нагороди, яка міститься в самій цій діяльності.

Демотивація – це результат внутрішнього конфлікту, коли співробітник розуміє, що йому необхідно рухатися вперед, але він не хоче робити цього.

Рефреймінг – це спеціальний прийом, який дозволяє побачити ситуацію, факт, дію по-іншому, під іншим кутом зору.

Самоконтроль – це сукупність властивостей саморегуляції, пов'язана з усвідомленням особистістю самої себе.

Самоконтроль – це процеси, за допомогою яких людина в змозі управляти своєю поведінкою в умовах суперечливого впливу соціального оточення або власних біологічних механізмів, зокрема при схильності до імпульсивних поривів і сильній залежності від зовнішніх впливів.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Прагнення здійснювати діяльність заради неї самої, заради нагороди, яка міститься в самій цій діяльності – це:

- | | |
|--------------------|-------------------|
| 1. управління; | 2. самомотивація; |
| 3. самоменеджмент; | 4. самоконтроль. |

2. Результат внутрішнього конфлікту, коли співробітник розуміє, що йому необхідно рухатися вперед, але він не хоче робити цього – це:

- | | |
|--------------------|-------------------|
| 1. демотивація; | 2. самомотивація; |
| 3. самоменеджмент; | 4. самоконтроль. |

3. До причин демотивації співробітників НЕ відноситься наступна:

1. відсутність визнання, публічного заохочення, кар'єрного зростання;
2. недостатнє залучення персоналу до участі у прийнятті рішень;
3. підтримка ідей, пропозиції та ініціативи працівників;
4. постійна критика роботи без позитивної оцінки досягнень.

4. Що з переліченого можна віднести до фактору демотивації:

1. обізнаність працівників із цілями компанії;
2. невдачі через некомпетентність;
3. чітка координація діяльності співробітників;
4. відповідність дійсності очікуванням працівників.

5. Визначте послідовність спонукальних мотивів в порядку підвищення їх значимості для підвищення само мотивації:

1. гроші, особисті вигоди, особиста переконаність, почуття обов'язку;
2. особисті вигоди, гроші, особиста переконаність, почуття обов'язку;
3. особиста переконаність, гроші, особисті вигоди, почуття обов'язку;
4. почуття обов'язку, гроші, особисті вигоди, особиста переконаність.

6. Що із переліченого є найбільш ефективним способом мотивації працівника:

1. надання підлеглому додаткових вихідних днів;
2. розвиваюча бесіда керівника з підлеглим;
3. розвиваюча бесіда працівника з колегами;
4. відвідування професійно-орієнтованих семінарів, тренінгів.

7. Спеціальний прийом мотивації, який дозволяє побачити ситуацію, факт, дію по-іншому, під іншим кутом зору – це:

- | | |
|----------------|-----------------|
| 1. рефреймінг; | 2. аутсорсінг; |
| 3. дефреймінг; | 4. бенчмаркінг. |

8. Які два основні види контролю виокремлюють в самоменеджменті:

- | | |
|---------------------------|---------------------------|
| 1. процесу та результату; | 2. події та результату; |
| 3. особи та колективу; | 4. потреби та результату. |

9. Що є складовими контролю процесу:

1. інвентаризація цілей та задач та аналіз втрат;
2. аналіз діяльності і часу та аналіз денних «перешкод»;
3. аналіз результатів роботи та аналіз часових втрат;
4. аналіз причин та результатів дій.

10. Визначте найбільш дієвий метод контролю результатів:

1. ситуаційний аналіз Л. Зайверта.
2. SMART-технологія Д. Доурдена;
3. метод «п'яти пальців» Л. Зайверта;
4. проектна система Г. Архангельського.

11. Усвідомлення та оцінка суб'єктом власних дій, психічних процесів і станів – це:

- | | |
|--------------------|-------------------|
| 1. управління; | 2. самомотивація; |
| 3. самоменеджмент; | 4. самоконтроль. |

12. До базових переваг самоконтролю НЕ відноситься:

1. надання можливості керувати діями та емоціями інших людей;
2. надання свободи від впливу зовнішніх обмежень;
3. забезпечення підвищення самоповаги та поваги від інших;
4. надання вміння управляти не тільки собою, а й іншими людьми.

13. На що спрямований аналіз денних перешкод як складова контролю процесу:

1. визначити власні сильні та слабкі сторони;
2. розкрити додаткові джерела економії часу;
3. встановити пріоритетність цілей та задач;
4. визначення власного фактичного часового навантаження.

14. В чому полягає основна перевага методу контролю «п'ять пальців» Л. Зайверта:

1. оригінальність;
2. нестандартність;
3. ситуативність;
4. компактність.

15. Який із методів досягнення та розвитку самоконтролю передбачає постійну роботу над собою, розвиток таких якостей як пунктуальність, безумовне виконання взятих на себе зобов'язань:

1. самовдосконалення;
2. сімейне виховання;
3. дотримання режиму;
4. психологічні вправи.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. В декількох словах опишіть вашу звичайну роботу або обов'язок, яку ви вважаєте нецікавою та обтяжливою, і виконання якої постійно відкладаєте. Як би ви могли мотивувати себе для виконання цієї роботи?

1) Цю діяльність я постійно відкладаю в довгий ящик, не зважаючи на те, що мені необхідно її виконати:

А – на роботі	Б - вдома

2) Якщо я виконую, цю роботу, то я знаходжу в ній наступні переваги:

А – на роботі	Б - вдома

3) В основному я не можу звикнути до цього виду діяльності:

А – на роботі	Б - вдома

4) Цю роботу я розпочинаю виконувати наступним чином:

А – на роботі		Б - вдома	
Перший крок		Перший крок	
Час		Час	

Завдання 2. Опишіть свої повсякденні обов'язки, що повторюються з дня в день. Визначте, скільки часу потрібно вам на їх виконання.

Завдання 3. Якщо ви постійно відкладаєте на невизначений термін виконання якоїсь роботи, то вам необхідно регулярно себе мотивувати: заставьте себе приступити до роботи і повірити в те, що ця робота непомітно зацікавила вас. В цьому випадку мотивація пов'язана з першим поштовхом до початку роботи, а не з самою роботою.

Сядьте за стіл, візьміть все, що вам знадобиться для виконання роботи. Потім зосередьтеся на початку; на першому кроці, який ви робите,

приступивши до роботи. Після того, як ви вже почали, доведіть роботу до кінця. Ви помітите, ще сидючи за роботою, вас почне охоплювати приємне почуття того, що з однією справою на сьогодні ви закінчили.

Завдання 4. Здійсніть аналіз свого робочого дня (складено в результаті виконання завдань за попередньою темою, табл. 4.1), використовуючи метод «п'яти пальців» Л. Зайверта. Для цього дайте відповіді на наступні запитання:

а) М (мізинець) – мрії, думки, знання, інформація:

- Про що нове я сьогодні дізнався?
- Які важливі знання отримав?
- У чому зросла моя компетентність, посилюється рівень професіоналізму?
- Які нові і важливі ідеї сьогодні мене «осіяли»?
- Чи дізнався я щось нове про свій час? Чи придумав нові «хитрощі», щоб краще керувати своїм часом?

б) Б (безіменний) – близькість до мети:

- Які оперативні завдання, що наближають мене до досягнення важливих цілей (довгострокових стратегічних), я сьогодні вирішив?
- Досягнення яких цілей було недостатнім, неуспішним?

в) С (середній) – стан:

- Які справи були особливо цікавими?
- Що було пов'язано з позитивними емоціями та високою мотивацією?
- Які справи були рутинними, нецікавими, суб'єктивно важкими, робилися «через силу»?

г) У (вказівний) – послуга:

- Які досягнення у сфері спілкування та людських відносин були сьогодні?
- Кому я допоміг, кому надав послугу у відповідь, з ким знайшов спільну мову, з ким разом добре працював?
- Чи познайомився я з новими людьми?
- Чи поліпшилися мої стосунки зі старими знайомими?
- З ким винили конфліктні ситуації?
- З ким досвід співпраці був невдалим і в силу якихось причин?

д) Б (великий) – бадьорість:

- На які завдання я витратив найбільше енергії, фізичних сил?
- Що дозволило відпочити, відновити сили?
- Чи оптимально я розпоряджався своїми індивідуальними енергетичними ресурсами протягом дня?
- Що зроблено мною сьогодні для підтримки здоров'я та фізичної форми?

є) К (кулак) – концентрація на меті:

- Якими були цілі мого поточного дня?
- Яким чином та за допомогою яких дій я наближав себе до мети?

ДІАГНОСТИКА САМООЦІНКА

Подумайте над пропонованими нижче твердженнями, вказавши в чотирибальною системою своє ставлення до них, формулюючи відповідь наступним чином:

Я думаю про це досить часто; часто; іноді; рідко; ніколи.

1. Мені хочеться, щоб мої друзі підбадьорювали мене.
2. Постійно відчуваю свою відповідальність за роботу.
3. Я турбуюся про своє майбутнє.
4. Багато хто мене ненавидить.
5. Я володію меншою ініціативою, ніж інші.
6. Я турбуюся за свій психічний стан.
7. Я боюся виглядати дурнем.
8. Зовнішній вигляд інших куди краще, ніж мій.
9. Я боюся виступати з промовою перед незнайомими людьми.
10. Я часто допускаю помилки.
11. Як шкодую, що не вмію говорити як слід з людьми.
12. Як шкодую, що мені не вистачає впевненості в собі.
13. Мені б хотілося, щоб мої дії схвалювалися іншими частіше.
14. Я надто скромний.
15. Моє життя марне.
16. Багато неправильних думок про мене.
17. Мені ні з ким поділитися своїми думками.
18. Люди чекають від мене дуже багато.
19. Оточуючі не особливо цікавляться моїми досягненнями.
20. Я злегка ніяковію.
21. Я відчуваю, що багато хто не розуміє мене.
22. Я не відчуваю себе в безпеці.
23. Я часто хвилююся даремно.
24. Я відчуваю себе ніяково, коли входжу в кімнату, де вже сидять люди.
25. Я відчуваю, що люди говорять про мене за мою спиною.
26. Я відчуваю себе скутим.
27. Я впевнений, що люди майже все сприймають легше, ніж я.
28. Мені здається, що зі мною повинна трапитися якась неприємність.
29. Мене хвилює думка про те, як люди ставляться до мене.
30. Як шкодую, що не досить товариський.
31. У суперечках я висловлююся тоді, коли впевнений у своїй правоті.
32. Я думаю про те, що чекає від мене громадськість.

Оцінка та інтерпретація результатів

Відповідно до отриманих даних оцініть свій рівень самооцінки:

від 0 до 25 балів - ви впевнені у своїх діях;

від 26 до 45 - середній рівень самооцінки.

від 46 і вище - низький рівень самооцінки (переживання з приводу критичних зауважень на свою адресу, сумнів у правильності своїх дій).

ТЕМА 6 РОЗВИТОК МЕНЕДЖЕРА ЯК ОСОБИСТОСТІ

Мета: визначити сутність процесу розвитку та саморозвитку менеджера, систематизувати та узагальнити основні детермінанти та механізми розвитку особистості керівника.

КЛЮЧОВІ ПОНЯТТЯ

Розвиток – це специфічний процес зміни, результатом якого є виникнення якісно нового, поступальний процес сходження від нижчого до вищого, від простого до складного.

Саморозвиток – це усвідомлений і керований особистістю процес, в результаті якого відбувається удосконалення фізичних, розумових і моральних потенцій людини, розгортання її індивідуальності.

Саморозвиток менеджера – це процес усвідомленого цілеспрямованого розвитку себе як керівника, який включає самостійне вдосконалення своїх знань, умінь, особових і функціональних якостей, компетенції в цілому, що забезпечують ефективність професійної діяльності.

Самовдосконалення – особисті зміни, виникнення нових поглядів, відчуттів, зміни особистості, результатом яких є розвиток власного «Я».

Самопізнання – це вивчення себе як частини природи, виявлення своїх біологічних особливостей і потреб, це розуміння себе як частини соціуму, це усвідомлення себе як морального та духовного феномену.

Професійний саморозвиток – це свідомий, цілеспрямований процес підвищення рівня своєї професійної компетентності й розвитку професійно значущих якостей відповідно до зовнішніх соціальних вимог, умов професійної діяльності та власної програми розвитку.

Кваліфікація – рівень підготовленості, майстерності, ступінь готовності до виконання праці за визначеною спеціальністю чи посадою, що визначається розрядом, класом чи іншими атестаційними категоріями

Компетенція – це сукупність взаємопов'язаних якостей особистості, які є заданими до відповідного кола предметів і процесів та необхідними для якісної продуктивної дії.

Компетентність – це володіння людиною відповідною компетенцією, що містить її особистісне ставлення до предмета діяльності

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Процес усвідомленого цілеспрямованого вдосконалення себе як керівника, який включає самостійне поглиблення своїх знань, умінь, особових і функціональних якостей, компетенції в цілому, що забезпечують ефективність професійної діяльності – це:

1. професійна оцінка;
2. професійний контроль;

3. професійний розвиток; 4. професійне планування.

2. Який етап механізму розвитку особистості керівника передбачає пристосування психіки людини до зовнішнього середовища, що якісно змінюється, визначення напрямку і характеру розвитку, пошук джерел, засобів пристосування та становлення:

1. інтеграція; 2. самоактуалізація;
3. індивідуалізація; 4. адаптація.

3. Який етап механізму розвитку особистості керівника передбачає вияв власного «Я», визначення детермінантів розвитку, формування особистісних новоутворень, їх закріплення, забезпечення високої ефективності управління, вияв власної активності:

1. інтеграція; 2. самоактуалізація;
3. індивідуалізація; 4. адаптація.

4. Який етап механізму розвитку особистості керівника передбачає зміну особистісних властивостей під впливом оточення, забезпечення високої продуктивності діяльності з метою посадового просування, росту:

1. інтеграція; 2. самоактуалізація;
3. індивідуалізація; 4. адаптація.

5. Вид управлінської діяльності, що полягає у впливі керівників на підлегли їм колективи чи окремих осіб, це спосіб примушувати робити їх певні дії для досягнення встановлених цілей організації – це:

1) лідерство; 2) *керівництво*;
3) адміністрування; 4) підприємництво.

6. Недопущення керівником багатоначальності та дифузії розпорядництва характеризує його роль як:

1) *адміністратора*; 2) організатора;
3) спеціаліста; 4) вихователя.

7. Основні сучасні форми впливу керівника в організації – це:

1) примус і переконання; 2) *переконання та участь*;
3) примус і заохочення; 4) заохочення і залучення.

8. Оберіть вірне положення щодо сутності впливу за допомогою залучення:

1) орієнтований на врахування та задоволення потреб працівників нижчого рівня;

2) *передбачають небажання керівників відмовлятися від традиційних прерогатив*;

3) працівники зазвичай надають перевагу творчому, а не автоматичному виконанню наказів;

4) є ефективним для малоініціативних та консервативних працівників організації.

9. Яка влада пов'язана з комунікаційними здібностями індивіда, його здатністю переконувати:

1) харизматична; 2) еталонна;
3) *інформаційна*; 4) законна.

10. Яка влада заснована на тому, що риси керівника є настільки привабливими, що їх хочеться наслідувати:

- 1) харизматична;
- 2) *еталонна*;
- 3) інформаційна;
- 4) законна.

11. Недоліком якого виду влади є неврахування в процесі управління всіх здібностей працівників, які традиційно НЕ є членами управлінського апарату:

- 1) харизматична;
- 2) *еталонна*;
- 3) інформаційна;
- 4) *законна*.

12. Система постійно застосовуваних певним керівником методів, форм та прийомів роботи з людьми, впливу на підлеглих – це:

- 1) *стиль керівництва*;
- 2) стиль управління;
- 3) стиль лідерства;
- 4) стиль менеджменту.

13. Системна поведінка керівника щодо безпосередньо підпорядкованих йому управлінських працівників, що змінюється у часі та залежить від ситуації, – це:

- 1) стиль керівництва;
- 2) *стиль управління*;
- 3) стиль лідерства;
- 4) стиль менеджменту.

14. Вкажіть основні форми авторитарного керівництва:

- 1) *патріархальне, автократичне, харизматичне*;
- 2) патріархальне, бюрократичне, демократичне;
- 3) бюрократичне, демократичне, харизматичне;
- 4) патріархальне, автократичне, кооперативне.

15. Який вид влади передбачає, що керівники мають право віддавати накази, а підлеглі обов'язково повинні їх виконувати:

- 1) *традиційна*;
- 2) харизматична;
- 3) експертна;
- 4) інформаційна

16. Який вид влади пов'язаний із здатністю керівника впливати на поведінку підлеглих на основі сили особистих якостей:

- 1) традиційна;
- 2) *харизматична*;
- 3) експертна;
- 4) інформаційна.

17. За якого стилю керівництва працівники володіють максимальним ступенем свободи у визначенні своїх цілей:

- 1) авторитарного;
- 2) автократичного;
- 3) *ліберального*;
- 4) анархічного.

18. Особистість, що користується авторитетом і повагою у зв'язку зі своїми особистими якостями, яка може впливати на людей та вести їх за собою:

- 1) керівник;
- 2) начальник;
- 3) *лідер*;
- 4) менеджер.

19. Оберіть вірне твердження:

- 1) лідер узурпує право прийняття управлінських рішень в організації;
- 2) лідер не здійснює контроль за процесом праці, оцінку результатів;
- 3) лідер здійснює переважно формальний вплив на працівників;
- 4) *лідер делегує право прийняття рішень кожному з членів команди.*

20. Виділяють такі основні типи лідерів:

- 1) песимістичний та експресивний;

- 2) інструментальний та експресивний;
- 3) експресивний та меланхолійний;
- 4) інструментальний та меланхолійний.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Важливим в процесі виявлення можливостей для розвитку особистості, реалізації себе в якості успішного фахівця, менеджера є виявлення своїх сильних та слабких сторін – складання особистого балансу успіхів та невдач. Знання своїх слабких сторін дозволяє укріпити свої сильні сторони та планувати досягнення своїх особистих цілей.

1. Узагальніть основні характеристики, якими повинен володіти менеджер, заповнивши табл. 6.1

Таблиця 6.1

Характеристики менеджера

Літера	Характеристики, що починаються з даної літери
М	
Е	
Н	
Е	
Д	
Ж	
Е	
Р	

2. Згадайте як мінімум п'ять подій, які принесли вам успіх за останній місяць. Визначте по дві характеристики, завдяки яким вам вдалося досягти успіху в кожній з цих подій (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

Особистий баланс успіхів

Мої найбільші успіхи	Як я цього досяг

3. Згадайте як мінімум п'ять подій, які принесли вам невдачу за останній місяць. Визначте по дві характеристики, через які у вас стався неприємний випадок (табл. 6.3).

Таблиця 6.3

Особистий від'ємний баланс

Мої найбільші невдачі	Які характеристики до цього призвели

4. Узагальніть свої сильні та слабкі сторони в таблиці, співвідносячи їх з основними здібностями: професійні знання, соціальні та комунікаційні якості, особисті якості, інтелектуальні здібності, організаційні робочі прийоми тощо.

Сильні та слабкі сторони

Здібності	Сильні сторони	Слабкі сторони

ДІАГНОСТИКА**ЯКІ РИСИ ХАРАКТЕРУ ВАМ ПРИТАМАННІ**

Перед вами оціночний лист, представлений у вигляді семантичного диференціалу.

Оцінка характеру менеджера

		7	6	5	4	3	2	1	
1	Тактовність								Безтактовність
2	Принципальність								Безпринципність
3	Чуйність								Байдужість
4	Організованість								Безладність
5	Працелюбство								Лінь
6	Самокритичність								Зарозумілість
7	Ініціативність								Безініціативність
8	Альтруїзм								Егоїзм
9	Впевненість в собі								Невпевненість
10	Акуратність								Неохайність
11	Ощадливість								Марнотратство
12	Помірність в потребах								Прагнення до наживи

1. За допомогою цього листа визначте координати рис свого характеру за кожним пунктом диференціалу, поставивши відповідну точку на шкалі. Після цього поєднайте всі точки за допомогою суцільної лінії. Ви отримаєте профіль вашого характеру.

Максимальну суму балів, яку можна отримати складає 84. сприятливим для діяльності в згуртованій групі є профіль з сумою балів вище за 48.

Зробіть висновок щодо чотирьох видів відносин. Для цього підрахуйте отримані бали за секціями:

- відношення до людей – 1, 2, 3;
- відношення до справи – 4, 5, 6;
- відношення до себе – 7, 8, 9;
- відношення до речей – 10, 11, 12.

2. Зверніться до інших осіб з проханням заповнити запропонований лист щодо вас. Порівняйте отримані результати. Зробіть висновки.

ВАШІ ДІЛОВІ ЯКОСТІ

Відповідайте “так” чи “ні”.

1. Ви схильні детально розмовляти зі своїми колегами по роботі більше, ніж зі своїми друзями.
2. Ви дуже пунктуальні.
3. Ви вважаєте за краще відпочивати в суботу пополудні, а не в неділю.

4. Ви краще почуваетесь, коли працюєте, ніж коли байдикуєте.
5. Ви ретельно плануєте своє проведення часу.
6. Ви дратуєтесь, коли ваші друзі змушують вас чекати.
7. Ваші друзі вважають, що з вами легко ладнати.
8. Працюючи, ви часто забуваєте про близьких.
9. Ви знаходите час для роботи навіть в найскрутніших умовах.
10. Ви завжди до найдрібніших подробиць плануєте свої дії.
11. Вам подобається базікати в перервах між нарадами.
12. Ваші друзі займаються приблизно такою ж справою, як і ви.
13. Ви прагнете працювати, навіть коли буваєте нездорові.
14. Все, що ви читаете, відноситься до сфери вашої трудової діяльності.
15. Ви залишаєтесь на роботі пізніше, ніж ваші колеги.
16. Пробуджуючись вночі, ви думаете про роботу.
17. Ви мрієте про те, аби на роботі не було негараздів.
18. У іграх ви такий же азартний, як і на роботі.
19. Відпочинок вам швидко набридає.
20. В дні відпочинку ви часто готуєтесь до трудового тижня.

Оцінка та інтерпретація результатів

За відповіді “так” на питання, окрім 7-го (“ні”) і 11-го (“ні”), ви отримуєте по одному балу.

10 балів і менше – схильність до неробства.

11-15 балів – діловитість.

16-20 балів – «роботоголія».

ВАША КОМУНІКАБЕЛЬНІСТЬ

Завдання складається з 23 серій питань. У кожній серії є чотири позиції, тобто чотири істотні характеристики комунікативних проявів випробовуваного. Ці характеристики розташовані в порядку убавання рівня комунікативної активності, причому кожному пункту (позиції) приписується для числення по два бали: характеристика «а» складає 2 бали; «б» – 4; «в» – 6; «г» – 8.

Оберіть найбільш прийнятний для вас варіант відповіді.

1. Знаходячись в купе або салоні літака, ви вважаєте за краще:
 - а) зазвичай мовчати, не вступаючи в контакти з сусідами;
 - б) контактувати з потреби, але не досить охоче;
 - в) ініціативно вступати в контакти без всякої скрути;
 - г) ділитися з незнайомими своїми таємними думками.
2. Ви підтримуєте стосунки з друзями, родичами, вважаючи за краще:
 - а) рідкі візити (3-4 рази в рік);
 - б) більш часті візити (5-10 раз на рік);
 - в) регулярні взаємні відвідини (частіше за один раз в місяць);
 - г) щотижневі і більш часті візити.
3. Скільки вітальних листівок ви отримуєте в рік?

- а) 1-5; б) 6-10; в) 11-15; г) 16-20 і більше.
4. Якщо ви вже закінчили школу (внз), то доля скількох ваших товаришів по навчанню відома вам детально?
- а) 1-3; б) 4-10; в) 11-15; г) 16-20 і більше.
5. В середньому ви витрачаєте на телефонну розмову:
- а) 1-3 хв; б) 4-5 хв; в) 6-10 хв; г) від 15 хв і більше.
6. Читаючи (або прочитавши) нову книгу, ви зазвичай:
- а) обдумуєте прочитане;
б) відповідаєте на питання про прочитане, але неохоче;
в) охоче відповідаєте на питання про прочитане;
г) за своєю ініціативою ділитесь враженнями.
7. Під час кіносеансу, спектаклю, концерту ви зазвичай:
- а) не любите, аби при вас хтось виражав свої враження;
б) терпляче відноситеся до цього, вам це буває цікаво;
в) інколи обмінюєтеся репліками із знайомими;
г) не можете весь час сидіти мовчки, прагнете висловлювати свою думку більш часто.
8. Зустрічаючись на вулиці із знайомими, ви:
- а) якщо немає термінових справ до них, киваєте і проходите мимо;
б) відповідаєте на вітання і обмінюєтеся короткими репліками;
в) не помічаєте, хто поздоровався першим, охоче дізнаєтеся про новини;
г) першим зупиняєтеся, вітаючись, розпитуєте, розповідаєте про себе.
9. Повертаючись додому після роботи (навчання), ви вважаєте за краще:
- а) мовчати;
б) коротко відповідати на питання;
в) розпитувати своїх домашніх про новини, але формально;
г) зацікавлено розпитувати і розповідати про себе.
10. Знаходячись в чужому місті (незнайомому районі) і розшукуючи потрібну вам установу, адресу якої ви не знаєте (відомо лише, що вона має бути десь недалеко від зупинки автобуса, на якій ви вийшли), ви зазвичай вважаєте за краще:
- а) обійти довколишні вулиці, самостійно розшукуючи потрібну вам установу;
б) визначити серед перехожих («на око») місцевого жителя, поставити йому питання, а в разі незадовільної відповіді продовжувати самостійний пошук;
в) зупинити перехожих проханням про допомогу, але відчуваєте при цьому почуття незручності;
г) удаватися до допомоги перехожих, не відчуваючи збентеження.
11. Під час прогулянки по місту, парку, за містом ви вважаєте за краще:
- а) самотність;
б) суспільство однієї людини;
в) суспільство декількох друзів або близьких;
г) безліч людей (колективні вилазки, культпоходи тощо).

12. Відмітивши на знайомому (близькому, родичі) обновку, ви:
- а) оцінюєте її мовчки;
 - б) висловлюєте думку, якщо запитують;
 - в) за своєю ініціативою висловлюєте думку;
 - г) розпитуєте про ціну, місце купівлі, коментуєте свої враження.
13. При читанні художньої літератури ви зазвичай:
- а) віддаєте перевагу короткому віршу, новелі;
 - б) цикл віршів, збірка новел;
 - в) не звертає уваги на жанр - аби було цікаво;
 - г) читаєте ґрунтовні романи і поеми, які заслужили на авторитет критики, значущі за темою тощо.
14. Попавши випадково в незнайому компанію, ви:
- а) відчуваєте себе надзвичайно обмежено, хочете піти;
 - б) контактуєте, але без особливого бажання;
 - в) раді новим знайомствам;
 - г) надзвичайно раді новим людям, прагнете дізнатися про них детально і показати себе з кращого боку.
15. Якщо ви пишете вірші, розповіді, щоденники і ін., то ви зазвичай:
- а) не ділитеся написаним ні з ким;
 - б) інколи ділитеся частиною написаного з тим, кому особливо довіряєте;
 - в) охоче читаєте написане, якщо вас про це просять;
 - г) за своєю ініціативою читаєте написане, оскільки вам цікава думка інших.
- Негативна думка або занадто стримана похвала вас до певної міри засмучує.
16. Коли вас в гостях пригощають деяким новим блюдом, вподобаним вам, ви зазвичай:
- а) їсте із задоволенням, але не висловлюєте своєї думки;
 - б) можете схвалити, якщо поцікавляться вашою думкою;
 - в) за своєю ініціативою хвалите блюдо;
 - г) не лише хвалите, але і розпитуєте про рецепт, просите своїх домашніх приготувати це блюдо і ін.
17. Виберіть кращий тип заголовку (не твір, а його тип!):
- а) Сварка;
 - б) Сварка сусідів;
 - в) Безглузда сварка сусідів;
 - г) Повість про те, як посварився Іван Іванович з Іваном Никифоровичем.
18. Якщо ви помічаєте, що хтось з ваших хороших знайомих занадто балакучий, то ви:
- а) можете натякнути йому на це, оскільки цей недолік вас серйозно дратує;
 - б) не особливо реагуєте на балакучість інших;
 - в) любите послухати, аби було цікаво;
 - г) самі балакучі, і схожа якість співрозмовника дозволяє вам виразити себе.
19. На питання «Котра Година?» за ситуації, коли у вас немає при собі годинника, ви відповісте, найімовірніше, так:
- а) «Не знаю»;

- б) «Не знаю, у мене немає годинника, даруйте»;
- в) «Із задоволенням би відповів, але у мене, на жаль, немає при собі годинника»;
- г) «Я б з превеликим задоволенням відповів на ваше питання, але у мене зараз годинник в ремонті, я сам відчуваю незручності, але що ж робити?!»
20. Під час прилюдної лекції (доповіді, виступу) в разі, якщо тема вам цікава, а промовець висловлює спірні або невірні, на ваш погляд, думки, ви зазвичай:
- а) відчуваєте деяке бажання заперечити, але не реалізуєте його;
- б) відчуваєте бажання висловитися, але без досади реагуєте на обставини, що перешкодили вам реалізувати своє бажання;
- в) вільно можете реалізувати своє бажання за допомогою записки;
- г) прагнете публічно заперечити доповідачеві.
21. Прочитавши дискусійну статтю в газеті (журналі) на тему, що вас хвилює, ви зазвичай:
- а) думаєте, що могли б виступити в дискусії, але не приймаєтеся за статтю, лист і ін., поступово забуваючи про свій намір;
- б) обдумуєте свою можливу відповідь, статтю, збираєте матеріал, складаєте чернетку, але не дуже засмучуєтеся, якщо щось перешкодило вам довести справу до кінця;
- в) готуєте статтю (лист в редакцію), посилаєте, але не берете близько до серця відмову в опублікуванні;
- г) в разі відмови опублікувати ваш матеріал знову звертаєтеся в редакцію, посилаєте новий варіант. Неможливість виразити прилюдно своя думка вас серйозно зачіпає.
22. Підкресліть бажану для вас якість у ваших співрозмовниках:
- а) крайня стриманість;
- б) контактність, спрямована переважно на вас;
- в) помітна товариськість;
- г) необмежена контактність.
23. Оцініть себе, підкресливши в приведеному переліку властивий вам домінуючий рівень спілкування (комунікабельності):
- а) низький;
- б) близький до середнього;
- в) досить високий;
- г) високий чи такий, що наближається до найвищого.

Оцінка та інтерпретація результатів

Якщо випробовуваний весь час відзначав п. «а», то оцінку його комунікабельності знаходять шляхом множення 22 на 2, тобто вона дорівнює 44. Це відповідає низькому рівню.

При переважанні п. «б», «в» і «г» виходить, відповідно, 88 (22 x 4), 132 (22 x 6) і 176 (22 x 8) балів, що означають «рівень, близький до середнього», «близький до високого» і «близький до найвищого, частіше надлишковий». Як правило, реальне число пунктів знаходиться у відповідних інтервалах між

крайніми числами, рідко досягаючи 176. Тим, хто набрав цю кількість або близьке до нього, слід більше стримувати себе, уважно вивчати реакцію тих, хто оточує і коректувати свій тип спілкування у бік зниження активності.

Від 44 до 60 балів. Вам треба вчитися активному спілкуванню, долаючи свою інтравертність. Змушуйте себе вступати в спілкування, не реагуйте особливо на невдачі і пам'ятаєте, що вони помітні більше власне вам, ніж іншим. Наслідуйте тих, хто, на вашу думку, більш активний в спілкуванні.

Від 70 до 100. Вам треба також свідомо підвищувати активність в спілкуванні, але не дуже пересилуючи себе.

Від 125 до 150 балів. Це хороший рівень спілкування, близький до класичної екстравертності.

Завдання має на меті допомогти вам правильно оцінити різницю між вашим об'єктивним рівнем комунікабельності і вашою власною його оцінкою. Наприклад, якщо ви набрали 70 очок, а підкреслили в завданні п. «в», то вам слід більше довіряти об'єктивному показнику, ніж власній думці про себе; вам треба удосконалювати свої можливості спілкування.

ТЕМА 7 ФОРМУВАННЯ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА

Мета: формування уявлення про модель сучасного менеджера, основні якості, якими він повинен володіти відповідно до сучасних умов бізнесу та конкуренції на ринку.

КЛЮЧОВІ ПОНЯТТЯ

Менеджер – особа в організації, яка реалізує управлінську діяльність, розробляє управлінські рішення, вирішує управлінські завдання.

Менеджер – особа, яка має спеціальні професійні знання та досвід управління організаціями і найнята для ефективного управління ресурсами організації.

Якості менеджера – сукупність характеристик менеджера, зумовлених такими чинниками: генотипом людини; впливом соціуму; освітою; досвідом.

Ділові якості – здатність знаходити (у межах компетенції, наданих повноважень) найкращий підхід до ситуацій, що виникають та найкоротший шлях для досягнення мети, оперативно приймати самостійні обґрунтовані рішення, послідовно забезпечуючи їх виконання.

Воля - це свідоме регулювання людиною своєї поведінки та діяльності, пов'язане з подоланням внутрішніх та зовнішніх перешкод.

Морально-психічні якості – зумовлюють можливість керівника приваблювати людей до себе, без чого неможливо розраховувати на успішну управлінську діяльність.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Особа, яка має спеціальні професійні знання та досвід управління організаціями і найнята для ефективного управління ресурсами організації – це:

- | | |
|------------------------|-----------------|
| 1. власник; | 2. менеджер; |
| 3. найманий працівник; | 4. професіонал. |

2. Основні вимоги до менеджерів можна поділити на два основні види:

- | | |
|-----------------------|------------------------|
| 1. знання та навички; | 2. бажання та інтерес; |
| 3. смаки та потреби; | 4. знання та звички. |

3. Що із зазначеного НЕ є необхідними рисами сучасного менеджера:

- | | |
|-------------------------|--------------------------------|
| 1. орієнтація на людей; | 2. здатність до саморефлексії; |
| 3. психологічний такт; | 4. орієнтація на минуле. |

4. Наявність потреби та вміння самопізнання, здійснення об'єктивної самооцінки є поясненням такої риси менеджера як:

- | | |
|-------------------------|--------------------------------|
| 1. орієнтація на людей; | 2. здатність до саморефлексії; |
| 3. психологічний такт; | 4. компетентність. |

5. Яка риса сучасного менеджера передбачає обізнаність керівника в окремих аспектах діяльності організації, увага до найменших деталей:

1. компетентність, ставлення до виконання;
2. активна соціальна позиція;
3. орієнтація на людей;
4. здатність до саморефлексії.

6. Яка риса сучасного менеджера передбачає, що сучасний керівник повинен вміти досягати успіху за умов гострої конкуренції:

1. ставлення до виконання;
2. активна соціальна позиція;
3. орієнтація на людей;
4. дух суперництва.

7. Які якості менеджера характеризують його як грамотного фахівця, який володіє знаннями та вміннями, які є необхідною передумовою виконання ним обов'язків менеджера:

1. ділові якості;
2. професійні якості;
3. особисті якості;
4. сумісні якості.

8. Здатність знаходити у межах компетенції та наданих повноважень найкращий підхід до ситуацій та найкоротший шлях для досягнення мети, оперативно приймати самостійні обґрунтовані рішення, послідовно забезпечуючи їх виконання, – це:

1. професійні якості;
2. розумові якості;
3. ділові якості;
4. вольові якості.

9. До базових ділових якостей менеджера НЕ відносять:

1. енергійність;
2. цілеспрямованість;
3. відповідальність;
4. чутливість.

10. Розвитку яких здібностей менеджера сприяють інтерактивні освітні технології, ігрові технології, кейс-технології, спрямовані на вміння логічно викладати свої думки, вміння особисто виступати і приймати відповідальні рішення:

1. організаторських;
2. розумових;
3. ділових;
4. вольових.

11. Загально визнаний вплив на поведінку підлеглих завдяки особливостям і заслугам керівника – це:

1. авторитет;
2. влада;
3. лідерство;
4. майстерність.

12. Здійснюючи дану роль, менеджер забезпечує роботу мережі зовнішніх і внутрішніх контактів і джерел інформації, що надають інформацію та послуги:

1. сполучна ланка;
2. представник інформації;
3. головний керівник;
4. розповсюджувач інформації.

13. Здійснюючи дану роль, менеджер одержує спеціалізовану інформацію (в основному поточну) для використання в інтересах справи, виступає як центр зосередження внутрішньої і зовнішньої інформації, що надходить до організації:

1. сполучна ланка;
2. представник інформації;
3. приймач інформації;
4. розповсюджувач інформації.

14. Здійснюючи дану роль, менеджер передає інформацію із зовнішніх джерел або від інших людей членам організації:

1. сполучна ланка;
2. представник інформації;
3. приймач інформації;
4. розповсюджувач інформації.

15. Здійснюючи дану роль, менеджер відповідає за корегувальні дії, коли організація має важливі та несподівані проблеми:

1. головний керівник;
2. ліквідатор перешкод;
3. приймач інформації;
4. розповсюджувач інформації.

16. Здійснюючи дану роль, менеджер є відповідальним за мотивацію й активізацію підлеглих, набір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки:

1. головний керівник;
2. ліквідатор перешкод;
3. лідер;
4. підприємець.

17. Здійснюючи дану роль, менеджер вишукує можливості у межах організації і за її межами, розробляє і запускає проекти змін, контролює розробку проектів:

1. головний керівник;
2. ліквідатор перешкод;
3. лідер;
4. підприємець.

18. Яка вольова характеристика особистості менеджера є умінням не піддаватися впливам різних факторів, які можуть відволікати від досягнення мети, критично оцінювати поради та пропозиції інших, діяти спираючись на свої погляди та переконання:

1. самостійність;
2. самокритичність;
3. впевненість;
4. ініціативність.

19. Свідоме регулювання людиною своєї поведінки та діяльності, пов'язане з подоланням внутрішніх та зовнішніх перешкод - це:

1. влада;
2. воля;
3. впевненість;
4. ініціативність.

20. Уміння менеджера мобілізувати свої можливості для тривалої боротьби з труднощами, здатність спрямовувати і контролювати поведінку відповідно до визначеної мети – це:

1. наполегливість;
2. воля;
3. впевненість;
4. ініціативність.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Уявіть, що Вас призначають Президентом великого підприємства. Вам необхідно довести, що Ви найкращим чином підходите на дану посаду. Ви повинні впевнити всіх у Вашій винятковості.

Подумайте, в чому проявляється ваша винятковість, і продовжіть фразу: «Я самий ...». Аргументуйте твердження, наприклад, «Я самий заповзятливий, оскільки ...», «Я найрозумніший, оскільки ...» тощо.

Чим яскравіше, переконливіше ви себе представите, тим більше голосів на свою підтримку Ви можете отримати.

Завдання 2. Складання резюме для себе, як працівника, який бажає отримати вакансію на підприємстві. Визначте для себе підприємство, на якому Ви б хотіли працювати. Підготуйте презентацію себе як потенційного перспективного працівника.

ДІАГНОСТИКА

НАСКІЛЬКИ СИЛЬНИЙ У ВАС ХАРАКТЕР?

Візьміть аркуш паперу і дайте відповіді на поставлені запитання. Після відповідей на всі запитання за шкалою набраних балів Ви дізнаєтесь до якої із чотирьох груп, перелічених наприкінці тесту, Ви можете себе віднести.

1. Ви часто замислюєтесь над тим, який вплив мають Ваші вчинки на оточуючих?

- а) дуже рідко;
- б) рідко;
- в) достатньо часто;
- г) дуже часто.

2. Вам доводиться говорити що-небудь таке, у що Ви особисто не вірите через впевненість, усупереч іншим чи через “вагомні” переконання?

- а) так;
- б) ні.

3. Які з перелічених якостей Ви найбільше всього цінуєте в людях?

- а) наполегливість;
- б) широке мислення;
- в) ефектність, вміння “показати себе”.

4. Чи схильні Ви до педантизму?

- а) так;
- б) ні.

5. Чи швидко забуваєте неприємності, що відбуваються з Вами?

- а) так;
- б) ні.

6. Чи любите аналізувати свої вчинки?

- а) так;
- б) ні.

7. Знаходячись у колі добре Вам знайомих осіб:

- а) намагаєтесь зберегти тон, прийнятий у цьому колі;
- б) залишаєтесь самим собою?

8. Розпочинаючи важке завдання, чи намагаєтесь не думати про труднощі, що Вас очікують?

- а) так;
- б) ні.

9. Які з перелічених визначень найбільше підходять Вам?

- а) мрійливий;

- б) “друзяка”;
- в) старанний у праці;
- г) пунктуальний, акуратний;
- д) “філософ” у широкому розумінні цього слова;
- е) метушлива людина.

10. Під час обговорення того чи іншого питання Ви:

- а) висловлюєте власну точку зору, хоча вона відрізняється від думки більшості;
- б) вважаєте, що в даній ситуації краще промовчати, хоча й маєте іншу точку зору;
- в) підтримуєте більшість, залишаючись при своїй думці;
- г) не переймаєтеся роздумами і приймаєте точку зору, яка переважає.

11. Яке почуття викликає у Вас неочікуваний виклик до керівника?

- а) роздратування;
- б) хвилювання;
- в) занепокоєння;
- г) байдужість.

12. Якщо в розпалі полеміки Ваш опонент “зірветься” і дозволить собі особистий випад проти Вас, як Ви вчиняєте?

- а) відповісте йому в тому ж тоні;
- б) проігноруєте цей факт;
- в) демонстративно образитеся;
- г) запропонуєте зробити перерву.

13. Якщо Вашу роботу забракували, це викличе у Вас:

- а) досаду;
- б) сором;
- в) гнів.

14. Якщо Ви потрапляєте в халепу, кого звинувачуєте передусім?

- а) самого себе;
- б) “фатальне невезіння”;
- в) інші “об’єктивні обставини”.

15. Чи не здається Вам, що оточуючі люди – керівники, колеги або підлеглі – недооцінюють Ваші здібності та знання?

- а) так;
- б) ні.

16. Якщо Ваші товариші чи колеги починають над Вами жартувати, то Ви:

- а) сердитесь на них;
- б) намагаєтесь ретируватися;
- в) не роздратовуючись, починаєте підігрувати їм;
- г) відповідаєте сміхом, чи, скажімо, не звертаєте уваги;
- д) робите байдужий вигляд і навіть посміхаєтесь, однак у душі обурюєтесь?

17. Якщо Ви поспішаєте і раптово на звичайному місці не знаходите свій портфель (парасолу, рукавиці тощо), то Ви:

- а) будете продовжувати пошук мовчки;
- б) будете шукати, звинувачуючи своїх домашніх у безладі;
- в) підете без потрібної Вам речі?

18. Що швидше за все виведе Вас із рівноваги?

- а) довга черга у приймальній;
- б) натовп у громадському транспорті;
- в) необхідність приходити у в те саме місце декілька разів з одним і тим самим питанням.

19. Закінчивши суперечку, продовжуєте вести її подумки, наводячи все нові й нові аргументи на захист своєї точки зору?

- а) так;
- б) ні.

20. Якщо для виконання важливої і термінової роботи Вам випаде можливість вибрати собі помічника, кого із можливих кандидатів Ви виберете?

- а) людину-виконавця, проте безініціативну;
- б) людину знаючу, але вперту і суперечливу;
- в) людину обдаровану, однак ледачу.

Оцінка та інтерпретація результатів

Підрахуйте загальну кількість балів відповідно до обраних відповідей.

- | | | | | | |
|------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1. а – 0, | б – 1, | в – 2, | г – 3; | | |
| 2. а – 0, | б – 1; | | | | |
| 3. а – 1, | б – 1, | в – 0; | | | |
| 4. а – 2, | б – 0; | | | | |
| 5. а – 0, | б – 2; | | | | |
| 6. а – 2, | б – 0; | | | | |
| 7. а – 2, | б – 0; | | | | |
| 8. а – 0, | б – 2; | | | | |
| 9. а – 0, | б – 1, | в – 3, | г – 2, | д – 2, | е – 0; |
| 10. а – 2, | б – 0, | в – 0, | г – 0; | | |
| 11. а – 0, | б – 1, | в – 2, | г – 0; | | |
| 12. а – 0, | б – 2, | в – 1, | г – 3; | | |
| 13. а – 2, | б – 1, | в – 0; | | | |
| 14. а – 2, | б – 0, | в – 0; | | | |
| 15. а – 0, | б – 2; | | | | |
| 16. а – 0, | б – 1, | в – 2, | г – 0, | д – 0; | |
| 17. а – 2, | б – 0, | в – 1; | | | |
| 18. а – 1, | б – 0, | в – 2; | | | |
| 19. а – 0, | б – 2; | | | | |
| 20. а – 0, | б – 1, | в – 2. | | | |

Якщо Ви набрали:

менше 15 балів. На жаль, людина Ви слабохарактерна, невірноважена і, можливо, безтурботна. У неприємностях, які відбуваються з Вами, готові

звинувачувати будь-кого, крім себе. І в дружбі, і в роботі на Вас важко покластися (задумайтесь над цим!);

від 15 до 25 балів. У Вас достатньо міцний характер. У Вас реалістичні погляди на життя, однак не всі Ваші вчинки рівноцінні. Бувають у Вас і зриви, і помилки. Ви сумлінні та цілком терплячі в колективі. Проте Вам є над чим подумати, щоб позбутися деяких недоліків (можна не вагатися, Вам це під силу!);

від 26 до 38 балів. Ви належите до людей наполегливих, з достатнім почуттям відповідальності. Цінуєте свої судження, але зважаєте на думку інших. Вірно орієнтуєтесь у ситуаціях, що виникають, і в більшості випадків умієте вибрати правильне рішення. Це говорить про наявність у Вас рис сильного характеру. Уникайте лише самолюбства і завжди пам'ятайте: сильний – це не означає жорстокий;

більше 38 балів. Вибачайте, але ми нічого Вам не можемо сказати. Чому? Тому що просто не віриться, що є люди з таким ідеальним характером. А можливо, така сума балів – це результат не зовсім об'єктивної оцінки своїх вчинків і поведінки?

ЯК ВИ ДІЄТЕ В УМОВАХ КОНФЛІКТУ

Тест дозволяє визначити стратегію поведінки людини в конфліктних ситуаціях. Наведені нижче прислів'я і афоризми можна розглядати як короткі описи різних стратегій, використовуваних людьми для вирішення конфліктів.

У кожної людини є 2 життєвих турботи:

1. Досягнення особистих цілей (які суб'єктивно сприймаються або як дуже важливі, або як маловажні);

2. Збереження хороших взаємин з іншими людьми (що також може суб'єктивно сприйматися або як важлива, або як неважлива умова).

Співвідношення цих 2-х головних турбот і складає основу типології поведінкових стратегій.

Стратегії поведінки:

1. «ЧЕРЕПАХА» – стратегія відходу під панцир, тобто відмова як від досягнення особистих цілей, так і від участі у взаєминах з тими, хто оточує.

2. «АКУЛА» – силова стратегія. Для її прихильників головне – цілі, а взаємини до уваги не приймаються. Їм не важливо: люблять їх чи ні. Вони вважають, що конфлікти вирішуються лише виграшем однієї чи програшем іншої сторони.

3. «ВЕДМІДЬ» – стратегія згладжування гострих кутів. Взаємини – дуже важливі, а цілі – не дуже. Аби їх розуміли і любили, вони здатні жертвувати цілями.

4. «ЛИСИЦЯ» – стратегія компромісу. Помірно важливі і цілі, і взаємини. Вони готові відмовитися від частини цілей, аби зберегти добрі взаємини.

5. «СОВА» – стратегія відкритої і чесної конфронтації. Цінує і цілі і взаємини. Відкрито визначають позиції і шукають вихід в спільній роботі щодо досягнення цілей, прагнуть знайти рішення, що задовольняють всіх учасників.

Твердження:

1. Поганий мир кращий за добру сварку.
2. Якщо Ви не можете змусити іншого думати, як ви хочете, змусьте його робити так, як думаєте.
3. М'яко стелить, та жорстко спати.
4. Рука руку миє.
5. Один розум добре, а два краще.
6. З двох осіб, які сперечаються, краща та, яка перша замовкне.
7. Хто більш сильний, той і більш правий.
8. Не підмажеш – не поїдеш.
9. З паршивої вівці – хоч вовни жмут.
10. Правда в тому, що мудрий знає те, про що всі базикають.
11. Хто вдарить і втече, той зможе битися і наступного дня.
12. Слово «перемога» чітко написане лише на спинах ворогів.
13. Вбивай ворогів своїх добротою.
14. Чесна справа не призводить до сварки.
15. Ні у кого немає повної відповіді, але в кожного є, що додати.
16. Тримайся подалі від людей, які не згодні з тобою.
17. Битву виграє той, хто вірить в перемогу.
18. Добре слово не вимагає витрат, а ціниться дорого.
19. Ти мені – я тобі.
20. Лише той, хто відмовиться від своєї монополії на істину, зможе отримати користь з істини, якою володіють інші.
21. Хто сперечається, той нічого не вартує.
22. Хто не відступає – той тікає.
23. Ласкаве теля двох маток смокче, а упертий – жодної.
24. Хто дарує – друзів наживає.
25. Винось турботи на світло і тримай з іншими пораду.
26. Кращий спосіб вирішувати конфлікти – уникати їх.
27. Сім разів відміряй, один раз відріж.
28. Лагідність має перевагу над гнівом.
29. Краще синиця в руках, ніж журавель в небі.
30. Щиросердя, чесність, довіра зрушують гори.
31. На світі немає нічого, через що варто сперечатися.
32. На цьому світі є лише два типи людей: переможці і переможені.
33. Якщо в тебе шпурнули камінь, кинь в того шматок вати.
34. Взаємні поступки прекрасно вирішують справи.
35. Копай і копай без втоми і докопаєшся до істини.

Уважно прочитайте твердження і в рамках 5-ти бальної шкали визначте, в якій мірі кожне з них типове для Вашої поведінки в умовах конфлікту (5 – вельми типове; 4 – часто типове; 3 – інколи; 2 – рідко; 1 – зовсім нетипове).
Свої оцінки внесіть до таблиці:

Оцінка поведінки менеджера в конфлікті

I	II	III	IV	V
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35
Всього	Всього	Всього	Всього	Всього

Виписавши відповіді на твердження, погляньте на результати, що вийшли. Кожна з колонок таблиці позначає певну стратегію, де номери колонок відповідають номерам приведених вище стратегій. Найбільше число балів (тобто відповідей на твердження, проставлених в колонці) вказує на прихильність до тієї або іншої стратегії. В разі однакового числа балів в різних колонках – це є свідомством використання різних стратегій.

ТЕМА 8. РОЗВИТОК МЕНЕДЖЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Мета: визначити сутність поняття «потенціал» менеджера, узагальнити основні його складові, з'ясувати бар'єри щодо розвитку потенціалу менеджера, дослідити вплив творчості на ефективність роботи менеджера.

КЛЮЧОВІ ПОНЯТТЯ

Потенціал – це ступінь потужності або сукупність засобів, джерела, що є в наявності для мобілізації, досягнення певної мети, здійснення плану, рішення будь-якої задачі, можливості окремої особи.

Потенціал менеджера – це знання та уміння (мистецтво) виконувати професійно роботу у сфері менеджменту.

«Золоті комірці» («higher-level») – фахівці, які здатні генерувати і реалізовувати нові ідеї та знання, що системно реінвестують у свій потенціал;

«Білі комірці» – фахівці-спеціалісти здатні до адаптації нових підходів та використання наявних ідей і розробки варіантів творчого застосування вживання старих устояних моделей до нового інформаційного капіталу;

«Сині комірці» – типові фахівці-спеціалісти, які володіють стандартними методичними підходами і здатні до реалізації заданої програми типових професійних дій;

«Чорні комірці» («low-level») – недостатньо кваліфіковані спеціалісти здатні лише до підконтрольних фрагментарних дій.

Управлінське мистецтво – це систематизовані теоретичні узагальнення про кращі зразки (еталони), прийоми, методи та засоби успішної керівної діяльності, розвинуте вміння, з одного боку, ефективно використовувати теоретичні знання, а з іншого – діяти в тих ситуаціях, для яких наука управління ще не виробила необхідних рекомендацій.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Ступінь потужності або сукупність засобів, джерела, що є в наявності для мобілізації, досягнення певної мети, здійснення плану, рішення будь-якої задачі, можливості окремої особи – це:

- | | |
|--------------------|--------------------|
| 1. компетентність; | 2. потенціал; |
| 3. бажання; | 4. професіоналізм. |

2. Найважливішим елементом конкурентних переваг тієї або іншої господарської системи є:

1. людина, яка утілює собою власника людського капіталу, творця нових продуктів та технологій;
2. машина, яка утілює собою основу капіталу, творця нових продуктів та технологій;

3. продукція, яка утілює собою основу капіталу, є результатом використання традиційних технологій;

4. послуги, які втілюють собою основу капіталу, є результатом використання традиційних технологій.

3. На діяльність менеджера і ступінь його ефективності впливають:

1. природжені та набуті чинники;
2. природжені та штучні чинники;
3. матеріальні та фінансові чинники;
4. приховані та існуючі чинники.

4. Серед рівнів професійної компетенції фахівців в умовах економіки, що заснована на знаннях, зазвичай НЕ виділяють:

1. «червоні комірці»;
2. «білі комірці»;
3. «сині комірці»;
4. «чорні комірці».

5. Який рівень професійної компетенції в умовах економіки, заснованої на знаннях, формують фахівці, які здатні генерувати і реалізовувати нові ідеї та знання, системно реінвестуючи їх у свій потенціал:

1. «золоті комірці»;
2. «білі комірці»;
3. «сині комірці»;
4. «чорні комірці».

6. Який рівень професійної компетенції в умовах економіки, заснованої на знаннях, формують фахівці-спеціалісти здатні до адаптації нових підходів та використання наявних ідей і розробки варіантів творчого застосування старих устояних моделей до нового інформаційного капіталу:

1. «золоті комірці»;
2. «білі комірці»;
3. «сині комірці»;
4. «чорні комірці».

7. Який рівень професійної компетенції в умовах економіки, заснованої на знаннях, формують типові фахівці-спеціалісти, які володіють стандартними методичними підходами і здатні до реалізації заданої програми типових професійних дій:

1. «золоті комірці»;
2. «білі комірці»;
3. «сині комірці»;
4. «чорні комірці».

8. Який рівень професійної компетенції в умовах економіки, заснованої на знаннях, формують недостатньо кваліфіковані спеціалісти, які здатні лише до підконтрольних фрагментарних дій:

1. «золоті комірці»;
2. «білі комірці»;
3. «сині комірці»;
4. «чорні комірці».

9. Який із зазначених елементів НЕ є структурною складовою професійного потенціалу менеджера:

1. колективна управлінська концепція;
2. морально-психологічні якості;
3. емоційно-вольові якості;
4. пізнавальні та інтелектуальні якості.

10. Насиченість роботи менеджера безліччю економічних, організаційних і соціально-психологічних стресів зазвичай може призвести до:

1. «падіння менеджера»;
2. «розквіту» менеджера;
3. «вигорання» менеджера;
4. «стабілізації» менеджера.

11. Такі компоненти, як «емоційне виснаження», «деперсоналізація» та «понижена робоча продуктивність» є складовими:

1. «вигорання» менеджера;
2. «розквіту» менеджера;
3. «падіння» менеджера;
4. «розвитку» менеджера.

12. В чому виявляється така компонента «вигорання» менеджера як «емоційне виснаження»:

1. виникнення байдужого, негативного відношення до людей;
2. емоційне перенапруження та спустошеність, вичерпаність емоцій;
3. зниження оцінки своєї компетентності та професійності;
4. знеособленість та формалізація контактів.

13. В чому виявляється така компонента «вигорання» менеджера як «деперсоналізація»:

1. виникнення байдужого, негативного відношення до людей;
2. емоційне перенапруження та спустошеність, вичерпаність емоцій;
3. зниження оцінки своєї компетентності та професійності;
4. знеособленість та формалізація контактів.

14. В чому виявляється така компонента «вигорання» менеджера як «понижена робоча продуктивність»:

1. виникнення байдужого, негативного відношення до людей;
2. емоційне перенапруження та спустошеність, вичерпаність емоцій;
3. зниження оцінки своєї компетентності та професійності;
4. знеособленість та формалізація контактів.

15. Визначте базові підходи до оцінки потенціалу менеджера:

1. «описовий» та «розрахунковий»;
2. «кількісний» та «якісний»;
3. «детальний» та «описовий»;
4. «розрахунковий» та «якісний».

16. Який підхід до оцінки потенціалу менеджера ґрунтується на матеріальній оцінці його людського капіталу, що складається під впливом суб'єктивних і об'єктивних обмежувачів:

1. описовий;
2. порівняльний;
2. розрахунковий;
4. фрагментарний.

17. Який метод оцінки потенціалу менеджера спрямований, перш за все, на аналіз змісту праці керівника, визначення питомої ваги окремих операцій протягом його робочого дня:

1. шкалювання;
2. парних порівнянь;
2. інтерв'ювання;
4. самофотографії.

18. Який метод оцінки потенціалу менеджера спрямований, перш за все, на вивчення діяльності керівників на основі критеріїв, які найбільш цінні для його ефективної роботи:

1. шкалювання;
2. інтерв'ювання;
2. хронографії;
4. самофотографії.

19. Здатність людини (менеджера) чинити ефективний вплив на окремі особистості й групи, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення цілей організації формують собою таке явище як:

1. керівництво;
2. адміністрування;
3. лідерство;
4. партнерство.

20. Вид управлінської діяльності, що полягає у впливі керівників на підлегли їм колективи чи окремих осіб, це спосіб примушувати робити їх певні дії для досягнення встановлених цілей організації – це:

- 1) лідерство;
- 2) керівництво;
- 3) адміністрування;
- 4) підприємництво.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Пригадайте останню нараду, в якій Ви приймали участь і яка, на вашу думку, була досить ефективною. Здійсніть аналіз наради, давши відповіді на запитання:

1. Коротко сформулюйте мету цієї наради.
2. Перерахуйте фактори, які, на Вашу думку, зробили нараду ефективною.
3. Коротко опишіть Ваш внесок та внесок інших у забезпечення ефективності наради.
4. Перерахуйте основні результати наради. Вони можуть бути у формі отриманих рішень, вирішених конфліктів, ініційованих дій тощо.

Завдання 2. Пригадайте останню нараду, в якій Ви приймали участь і яка, на вашу думку, була досить неефективною. Здійсніть аналіз наради, давши відповіді на запитання:

1. Коротко опишіть, що, як Вам здавалося, було метою зборів.
2. Перерахуйте фактори, які, на Вашу думку, зробили нараду неефективною.
3. Коротко опишіть свій внесок та внесок інших у те, що нарада стала неефективною.
4. Коротко опишіть результат наради, якщо такий був.

ДІАГНОСТИКА

ВІДПОВІДНІСТЬ ВАШИХ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОФЕСІЇ МЕНЕДЖЕРА

Якщо у вас немає 100% впевненості у правильності вибору професії менеджера, то доцільно зайвий раз перевірити себе. Дайте відповідь на наступні питання:

1. Чи є у вас бажання почати власну справу, тобто стати підприємцем, працювати на себе, а не на інших, але, як мовиться, «працювати на всю силу», не зважаючи на час, вихідні дні і свята?

2. Чи маєте ви необхідну енергію для найрішучіших дій за будь-яких несподіваних життєвих поворотів?

3. Чи згодні ви взяти участь в операції, якщо немає достатньої ясності і визначеності, але виграш, можливо, буде великий?

4. Чи відмовитеся ви від гарантованої роботи з середнім заробітком, вважаючи за краще їй менш надійну, але більш прибуткову?

5. Чи любите ви нові ідеї і концепції, причому найнесподіваніші?

6. Чи здатні ви постійно генерувати оригінальні ідеї, реалізація яких дає прибуток?

7. Чи бажаєте ви випробувати себе у вельми ризикованих ситуаціях?

8. Чи здатні ви прийняти парі на суму, якої в даний момент не маєте?

9. Чи відмовитеся ви від недостатньо привабливої роботи, якщо немає гарантії, що буде інша, більш оплачувана?

10. Чи будете ви пропонувати нові ідеї, якщо реакція на них вашого керівництва невизначена?

11. Чи незалежний у вас характер?

12. Чи розташовуєте ви великим запасом життєвої енергії?

13. Чи любите ви гострі відчуття?

14. Чи будете ви виконувати роботу, пов'язану з багаточисельними роз'їздами?

15. Якби вам довелося грати в азартні ігри, то ви віддали б перевагу більш крупним ставкам?

16. Чи побоюєтеся ви крутих життєвих поворотів?

Оцінка та інтерпретація результатів

Підрахуйте, свої позитивні відповіді, якщо їх 13 і більше, ви можете випробувати себе у підприємстві.

ЯКИЙ ВАШ ТВОРЧИЙ ПОТЕНЦІАЛ?

Дайте відповідь, будь ласка, на поставлені питання, вибравши один з варіантів відповіді: "а", "б" або "в". На кожне питання виберіть один варіант відповіді.

1. Чи вважаєте ви, що навколишній світ можна поліпшити:

а) так;

б) ні;

в) тільки де в чому.

2. Чи думаєте ви, що самі можете брати участь у змінах навколишнього світу:

а) так;

б) ні;

в) в деяких випадках.

3. Чи вважаєте ви, що деякі з ваших ідей принесли б прогрес у тій сфері діяльності, де ви працюєте:

- а) так;
- б) ні;
- в) лише деякою мірою.

4. Чи вважаєте ви, що в майбутньому будете відігравати таку важливу роль, що зможете щось принципово змінити:

- а) напевно;
- б) малоймовірно;
- в) можливо.

5. Коли ви вирішуєте розпочати якусь дію, думаєте ви, що здійсните своє починання:

- а) так;
- б) ні;
- в) так, іноді.

6. Чи відчуваєте ви бажання зайнятися справою, яку абсолютно не знаєте:

- а) так;
- б) невідоме вас не цікавить;
- в) все залежить від характеру цієї справи.

7. Вам доводиться займатися незнайомою справою. Чи відчуваєте ви бажання досягти в ній досконалості:

- а) так;
- б) задовольняєтеся тим, що встигли домогтися;
- в) так, але тільки якщо вам це подобається.

8. Якщо справа, яку ви не знаєте, вам подобається, чи хочете ви знати про нього все:

- а) так;
- б) ні, хочете навчитися лише найголовнішого;
- в) ні, хочете тільки задовольнити свою цікавість.

9. Коли ви зазнаєте невдачі, то:

- а) якийсь час наполягаєте всупереч здоровому глузду;
- б) облишите цю затію;

в) продовжуєте робити справу, навіть коли стає очевидним, що перешкоди нездоланні.

10. Виходячи з чого ви будете вибирати професію:

- а) зі своїх можливостей, перспектив для себе;
- б) з потребності професії;
- в) з переваг, які вона забезпечить.

11. Подорожуючи, могли б ви легко орієнтуватися на маршруті, яким уже пройшли:

- а) так;
- б) ні;
- в) так, але тільки там, де місцевість вам сподобалася.

12. Відразу після бесіди можете ви пригадати все, про що говорилося:

- а) так, без праці;
- б) всього згадати не можете;
- в) запам'ятайте тільки те, що вас цікавить.

13. Коли ви чуєте слово незнайомою мовою, чи можете ви повторити його по складах без помилки, навіть не знаючи його значення:

- а) так, без утруднень;
- б) так, якщо це слово легко запам'ятовується;
- в) повторите, але не зовсім правильно.

14. У вільний час ви волієте:

- а) залишитися на самоті, поміркувати;
- б) перебувати в компанії;
- в) бути одному або в компанії - вам байдуже.

15. Ви займаєтеся якоюсь справою. Вирішуєте припинити це заняття тоді, коли:

- а) справа закінчена і здається вам відмінно виконаною;
- б) ви більш-менш задоволені;
- в) справа ще не закінчена.

16. Коли ви один:

- а) любите мріяти про абстрактні речі;
- б) будь-яку ціну намагаєтеся знайти собі конкретне заняття;
- в) іноді любите помріяти, але про речі, які пов'язані з вашою роботою.

17. Коли якась ідея захоплює вас, ви думаєте про неї:

- а) незалежно від того, де і з ким перебуваєте;
- б) коли перебуваєте на самоті;
- в) тільки там, де не надто шумно.

18. Коли ви відстоюєте якусь ідею:

- а) можете відмовитися від неї, вислухавши переконливі аргументи опонентів;
- б) залишитеся при своїй думці незалежно від аргументів опонентів;
- в) будете сумніватися в аргументах опонентів.

Оцінка та інтерпретація результатів

Оцініть кожну відповідь відповідно до визначеного балу. За варіант відповіді "а" ви отримуєте 3 бали; "б" - 1 бал; "в" - 2 бали. Підсумуйте набрані вами бали. Загальна сума набраних очок вказує на рівень вашого творчого потенціалу:

23 очки і менше - ваш творчий потенціал, на жаль, невеликий. Але, можливо, ви просто недооцінюєте себе. Повірте в свої сили і знання;

24- 48 очок - у вас непоганий творчий потенціал, але є і проблеми, які гальмують просування вперед. Якщо ви побажаєте, успіх буде;

49 очок і більше - у вас великий творчий потенціал. Якщо ви на ділі зможете застосувати ваші здібності, то досягнете великих успіхів.

СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ

«ВСТУП НА ПОСАДУ»

Обґрунтування ситуації

Поява в трудовому колективі нового керівника завжди значна подія як для нього самого, так і для підлеглих. Керівнику, який вступає на посаду, навіть якщо він не призначений на неї, а обраний колективом або пройшов за конкурсом, належить ще заслужити або закріпити свій авторитет і довіру колективу. Йому доведеться адаптуватися в сформованому колективі, система відносин, установки і стиль роботи якого вже сформувалися. Тому можливі значні ускладнення, протиріччя, конфлікти, які іноді можуть закінчитися неприйняттям нового керівника.

З найбільшими труднощами стикаються при цьому молоді, недосвідчені керівники. Вони, як правило, ще не вміють працювати з людьми, погано відчують різницю між особистими контактами і діловим спілкуванням, іноді грішать самозамилуванням, а тому втрачають контакт з колективом. Інша крайність виражається в прагненні уникнути активних дій, оскільки перше враження, яке склалося про людину, виявляється найбільш сильним і зберігається досить довго. Новому керівнику слід пам'ятати, що склад і послідовність його дій повинні відзначатися не тільки розробленою ним стратегією роботи колективу, але й особливостями міжособистісних відносин.

Цілі вивчення ситуації

1. Вивчення процедури входження в посаду керівника.
2. Виявлення різних точок зору на проблему входження в посаду.
3. Оцінка готовності зайняти посаду керівника.
4. Тренінг ділового спілкування, ведення дискусій, прийняття рішення.
5. Навчання моделюванню процесу входження в посаду.
6. Відпрацювання типових процедур знайомства керівника з колективом, розробка плану роботи в перші дні, прийняття та реалізації рішень в нових умовах.

Правила розгляду ситуації

1. Ситуацією управляє викладач.
2. Тривалість роботи – 2 години.
3. Тематика для кожної команди визначається залежно від практичної зацікавленості учасників та рекомендацій керівника.
4. Доповідачі (претенденти на посаду) повинні використовувати цікаві форми виступу (до 10 хв.).
5. Регламент виступів та дискусій (5-8 хв.) повинен суворо дотримуватися. Якщо матеріал новий, а форма його подачі оригінальна, можна продовжити виступ. Якщо доповідь та виступи нецікаві – перервати їх.

6. Учасники аналізу ситуації повинні ставити запитання доповідачам таким чином, щоб активізувати дискусію.

7. Експерти дають точні й об'єктивні оцінки доповідей та діяльності команд.

8. Доповідач, який отримав за свою доповідь найбільше число балів, стає претендентом номер один.

Порядок розробки ситуації

При проведенні роботи в якості вихідної інформації використовуються: характеристика (опис) проблемної ситуації і завдання учасникам.

Гра включає п'ять етапів.

Етап I. Постановка завдання.

Викладач обґрунтовує актуальність ситуації, роз'яснює у випадку необхідності, розподіляє ролі. Для цього з групи обирають трьох лідерів, кожен з яких отримує індивідуальне завдання, формує на свій розсуд робочу групу.

Типи завдань:

1) підготовка презентації керівника в новому колективі;

2) розробка плану роботи на перший день;

Решта учасники формує собою. Групу експертів. Вони отримують копії завдань і необхідну інформацію про стан справ у трудовому колективі на момент вступу на посаду нового керівника.

Тривалість першого етапу 5 хв.

Етап II. Розробка програми дій.

Групи готуються до гри: обмірковують завдання, складають план його реалізації, відпрацьовують основні етапи тощо.

Тривалість другого етапу 15-20 хв.

Етап III. Виступи лідерів команд.

Лідери презентують розроблене рішення перед колективом, роль якого грають слухачі навчальної групи, відповідають на запитання. Викладаючи свої положення, доповідачі аргументують та доводять доцільність власних думок та пропозицій.

В процесі аналізу ситуацій помічники виступаючих можуть доповнювати їх, виправляти деякі положення, відповідати на питання, якщо це є дещо ускладненим для лідера.

Тривалість третього етапу 30-35 хвилин.

Етап IV. Дискусія.

Представники експертних груп оцінюють за п'ятибальною системою кожного лідера і його помічників, аргументуючи свої рішення. Потім

проводиться загальне обговорення ситуацій та проблем, висловлюються і записуються пропозиції.

Тривалість 25-30 хв.

Етап V. Підведення підсумків.

Викладач оцінює роботу учасників гри та експертних груп, аналізуючи хід розгляду ситуації, зміст висловлюваних пропозицій, поведінку і активність слухачів, звертає увагу на правильні рішення і типові помилки, формує основні практичні висновки з урахуванням можливих пропозицій, спрямованих на поліпшення рішення.

Тривалість 10-15 хв.

«Я – КЕРІВНИК»

Характеристика проблемної ситуації

Начальник планово-економічного відділу підприємства Кузьмін Н.В. йде на пенсію. Керівник підприємства Григор'єв А.А. та його заступник Москвін І.І. були не зовсім задоволені роботою Кузьміна Н.В. На їхню думку, він був надзвичайно м'яким начальником.

Після акціонування підприємства роль відділу істотно зросла. У зв'язку з цим виникла необхідність розробки обґрунтованої програми його подальшої діяльності. В якості начальника відділу призначається нова особа.

Характеристика відділу.

Відділ займає кімнату площею 120 м², має чотири телефонних апарати, з них два – міська мережа і два внутрішні. У колишнього начальника відділу свого кабінету не було, він перебував у одному приміщенні разом з підлеглими. У відділі в основному працюють жінки: 23 з 25 осіб. Склад відділу за віком і освітою наступний:

- десять осіб у віці 32-42 роки мають вищу та середньо-спеціальну освіту;
- п'ять осіб з середньо-спеціальною освітою пенсійного або передпенсійного віку;
- п'ять молодих фахівців, які недавно закінчили економічний інститут, з них один чоловік;
- чотири технічних виконавців з середньою освітою віком від 18 до 24 років (двоє з них навчаються на першому курсі інституту); один – полковник запасу, працює у відділі нещодавно і не має освіти за профілем роботи відділу.

Заступником начальника відділу працює досвідчений співробітник Ільїна А.Н., що має вищу освіту і користується достатнім авторитетом в колективі. У роботі вона дотримується традиційних підходів, тому начальником відділу її вирішили не призначати.

Працівники відділу не відрізняються досить високою трудовою дисципліною, іноді багато розмовляють і не завжди на робочі теми, часто ходять по території організації, хоча це і не завжди пов'язане з виробничою необхідністю. Нерідко міські телефонні апарати виявляються зайнятими через сторонні розмови і до відділу не можуть додзвонитися важливі клієнти.

Поки вирішувалося питання (протягом двох місяців) про призначення нового начальника відділу, ним керувала Ільїна О.М. Незадовго до описуваних подій у відділ прийшов молодий спеціаліст Іванцов П.П., який з самого початку намагався з'ясувати, чим він повинен займатися, які його посадові обов'язки. Однак у відділі посадові інструкції були складені давно і їх конкретного змісту ніхто не знав (і навіть невідомо було, де вони знаходяться). У повсякденній діяльності співробітники займалися своїми справами, як вони їх розуміли.

В цілому робота відділу здійснювалася без будь-яких серйозних втрат, але й великих успіхів не було.

Виходячи з характеристики виробничої ситуації в процесі ділової гри, необхідно виконати три завдання.

Завдання 1.

Ви затверджені на посаді начальника відділу. Колектив з вами не знайомий. Підготуйте тези свого виступу перед працівниками відділу, дотримуючись наступного плану:

1. Що ви можете розповісти про себе як про людину і фахівця (ваше минуле, сьогоднішнє, плани на майбутнє)?

2. Які мотиви спонукали вас прийти саме в цей відділ і зайняти посаду начальника?

3. Ваше ставлення до своїх обов'язків, прав, повноважень. Які завдання ви хотіли б вирішувати?

4. Що ви очікуєте від колективу, в чому хочете знайти підтримку і розуміння?

5. Як ви уявляєте собі майбутнє відділу, трудового колективу, його діяльність, громадське життя і перспективи зростання?

Якщо врахувати, що члени колективу будуть по-різному прогнозувати ваші дії, чекаючи підтверджень своїм припущенням, ваш виступ має бути коротким, чітким, аргументованим, переконливим, емоційно яскравим.

Час на підготовку – не більше 30 хв.

Виступ перед колективом відділу – 10 хв.

Завдання 2.

Ви затверджені начальником відділу підприємства. З колективом відділу ви не знайомі, але попередньо поінформовані про ситуацію, що склалася на даний момент. Завтра ви безпосередньо приступите до виконання своїх службових обов'язків і повинні до цього підготуватися.

Подумайте, які завдання вам треба вирішити, з ким зустрітися, яку інформацію зібрати, з якими пропозиціями звернутися до колективу. Ви не повинні бути захоплені зненацька в свій перший день. Якщо ви не можете відразу заявити про себе як про господаря становища, який здатний все організувати, то ви опинитеся в полоні у обставин, вам важко буде надалі розраховувати на успіх.

Подумайте, що і в якій послідовності ви будете робити в перший день роботи.

Пам'ятайте, що підлеглі очікують від вас багато чого: порад, вказівок, співчуття, нової інформації, збереження або зміни звичного укладу роботи, заведених порядків, критичних зауважень, схвалення, похвали тощо.

Вас свідомо чи несвідомо будуть порівнювати з колишнім начальником. Всі ваші дії, висловлювання, пропозиції, зауваження будуть оцінюватися. З першого ж дня підлеглі будуть прогнозувати вашу поведінку в майбутньому і зіставляти з ними свої надії.

Розробіть план першого робочого дня.

Час на підготовку – не більше 30 хв.

Виклад і аргументація плану перед слухачами – 10 хв.

Завдання 3.

Ви призначені начальником планово-економічного відділу. Із завтрашнього дня приступаєте до виконання своїх службових обов'язків. Ви не маєте досвіду роботи в подібному трудовому колективі. Вам належить зіткнутися з безліччю невіршених питань, непередбачуваними вчинками ваших нових підлеглих. Ваша діяльність починається в умовах невизначеності і загострюється складним станом справ у відділі. Але це не позбавляє вас від обов'язку оперативно і правильно реагувати, справедливо оцінювати і приймати обґрунтовані рішення в кожному конкретному випадку. Від виробленого вами враження, від правильної поведінки в перші дні залежать ваш авторитет в колективі і ефективність його роботи.

На підставі наявної інформації, особистого досвіду, установок і уявлень спробуйте прогнозувати свою поведінку, якщо в перший день роботи ви зіткнетеся з наступними ситуаціями:

1. Один з працівників звернувся з проханням надати завтра відгул, так як йому треба відвідати хворого родича в лікарні за містом.
2. Ви отримуєте колективну скаргу на одного з працівників відділу.
3. Вам зателефонують і, не представившись, зажадають призначити на сьогоднішній вечір трьох осіб для чергування по охороні громадського порядку на вулицях, прилеглих до території підприємства.
4. До вас підійде літній працівник і відразу ж почне ляяти колишнього начальника.
5. До вас підійде начальник відділу праці та заробітної плати і почне різко висловлюватися щодо систематичної відсутності даних, що зриває виконання програм.
6. Вам повідомлять про поломку дорогої оргтехніки у відділі.
7. Після збору в призначений час персоналу відділу вас несподівано, без попередньої домовленості, запросять на нараду до заступника директора.
8. Вам запропонують ввечері після роботи зібратися вузьким колом у одного з членів колективів та відсвяткувати вступ на посаду.

Постарайтеся дати короткий опис програми ваших дій в кожному конкретному випадку.

При обґрунтуванні будь-якого з восьми випадків необхідно відповісти на питання:

- Які думки виникли в перший момент?
- Як би ви хотіли вчинити?
- Як ви вчините за умов, що мають місце?

Час на підготовку – не більше 30 хв.

Час на повідомлення про прийняті рішення – 10 хв.

Оцінка діяльності команд і визначення переможця

1. Оцінка проводиться за п'ятибальною системою.
2. Критеріями оцінки команд (претендентів) є:
 - глибина і логічність повідомлення доповідача, змістовність пропозицій;

– обґрунтованість і конкретність відповідей на запитання експертів та інших слухачів;

– активність групи підтримки (команди претендента);

– коректність претендента та його групи в процесі проведеної бесіди;

– дотримання регламенту доповідей та відповідей на запитання.

3. За результатами підводяться підсумки. Переможцем оголошується лідер (команда), який набрав найбільшу кількість балів.

4. Оцінка керівником загального ходу розбору ситуації, визначення найбільш та найменш вдалих моментів.

«ОДИН РОБОЧИЙ ДЕНЬ МЕНЕДЖЕРА»

Опис ситуації

Менеджер на початку робочого дня стикається з наступною ситуацією:

«День сьогодні завантажений ...

Тільки-тільки ранок починається, а вже здається, що часу не вистачить катастрофічно. Вже заходила Катерина: на підпис накопичилася величезна кількість документів, які необхідно відправити поштою сьогодні ж нашим клієнтам.

Основний постачальник затримує постачання – треба їхати особисто і розбиратися, що до чого.

Проект А не стартує вже тиждень: не дані всі необхідні вказівки, Васін та Іванов гальмують процес, вимагають наради, щоб з'ясувати всі питання. Але ж не менше години витратимо, а то й більше!

Треба не забути подзвонити в головний офіс: на носі щомісячний звіт.

Через тиждень виставка, на якій «кров з носу» повинна бути наша продукція, а ніхто ще не приходив зі звітом про нашу готовність!

Що це означає? Зрозуміло, що це означає ... так хотілося сьогодні сходити в басейн і просто поплавати ... Ні, навряд чи вийде.

І ці постійні дзвінки, які відволікають і не дають можливості зосередитися! Все, звичайно, важливо, але у мене ж не три голови і не десять рук!

Так, а на яке число у мене призначена презентація ??? На сьогодні. А до неї треба ще підготуватися. І до речі, з'ясувати, куди їхати. На столі десь лежить недоопрацьована програма – треба б її передати до відділу підтримки клієнтів. Але спочатку закінчити правки. Тільки де вона саме? На столі, м'яко скажемо, не ідеальний порядок ...

- Так? Так, так, буду через півгодини ...

Ну ось. Ще й керівництво викликає на килим. Що робити?»

Постановка проблеми

Виходячи з характеристики сформульованої ситуації вирішити наступні завдання:

1. Скласти результато-орієнтований список всіх завдань, які потрібно вирішити протягом робочого дня.
2. Здійснити розподіл задач за пріоритетами, враховуючи, що всі задачі доцільно поділити на три групи: жорсткі, гнучкі та бюджетовані.
3. Розробити денний план роботи менеджера за часовими інтервалами.

Підведення підсумків

Обговорити отримані результати та прийняти рішення про найбільш доцільний графік робочого дня менеджера.

При здійсненні аналізу врахувати наступні положення:

- конкретність та зрозумілість денного плану;
- наявність достатніх резервів на випадок, що щось може піти не за планом;
- можливість максимального виконання всіх існуючих задач.

ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: навч.посіб. / Л.В.Балабанова, О.П. Сардак. – К.: Професіонал, 2007. – 407 с.
2. Довгань Л.Є. Праця керівника, або практичний менеджмент: навч. посіб. / Довгань Л.Є.. – К.: Ексоб, 2002. – 384 с.
3. Керівництво організацією: навч.посіб. / [О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г.Мельник, І.С. Проник]. – Львів.: Вид-во нац. ун-ту «Львів.політехніка», 2008. – 244 с.
4. Лукашевич Н.П. Теория и практика самоменеджмента: учеб.пособие / Н.П. Лукашевич. – [2-е изд., испр.]. – К.: МАУП, 2002. - 360 с.
5. Чкан А. С. Самоменеджмент : навчальний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент» / А.С. Чкан, С.В. Маркова, Н.М. Коваленко. – Запоріжжя: ЗНУ, 2014. – 84 с.
6. Сенге П. Преображение. Потенциал человека и горизонты будущего / П.Сенге, О. Таймер. – М.: Олімп-Бизнес, 2008. – 304 с.
7. Хміль Ф.І. Ділове спілкування: навч.посіб. / Хміль Ф.І. – К.: Академвидав, 2004. – 280 с.

Додаткова

1. Адаир Д. Искусство управлять людьми и самим собой. – М.: Эксмо, 2006. – С. 245 – 454.
2. Веснин В.Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами. – М.: ТД Элит - 2000, 2003.
3. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Організація праці менеджера: Навч. пос. - К., 2003.
4. Виноградська О.М. Організація праці менеджера: Навч. посібник – Харків: ХНАМГ, 2008 – 190 с.
5. Хайкин В. Активность (характеристики и развитие). – М.: Московский психолого-социальный институт, 2000. С 42 – 57.
6. Штепа О. С. Складові процесу самоменеджменту та діагностика його рівня // Актуальні проблеми практичної психології. Зб. наук. праць. Частина І. – Херсон, ПП Вишемирський В. С., 20080 механізм самоорганізування психологічного здоров'я / О. С. Штепа. // Психологічні перспективи. Науковий часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. Вип. 14. – Луцьк 2009. – С. 430 – 436.
7. Штепа О. С. Структура та формування функції самоменеджменту / О. С. Штепа // Актуальні проблеми психології. Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / За ред. С. Д. Максименка, В. Д. Потапової. – Т. 15. част. 2. – К., 2008. – С. 430 – 436.

Інформаційні ресурси:

Періодичні видання України з проблем бізнесу:

1. <http://ek-lit.agava.ru/> – Бібліотека економічної і ділової літератури;
2. <http://eup.ru> – науково-освітній портал «Економіка і управління на підприємстві»;
3. <http://www.cfin.ru> – сайт «Корпоративний менеджмент»
4. <http://www.business.ua> – журнал «Бизнес»
5. <http://journals.kpi.ua/ua/22> – «Сучасні проблеми економіки і підприємництва»: збірник наукових праць

Навчально-методичне видання
(українською мовою)

Анна Сергіївна Чкан
Світлана Вікторівна Маркова
Олександр Миколайович Олійник

САМОМЕНЕДЖМЕНТ

практикум
для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»
напряму підготовки «Менеджмент»

Рецензент *О. О. Головань*
Відповідальний за випуск *Д. Т. Бікулов*
Коректор *А. С. Чкан*

