

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ

Ірина Гінсіровська

# «ПРАКСЕОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ»

*МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ*

Тернопіль  
2017

УДК 658.5  
П69

Укладач:  
*Гінсіровська І.Р.*, викладач.

Рецензенти:  
*Андрушків Б.М.*, докт. економ. наук, професор,  
*Боднар О.С.*, докт. пед. наук, доцент.

Методичні вказівки розглянуто й затверджено на засіданні методичного семінару кафедри української та іноземних мов Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.  
Протокол № 2 від 07 вересня 2017 р.

Схвалено та рекомендовано до друку методичною комісією факультету по роботі з іноземними студентами Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.  
Протокол № 3 від 26 вересня 2017 р.

Праксеологічні основи менеджменту : методичні рекомендації / П69 Укладач : Гінсіровська І.Р. – Тернопіль : Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2017 – 120 с.

УДК 658.5

Методичні рекомендації призначено для вивчення курсу «Праксеологічні основи менеджменту» студентами спеціальності 073 «Менеджмент» у вищих технічних навчальних закладах.

Складено з урахуванням робочої програми вивчення курсу, методичних розроблень інших ЗВО, а також матеріалів літературних джерел, наведених у списку.

© Гінсіровська І.Р., ..... 2017  
© Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, ..... 2017

## ЗМІСТ

Вступ .....	5
1. «Праксеологічні основи менеджменту» як навчальна дисципліна .....	6
2. Основні чинники досягнення успіху в менеджменті .....	13
2.1. Основні професійні вимоги до кваліфікації менеджера .....	13
2.2. Система методів управління .....	14
3. Основні етапи організації успішної діяльності менеджера .....	15
3.1. Методи організації ефективної роботи менеджера .....	15
3.2. Процес розробки плану особистої праці менеджера .....	17
3.3. Професійні цілі менеджера .....	20
3.4. Методики подолання перешкод у роботі менеджера .....	21
3.5. Реалізація інноваційних проектів .....	26
4. Особистісні й професійні риси менеджера .....	28
4.1. Загальні якості особистості менеджера .....	28
4.2. Професійні якості менеджера .....	31
5. Майстерність спілкування як провідний чинник досягнення успіху .....	33
5.1. Професійне спілкування, його особливості, функції, види .....	33
5.2. Соціально-психологічні аспекти керівництва колективом .....	35
5.3. Конфлікти та способи їх усунення .....	36
5.4. Іншомовна компетентність менеджера .....	38
5.5. Маніпуляції та способи їх попередження .....	39
6. Імідж успішного менеджера та його створення .....	40
6.1. Імідж як соціально-психологічний феномен .....	40
6.2. Структура особистісного іміджу менеджера .....	43
6.3. Глибинні характеристики іміджу .....	43
7. Організація інноваційної професійної діяльності менеджера .....	47
7.1. Структура інноваційної діяльності .....	47
7.2. Критерії ефективності результатів інноваційної діяльності .....	51
7.3. Мотивація в системі управління персоналом, який здійснює інноваційну діяльність .....	51
7.4. Методи стимулювання творчої активності персоналу .....	52
7.5. Організація винахідницької діяльності .....	53
7.6. Формування інноваційної культури в організації .....	54
7.7. Самоменеджмент та його організація .....	55
8. Теорії та концепції менеджменту .....	59
8.1. Інноваційні теорії менеджменту .....	59
8.2. Сучасні концепції самоменеджменту .....	64

Завдання для формування готовності менеджерів у технічних ЗВО до організації та реалізації інноваційної професійної діяльності та її діагностики ..	68
Вправа «Моє сонце» .....	68
Вправа «Постава успішної людини» .....	68
Вправа «Перший мисливець» .....	68
Вправа «Контроль невиробничих витрат часу» .....	69
Вправа «Я – іміджмейкер?!!» .....	69
Вправа «Менеджер без комплексів» .....	70
Вправа «Інноватор-невдаха» .....	71
Рольова гра «Кризова ситуація» .....	71
Анкета виявлення ставлення до змісту й форм організації підготовки до ІПД та ступеня задоволення ними (заповнюється після закінчення кожного навчального етапу) .....	72
Питання та завдання «Теорії менеджменту» .....	72
Опитувальник «Потреба в досягненні» Ю. Орлова (ОПД) .....	73
Експрес-діагностика організаторських здібностей .....	73
Тест на визначення творчого потенціалу особистості .....	74
Статеві відмінності в управлінській діяльності .....	77
Обличчя як об'єкт дослідження .....	78
Працездатність впродовж доби „жайворонки”, „сови” та „голуби” .....	79
Графологічний тест .....	81
Ключ до графологічного тесту .....	81
Тест „Визначення стилю керівництва” .....	82
Тест „Оцінка прагнення до успіху” .....	83
Ключ до тесту .....	85
Бланк відповідей для оцінки мотивації .....	85
Тест „Орієнтація” .....	86
Тест «Інновації та креативність – запорука успішної професійної діяльності менеджера» .....	88
Тест «Особистісні якості інноваційного менеджера» .....	90
Творча робота «Innovation Manager» .....	90
Тест «Комп'ютерні технології» .....	91
Творча робота із застосуванням ІКТ «Інноваційна модель менеджменту» .....	92
Опитувальник «Праксеологічні основи менеджменту» .....	92
Тест «Готовність до інновацій, перспективи самоменеджменту» .....	93
Тест «Менеджмент та інновації» .....	94
Тест «Генерування ідей» .....	113
Творча робота «Проект інноваційного розвитку підприємства» .....	114
Діагностика особистісних творчих здібностей (Є.С. Тунік) .....	114
Рекомендована література .....	119

## Вступ

Одним із провідних чинників розквіту Української держави, подолання кризових явищ як в економіці, так і в суспільному й політичному житті, є організація менеджменту, адже передусім від ефективного управління залежить прогрес країни загалом та успіх будь-якої діяльності зокрема.

Виховання успішної особистості та її підготовка до ефективної професійної діяльності є однією з основних проблем сучасних вищих навчальних закладів загалом та технічних зокрема. Тому успішна професійна діяльність фахівців з менеджменту є невід'ємною частиною економічного розвитку та державного контролю розвитку виробництва. Оскільки в Україні зараз відчувається нестача кваліфікованих управлінських кадрів, впровадження дисципліни за вибором вищого навчального закладу «Праксеологічні основи менеджменту» для підготовки майбутніх менеджерів у технічних ЗВО сприятиме формуванню у майбутніх керівних кадрів праксеологічних умінь та навиків успішної професійної діяльності.

Формування праксеологічних умінь у майбутніх менеджерів, що є одним з пріоритетних завдань вищих технічних навчальних закладів, безпосередньо пов'язане з їх підготовкою до ефективного здійснення інноваційної професійної діяльності. Впровадження інноваційних розробок у виробництво забезпечує успішну управлінську діяльність.

Грамотне виражене управління й створення новітніх розробок – це дві провідні вимоги, які визначають розвиток всіх сфер буття, зокрема й підготовку фахівців у закладах вищої освіти. У цифрову епоху здатність до самоменеджменту й креативність передусім є тими компетентностями, які гарантують досягнення успіху як у професійній сфері, так і в особистому житті.

Дисципліна за вибором вищого технічного навчального закладу «Праксеологічні основи менеджменту» не лише забезпечує формування вміння успішно здійснювати управління інноваційною професійною діяльністю інженерних кадрів у виробничій сфері, але і впроваджувати інновації у власну керівну діяльність.

Запропоновані у даній дисципліні форми і методи підготовки майбутніх менеджерів до інноваційної управлінської діяльності та доцільний вибір методик сприяють успішному оволодінню професійними знаннями, розвитку творчих якостей, самоменеджменту та праксеологічних умінь студентів, що дасть змогу забезпечити їх здатність до інноваційної діяльності.

## 1. «Праксеологічні основи менеджменту» як навчальна дисципліна

Проблеми успіху та успішної діяльності завжди були у центрі уваги фахівців різних галузей наук. З'явилася наука праксеологія, головне завдання якої полягає у вивченні ефективної діяльності. Термін «праксеологія» вперше використав французький філософ та історик Л. Еспінас, запропонувавши ідею створення окремої навчальної дисципліни про чинники підвищення ефективності діяльності. Термін "праксеологія" походить від грецького *praxis* – дія, практика і в буквальному перекладі означає "знання про дії". Польський філософ і логік Тадеуш Котарбінський в другій половині ХХ сторіччя розглядав її як окрему галузь філософського знання. Сьогодні це спеціальна наукова дисципліна, що презентує загальну теорію організації діяльності. Праксеологія передусім виступає як системне знання про загальні принципи і способи організації раціональних, доцільних, успішних дій.

Т. Котарбінським виділено основні особливості праксеології як науки:

- ✓ синтез даних різних наук, що відносяться до організації праці,
- ✓ об'єднання в єдину систему всього, що накопичено людством у галузі організації праці,
- ✓ синтез того, що має всезагальний характер, відносно до будь-якої діяльності,
- ✓ синтезуючи різні дані під кутом зору певного цільового завдання, дає більш чітке орієнтування для тих наук, матеріал яких вона використовує.

Термін "*праксеологія*" трактується як галузь досліджень, що вивчає людську діяльність, зокрема в аспекті її ефективності. Виховання успішної особистості та її підготовка до ефективної професійної діяльності є одним з пріоритетних завдань вищих навчальних закладів загалом та технічних зокрема. Адже саме успішна діяльність інженерних та управлінських кадрів сприяє реформуванню економіки Української держави, подоланню кризових суспільних явищ, таких як малозабезпеченість, безробіття тощо.

З метою забезпечення ефективної роботи підприємства чи фірми висококваліфікований менеджер повинен здійснювати якісну організаційну та управлінську діяльність інженерними кадрами. Стає очевидним, що сьогодні фахівець у галузі управління повинен бачити нове й перспективне, вносити зміни в традиційні форми та засоби виробництва, проектувати його розвиток з урахуванням законів ринкової економіки, що є неможливим без належного рівня сформованості праксеологічних умінь.

Для забезпечення формування праксеологічних умінь студентів вищих технічних навчальних закладів запропоновано дисципліну «Праксеологічні основи менеджменту». Викладання цього курсу не лише сприятиме удосконаленню навчального процесу у вищих технічних навчальних закладах, а також забезпечить формування у майбутніх менеджерів умінь спостерігати, досліджувати, аналізувати, приймати рішення, розробляти, організовувати та управляти професійною діяльністю на підприємствах та фірмах, а також адаптовувати результати своєї діяльності.

Метою дисципліни є вивчення теоретико-методичних основ успіху й успішної професійної діяльності та формування праксеологічних умінь майбутніх фахівців з менеджменту.

### **Завдання курсу:**

1. Ознайомити майбутніх фахівців з менеджменту із сучасними трактуваннями термінів «успіх», «успішна діяльність», «праксеологія», «інноваційна управлінська діяльність» та їх похідними.

2. Проаналізувати підготовку майбутніх менеджерів до професійної творчої, інтелектуальної, пошукової, винахідницької, організаторської, управлінської та раціоналізаторської діяльності, що реалізовується в системі інноваційної освіти.

3. Здійснити ретроспективний аналіз розвитку процесу підготовки фахівців з менеджменту до успішної професійної діяльності від її зародження до сьогодення.

4. Сформувати у майбутніх менеджерів вміння визначати цілі професійної діяльності та ознайомити із основними етапами організації роботи та їх особливостями.

5. Розвивати практичні навички успішної професійної діяльності майбутніх управлінських кадрів, здійснювати діагностику рівня їх навчальних досягнень, сформованості коефіцієнтів успіху, рівня успішності професійної діяльності та їх схильності до інноваційної професійної діяльності.

6. Сприяти формуванню особистісних та професійних якостей фахівця, здатності до професійної комунікації та вміння створити імідж.

7. Розвивати здатність до самооцінювання, конструктивного аналізу своїх дій та безперервного підвищення кваліфікації, забезпечення об'єктивної оцінки та розвитку власного освітньо-професійного, інтелектуального потенціалу.

8. Сприяти формуванню вмінь ефективно здійснювати управління, контроль, оцінку і моніторинг якості професійної діяльності інженерних кадрів на виробництві.

9. Сформувати вміння винахідницького пошуку, розробки проекту інноваційного продукту та його впровадження у виробництво на підприємствах та фірмах, що забезпечує підвищення коефіцієнту успіху.

Зміст курсу детермінується основними об'єктами та цілями системи менеджменту та формується в межах праксеологічного підходу у двох вимірах: щодо ефективності, яка проявляється в характеристиках процесу управління, та ефективності, що визначається в його результатах.

Викладання цього навчального предмета для майбутніх менеджерів забезпечує їх підготовку до професійної творчої, інтелектуальної, пошукової, винахідницької, організаторської, управлінської та раціоналізаторської діяльності, що реалізовується в системі інноваційної освіти. Дисципліна «Праксеологічні основи менеджменту» дає змогу доповнити освітній комплекс необхідною інформацією, направленою на формування у студентів таких компетенцій: вміння створити інноваційний проект; здатність до професійного спілкування, ведення переговорів, колективних нарад; здатність до міжкультурної комунікації з метою спілкування із зарубіжними партнерами; вміння ефективно організувати роботу фахівців на підприємствах та фірмах зі створення інноваційного проекту; здатність до попередження та вирішення конфліктів у колективі; здатність до формування особистісних якостей, самовиховання; вміння створювати імідж; уміння приймати рішення; уміння працювати в команді; здатність управляти діяльністю колективу.

Дисципліна «Праксеологічні основи менеджменту» удосконалює навчальний процес; сприяє формуванню у майбутніх менеджерів уміння спостерігати, досліджувати, аналізувати, приймати рішення, розробляти, організовувати та управляти інноваційною діяльністю на підприємствах та фірмах. Викладання курсу сприяє розвитку у студентів творчого, аналітичного мислення, здатності до креативної професійної діяльності, розкриває студентам широке коло різноманітних управлінських проблем, розширює професійний світогляд.

Відповідно до загальних вимог праксеології, діяльність управлінських кадрів повинна бути: результативною – досягати запланованої мети; точною – найбільш наближеною за суттєвими ознаками до зразка; старанною – виконаною наполегливо з турботою про повноцінність продукту, за можливості доповненою позитивними якостями, при максимально можливій відповідності зразку; бездоганною – такою, що не має недоліків; економічною – продуктивною й економною. Виконання цих умов забезпечить високу якість продукції та її конкурентоспроможність на світовому ринку.

Належний рівень сформованості праксеологічних умінь у майбутніх фахівців з менеджменту забезпечує ефективне управління діяльністю інженерних фахівців через її всебічний аналіз, цілеспрямоване моделювання умов і засобів удосконалення на основі синтезу теоретичних знань та емпіричного досвіду. Теорія праксеології відображає залежність результатів успішної роботи інженерних кадрів насамперед від їх попередньої ретельної підготовки менеджерами до виконання даного виду діяльності. На фахівцях з управління лежить відповідальність за організацію та контроль діяльності інженерів, що, у свою чергу, потребує оволодіння знаннями, свідомий вибір засобів, методів аналізу і регулювання, критерії оцінювання результатів.

Важливою умовою досягнення успіху у професійній діяльності фахівців з менеджменту є не лише ефективне управління діяльністю інженерних кадрів, розробка інноваційних проєктів, контроль процесів виробництва на підприємствах, але і впровадження інновацій у власну діяльність для її вдосконалення. Успішній діяльності фахівців з менеджменту сприяє належний рівень сформованості таких умінь:

- *аналітичні* (спостерігати й аналізувати процес професійної діяльності інженерів, вносити конкретні рекомендації щодо її удосконалення);

- *прогностичні* (прогнозувати перебіг та результати процесу виробництва, передбачити можливі відхилення і небажані явища у процесі професійної діяльності інженерів та уникнути їх, прогнозувати удосконалення власної професійної майстерності);

- *конструктивні* (формулювати завдання з організації професійної діяльності інженерів та менеджерів, планувати роботи з організації успішної професійної діяльності та змісту взаємодії всіх учасників процесу виробництва);

- *організаторські* (організовувати цілеспрямовану і ефективну інженерну діяльність, координувати процес відтворення та ефективного використання інтелектуального потенціалу підприємства, створювати умови для успішного процесу



виробництва та сприятливої атмосфери у колективі, передбачити та уникнути конфліктів);

- *комунікативні* (керувати процесом спілкування працівників у ході професійної діяльності, установлювати контакт з колективом, налагоджувати зовнішні зв'язки з організаціями-партнерами та органами управління, забезпечувати ефективну взаємодію структурних підрозділів підприємства);

- *діагностичні* (діагностувати рівень готовності інженерів та менеджерів до ефективної професійної діяльності);

- *рефлексивні* (визначати відповідність змісту професійної діяльності загальним потребам науки та економіки, контролювати і оцінювати результати професійної діяльності інженерів, забезпечувати об'єктивну оцінку та розвиток власного освітньо-професійного та інтелектуального потенціалу, оцінювати причини успіхів і недоліків у власній діяльності та визначати напрями її корекції).

Вагоме місце у лекційному курсі дисципліни «Праксеологічні основи менеджменту» займають рекомендації майбутнім менеджерам щодо необхідності впровадження інновацій у виробництво, що є необхідною умовою формування праксеологічних умінь. Дана дисципліна підкреслює важливість інноваційних розробок та ефективність їх застосування у виробництві, на сучасних фірмах та підприємствах. У студентів виховується прагнення до першості, ефективного виконання професійних обов'язків та професійного розвитку.

Одна з найбільших потреб людини – досягти мети в житті, для чого необхідне знання механізму успіху. Успіх – це постійне здійснення тих цілей, що ми поставили перед собою і які винятково важливі для нас; це не тільки результат, але й процес руху шляхом його досягнення; це розвиток можливостей людини, розкриття її потенціалу.

Успіх найчастіше розуміють як уміння в душі гармонії і рівноваги пристосуватися до різноманітних і постійно мінливих умов життя. Це – такий розвиток сили і здібностей, за допомогою яких людина досягає бажаних етапів у своєму житті, організовує відповідним чином свою енергію й зусилля, а також знання та здібності. Сучасні дослідники активно вивчають умови досягнення життєвого успіху та фактори, що на нього впливають. Так, Б. Трейсі виділяє сім основних складових успіху:

1. Мир у душі. Тільки живучи в гармонії з власними вищими цінностями і внутрішніми переконаннями, ви можете досягти миру в душі.

2. Здоров'я й енергія – нормальний фізичний стан людини. У тіла є природна схильність до здоров'я, і воно ним піклується навіть при відсутності фізичного й ментального втручання.

3. Ставлення з любов'ю до тих, хто поруч з вами, з людьми, які вас люблять і піклуються про вас.

4. Фінансова свобода. Більшість неприємностей пов'язана із занепокоєнням про гроші.

5. Високі цілі й ідеали, що складають зміст вашого життя.

6. Самопізнання та самосвідомість, що йдуть рука об руку з внутрішнім щастям

і зовнішніми досягненнями.

7. Відчуття самореалізації або того, що ви стаєте тим, ким хочете стати.

Успіх це багатомірне поняття й що механізм його досягнення включає цілий ряд факторів.

По-перше, успіх, пов'язаний з розкриттям потенціалу людини, залежить від неї самої, від її активності. Це не стільки наслідок незвичайного таланту й здібностей, скільки уміння застосовувати їх на практиці. Домогтися успіху не означає, що ми повинні робити щось особливе. Це значить, що ми повинні робити те, що й інші, але краще. Так що успіх – це те, чого люди домагаються лише завдяки своєму власному, тільки їм властивому потенціалові, завдяки своїй активності.

По-друге, успіх – це рух на шляху до мети, поставленої перед собою, це результат роботи наших переконань, цінностей, здібностей і звичок, що лежать в основі цього руху. Його потрібно вимірювати, порівнюючи, із метою, завданнями та результатами, яких людина досягла. При цьому важливо зрозуміти, що необхідною умовою розвитку нерозкритих можливостей людини є тільки ті ознаки, що для неї значимими.

По-третє, для досягнення успіху людині необхідно постійно розкривати свої внутрішні здібності й резерви, що існують в процесі її розвитку і саморозвитку. Це здійснюється шляхом формування внутрішнього світу на основі неповторно-унікального досвіду. Цей процес потребує від індивіда продуктивної активності, що виражається в постійному корегуванні своїх дій, поведінки, вчинків. Усе це, у свою чергу, викликає необхідність самосвідомості й самооцінки, самоконтролю й відповідальності. Самосвідомість і є тим стрижнем особистості, навколо якого формуються дії і вчинки людини, її думки й почуття. Ідея особистісного росту гарна для тих, хто вже зрозумів, що всі можливості життєвого успіху вкладені в них самих і тому роблять усе необхідне для свого вдосконалювання й самореалізації.

По-четверте, важливою складовою успіху є оволодіння майстерністю людських взаємин. Сюди входять комунікативна компетентність людини, ефективна стратегія й тактика особистого впливу, керування конфліктами, навички успішного лідерства й інші фактори, що впливають на взаємини людей.

У даний час усе більше людей намагається знайти задоволення всередині себе, називаючи це по-різному: особистісний розвиток, самовиховання, самоактуалізація, духовний розвиток або реалізація власного потенціалу. Особистісний розвиток у самому широкому розумінні містить у собі цілий ряд різних методів, таких як гіпноз, аутогенне тренування, медитація, гештальт-психологія, групова терапія, трансактний аналіз, тренінг самоповаги, керування стресом, тренінг взаємин і взаємного впливу і т.д.

Будь-які технології саморозвитку, психотехніки й концепції особистісного росту допомагають нам у досягненні цілей і прискорюють просування до них. Але для цього необхідно глибше усвідомити значення саморозвитку й почати працювати в цьому напрямку. На думку С. Хохеля:

- особистий розвиток є найкоротшим і найефективнішим шляхом до успіху й добробуту, хоча іноді він здається довгим;

- особистий розвиток є якісно новим, усвідомленим етапом розвитку людини, адже, після пробудження енергії творчості, він починає бурхливо й радикально змінювати обставини нашого життя доти, поки особистість не зникає, звільняючи місце для сутності, що сміє стати тим, чим вона може бути;

- особистий розвиток є поступовим самозціленням від усіх емоційних проблем і тілесних хвороб без систематичного й цілеспрямованого застосування ліків, засобів і методик;

- особистий розвиток є перебуванням у групі однодумців, пов'язаних взаємним притяганням і симпатією, а також усвідомленням загальної справи;

- особистий розвиток є завершенням циклу розвитку свідомості, що мислить винятково загальноновживаними, звичними для всіх категоріями, і перехід у вищі, творчі виміри свідомості – із прижиттєвим центруванням свідомості в цих вимірах;

- особистий розвиток є постійним самовдосконаленням і самоусвідомленням, що веде до вироблення нових якостей;

- особистий розвиток є постійним навчанням, де кожен, допомагаючи іншому, одночасно перебуває учнем стосовно більш розвинутих типів свідомості, що іноді не має інших каналів зв'язку з нами, крім уявних. Неможливо досягнути все, тому що це означатиме зупинку в розвитку.

Кар'єрні досягнення людини багато в чому залежать від рівня його особистісного професійного розвитку. Тут мають значення такі аспекти, як: 1) кваліфікація – рівень підготовленості до якогось виду праці; 2) мотивація – і як елемент здійснюючого керівником переконання і керівництва до дії, і як самомотивація, яка безпосередньо пов'язана з головними цінностями людини і не завжди стосується реалій підприємства; 3) соціалізація – стосується в першу чергу неформальної культури даного підприємства (неписані правила і ритуали), що може стати перешкодою для розвитку особистості. Існує ризик отримати негативну оцінку з боку керівництва чи колег за прояв ініціативи, яка може становити загрозу становищу представників організації; 4) реалізація – безпосередньо пов'язана з аспектом соціалізації. Задуми, що передбачають переміни, не зустрічають належної підтримки. Таким чином, підприємство визначає межі дії своїх співробітників і створює проблеми для їхнього кар'єрного росту.

Основні фактори, що сприяють успішній діяльності працівників:

1. Виконання бажань працівника з точки зору розвитку його потенціалу та професійного зростання.

2. Постійний притік кваліфікованих спеціалістів, які стають резервом.

3. Найбільш ефективне використання можливостей працівника в даний час і в майбутньому.

4. Впевненість працівника у власних силах.

5. Створення резерву на підвищення по посаді в межах фірми.

6. Уважне ставлення керівництва фірми до своїх працівників.

Успішне діяльність підприємств вимагає участі трьох зацікавлених сторін:

- фірма несе відповідальність за створення середовища, яке сприяє індивідуальному зростанню, навчання та підготовці працівників в робочий та в

позаурочний час. Це дозволяє працівникам набути необхідної професійної майстерності, отримати інформацію про можливості просування по службі в інших галузях і використати ці можливості. Більшість щойно прийнятих працівників повинні починати трудову діяльність з найнижчих посад;

- керівник виконує функції каталізатора, який стимулює здійснення обґрунтованого планування на перспективу. Крім того, керівник, знаючи організацію робіт на фірмі, може вказати працівникові правильний напрям діяльності з врахуванням потреб фірми. Керівник знає також можливості своїх працівників і враховує їх прагнення. Нарешті, керівник постійно контактує з підлеглими та інформує їх про зміну потреб фірми і вплив цих змін на професійне зростання. Керівник стимулює своїх підлеглих, оцінює належним чином їх працю і надає консультативну допомогу;

- працівникові надається найбільш вагома роль. Він повинен оцінити свої сильні та слабкі сторони, а також вміти визначити, як і чому він досяг теперішнього стану. Нарешті, працівник повинен визначити наступний щабель у розвитку своєї кар'єри, способи оцінки досягнутих результатів і скласти план можливих дій.

Успіх завжди включений у ланцюжок дій, він ніколи не виявляється сам по собі, не є самоціллю. Скоріше він служить задоволенню, що, у свою чергу, є живильним середовищем для подальших дій, що служать меті самореалізації. Успіх вимірюється внеском у досягнення особистістю задоволеності життям, іншими словами, тим, що збагачує або поглиблює зміст усього життя. Від задоволення виходять нові стимули до росту, що не обов'язково повинні бути пов'язані з роботою, а можуть відноситися до емоційної зрілості людини або розвитку інших сторін її потенціалу, що означає рівною мірою й успіх.

## 2. Основні чинники досягнення успіху в менеджменті

### 2.1. Основні професійні вимоги до кваліфікації менеджера

**Менеджер** – це управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні умови господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено враховує зміни у міжнародних відносинах, своєчасно **впливає** на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.

Поняття «менеджер» в сучасному розумінні – це керівник або керуючий, що займає постійну посаду і наділений повноваженнями в галузі прийняття рушення з конкретних видів діяльності підприємства, що працює в умовах ринку.

Для успішного здійснення професійної діяльності менеджер будь-якого рівня повинен володіти такими компетентностями:

- здатність формувати інформаційний простір та використовувати інформаційні технології у діяльності організації;
- здатність до професійного (усного та письмового) спілкування діловою українською та іноземною мовами з предмету основної діяльності;
- здатність підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, налагоджувати ефективну взаємодію в команді, створювати сприятливі умови для навчання та саморозвитку персоналу підприємства;
- здатність до налагодження та здійснення ефективних комунікацій із зовнішнім середовищем, дотримання етики ділового спілкування, позитивного ставлення до різноманіття культур;
- здатність забезпечувати економічну, екологічну, цивільну безпеку функціонування організації, безпеку праці та належну якість випущеної продукції;
- здатність діяти з позиції соціальної відповідальності, займати активну життєву та громадянську позицію, розвивати лідерські якості;
- здатність до безперервного навчання та саморозвитку, самостійної праці, використання системного підходу до розроблення та реалізації рішень.

Провідними спеціальними (фаховими) компетентностями майбутніх управлінців є:

- здатність розуміти економічні основи функціонування організації, визначати потреби та напрями раціонального використання ресурсів організації;
- здатність планувати і організовувати діяльність підприємства (підрозділу) відповідно до визначених стратегічних орієнтирів;
- здатність аналізувати та оцінювати результати діяльності, економічний потенціал та динаміку розвитку організації;
- здатність до аналізування та оцінювання соціально-економічних процесів, розгляду суспільних явищ в конкретних історичних умовах;
- здатність обґрунтовувати управлінські рішення та здійснювати ефективний контроль за їх виконанням;
- здатність опрацьовувати первинну зовнішню та внутрішню інформацію та формувати на її основі стратегію розвитку підприємства.

Особисті якості організатора: високі розумові та інтелектуальні якості; розвинуте аналітичне мислення; емоційна стійкість; системність мислення; фізична стійкість та висока працездатність; тактовність та гнучкість, ініціативність; уміння йти на компроміс; володіння основними техніками спілкування; комунікабельність, уміння поводитися в конфліктних ситуаціях, залагоджувати суперечки; активність, уміння досягати мети, наполегливість; відповідальність, терпіння, акуратність та послідовність; уміння швидко реагувати та працювати в незвичайних мовах, у стресових ситуаціях; стійкість до стресу; здатність до ризику; здорове сприйняття критики; уміння планувати та розставляти пріоритети; уміння поєднувати абстрактно-логічне, репродуктивне, конкретне та креативне мислення; активний словниковий запас та вміння донести свою думку до людей з різним рівнем освіченості; уміння переконувати, схилити на свій бік та маніпулювати; уміння жертвувати малим заради процвітання підприємства; здатність виділяти головне, бачити кілька альтернативних рішень; схильність до творчого співавторства; педагогічні та психологічні знання й навички; новаторство, творчий підхід та оригінальність мислення; мобільність та доступність для співробітників і партнерів; вільне володіння іноземними мовами; швидка здатність до навчання гуманітарного напрямку; уміння спілкуватися з іноземцями з урахуванням менталітету країни.

Методи роботи менеджера:

- збір інформації;
- виробка мети;
- постановка завдання;
- оперативна діяльність;
- контроль за виконанням.

Менеджери виконують такі функції:

- ✓ Планування.
- ✓ Організування.
- ✓ Мотивування.
- ✓ Контролювання.
- ✓ Регулювання.

## **2.2. Система методів управління**

Методи управління являють собою сукупність способів та засобів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт управління.

Економічні методи управління - це способи впливу на трудову діяльність людей, засновані на свідомому використанні всієї системи економічних законів і категорій.

До економічних методів належать:

- планування;
- господарський розрахунок;
- матеріальне стимулювання;
- розподіл прибутку;
- ціноутворення.

Методи організаційного впливу – це методи, що спираються на владу керівника, на його права, на притаманну організації дисципліну та відповідальність. Розумне адміністрування завжди передбачає використання заходів стимулювання, переконання, виховання, розвиток ініціативи.

Призначення організаційних методів управління полягає в координації діяльності підлеглих у процесі вирішення накреслених завдань.

Залежно від форм і завдань розрізняють такі види організаційної діяльності:

- добір, розстановка, робота з кадрами;
- організаційне нормування;
- оперативне планування;
- доведення завдань до виконавців;
- організаційний інструктаж;
- організаційна розпорядливість; контроль виконання;
- організаційний аналіз;
- організаційне проектування.

Сучасним менеджерам треба враховувати, що структура особистості, здатної до організаторської діяльності, складається з трьох необхідних елементів:

1. Загальних здібностей (вони необхідні, але недостатні);
2. Специфічних властивостей (без них немає організатора);
3. Індивідуальних відмінностей (які дають можливість окреслити типи організаторів).

Вважається, що тільки разом ці три характеристики складають узагальнену модель організатора як діяча і що пов'язані вони з направленістю особистості, підготовленістю її до організаторської діяльності та рядом особистих якостей, які можна назвати загальними якостями. Ці якості у структурі особистості організатора проявляються не тільки у здібних людей, але й у тих, хто організатором може і не буде.

### **3. Основні етапи організації успішної діяльності менеджера**

#### **3.1. Методи організації ефективної роботи менеджера**

Після встановлення цілей починають власне планування праці. Керівнику важко або й неможливо розробити конкретні плани на більш-менш тривалий період, тому що під впливом не передбачених раніше факторів їх доведеться постійно переглядати. Тому на практиці звичайно обмежуються розробкою плану роботи на день, тиждень, місяць. Причому останній часто не проробляють детально, відзначаючи лише невідкладні і найбільш важливі справи.

Організація праці менеджера підприємства тісно пов'язана з організацією всіх процесів управління у підпорядкованому йому апараті та істотно впливає на успіх управління в цілому.

Менеджер постійно піддається стихійному перебігу подій, не керує власним часом, він втрачає здатність і можливість відрізнити головне від другорядного, побачити за конкретними ситуаціями більш фундаментальну проблему. Його рішення

набувають характеру оперативного погашення конфліктів. По суті, виконуючи роль генерального диспетчера, такий менеджер не виконує своїх першочергових обов'язків.

Залишаються невирішеними перспективні проблеми, а це в свою чергу породжує багато нових проблем. Нерідко буває і так, що менеджери великого значення надають проблемам і перспективним питанням. Але свою роботу вони організують так нераціонально, що не мають можливості бути на керованих об'єктах, особисто зустрічатися з керівниками підрозділів та іншими працівниками; їм бракує часу для підвищення власної кваліфікації. Через це перспективні завдання, якими вони зайняті, вирішуються не найкращим чином.

Іноді менеджери через брак часу, що є наслідком поганої організації праці, робочий день менеджера триває 10, 12 і навіть 13 годин. Врешті, не залишається часу на самоосвіту, родину, відпочинок, спорт та інше. Слід мати на увазі й те, що організація власної праці – це турбота самого менеджера.

Невпорядкованість робочого дня, постійна зайнятість, безперервна штурмовщина у справах, які потребують вдумливого, планомірного вирішення, створюють у самому апараті управління такий стиль роботи, який призводить до нераціонального використання часу в усіх підрозділах.

Щоб правильно спланувати розподіл часу між різними видами діяльності, необхідно перш за все його класифікувати за певними ознаками.

За змістом роботи поділяють на *економічні, технічні, комплексні* тощо. **Роботи розрізняються:**

- о за характером спонукальних причин (особиста ініціатива, ініціатива підлеглих, вказівки зверху, ініціатива громадських організацій);

- о за періодом, що охоплюється керівною діяльністю (питання перспективні, поточні та ін.);

- о за формами діяльності (індивідуальна робота, збори, наради, прийом відвідувачів, телефонні розмови, відвідання робочих місць та ін.).

Планування має бути як довгостроковим (рік, квартал, місяць), так і оперативним (тиждень, один день). Починати треба з довгострокового плану. Для цього необхідно скласти перелік найбільш важливих робіт року, кварталу, місяця, а потім встановити терміни їх початку і закінчення. До цих робіт належать, такі, які повторюються із року в рік. Наприклад, річний звіт, збори трудового колективу щодо підсумків року та ін. Існує практика складання робочих графіків на один день, тиждень, рідше – декаду чи місяць. Ці графіки дисциплінують не тільки працю самого менеджера, але і підпорядкованого йому колективу.

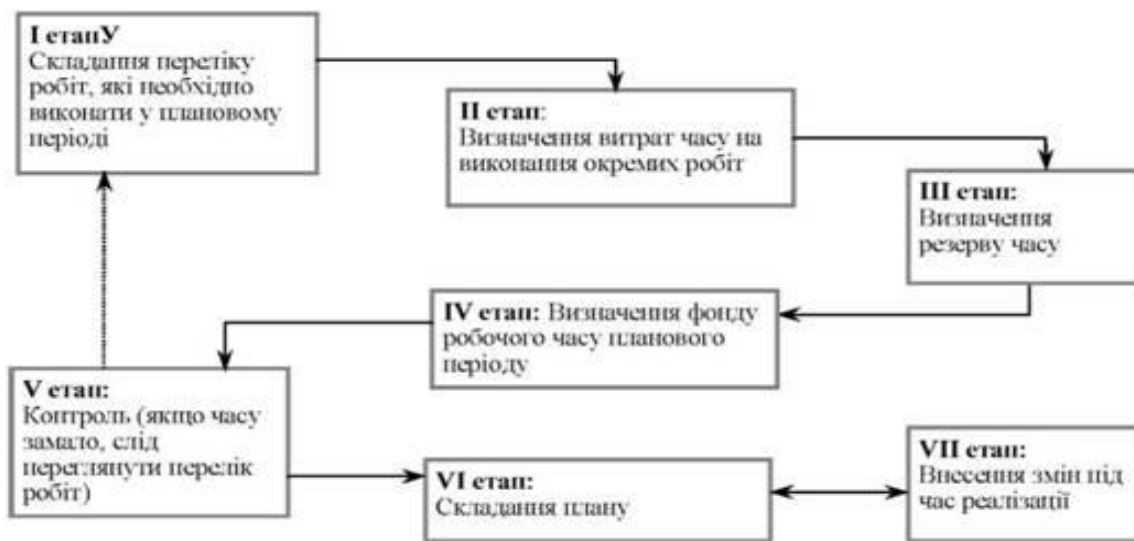
План має чітко визначати час на роботу з документами, прийом відвідувачів, перебування в структурних підрозділах, участь у зборах акціонерів і трудового колективу, проведення нарад з підлеглими тощо. Розробка такого плану створює нормальний ритм роботи апарату управління, забезпечує черговість виконання завдань, дає можливість виділити час для творчої роботи, інноваційної діяльності, підвищення кваліфікації. Тут менеджер компетентно і завчасно може займатися постановкою і вирішенням стратегічних питань, продуктивно працювати.



### 3.2. Процес розробки плану особистої праці менеджера

**Перший етап:** менеджер складає перелік справ, які слід виконати протягом планового періоду. Це можуть бути завдання з перспективного переліку справ, не виконаних у минулому періоді, інші справи, завдання, які періодично виникають. Перелік робіт слід складати у письмовій формі. Наприклад, у переліку справ на день відображають такі питання: проведення нарад, прийомів, робота з документацією, поїздки, контроль, телефонні переговори тощо. На цій стадії достатньо лише наближеного ранжування завдань, тобто розподілу їх за ступенем важливості або терміновості.

**Другий етап:** після складання переліку робіт на плановий період необхідно визначити витрати часу, необхідного для виконання кожного виду роботи. Безумовно, це складне завдання, оскільки керівнику важко заздалегідь передбачити, скільки часу потребує та чи інша робота. Тут багато залежить від складності та незвичайності вирішуваних завдань, досвіду і професіоналізму самого керівника, кваліфікації управлінського персоналу та інших факторів. Разом з тим, тривалість деяких управлінських дій можна оцінювати досить точно. Наприклад, керівники заздалегідь регламентують тривалість прийому відвідувачів з особистих питань, нарад тощо.



Зрештою, оцінка витрат часу буде приблизною, що потребуватиме коригування їх в ході реалізації завдань. Разом з тим, встановлення тривалості робіт дисциплінує керівника, змушує його вкладатися у встановлені терміни. Не дарма кажуть, що робота забирає стільки часу, скільки його на неї виділено.

**Третій етап:** оскільки неможливо передбачити, які завдання потрібно буде виконати протягом планового періоду, слід зарезервувати час для непередбачених справ.

#### **Робочий час керівника поділяється на три частини:**

- о заплановані справи – 60 %. Виходячи з 8-годинного робочого дня, запланована активність не повинна перевищувати 5-6 год.;
- о резерв часу на непередбачені роботи – 20 %;
- о резерв часу на творчу діяльність керівника – 20 %.

Отже, співвідношення між плановим часом і резервом має становити 60:40.

**Четвертий етап:** необхідно визначити фонд робочого часу планового періоду. При цьому, слід виходити з 5-6 годин на день. Таким чином, у тижневому плані за п'ятиденний тиждень загальний фонд робочого часу становитиме 40 годин, а для розв'язання планових завдань – не більше 30.

**П'ятий етап:** перш ніж остаточно встановити план власної роботи, необхідно здійснити контроль шляхом співставлення розрахованих на другому етапі витрат часу на виконання планових робіт з фондом робочого часу. Якщо необхідні витрати часу перевищують фонд планового періоду, необхідно переглянути перелік планових робіт. Менеджеру слід проранжувати планові роботи з точки зору важливості і невідкладності їх і вилучити другорядні дії. Так, не дуже термінові справи можна перенести на наступний період. Слід також делегувати частину робіт підлеглим.

**Шостий етап:** менеджер складає план власної роботи до виконання. Для зручності їх рекомендується розробляти за допомогою щоденників часу, в яких відображають завдання, необхідні дії, номери телефонів, адреси та іншу інформацію.

**Сьомий етап:** корегування плану, за необхідності - внесення змін і доповнень. Завдяки встановленому резерву часу менеджер має змогу протягом планового періоду адекватно реагувати на можливі ускладнення в процесі реалізації тих або інших завдань, вирішувати непередбачені справи, займатися творчою роботою.

Якщо у менеджера немає особистого плану роботи, то в колективі виникає нервова напруга, що призводять до неякісного вирішення завдань, зниження результативності управлінської праці.

Деякі роботи передбачити у плані неможливо. Для цього необхідно проектувати резерв часу на їх виконання, а якщо його буде недостатньо, то зменшувати витрати часу на заплановані роботи, переносити на інший час або доручати їх виконання відповідальному працівнику апарату управління.

Планування особистої роботи слід розглядати не тільки як складання її плану. Тут важливим є визначення часу для її проведення, строків початку і закінчення. При цьому треба враховувати всі майбутні види робіт, порівнювати необхідний для роботи час з плановим фондом в загальному бюджеті робочого часу.

Після складання плану необхідно проявити уміння і наполегливість у його виконанні, забезпечити необхідний контроль за виконанням планів іншими управлінськими ланками. Контроль виконання плану особистої роботи і завдань виконавцями має бути регулярним і послідовним. Це дисциплінує самого менеджера, а також його підлеглих, сприяє ефективному використанню робочого часу, підвищенню якості управління організацією.

Керівнику складно або й неможливо скласти конкретні плани на тривалий період, оскільки під впливом непередбачених факторів їх доведеться постійно переглядати. Тому на практиці, як правило, обмежуються розробкою плану особистої роботи на день, тиждень, місяць. Причому в плані на місяць часто, зазначають лише невідкладні і найбільш важливі справи.

На практиці планування часу полягає у його розподілі за видами робіт. Узагальнений розподіл часу регламентується за допомогою розпорядку робочого дня,

який будується з урахуванням розпорядку дня вищого керівництва, періодичності виконання окремих робіт. Слід мати на увазі, що з підвищенням рівня управлінської діяльності зменшується час, що витрачається на управління основною діяльністю, і збільшується – на адміністративну, організаційну роботу, представництво, розв'язання соціальних проблем.

У діяльності менеджерів різних підприємств багато особливостей. Тому менеджер повинен самостійно, відповідно до особливостей робіт, згрупувати їх за видами на підставі тих чи інших ознак. Це необхідно для обліку витрат часу за видами діяльності, аналізу планування власної роботи.

Для планування власної роботи недостатньо мати перелік робіт неможливо знати і їх фактичну тривалість, на основі якої можна встановити терміни початку і закінчення робіт і взаємно пов'язувати їх. Для цього треба проводити спеціальні спостереження, вивчати власні витрати часу протягом робочого дня. При цьому лише облік усіх робіт може дати повну картину навантаження менеджера. Способи і форми обліку залежать від його цілей. Так, для удосконалення організації праці менеджера доцільно проводити самофотографування як робочого, так і вільного часу. Але сам облік нічого не вартий без систематичного аналізу. Саме дані аналізу дають можливість оцінити рівень організації часу керівника.

Основним способом аналізу є порівняння фактичних витрат часу на кожний вид робіт із середніми витратами інших керівників того ж рівня.

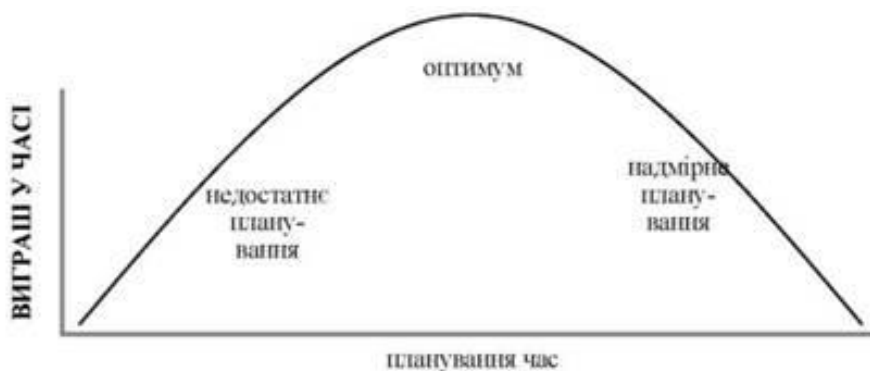
Дослідження свідчать, що в загальному обсязі робочого часу на особисті стосунки витрачається до 76 % часу, у тому числі:

- о наради, збори, прийом відвідувачів (бесіди) – 23,5 %;
- о службові поїздки (ділові зустрічі) – 23,5 %;
- о контроль за роботою об'єктів управління і відвідання робочих місць – 23,5 %;
- о телефонні розмови – 6,5 %

**Інші витрати часу менеджера складають:**

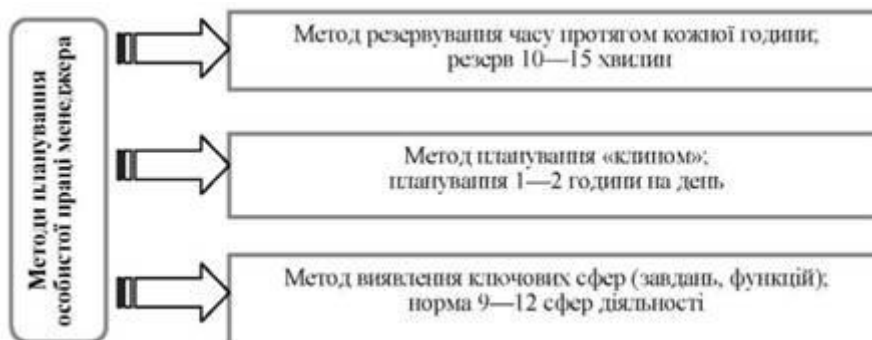
- о на роботу з документами – до 13,5 %;
- о підготовка і організація роботи – 5 %;
- о особисті потреби і відпочинок – 2 %;
- о втрати робочого часу – 3,5 %

Планування особистого часу менеджера необхідно починати з розробки певного режиму, який має дотримуватися, уточнюватися і поступово перетворюватися на постійну норму.



## Раціоналізація витрат часу на планування

Планування власної роботи не вимагає від керівника значних витрат часу. Для складання плану достатньо витратити наприкінці робочого дня 15-20 хвилин. Натомість переваги планування особистої праці менеджера набагато перевищуватимуть ці витрати. Зокрема, ще можливість змогу скласти план на наступний день, чітко уявити завдання, впорядкувати роботу протягом дня, подолати забудькуватість, сконцентрувати увагу на найважливіших завданнях, самодисциплінує під час виконання завдань, дає відчуття успіху в кінці робочого дня, підвищує задоволеність і мотивацію й у цілому сприяє ефективності праці.



## Методи планування особистої праці менеджера

Засоби планування особистої роботи менеджера поділяються на традиційні і комп'ютерні.

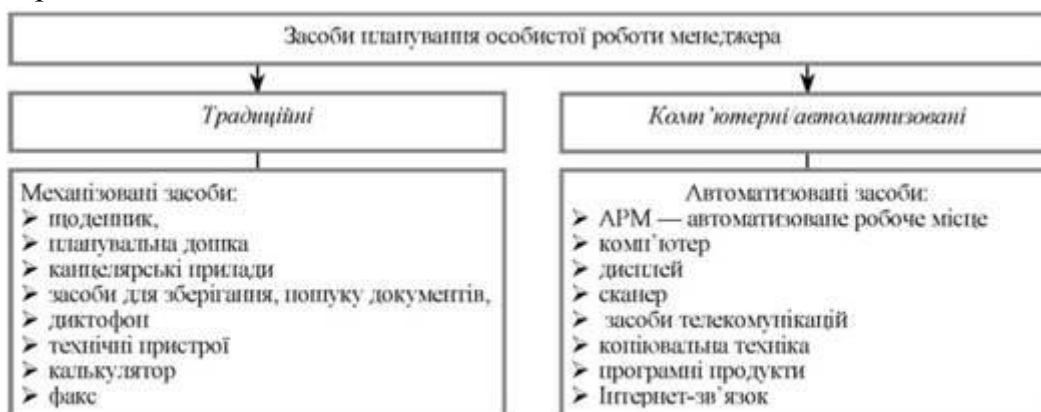


Рис. 4.4. Засоби планування особистої роботи менеджера

## 3.3. Професійні цілі менеджера

Професійні цілі менеджера повинні відповідати таким вимогам:

1. Цілі мають бути досяжними. Зазвичай вони містять певний виклик. Цілі не можуть бути легкими для досягнення, але не можуть бути й нереалістичними, такими, що виходять за граничні можливості менеджера. Нереальні цілі призводять до демотивації керівника та втрати ним орієнтира, що негативно позначається на діяльності організації.

2. Конкретність та вимірюваність цілей.

3. Цілі повинні мати конкретний часовий горизонт. Вони мають бути досягнуті в суворо встановлені терміни. Порушення цих термінів може розглядатися як невиконання встановлених цілей.

4. Суперечливість цілей (цілі мають бути узгоджені між собою).

Отже, процес планування праці керівника має починатися з вибору менеджером особистих цілей.

Постановка цілей включає три етапи:

1. Визначення цілей.

Насамперед, керівник повинен визначити, чого він прагне досягти в особистому і професійному плані.

2. Аналіз можливостей досягнення встановлених цілей.

На цьому етапі слід проаналізувати свої сильні і слабкі сторони, які можуть полегшувати або ускладнювати досягнення цілей, а також відповідність між цілями і наявними ресурсами. Наприклад, керівник ставить за професійну мету зайняти посаду віце-президента фірми із зовнішньоекономічної діяльності. Однак це потребує знання іноземної мови. Він має визначити, які ресурси (часові, матеріальні, здібності до вивчення мов) для досягнення мети.

3. Уточнення і конкретне формулювання цілей.

Для подальшого планування необхідно залишити тільки реальні цілі. Вони мають бути також чітко сформульовані і мати часову характеристику. Пропонується встановлювати довго- (життєві), середньо- (до 5 років) і короткострокові (до одного року) цілі. Після встановлення цілей розпочинають власне планування праці.

### **3.4. Методики подолання перешкод у роботі менеджера**

Менеджмент – це процес, який забезпечує виконання людьми певних дій, і основою цього процесу є комунікації.

Комунікації – це обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень, і доводить їх до працівників організації. Проблема ефективних комунікацій – одна з ключових у діяльності керівників, оскільки за їх допомогою здійснюється обмін повідомленнями, що виражені різними символами та мають певне смислове навантаження.

У процесі виконання фахових обов'язків між керівником та підлеглими виникає ряд перешкод.

**Змістовні бар'єри** – проблеми в розумінні змісту і значення відправленого або одержаного повідомлення. Вони поділяються у свою чергу на:

*фонетичні* – використання елементів з інших мов і діалектів, дефекти мови і дикції, невиразність мови, порушення темпу мови, наявність значної кількості звуків і слів-паразитів;

*семантичні* – вкладання різного змісту, використання жаргонів і слешів;

*стилістичні* – неспівпадіння стилю мови комунікатора (відправника) зі змістом повідомлення;

*логічні* – різні логічні системи доказів.

*Індивідуальні бар'єри* – проблеми, пов'язані з індивідуальними особливостями мислення чи роботи, які можуть визначатися фізичними недоліками, хворобами, і проблеми, пов'язані з особистими комунікативними навичками в одержанні і передачі інформації, що можуть визначатися невмінням слухати та висловлювати свою думку, поганою увагою при читанні, психічним настроєм, очікуваним задоволенням або незадоволенням від повідомлення.

*Соціально-культурні бар'єри* – різний рівень розвитку соціального інтелекту. Вони поділяються на:

*етичні* – неспівпадіння норм поведінки керівника і підлеглого;

*рольові* – інтерпретація повідомлення з позиції "керівника" або "підлеглого";

*бар'єри неавторитетності* – низка авторитетності комунікатора;

*бар'єри світосприйняття* – різні погляди на життя.

*Міжособистісні бар'єри* – проблеми психологічного клімату, системи цінностей і негативних установок учасників спілкування, відсутність інтересу учасників комунікаційного процесу один до одного і до повідомлення.

*Організаційні бар'єри* – проблеми, пов'язані з віддаленістю учасників комунікаційного процесу один від одного; зі спеціалізацією завдань; з розходженнями в сфері влади, авторитету і статусу осіб, які спілкуються; із власністю на інформацію; неефективним зворотнім зв'язком; незадовільною структурою підприємства; інформаційним перекручуванням.

*Економічні, географічні та часові бар'єри* – проблеми часових і грошових ресурсів, різного місця розташування і впливу часу на одержання повідомлення.

*Проблеми каналів і засобів поширення інформації* – перевантаження каналів комунікацій, проблема конфлікту між способами передачі інформації: який з них краще, (Наприклад, що краще: передати повідомлення особисто чи в письмовій формі?)

Вміння слухати це...

о Вміння дати співрозмовнику можливість висловлюватись.

о Вміння реагувати на слова співрозмовнику терпляче і з співчуттям.

о Вміння не загострювати увагу на розмовних особливостях співрозмовнику.

о Вміння враховувати культурні відмінності.

о Вміння слідкувати за головною думкою співрозмовника і розуміти головний зміст його слів.

о Вміння уникати швидких висновків, не реагувати на емоційні прояви співрозмовника і задавати запитання.

Важливою складовою комерційного успіху в діяльності сервісного підприємства є не тільки уміння слухати, але й уміння вести ділову розмову.

Чим вищий рівень культури усного мовлення при веденні переговорів чи просто в розмові із співробітниками, клієнтами, підлеглими, тим вищий авторитет людини, що займається підприємницькою діяльністю, тим кращі і плідніші результати роботи.

Ділова розмова сприймається як усний мовний контакт між людьми, що зв'язані інтересами справи і мають повноваження для встановлення ділових стосунків, рішення ділових проблем і здійснення конкретних підходів до їх розв'язання.

Таким чином ділова розмова базується на чотирьох стержнях:

о перший відповідає за грамотність і вірність мовлення (мовний склад розмови);

о другий – завідує логікою і обмірковує доведення (логічний склад);

о третій – думає про створення гарного психологічного клімату бесіди, про враження, що справляє на оточуючих (психологічний склад);

о четвертий – керує нашою мімікою, жестами, манерами (немовний склад розмови).

Будь-яка зустріч починається зі створення сприятливого для спілкування психологічного клімату. Цю складову ні в якому разі не можна недооцінювати, бо саме вона запам'ятовується на емоційному рівні як враження від зустрічі, від уміння співрозмовника вести розмову і логічно доводити свою точку зору, при цьому не зупиняючи партнера образливими випадками та ін.

Ось основні правила, які допоможуть досягти успіху при створенні сприятливих умов і ділової атмосфери, які є вкрай важливими при налагодженні контактів з клієнтами сервісних організацій. Уміння налаштувати до себе клієнта уже забезпечує половину успіху справи.

1. Не шукайте односторонніх вигід.

Ви будете надто нудним співрозмовником, якщо будете думати лише про себе, про свої проблеми і про свій зиск у справі. Оскільки партнер теж прийшов зі своїм баченням цієї проблеми, то в результаті зустрічі, у кращому випадку, кожен залишиться при своїй думці. В гіршому – можливий конфлікт.

2. Зацікавте клієнта своєю пропозицією.

Для цього треба повести розмову так, щоб партнер сам вимовив те, що ви хотіли йому запропонувати. При цьому намагайтесь вловити його точку зору і побачити проблему його очима.

Появи інтересу з боку співрозмовника можна домогтися шляхом визнання його важливості або важливості його бажання. Дія цього прийому полягає в тому, що в основі поведінки кожної людини лежить бажання бути достойно і справедливо оціненою. Так зробіть це, тим самим ви знайдете шлях до серця співрозмовника.

3. Проявляйте виняткову увагу до співрозмовника.

Задавайте питання, на які можете отримати повну відповідь. Дайте можливість більше говорити йому, але не дуже захоплюйтесь цим. Звертайтеся на ім'я. Кожній людині приємніше чути особисте ім'я.

Природно, коли маєш справу з великою кількістю людей, запам'ятати імена всіх дуже важко. Тому, щоб краще запам'ятати імена і прізвища людей, яких вам представляють, треба запам'ятати три основних закони вашої пам'яті,

*Закон враження.* Чим яскравіше і сильніше враження про те, що ви хочете запам'ятати, тим швидше і краще ви це зробите.

*Закон повторення.* Можна запам'ятати все, що завгодно, якщо цей матеріал повторювати багато разів.

*Закон асоціацій.* Для ефективнішого запам'ятовування треба зв'язати інформацію з іншим фактором, який допоможе згадати вихідні данні.

4. Доводячи свою правоту, намагайтесь не сперечатися. Існує думка про те, що "у суперечці народжується істина". Насправді це вірно лише у випадку використання конструктивної суперечки. А вона якраз і є "найвищим пілотажем", і вміння вести суперечку на цьому рівні дано не кожному.

Всім знайома ситуація, коли кожен зі сперечальників кінець кінцем доводить, що саме його варіант вирішення питання кращий. В кінці кінців кожний залишається при своїй думці або співрозмовники розходяться ворогами. А в інтересах справи – це небажаний результат.

Існують випадки, коли ви впевнені, що факти викладені вашим співрозмовником невірні. Відмовтесь від задоволення одразу ж вказати на його помилки. Ви можете досягти умовної перемоги, при цьому втративши прихильність співрозмовника. Якщо ж ви відчуваєте, що не маєте рації, проявіть рішучість визнати свою помилку.

А, найголовніше, звичка виражати свою думку як можна скромніше завжди викликає менше заперечень. Якщо виявиться, що ви помилились, то це завдасть вам значно менше прикростей. Якщо ж виявиться, що ви праві, то вам буде легше переконати партнера приєднатися до вашої точки зору.

5. *Не кажіть співрозмовнику образливих слів.* Психологія суперечки підкоряється закону "емоційного дзеркала": нервозність одного породжує нервозність іншого, злість породжує злість. Щоб ваше слово подіяло, говоріть делікатно, не ображаючи.

6. У діловому спілкуванні можна виділити два види ставлення до оточуючого світу: позитивне і негативне.

Позитивне мислення більш сприяє створенню гарного психологічного клімату в будь-якій розмові. А максимальний вигравш від негативного мислення дорівнює нулю. Можна більше виграти, якщо направити свій розум на вирішення проблем, замість того, щоб нарікати на їх існування.

Отже, враховуючи вище викладене можна виокремити такі основні правила уміння говорити.

Вміння говорити це ...

- o Гарне знання тематики розмови.
- o Вміння спланувати розмову.
- o Вміння користуватись фактами.
- o Вміння сподобатись співрозмовнику.
- o Вміння слідкувати за своєю мовою.
- o Вміння говорити заради досягнення цілі.

Одна з умов ефективних комунікацій – це наявність у керівника певних навичок та умінь у взаєморозумінні, знання і вміння працювати на комунікаційній техніці. Особлива увага приділяється вмінню слухати і вмінню говорити. Перш за все



необхідно звернути увагу на типи співрозмовників і відповідно до цього обирати свою поведінку.

### ТИПИ СПІВРОЗМОВНИКІВ

Тип співрозмовників	Особливості поведінки з ним під час бесіди
"Позитивна людина"	Помірно вести з ним дискусію
"Непідступна людина"	При можливості визнавати його знання і досвід
"Незацікавлена людина"	Розпитувати, залучати до бесіди
"Важлива птаха"	Використовувати дискусію типу "Так, але...", не критикувати
"Людина яка все знає"	Намагатись висловлювати певну позицію відповідно до того, що він говорить
"Говірка людина"	Намагатись зупиняти і обмежувати
"Конфліктна людина"	Зберігати спокій, залишатись в межах професійної бесіди, намагатись спокійно спростовувати нелогічні висновки
"Обережна людина"	Задавати легкі запитання, поступово втягувати в бесіду

Зарубіжні науковці в сфері комунікацій ДжМ. Лейхіфф і ДжМ. Пен-роуз пропонують чотири основні правила подолання бар'єрів на шляху до ефективних організаційних комунікацій:

1. Завжди визначайте контекст до того, як намагаєтесь встановити будь-які комунікації. Якщо контекст невірний, ваша комунікація не буде мати ніякого змісту незалежно від того, наскільки підготовлена і уважна, на вашу думку, аудиторія. Якщо контекст правильний, якщо він має сенс, то і аудиторія піде на контакт з вами в процесі комунікації.

2. Не може бути комунікації за принципом "тільки давати" або "тільки брати". Внутрішня комунікаційна система, що допускає тільки односторонні комунікації, імовірно, не може бути ефективною. Розробляйте й впроваджуйте програми і види діяльності, що забезпечують двосторонні комунікації. Навчайте ваших менеджерів бути "активними слухачами", коли вони мають справу як зі своїми працівниками, так і з іншими людьми.

3. Занадто багато комунікацій – це однаково що повна їх відсутність. Позбудьтеся від "сміття" – таких "священних корів", як доповіді, бюлетені, інформаційні листи. Сконцентруйтеся і раціоналізуйте свою діяльність. Переконаєтесь, що інформація першорядної важливості обробляється в першу чергу.

4. Стимулюйте на всіх рівнях управління вашої організації впевненість співробітників у тім, що реальна поведінка – те, що вони роблять, як чинять, за що винагороджуються й за що караються, – набагато важливіше від того, що формально записано і що декларується. Якщо ви плануєте "хрестовий похід" на неефективні комунікативні зв'язки у вашій фірмі, то це він і є. Візьміть на себе особисте зобов'язання спостерігати за тим, щоб поведінка працівників не розходилося з їхніми словами, а потім самі дотримуйтесь цього зобов'язання.

### 3.5. Реалізація інноваційних проектів

#### Етапи підготовки та реалізації проекту

Інноваційний проект – плановий комплекс технічних, виробничих, економічних і організаційних заходів, об'єднаних однією генеральною (основною) метою. Він складається з кількох етапів процесу "дослідження – виробництво", узгоджених за ресурсами, термінами і виконавцями, та здійснюється єдиним менеджментом. За іншим визначенням, це система взаємопов'язаних цілей і програм їхнього досягнення, яка становить комплекс науково-дослідних, дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних та інших заходів, відповідно організованих, оформлених комплектом проектної документації, що забезпечують ефективне вирішення конкретного науково-технічного завдання (проблеми), вираженого в кількісних показниках, і сприяють інновації.



#### Три основні аспекти поняття "інноваційний проект"

Ми не маємо змоги докладно висвітлити всі аспекти кожної складової (у науці розроблено самостійну галузь проектного менеджменту), тому розглянемо лише основні засади.

Інноваційний проект охоплює такі обов'язкові структурні елементи:

- цілі і задачі;
- функціонально-виконавчу структуру (комплекс досліджень і розробок, роботи з підготовки і перепідготовки персоналу, імпорту й експорту ліцензій, впровадження, освоєння і продажу інновацій);
- техніко-економічне і ресурсне обґрунтування (показники витрат, термінів і ефекту);
- організаційно-економічну структуру (права і відповідальність замовника, виконавців, порядок фінансування, здавлив і приймання робіт, санкції, премії).

За масштабами і рівнем взаємодії підрозділів під час виконання інноваційних проектів і відповідно до значущості результатів, вони можуть поділятися на дві основні групи:

- проекти, у виконанні яких бере участь група підрозділів, результати виконання відображено у бізнес-плані організації, а обсяг витрат потребує виділення значних ресурсів, що підлягають централізованому контролю;

- локалізовані проекти, у виконанні яких беруть участь лише один-два взаємодіючих підрозділи чи цільовий тимчасовий колектив.

Прикладами інноваційних проектів першого типу можуть бути:

- реконструкція (розширення) виробничих підрозділів;

- заміна у великих масштабах технологічного устаткування на принципово нове;

- перехід на використання нових матеріалів;

- розробка і впровадження (чи тільки впровадження) комплексів технологічних інновацій під час освоєння нової продукції.

До цілей локальних інноваційних проектів можна віднести: впровадження окремих технологічних інновацій, часткову заміну устаткування, забезпечення підвищення якості окремого виду продукції. Проектна діяльність може бути спрямована на вирішення таких основних завдань:

- створення і виробництво продукції високих технічних рівня та якості, конкурентоспроможної на внутрішньому та зовнішньому ринках;

- скорочення термінів розроблення й освоєння виробництва нової продукції;

- вихід на нові ринки чи ринкові піші;

- забезпечення прихильності споживачів до продукції підприємства та створення позитивного іміджу.

Складний інноваційний проект слугує для вирішення науково-технічних проблем. Основними його характеристиками є комплексність, кількісна визначеність цілей науково-технічного розвитку, збалансованість ресурсів, необхідних для реалізації проекту. Безперервне управління та координація процесами реалізації дає змогу обирати шляхи та засоби найефективнішого досягнення цілей проекту. Керівникам і менеджерам, які залучаються до виконання проекту, необхідно пройти спеціальні курси з проектного менеджменту, де розглядають такі питання як управління інтеграцією, змістом, часом, вартістю, якістю, трудовими ресурсами, інформаційним зв'язком, ризиком тощо.

Етапи інноваційного проекту:

1. Передінвестиційна стадія:

- генерування і конкретизація інноваційної ідеї;

- опрацювання ідеї, розробка можливих варіантів;

- вибір оптимального варіанта.

2. Інвестиційна стадія:

- оформлення контрактної документації;

- реалізація проекту;

- контроль і оперативне регулювання виконання календарних планів і витрат ресурсів;

- подання результатів проекту замовнику і його завершення.

## ЕТАПИ ПЛАНУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ

з/п	Етап	Зміст
1	Формування інноваційної ідеї (задуму)	Визначення мети, форми, джерела, суб'єктів та об'єкту інвестицій
2	Попередня оцінка ефективності проекту	Дослідження інноваційних можливостей, ресурсів, попиту; підготовка пропозицій для потенційного інвестора
3	Техніко-економічне обґрунтування (ТЕО)	Складання організаційно-правових і розрахунково-фінансових документів з метою залучення інвестора
4	Розробка умов виконання проекту	Підготовка контрактної документації
5	Вибір інженерних та технологічних рішень	Розробка інженерних та технологічних рішень, підготовка проектної та технологічної документації
6	Виконання проекту	Будівельно-монтажні роботи, модернізація обладнання тощо
7	Експлуатація об'єкта	Управління виробництвом нового товару, забезпеченням, збутом; повернення інвестицій і одержання прибутку

Отже, для успішного управління інноваційним проектом потрібно: обґрунтувати необхідність та визначити мсту проекту; докладно вивчити характеристики нової технології, продукції тощо; визначити терміни і ресурси виконання окремих етапів, проекту загалом (практики вважають, що термін понад три роки пов'язаний з великим ризиком провалу проекту). Під час реалізації необхідно здійснювати систематичний моніторинг, оцінку і складати звіти виконання проекту.

### 4. Особистісні й професійні риси менеджера

#### 4.1. Загальні якості особистості менеджера

№ з/п	Назва якості	Зміст якості
1	Практичність розуму	Здатність застосовувати знання, життєвий досвід в різних ситуаціях
2	Глибина розуму	Здатність доходити до змісту явищ, бачити їх причини та наслідки, визначати головне
3	Комунікабельність	Відкритість для інших, готовність спілкуватись, потреба мати контакти з людьми
4	Активність	Уміння діяти енергійно, наполегливо при рішенні практичних завдань
5	Ініціативність	Особливий творчий прояв активності, висування ідей, пропозицій, енергійність, підприємливість
6	Наполегливість	Прояв сили волі, уміння доводити справу до кінця
7	Самоволодіння	Здатність контролювати свої почуття, свою поведінку у складних ситуаціях
8	Працездатність	Витривалість, здатність виконувати напружену роботу довгий час і не втомлюватись
9	Спостережливість	Уміння бачити, миттєво замінити щось, зберегти у пам'яті подробиці
10	Організованість	Здатність підкорити себе необхідному режиму, планувати свою діяльність, проявляти послідовність, зібраність
11	Самостійність	Незалежність у прийнятті рішень, уміння самому знаходити шляхи виконання завдань, брати на себе відповідальність

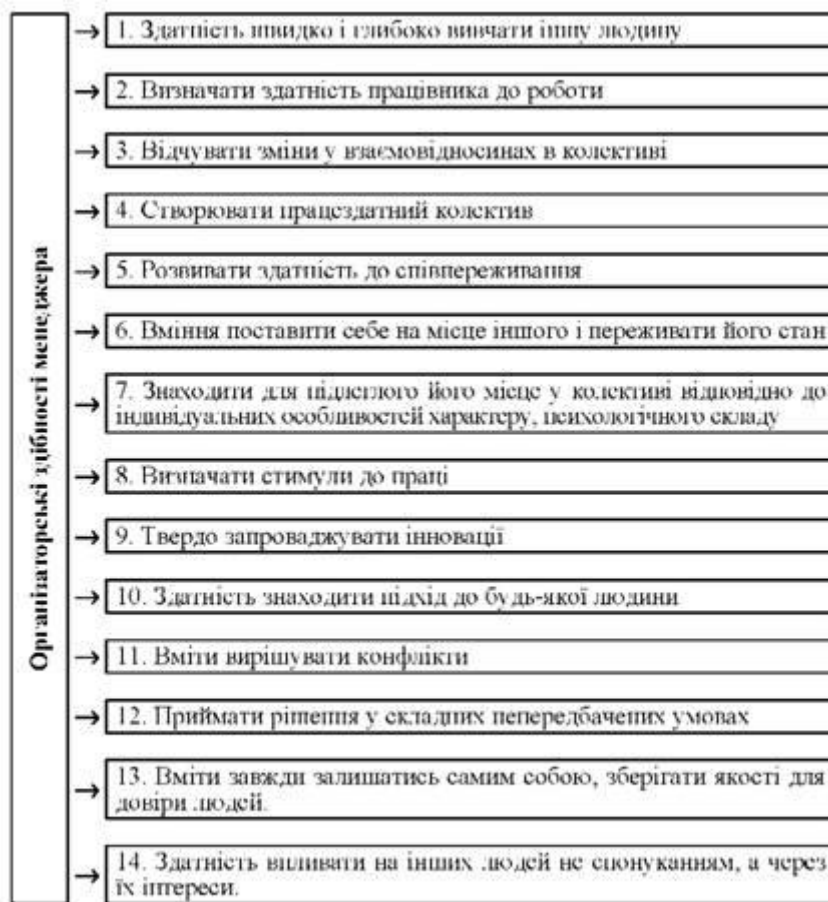


Рис. 10.12. Організаторські здібності менеджера

Важливим є оптимальне поєднання в керівниках як рис, притаманних менеджеру, так і якостей лідера. Дослідження показують, що частина менеджерів багато в чому володіє лідерськими якостями. Однак це стосується лише невеликої групи менеджерів. Тому постає питання про навчання та стимулювання в менеджерах лідерських рис.

Дехто вважає, що вмінню керувати навчатися не потрібно, воно є природженою здібністю людини. Але це не так. Ніхто не народжується керівником, лідером, який знає, як впливати на інших людей.

Підготовка компетентних менеджерів необхідна зараз як повітря. В повній відповідності до законів ринку попит породжує пропозицію. На сьогодні немає жодного вузу, який би не готував менеджерів. Дійшло до того, що менеджерів уже готують і середні спеціальні навчальні заклади. Та лише деякі з них створюють умови для особистого самовираження майбутніх менеджерів, виявлення та розвитку в них якостей, що необхідні для правильного та ефективного керування будь-якою організацією.

Однак щоб отримати менеджера, який здатний діяти і реагувати на внутрішні та зовнішні імпульси, що виникають у сфері його діяльності, потрібно людей формувати й розвивати, а не тільки технічно їх підготовлювати.

Менеджер майбутнього – це той, хто вільно приймає рішення та бере на себе відповідальність, проявляє якості лідера, включаючи природний талант до мотивації та переконання свого оточення, має здібності до запобігання конфліктам.

Руйнування старих стереотипів – одне з найвідповідальніших завдань підготовки менеджерів нового типу, але воно найменше розроблено як у науковому, так і в практичному плані. Змінилися суспільно-політичний устрій, система управління економікою, з'явилися нові форми власності тощо. Все це змінило мотиви вчинків, інтереси, взаємозв'язки людей та організацій. Виходячи з цього, нам потрібно змінити установки, мотиви діяльності людей.

Умови для формування та стимулювання лідерських рис характеру в людях повинні створюватися вже з дитинства. Необхідно давати дітям та молоді можливість приймати на себе відповідальність, діяти творчо та незалежно, але в межах певних правил. Для цього доцільно розробити програми щодо послідовного розвитку позитивних управлінських якостей у них. Адже лідерські якості включають у себе повсякденну культуру спілкування з оточенням, що буде в пригоді й просто для будь-якої людини.

Такі риси характеру можна виявляти за допомогою тестувань, рольових ігор та безпосередньої бесіди в колективі чи індивідуально.

**Лідерство** – досягнення мети через діяльність людей. Воно полягає в підтримці та натхненні працівників і груп людей на те, щоб вони досягали успіху оптимальним шляхом.

Ефективні лідери концентруються на невеликій кількості основних проблем, при цьому вони мають чітке уявлення про те, що вони намагаються зробити, і можуть примусити людей добровільно їх вирішувати.

Розглядаючи лідерство з позицій менеджменту, необхідно сказати, що лідерство є запорукою успішної діяльності організації.

Менеджери-лідери – носії головного господарського мислення, орієнтованого на нововведення.

#### **Головні риси менеджера-лідера:**

- доступність для кожного працівника;
- знайомство з більшою кількістю працівників;
- приділяє увагу системам заохочення;
- відкидає кабінетний стиль керівництва, з'ясовує проблеми на місцях, бере на себе відповідальність;
- делегує повноваження виконавцям;
- провину за помилки бере на себе, не втрачаючи часу на пошук винуватця, оскільки головне – це виправити помилку. Проблеми лідерства є ключовими для досягнення мети організації. У сучасних умовах лідерство дає змогу підняти бачення людини на вищому рівні. Процес лідерства дає змогу вдосконалити структуру організації, взаємин у колективі та досягти максимальних результатів у діяльності організації.

#### **Задачі менеджера в управлінні підприємством:**

- створення умов щодо автоматизації виробництва;

- залучення до виконання робіт працівників, які мають більш високу кваліфікацію;
- формування системи високої зацікавленості працівників фірми в досягненні наміченого результату шляхом впровадження комплексної системи заходів стимулювання й мотивації;
- контроль ефективності функціонування фірми, координація роботи всіх її підрозділів;
- вивчення можливостей виходу на нові ринки;
- формування політики розвитку фірми;
- визначення необхідних ресурсів та забезпечення ними;
- контроль за виконанням поставлених завдань.

Теорія системи впливів ґрунтується на характеристиці особистості, впливу колективу на цю особистість, а також впливу ситуації на конкретного індивіда.

Риси успішного керівника включають професійні, особисті та *ділові якості*.

#### **Особисті цінності успішного керівника полягають у:**

- о намаганні і здатності впливати на інших людей;
- о високих моральних стандартах;
- о прагненні до успіху, фізичного і психологічного здоров'я;
- о впевненості у собі;
- о піклуванні про оточуючих;
- о комунікабельності;
- о оптимізмі та безкорисливості.

## **4.2. Професійні якості менеджера**

**Менеджер** – такий важливий чинник будь-якої справи, як і засоби виробництва, кошти, матеріали, робітники тощо, а за великим рахунком – це на сьогодні основний чинник виробництва. Особливістю такого чинника є його динамічність, інтуїція, тип мислення, сума знань, організаторський талант, здібність працювати з людьми. Чим вище рівень підготовки менеджера, тим більше підстав мати ефективно виробництво, підприємництво. Таким чином, наявність досвідчених менеджерів стає вирішальним чинником економіки.

*Одна з найважливіших характеристик ідеального менеджера – його професійна обізнаність.* Високо цінуються також збалансовані здібності такого фахівця, його ентузіазм, здатність до творчості, а інколи – і до чорнової роботи, гнучкість мислення. Але треба розуміти, що менеджера здебільшого цінують не за знання, а за його професійні якості, конкретні дії та їх результат. Тому він повинен:

- навчитися управляти людьми;
- ввічливо та запобігливо ставитися до своїх працівників, всебічно вивчати їх характер, поведінку, працю, дотепність, особисте життя тощо;
- бути дуже уважним до своїх слів і висловлювань, ніколи незаслужено не нарікати на своїх підлеглих і колег;
- в оцінці предметів, людей дотримуватися виваженості, об'єктивності, критикувати тільки за справою;

- позбавлятися від непридатних працівників;
- намагатися працьовитістю та кмітливістю заслужити гарну оцінку з боку свого безпосереднього керівника;
- постійно займатися самоосвітою, вивчати практичний досвід колег;
- виробляти у собі здатність розмірковувати, вміти логічно мислити;
- бути спостережливим;
- уміти аналізувати з олівцем у руках діяльність організації;
- бути у курсі подій і проблем, які існують в організації та оточують її;
- уміти розвивати та поглиблювати знання в усьому, що стосується безпосередньої роботи;
- виявляти ініціативу, не боятися відповідальності;
- уміти аналізувати свої помилки, а коли треба – і визнавати їх;
- уміти активно захищати свої погляди, бути впевненим у своїх переконаннях;
- зберігати почуття шани, відстоювати гідність;
- подавати особистий приклад;
- не звертати уваги – і своєї, і підлеглих – на дрібниці;
- мати гарну виправку, витримку, характеризуватися чітким мовленням, бездоганною поведінкою.

Менеджер повинен бути самоорганізованою та дисциплінованою людиною, вміти берегти свій і чужий час. Для цього йому треба:

- точно визначати свою мету;
- вміти зосереджуватися на головному;
- встановлювати твердий термін у всьому, що стосується справи;
- бути рішучим, навчитися говорити "ні";
- не захоплюватися телефонними розмовами;
- виробити звичку занотовувати все, що заслуговує на увагу;
- уникати перешкод, які відволікають від справи;
- планувати та раціонально використовувати робочий час;
- навчитися слухати;
- діяти нестандартно, не за шаблоном;
- розпочинати все якомога раніше, а справу – невідкладно;
- змінювати заняття, придумувати собі стимули.

Підсумовуючи все наведене вище, можна виділити п'ять основних професійних якостей відмінного менеджера (керівника):

- уміння вести людей за собою та пристосовуватися до сприйняття роботи, виконаної іншими людьми;
- уміння чітко, по-діловому організувати справу, тобто дотримуватися розпорядку дня, регламенту роботи тощо;
- уміння приймати самостійні рішення, виявляти ініціативу;
- уміння домагатися результатів, бути наполегливим;
- уміння сприймати та стимулювати підлеглих.



## 5. Майстерність спілкування як провідний чинник досягнення успіху

### 5.1. Професійне спілкування, його особливості, функції, види

Основою поділу професійного спілкування на види є ступінь участі у ньому мови (мовного коду). За цією ознакою професійне спілкування поділяють на вербальне і невербальне.

Вербальне (лат. *Verbum* – слово) спілкування – це усне, словесне спілкування, учасники якого обмінюються висловлюваннями щодо предмета спілкування.

Залежно від комунікативної ситуації використовують розмовну мову (у повсякденному спілкуванні), літературну мову (опрацьована майстрами слова природна мова, яка є мовним еталоном народу), писемну мову (фіксування на певних носіях – папері тощо – інформації і прочитання написаного), усну мову (артикуляційне відтворення інформації та сприйняття її на слух).

Залежно від позицій учасників комунікативного процесу вербальне спілкування поділяють на пряме і непряме.

Пряме вербальне спілкування здійснюється шляхом усного контакту між учасниками спілкування. Інформація передається за допомогою мовних знаків та інтонаційних засобів. Пряме вербальне спілкування охоплює елементи невербального (жести, міміку, пози тощо).

Форми прямого вербального спілкування:

– індивідуальне монологічне (передача відправником усної інформації реципієнту без зворотного зв'язку);

– індивідуальне діалогічне (передбачає зворотний зв'язок між відправником і реципієнтом);

– групове монологічне (учасниками комунікації є троє і більше осіб. Наприклад, публічний виступ керівника перед колективом (лекція, доповідь));

– групове діалогічне (колективне обговорення проблем, ситуацій, пропозицій на ділових нарадах, засіданнях тощо).

Непряме вербальне спілкування полягає у відсутності безпосереднього контакту між учасниками. Інформація, що передається, позбавлена емоційного наповнення і не супроводжується невербальними засобами спілкування.

Форми непрямого вербального спілкування:

– письмова (інформація передається від відправника до реципієнта у формі відповідного документа, в якому зафіксовані атрибути ділових контактів);

– використання технічних засобів (телефонний зв'язок, електронна пошта, факсимільна техніка тощо).

Невербальне спілкування – це обмін інформацією між людьми за допомогою комунікативних елементів (жестів, міміки, виразу очей, постави та ін.), які разом із засобами мови забезпечують створення, передавання і сприйняття повідомлень.

Формами невербального спілкування є міміка, постава, жести, умовні сигнали.

Невербальне спілкування супроводжує й доповнює мову, відображаючи зміст висловленого або сприйнятого. Інформація передається невербальними засобами, які

сприймаються різними сенсорними системами: зором, слухом, тактильними відчуттями тощо.

Невербальні засоби спілкування:

– кінесичні (грец. *kinesis* – рух) – виражають загальну моторику різних частин тіла (міміка, жести, постанти, хода, контакт очима);

– проксемічні (лат. *proximus* – розташований близько) – пов'язані з організацією простору між його учасниками (відстань між мовцями, дистанція, вплив території, просторове розміщення);

– екстралінгвістичні (лат. *extra* – поза, зовні і *lingua* – мова) охоплюють позамовну сферу, в межах якої розвивається мова. Їх підрозділяють на:

– просодичні (грец. *prosodikos* – той, що стосується наголосу) фонетичні характеристики мовлення (швидкість мови, висота голосу, його тональність і діапазон). Наприклад, у спілкуванні з приємним співрозмовником людина притишує звучання мови, надає їй лагідних тонів, і навпаки – з неприємним співрозмовником розмовляє на “підвищених тонах”;

– таксетичні (лат. *tactum* – зачіпати, торкатися) пов'язані з тактильними особливостями сприйняття (рукостискання, поцілунки, дотики, прогладжування, поплескування);

– ольфакторні (лат. *olfactus* – чути нюхом) – вплив на комунікацію запахів тіла, косметики, предметів особистого вжитку;

– хронемічні (грец. *chronos* – час) вплив фактора часу на спілкування (час очікування початку спілкування; час, проведений разом у спілкуванні; час, протягом якого триває повідомлення мовця).

У невербальному професійному спілкуванні кінетичні засоби (“мова тіла”) є найуживанішими. Спілкування супроводжується жестами, які є носіями різного типу інформації, виражаючи позитивне або негативне ставлення до співрозмовника й теми розмови, рівність або домінування, відкритість чи закритість та ін. Найчастіше жести засвідчують такі психологічні стани учасників спілкування, як відкритість, підозра й потаємність, заперечення, сумнів, готовність, довіра, незадоволення тощо.

У міжособистісних відносинах у професійному спілкуванні характерними є такі форми невербальної передачі інформації, як жести з окулярами (можуть свідчити про різноманітні емоційні стани і наміри співрозмовника), почісування підборіддя (свідчить про роздумування, оцінювання), машинальне малювання на папері (свідчить про зниження інтересу до розмови), міцно зчеплені руки (символізують підозру й недовіру), “порожній погляд” (застиглість, нерухомість очей співрозмовника свідчать про нудьгу, байдужість), постукування по столу, тріскання затискачем ковпачка авторучки тощо (жести виражають стурбованість співрозмовника), прикладання рук до грудей (жест відображає чесність і відкритість) та ін.

Отже, спілкування є тісною взаємодією вербальних і невербальних компонентів, які доповнюють, підсилюють одне одного. Неувага до невербальних засобів у професійному спілкуванні може дезорієнтувати співрозмовника, якщо неправильно сприймати його міміку, жести, поведінку у типових ситуаціях.

Слухання відіграє провідну роль у комунікації. Воно допомагає сегментувати інформацію в процесі детальних обговорень, дебатів, доповідей, лекцій, бесід, що пов'язані з академічною і професійною сферами. А також формувати навички розрізняти експресивні стилі: високий, середній, низький, в усному приватному і офіційному спілкуванні.

Гендерні аспекти спілкування є невід'ємною частиною професійної комунікації. 2007 рік було оголошено в Україні – роком гендерної рівності, що призвело до помітних змін у правових, соціальних та ділових сферах життя суспільства. Питання гендера (статі) були важливими під час працевлаштування, отримання соціальних пільг тощо до моменту законодавчого затвердження в Україні принципу гендерної рівності.

Під час мовленнєвого спілкування комунікатори завжди використовують різні стратегії, вибір яких залежить від психологічних характеристик співрозмовників. Спілкування також є способом реалізації соціальних відносин (соціальний статус, субординація, етикетні ситуації), між особистісною та між груповою взаємодією.

Людина, яка володіє справжньою культурою спілкування, виявляє її всюди: на роботі, на відпочинку, в сімейному колі і громадських місцях. Уміння людей передавати свої думки і почуття іншим людям, уміння не лише говорити, а й слухати, виявляти розуміння і доброзичливість, співчуття і увагу складають культуру повсякденного спілкування.

Дейл Карнегі у книжці "Як здобувати друзів і впливати на людей" дає такі рекомендації: "Намагайтеся, щоб ваш співбесідник говорив більше, ніж ви; будьте добрим слухачем. Заохочуйте інших розповідати вам про себе; ведіть розмову в колі інтересів вашого співбесідника".

## **5.2. Соціально-психологічні аспекти керівництва колективом**

Успішна діяльність організації в значній мірі залежить від керівника. Кожний керівник в управлінській діяльності виконує службові обов'язки в певному, притаманному лише йому, стилі.

Стиль роботи керівника – це індивідуальний спосіб або почерк діяльності, який визначається в значній мірі його інтелектуально-психологічними особливостями, здатністю організувати ініціативне, творче виконання покладених на колектив завдань, контролювати наслідки діяльності підлеглих.

Стиль керівництва, відбиваючи взаємовідносини керівника і підлеглого, впливає на психологічну сферу кожного працівника і колективу в цілому. Крім того, стиль являє собою соціальне явище, оскільки в ньому віддзеркалюються світогляд і переконання керівника.

В сучасному менеджменті дуже розповсюджена схема поділу менеджерів на п'ять типів в залежності від орієнтації на справу і людину.

Виділяються: диктатори, демократи, песимісти, маніпулятори і організатори.

Е.С. Жаріков виділяє десять типів:

- Авторитарний – старається домінувати і підпорядковувати собі всіх, з ким стикається в практичній діяльності. Відсторонює підлеглих від участі у керуванні. Пригнічує ініціативу підлеглих.

- Колегіальний – Лозунг такого керівника – «Моя точка зору – одна із можливих». Це звичайно демократ за натурою, професіонал за освітою і з досвідом роботи. Підтримує ініціативу, делегує повноваження в керуванні.

- Дипломатичний – характеризується здатністю швидко перебудуватися на нову модель діяльності. Тягнеться до спілкування, бере на себе ініціативу в переговорах.

- Ліберальний – надає підлеглим повну свободу дій, заохочує ініціативу. Бере на себе відповідальність за поведінку підлеглих. В якості від’ємних рис – зневага до здійснення контрольної функції, лібералізм у відношенні до ледачих.

- Авральний – роботу організовує за принципом «Дав підлеглим повну свободу дій, заохочує ініціативу. Бере на себе відповідальність за поведінку підлеглих. В якості від’ємних рис – зневага до здійснення контрольної функції, лібералізм у відношенні до ледачих.

- Конструктивний – головна особливість цього типу – постійний пошук і створення умов для корисних перетворень. За натурою – це інноватор, заохочує підлеглих на використання в своїй діяльності нестандартних прийомів. В якості негативних рис необхідно відмітити надзвичайне захоплення перетвореннями.

- Документальний – цей тип виховав в собі віру в «добрий папір». Звичка – це вроджений апаратник. Він вірить, що керувати людьми можна тільки з канцелярії. Цей тип проявляє і позитивні тенденції в своїй діяльності – акуратність, підтягнутість, обережність.

- Демонстраційний – часто використовує призови. Він надихає людей на важкі справи (ця тактика добре спрацьовує при збудженні духу суперництва). Старається до демонстрації своєї виконавчості перед вищим керівництвом.

- Компромісний – цей тип тягнеться до різного роду компромісів. Така поведінка необхідна для врегулювання конфліктів. Однак часте використання тактики компромісу веде до відмови від використання жорсткого контролю за діяльністю підлеглих.

- Діловий – в даному типі поєднуються, багато позитивних рис всіх названих типів. Девізом тут може служити – «Робота. Робота. Робота». В результаті особистість працівника відходить на другий план.

### **5.3. Конфлікти та способи їх усунення**

Конфлікт (від лат. Conflictus – зіткнення) – зіткнення сторін, думок, сил, переростання конфліктної ситуації у відкрите зіткнення; боротьба за цінності й претензії на певний статус, владу, ресурси, в якій цілями є нейтралізація, заподіяння шкоди або знищення суперника.

Причини, що викликають конфлікти, так само різноманітні, як і самі конфлікти. Слід розрізняти об'єктивні причини і їх сприйняття індивідами.

Об'єктивні причини в достатній мірі умовно можна представити у вигляді декількох укріплених груп:

- обмеженість ресурсів, що підлягають розподілу;
- розходження в цілях, цінностях, методах поведінки, в рівні кваліфікації, освіти;
- неправильний розподіл відповідальності;
- погані комунікації.

Разом з тим об'єктивні причини тільки тоді з'являться причинами конфлікту, коли зроблять неможливим особистості чи групі реалізувати свої потреби, зачеплять особисті та/або групові інтереси. Реакція індивіда багато в чому визначається соціальною зрілістю особистості, допустимими для неї формами поведінки, прийнятими в колективі соціальними нормами і правилами. Крім того, участь індивіда в конфлікті визначається значимістю для нього поставлених цілей і тим, наскільки виникла перешкода заважає їх реалізувати. чим більш важлива мета стоїть перед суб'єктом, чим більше зусиль він докладає, щоб її досягти, тим сильнішим буде опір і жорсткіше конфліктну взаємодію з тими, хто цьому заважає.

Виділяють наступні функції конфлікту:

Позитивні	Негативні
розрядка напруженості між конфліктуючими сторонами	великі емоційні, матеріальні витрати на участь в конфлікті
отримання нової інформації про опонента	звільнення співробітників, зниження дисципліни, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі
згуртування колективу організації при протиборстві із зовнішнім ворогом	уявлення про переможених групах, як про ворогів
стимулювання до змін і розвитку	надмірне захоплення процесом конфліктної взаємодії на шкоду роботі
зняття синдрому покірності у підлеглих	після завершення конфлікту – зменшення ступеня співпраці між частиною співробітників
діагностика можливостей опонентів	складне відновлення ділових відносин ("шлейф конфлікту").

Існує кілька стилів вирішення конфліктів:

- 1) ухилення – відхід від конфлікту;
- 2) згладжування – така поведінка, неначе немає необхідності дратуватися;
- 3) примус – застосування законної влади або тиск з метою нав'язати свою точку зору;
- 4) компроміс – поступка до деякої міри іншій точці зору;
- 5) вирішення проблеми стиль, вибір в ситуаціях, які вимагають різноманітність думок і даних, характеризується відкритим визнанням різниці в поглядах і зіткнення цих поглядів для того, щоб знайти рішення прийнятне для обох сторін.

Деякі пропозиції щодо вирішення конфлікту:

1. Визначте проблему в категоріях цілей, а не рішень.
2. Після того, як проблема визначена, визначте рішення, які прийнятні для обох сторін.

3. Зосередьте увагу на проблемі, а не на особистих якостях іншої сторони.
4. Створіть атмосферу довіри, збільшивши взаємний вплив і обмін інформацією.
5. Під час спілкування створіть позитивне відношення один до одного, виявляючи симпатію і вислуховуючи думка іншої сторони, а також зводячи до мінімуму прояв гніву і погроз.

Вибір способу подолання перешкод буде, у свою чергу, залежатиме від емоційної стійкості особистості, наявних засобів захисту своїх інтересів, обсягу наявний влади та багатьох інших факторів.

#### **5.4. Іншомовна компетентність менеджера**

Професійна діяльність менеджера передбачає різноманітні ділові контакти всередині та за межами підприємства не лише в країні, але й на міжнародному рівні. Все це обумовлює високі вимоги до комунікативної компетентності спеціаліста, його готовності до професійного спілкування іноземними мовами.

У зарубіжних системах освіти менеджерів існує таке поняття, як «інтернаціональна кваліфікація менеджера», що включає знання кількох іноземних мов і специфіки міжкультурної комунікації як обов'язкових елементів професійної освіти. Іноземна мова для менеджера – це інструмент, за допомогою якого фахівець повинен діяти, переконувати, приймати рішення, створювати ділову сприятливу атмосферу, розуміти культуру іншої країни та менталітет її народу.

У професійній діяльності фахівцям з менеджменту потрібно вміти вести діалог із іноземними партнерами, володіти правилами мовленнєвого та ділового етикету, які усталилися в певній зарубіжній країні, користуватись іншомовними літературними джерелами, активно застосовувати зарубіжний досвід фахівців економічної та технічної галузей. Зміст іншомовної компетентності характеризується лінгвістичною, когнітивною, комунікативною, прагматичною, інформативною, соціокультурною обізнаністю.

В основу іншомовної компетентності майбутніх фахівців з менеджменту покладено такі компоненти:

- *лінгвістична* (здатність використовувати іноземну мову як знаряддя мовленнєво-мислительної діяльності з метою особистісно-професійного становлення);

- *комунікативна* (знання законів і механізмів спілкування, що забезпечує ефективність даного процесу);

- *соціальна* (знання звичаїв, історії, культури, географії, специфіки мови, норм комунікативної поведінки, соціальні вміння, які є необхідними для реалізації процесу іншомовної комунікації).

Менеджер повинен володіти діловим усним та писемним спілкуванням іноземними мовами на професійному рівні, що передбачає:

- володіння навичками як усного, так і письмового перекладу з іноземної мови на рідну та навпаки;
- вміння встановлювати ділові контакти та вести переговори з іноземними партнерами;

- знання основ ведення ділової документації іноземною мовою;
- вміння вести ділове листування тощо;
- володіння комп'ютерною технікою (вміти користуватися електронними перекладачами та словниками, а також засобами сучасних інформаційних технологій для спілкування іноземною мовою, передачі інформації, здійснення перекладацької діяльності);
- знання особливостей культури країни, мовою якої доводиться спілкуватися;
- розуміння думок іноземного партнера, врахування особливостей його національного менталітету, традицій тощо;
- почуття поваги до мови та культури інших народів і держав.

Володіння іноземними мовами забезпечує належний рівень здійснення переговорів із закордонними партнерами з метою переймання досвіду розробки та впровадження інновацій на виробництві; вивчення іноземної фахової літератури мовою оригіналу, пошуку необхідної інформації щодо інноваційної діяльності іноземних підприємств. Сучасний фахівець з управління повинен переймати досвід колег з високорозвинених країн, підвищувати власну кваліфікацію завдяки закордонним партнерам, вміти аналізувати фінансово-економічний стан стратегічних партнерів, готувати документи для оформлення контрактів, вести референтську діяльність.

### **5.5. Маніпуляції та способи їх попередження**

Спроби управляти людиною, групою людей і іншими людськими спільнотами нерідко натикаються на опір останніх. У цьому випадку перед ініціатором керуючого впливу відкриваються два шляхи:

- 1) спробувати змусити виконати нав'язується їм дію, тобто зламати опір (відкрите управління);
- 2) замаскувати керуючий вплив так, щоб воно не викликало заперечення адресата (приховане управління).

#### *Пасивний захист.*

Пасивний захист рекомендується застосовувати в наступних випадках:

- Коли ви не знаєте, як вчинити;
- Коли не хочете псувати відносини з маніпулятором.

Пасивна захист може здійснюватися в таких формах.

1. Ніяк не реагуйте на слова маніпулятора, мовчіть, роблячи вигляд, що не розчули, не звернули уваги, не зрозуміли. У розмові це зробити неважко.
2. Заговоріть зовсім про інше (підстава те саме);
3. Робіть вигляд, що «не зрозуміли», про що мова;
4. «Чи погоджуєтеся» з пропозицією маніпулятора, але обумовлюючи його тим, що не залежить від вас, це дозволить в подальшому при бажанні «відіграти назад».
5. Перепитаєте, повторивши прохання маніпулятора, але з питальною інтонацією, вимагаючи тим самим продовжити його мова. Це змушує маніпулятора роз'яснювати своє прохання, що дає адресату час для обдумування, як з мінімальними втратами вийти з ситуації.

### *Активний захист*

Суть цього методу полягає в тому, що потрібно прямо сказати про те, що вас турбує. Або попросити роз'яснення: «До чого ви хилите?», «Скажіть прямо, що ви хочете?» Одна з головних завдань даного виду захисту – зробити таємне (наміри маніпулятора) явним.

## **6. Імідж успішного менеджера та його створення**

### **6.1. Імідж як соціально-психологічний феномен**

Поняття «імідж» походить від лат. «*imago*», що пов'язане з латинським словом «*imitari*», тобто імітувати, або від слова «*image*», що в буквальному перекладі з англійської чи французької мови означає образ. Вперше поняття іміджу з'явилося у 60-80 роках ХХ століття в галузі загальної та соціальної психології в дослідженнях зарубіжних вчених. Його зміст тлумачився переважно в контексті теорії сприйняття, діяльності, спілкування і соціального пізнання.

Нерідко можна почути визначення, що імідж – це стиль і форма поведінки людини, причому переважно зовнішній бік її поведінки в суспільстві. Іноді іміджем називають «набір значень і вражень, завдяки яким люди описують об'єкт, запам'ятовують його і починають ставитися до нього певним чином, інакше кажучи, завдяки яким об'єкт стає відомим».

При цьому, як правило, уточнюється, що об'єктом іміджу найчастіше є людина, група людей чи організація, і значно рідше – неживі предмети (товари, послуги, продукти), щодо яких частіше вживається поняття «образ».

Імідж належать до групи соціально-психологічних феноменів. Отже, він підкоряється всім основним законам соціальної психології. Серед найважливіших можна виокремити такі:

- 1) людина – істота соціальна, вона надзвичайно залежна від своєї групи і соціального оточення;
- 2) поведінка людини у групі визначається стереотипами – узагальнено-спрощеними уявленнями;
- 3) ставлення всієї групи до конкретної людини істотно впливає на те, як саме її сприйматимуть окремі її учасники;
- 4) у різних групах одна і та ж людина може мати різну репутацію і, а отже, відповідну їй поведінку;
- 5) позитивне ставлення групи до окремої людини сприяє рішенням її завдань.

Імідж (від англ. Image – образ) – це сукупність представлення суспільства про те, яким повинен бути індивід у відповідності зі своїм статусом. Невідповідність статусу – це виклик суспільству, це протиставлення себе соціуму, що деструктивно для психіки людини, який соціальний за своєю природою. Формування іміджу, турбота про нього дає можливість саморозвитку і психологічну гармонію. У повсякденному розумінні слово "імідж" вживається по відношенню до людини в двох значеннях: як зовнішній вигляд людини і як його репутація. Насправді ці дві грані образу злиті. Ми спостерігаємо зовнішній вигляд, а оцінюємо репутацію! Можна сказати, що імідж – це образ, що включає внутрішні та зовнішні характеристики.



Імідж може бути: особистий, корпоративний і товарний.

Особистий імідж – це ваш образ. Ви не можете не мати іміджу. Хочете ви цього чи ні, оточуючі бачать те, що ви вибрали, щоб показати їм... Те, як ви йдете, сидите чи стоїте, є результатом навчання, темпераменту та умов, але те, як ви одягаєтесь, є результатом вашого особистого вибору.

Особистий імідж визначається складним набором внутрішніх і зовнішніх факторів, що складають самоімідж, бажаний і необхідний імідж.

Можна доповнити ще кілька можливих варіантів особистого іміджу, а саме: дзеркальний, реальний, ідеальний, множинний і створений. Так, дзеркальний імідж – це наше уявлення про себе; реальний імідж – погляд на себе збоку; ідеальний імідж – ідеалістична точка зору на розглядуваний об'єкт; множинний імідж – сукупність ряду ознак, що характеризують і символізують єдине утворення; створений імідж – образ об'єкта, що утворився після проведення іміджмейкерської компанії.

Корпоративний імідж. В якості носіїв корпоративного іміджу виступають організаційно-діяльнісні засоби. Імідж потрібен корпорації для того, щоб люди усвідомлювали і оцінювали її роль у економічному і соціально-політичному житті конкретного регіону. Корпорація має прославлятися не лише своєю продукцією чи послугами, а й своїм «его», що формується у свідомості оточуючих як суспільний об'єкт.

Товарний імідж. В якості носіїв товарного іміджу виступають матеріальні та виробничо-діяльнісні засоби: матеріали, товари, групи виробів тощо.

Кожен із названих видів іміджу повинен бути керованим. Специфіка управління іміджем полягає в сукупному і синхронному функціонуванні таких його складових:

- можливостей самого об'єкта іміджування;
- вимог до вирішення завдань іміджування;
- вимог до каналу, по якому буде «проходити» іміджування;
- вимог аудиторії щодо іміджованого об'єкта.

Крім названих видів іміджу використовуються ще й такі:

- імідж політика – образ-замінник політичного діяча;
- імідж бізнесмена – семіотичний замінник особистості підприємця;
- імідж суспільства – символ громадянської спільноти;
- імідж виробничої фірми – те, що заміняє суть поняття «виробниче підприємство»;
- імідж торгової марки – символ – знак, що символізує поняття торгової марки, бренд;
- імідж викладача – те, що може бути символом поняття вчителя вищої школи;
- імідж творчої особистості – те, що відповідає образу творчої людини;
- імідж нації, держави – знакове заміщення поняття народу тієї чи іншої країни.

На початку 90-х років формується нова галузь гуманітарних технологій – іміджелогія, або наука про технологію створення бажаного, дуже потрібного кожному образу. Термін «іміджелогія» перекладається, як «наука про образ» від об'єднання

двох слів «*image*» (англ.) – образ, подоба, зображення, відображення та «*logos*» (грец.) – слово, мова, роздум.

Іміджелогія – це наука про дослідження, розробку та технології впровадження у суспільну свідомість бажаного (позитивного і привабливого) іміджу людини, соціальної групи чи організації, суспільства (держави), ідеї, ідеології, релігії тощо. Ця наука пов'язана із виробничою, інтелектуальною та творчою діяльністю людини. Структура іміджелогії має дві важливі складові частини, пов'язані між собою системою взаємозв'язків і взаємовпливів, – це загальна (теоретична) іміджелогія та прикладна іміджелогія (іміджмейкерство).

Загальна (теоретична) іміджелогія вивчає онтологію іміджу, розглядає питання та проблеми, пов'язані з методологічними основами наукового знання, розробляє концептуальні засади науки в різних галузях.

Прикладна іміджелогія (іміджмейкерство) вивчає технології формування іміджу (неймінг, іміджмейкінг, техніки створення яскравого образу), розробляє моделі використання іміджтехнологій залежно від соціального замовлення. Вищезазначене дозволяє стверджувати, що іміджелогія – це комплексна інтегративна дисципліна, яка використовує окремі результати ряду наук, зокрема соціальної психології, культурології, менеджменту та маркетингу, політології тощо, метою якої є створення методологічного і методичного оснащення для професійної діяльності зі створення і перетворення імідж-образу.

У межах іміджелогії імідж виступає як сформоване за допомогою цілеспрямованих професійних зусиль символічне уявлення про клієнта в соціальній групі, яка створює аудиторію іміджу, задля підвищення успішності певної діяльності клієнта (людини або організації) чи досягнення суб'єктивного психологічного ефекту.

З цього визначення походять такі характеристики й параметри іміджу, як «обумовленість аудиторії виглядом і характером діяльності клієнта; визначення іміджу як продукту і критерії його оцінки (співвідношення ефективності іміджу і ресурсів, що витрачаються)».

Побудова іміджу – процес багатofакторний, спеціально спроектований, який повинен будуватися за відповідними законами та технологіями.

Отже, завдання об'єднати всі сторони такого багатовимірного явища, як імідж в єдиному визначенні залишається актуальною для фундаментальної теорії іміджу. Таке визначення повинно враховувати:

- специфіку соціально-психологічних, у першу чергу, групових детермінант іміджу;
- орієнтацію при створенні іміджу на груповий і особистий успіх у досягненні мети тієї або іншої діяльності;
- використання суб'єктом при створенні свого іміджу (своєї зовнішності, одягу, міміки, мови, інтонації, погляду, пози, поведінки тощо) як засобу досягнення мети;
- високу роль символів в іміджах;
- суб'єктивну орієнтацію іміджів на суб'єктивне відчуття законів групового сприйняття.

Інакше кажучи, визначення іміджу повинне враховувати його подвійну – соціальну і психологічну – природу. Будучи образом суб'єкта для соціальної групи,

імідж у певному значенні одночасно й образом цієї групи для суб'єкта, адже побудова іміджу відбувається відповідно до уявлень (усвідомлених або неусвідомлених) суб'єкта про характеристики групи, для якої будується імідж. Імідж не можна розглядати лише як феномен психічного життя індивіда, проте неправильно також вважати його проявом зовнішніх чинників. Він є проявом роботи психіки і спирається на індивідуальний і груповий досвід.

## **6.2. Структура особистісного іміджу менеджера**

Структура будь-якого іміджу припускає наявність певних властивостей (якостей), ступінь їх вираженості, їх супідрядність за важливістю.

### **1. Зовнішній вигляд (портретні характеристики):**

- фізичні дані (зріст, вага, фігура);
- костюм (одяг, взуття, аксесуари);
- зачіска;
- манера поведінки і мови;
- жести;
- погляд і міміка;
- особливості голосу;
- запах.

### **2. Іміджева символіка:**

- ім'я;
- особисті символи (колір, числа, герб, логотип, марка);
- особиста атрибутика (деталі й ознаки зовнішнього вигляду, що повторюються);
- соціальні символи, або символи соціального престижу (гроші, статус у суспільстві, професія, посада, марка авто, вид спорту, якому надається перевага).

### **3. Соціально-ролеві характеристики:**

- репутація (громадська думка про людину, що ґрунтується на історії її життя, особисті досягнення);
- ампула (соціальна роль, яку виконує людина);
- легенда (історія життя людини, представлена в іміджі);
- місія (соціально важливі цілі, корисність для суспільства).

### **4. Індивідуально-особистісні властивості:**

- професійно-важливі якості;
- домінуючі індивідуальні характеристики;
- стиль взаємостосунків з людьми;
- пропаговані ідеї;
- базові цінності.

## **6.3. Глибинні характеристики іміджу**

*Близькість*: доступність образу, його здатність викликати відчуття «свій».

*Експресивність*: запал, динамічність, емоційність, яскравість образу.

*Сексуальність (еротичність)*: чуттєвість образу, здатність притягати і стимулювати збудження.

*Домінантність*: владність, сила образу, його здатність викликати бажання підкорятися і йти слідом за прототипом.

*Агресивність*: руйнівний потенціал, здатність іміджу викликати страх або провокувати гнів.

*Архетипність*: віддзеркалення в образі найдавніших уявлень, традиційно-обрядових дій і імпульсів.

*Еталонність*: втілення в іміджі батьківських розпоряджень, домінуючих соціальних цінностей і установок, здатність викликати відчуття «хороший».

Імідж, наповнений енергією кількох із перерахованих властивостей, створює харизму.

*Харизматичний імідж* – це образ, що притягає до себе оточуючих завдяки величезній внутрішній енергії та змістовній потужності. Харизматичний імідж викликає сильні ірраціональні переживання людей порівняно зі священним трепетом.

На усвідомлюваному рівні це виявляється як захоплення, пошана, пристрасна прихильність, страх або приплив енергії.

*Що робить харизматична особа?*

1. Привертає увагу.
2. Викликає сильні почуття.
3. Задовольняє явні та приховані потреби людей.
4. Пропонує ідеї.
5. Переконає.
6. Демонструє впевненість.
7. Володіє ситуацією.
8. Веде за собою.

*Які якості виявляє харизматична особа?*

Активність, безстрашність, віра, впливовість, воля, багата уява, дружелюбність, духовність, дбайливість, краса, мудрість, мужність, незворушність, незалежність, чарівність, товарицькість, відвертість, оптимізм, оригінальність, відповідальність, позитивний погляд на життя, рішучість, сексуальність, сила, сміливість, справедливість, пристрасність, таємничість, талановитість, вимогливість, переконливість, впевненість, розум, цілеспрямованість, емоційність, енергійність, гумор.

Сучасний дослідник харизми Н. Енкельман дає таке визначення: «Харизматична особа наділена владою – вона здійснює щонайпотужніший вплив на думки, відчуття і дії інших людей. Харизматичні особи міцно стоять на землі, у них помірна хода, відкритий доброзичливий погляд, міцне рукостискання, глибокий і повнозвучний голос».

Формування іміджу компанії на ринку є одним із провідних елементів успіху її діяльності. Важливий вплив на створення загального враження про фірму чи підприємство має імідж менеджера. Створювати позитивний образ керівника означає працювати не тільки на підвищення особистого статусу, але й на загальну ефективність діяльності організації. Позитивний імідж, який веде до емоційних

реакцій довіри і, нерідко, симпатії, сприяє швидкому процесу формування спільних з партнерами інтересів і мотивує їх до продуктивної взаємодії.

Імідж менеджера – цілісний несуперечливий образ керівника, що відповідає конкретним цілям, нормам, цінностям, прийнятим в колективі чи організації, і очікуванням, які висуваються партнерами та підлеглими до керівника.

Імідж менеджера має багато складових, які стосуються усіх сфер його діяльності та особистості:

1) персональна складова – якості характеру, якості особистості, фізичні здібності;

2) соціальна складова – освіта, стиль життя, система цінностей, суспільний статус;

3) професійна складова – тип менеджера за стилем мислення, поведінкою, його статус у колективі; ступінь володіння методами і технологіями управління колективом; наявність навичок стратегічного планування; організаторські вміння; здібності до незалежної оцінки, до професійного зростання.

Найбільший вплив на формування іміджу менеджера має його професіоналізм. Фахівець повинен оперативно реагувати на зміну економічної ситуації, приймати грамотні рішення, впроваджувати інновації у виробництво та ін.

Менеджер зобов'язаний володіти комунікативною компетентністю, яка полягає у вмінні переконувати, захоплювати колектив, тому дуже важливо навчитися знаходити потрібний тон в діловому спілкуванні, опанувати вмінням віддавати розпорядження. Важливими комунікативними вміннями керівника є вміння конструктивно критикувати своїх колег і підлеглих та формувати сприятливу психологічну атмосферу в колективі. Професіонал своєї справи завжди вміє слухати партнерів, заперечувати, ставити запитання, використовувати мову жестів, міміку, стримувати емоції, будувати переговори.

Формування іміджу менеджера залежить від внутрішньої психологічної узгодженості його соціально-психологічних компонентів (емоційної спрямованості особистості, поведінкових реакцій, проявів характеру, наявних ділових якостей) та виявляється в узгодженні власних уявлень з цілями організації, пошуку засобів для вирішення управлінських завдань, вербальних та невербальних компонентах спілкування.

Основними компонентами іміджу менеджера є:

- візуальне сприймання (фізична привабливість, манери, одяг та аксесуари);
- інтелектуальне сприймання (особистісні характеристики, які виявляються під час спілкування та взаємодії);
- діловий етикет і протокол;
- статусне сприймання (становище у суспільстві);
- тактика спілкування (вміла орієнтація в конкретній ситуації, володіння механізмами психологічного впливу тощо);
- етика ділового спілкування;
- соціальний фон (сім'я, друзі, знайомі, колеги);
- моральні цінності та манери поведінки.

Для того, щоб створити необхідний образ ділової людини і завдяки цьому посилити свій вплив на підлеглих, колег та партнерів, менеджеру необхідно: стежити за правильною осанкою (це створює образ упевненої в собі людини); зберігати спокійний темп рухів (не завжди довіряють тому, хто завжди спішить або дуже повільно рухається); уникати невігідних позицій, дотримуватися потрібної дистанції під час спілкування; використовувати міцний і короткий потиск руки при зустрічі як засіб встановлення контакту; дивитися в очі співрозмовникові; посміхатися частіше; не ігнорувати статеві, вікові та інші біологічні, соціальні особливості співрозмовників.

Термін «імідж» (англ. image) означає образ, цілеспрямовано сформований і закріплений в уяві про певну особу (менеджера). У практичному застосуванні цей термін близький до грецького слова «харизма», що означає обдарованість, мудрість, авторитетність. Люди, яким була притаманна сукупність таких властивостей, у всі часи справляли на оточуючих великий вплив і були лідерами.

Харизматичний лідер здібний мотивувати співробітників до діяльності, інтенсивність якої перевершує звичний рівень. Джерелами впливу харизматичних керівників є:

- 1) чітке бачення майбутнього, що поділяється співробітниками;
- 2) створення системи корпоративних цінностей, які підтримуються всіма працюючими;
- 3) взаємна довіра лідера і співробітників.

Харизматичні керівники створюють атмосферу змін, нововведень, вони є носіями ідей, що збуджують, стимулюють людей працювати не по-кладаючи рук, прагнути досягати високих цілей.

Отже, імідж сучасного керівника будь-якого рівня – це вибір такої моделі поведінки, яка йому приносить успіх. При цьому спеціалісти рекомендують урахувати:

- відповідність поведінки керівника законодавству і правовим нормам;
- конкретну ситуацію, у якій діє керівник;
- цілі;
- моральні критерії (чесність, справедливість, доброчесність, самокритичність);
- психологічні характеристики (позитивна енергетика, упевненість у собі, дружелюбність, манери поведінки тощо).

Спеціалісти виділяють три складових іміджу керівника з інноваційної діяльності:

- особисту привабливість (зовнішній вигляд, відкритість, доступність, комунікабельність); вона завжди сприяє успіху в професійній діяльності менеджера;
- моральні якості – емпатичність (розуміння психічних станів інших людей), рефлексивність (здатність до співпереживання, самовдосконалення), красномовність (здібність надихати, переконувати словом);
- техніку самопрезентації (уміння подати з найкращого боку свої знання, досвід, уміння встановлювати в колективі відносини взаємної поваги, довіри, створювати творчий клімат).

Харизматичних лідерів, які мають особливі здібності з управління впровадженням інновацій, американські спеціалісти називають трансформуючими керівниками. Вони мають здатність керувати трансформацією цілей, структур і управління людськими ресурсами. У взаємодії зі співробітниками вони спираються не тільки на методи матеріального і морального заохочення, а й на такі чинники, як світогляд, загальні цінності й ідеї, створення загальної платформи для залучення на свій бік прихильників змін.

Приклад. Джордж Фішер – трансформуючий лідер, менеджер, який ніколи не підвищує голос, вивів у лідери телекомунікаційної галузі компанію «Motorola» (мобільний зв'язок, пейджери). Тепер він працює в «Eastman Kodak». Спираючись на свої здібності до концентрації на нових технологіях виробництва і дизайну, до передбачення технологічних перспектив, Дж. Фішер планує найкоротшою дорогою вивести «Kodak» у «мультимедійне майбутнє». Науковий ступінь у прикладній математиці та досвід роботи у сфері електронних комунікацій дає змогу менеджеру розширювати основну діяльність «Kodak» (виробництво кіно-і фотоплівки) і одночасно зробити прорив на цифрових технологіях. Дж. Фішер завжди доступний співробітникам, його стиль керівництва орієнтований на спільну діяльність. Його харизма, чесність і манера спілкування буквально заворожують акціонерів і співробітників компанії. Він незмінно дотримується морально-етичних принципів, охоче ділиться владою й інформацією, делегує повноваження співробітникам і сприяє зростанню їхньої самооцінки.

## **7. Організація інноваційної професійної діяльності менеджера**

### **7.1. Структура інноваційної діяльності**

Інновація – це комплексний, цілеспрямований процес створення, розповсюдження та використання нового, з метою задоволення потреб людей новими засобами, що веде до певних якісних змін системи і способів забезпечення її ефективності, стабільності та життєздатності; прибуткове використання новацій у вигляді нових технологій, видів продукції та послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного, адміністративного чи іншого характеру.

Новація – це те нове, що пропонується до використання та може бути використаним для вдосконалення певної системи, а інновація – це запроваджена новація, яка призвела до вдосконалення певної системи.

Інноваційна діяльність відіграє важливу роль у формуванні провідних позицій економіки країни на світовій арені та відображає нові форми об'єднання науки, техніки і виробництва. Це явище є складним процесом, який поєднує у собі цикл робіт від створення перспективного новаційного продукту, доведення його до стану інноваційного (набуття виключних прав на нього, налагодження його промислового виробництва) до реалізації на ринку. Інноваційна діяльність має багатокомпонентну структуру, яка включає:

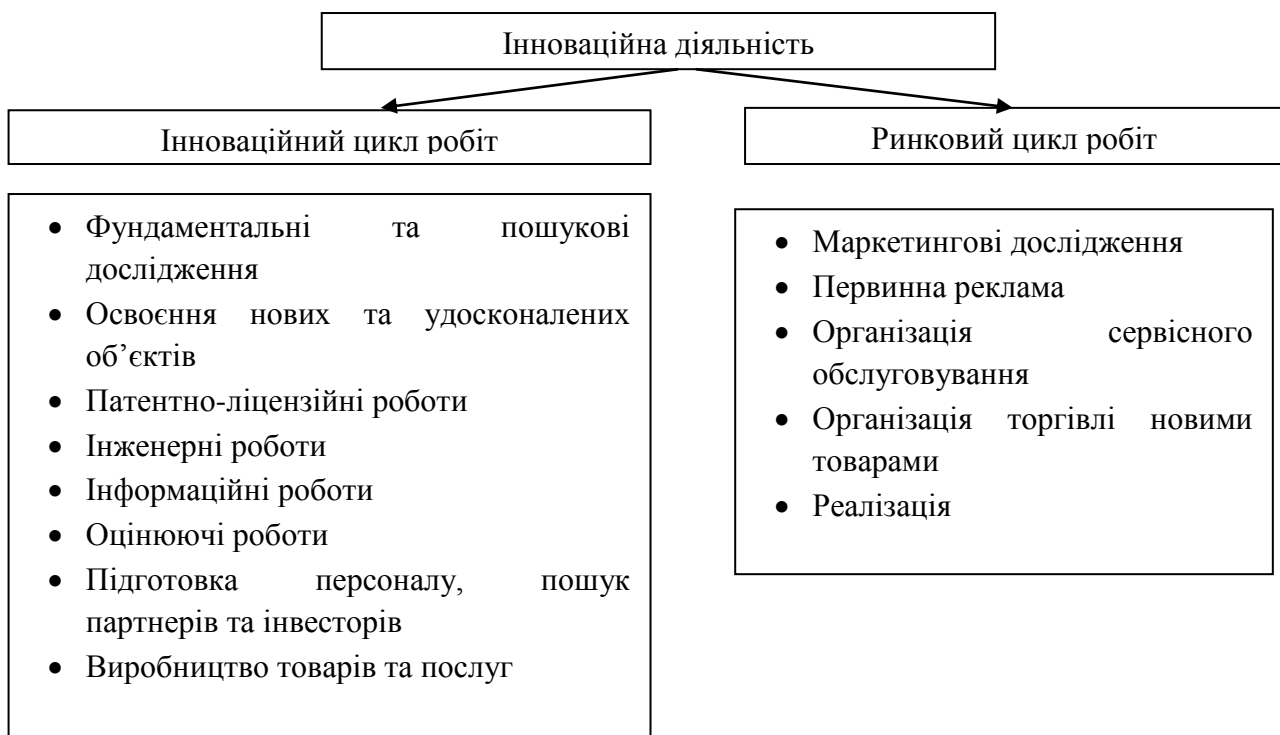
1) інноваційний цикл робіт (генерацію ідеї, концепцію створення нової продукції, розробку, конструювання та виготовлення прототипу зразка, пошук

стратегічного партнера (інвестора), підготовку виробництва та випуск інноваційної продукції);

2) ринковий цикл робіт (вивід товару на ринок, оцінка ринкового потенціалу, зростання виробництва, організація сервісу, реалізація на ринку нового продукту, завершення життєвого циклу інновації). Ідея, результат дослідження, винахід тільки тоді стають нововведеннями, коли починають використовуватися з метою отримання позитивного економічного результату.

Основними стадіями процесу інноваційної діяльності є: 1) наукові дослідження і розробки; 2) підготовка і організація виробництва; 3) підготовка персоналу; 4) запуск виробництва; 5) маркетинг нової продукції; 6) продаж, придбання нематеріальної технології (патенти, ліцензії); 7) продаж матеріального інноваційного продукту. Ці стадії ще називають "життєвим циклом" інновацій.

В інноваційній діяльності важливо враховувати життєвий цикл нововведень – проміжок часу, коли нововведення проходить шлях від виникнення ідеї до його комерційного використання, коли спостерігається активний попит населення на дане нововведення, після чого відбувається перехід нововведення до розряду рядових виробів, процесів, продуктів. У цьому випадку організація, якщо вона і надалі хоче мати конкурентні переваги, обов'язково повинна своєчасно згорнути вже не ефективно нововведення (тобто, коли воно не має активного попиту споживачів) і розпочати впровадження нового нововведення. З впровадженням нового нововведення закінчується життєвий цикл попереднього.

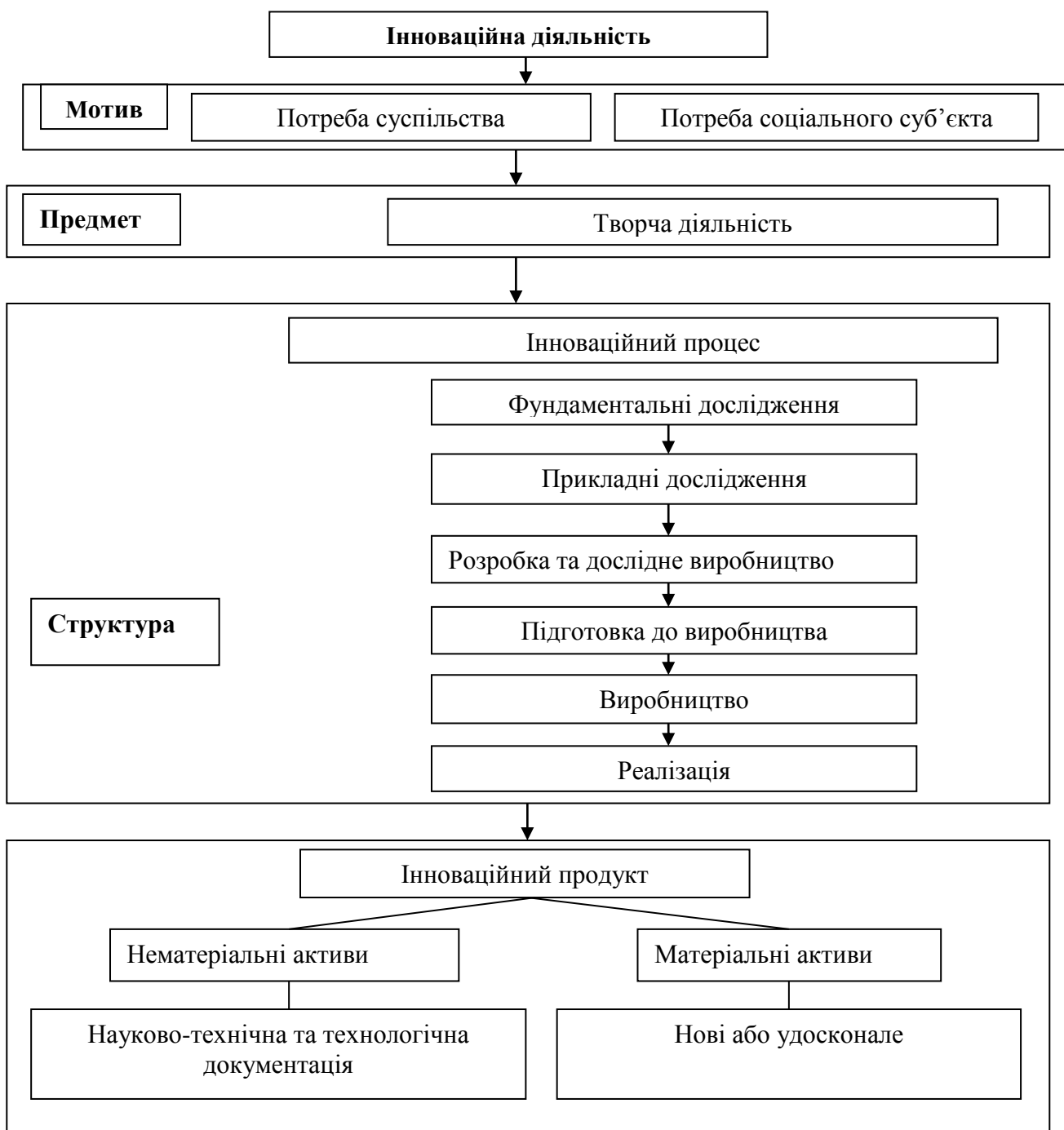


Основою інноваційної діяльності фахівців є фундаментальні та прикладні дослідження. У процесі наукової діяльності здійснюються відкриття – встановлення невідомих раніше закономірностей, що вносять докорінні зміни в рівень пізнання. До сфери наукової діяльності відносяться і прикладні дослідження, пов'язані з пошуком можливостей застосування наукового знання в суспільній практиці. Специфіку



фундаментальних досліджень складають такі властивості: нематеріальна неповторність, невизначеність, імовірнісний характер отримання очікуваних результатів.

Змістову основу інноваційної діяльності утворює прикладна наука, що забезпечує розробку та впровадження нововведення у виробництво та сприяє досягненню соціально значущих результатів. Інноваційна діяльність реалізується в економічних відносинах, носить безпосередньо суспільний характер і є передумовою розвитку як суспільного виробництва, так і суб'єктів економічних відносин. Вона, в переважній більшості, є полем застосування складної, інтелектуальної за своїм змістом, праці. Основу інноваційної діяльності формують результати завершених наукових досліджень і розробок, які здійснювались відповідно до всіх етапів інноваційного процесу, починаючи від фундаментальних і прикладних досліджень, дослідного виробництва до кінцевого виробництва і реалізації.



Основні характеристики інноваційної професійної діяльності: *творчий характер діяльності* (вміння творчо і нешаблонно вирішувати професійні завдання, швидко орієнтуватися у великих обсягах інформації); *інтеграція інженерних функцій і видів діяльності* (ефективне поєднання винахідницьких і конструкторських функцій при проектуванні виробів і технологій та організації їх виробництва, вміння самостійно приймати рішення, орієнтація на потреби ринку); *ефективна міжпрофесійна комунікація* (готовність до ефективної роботи в команді з представниками інших професій для вирішення фахових завдань).

Інноваційний проект – це бізнес-план впровадження (виробництва та продажу) інноваційної розробки (нового товару, послуги або технології). Бізнес-план – обґрунтування економічної доцільності впровадження інновації, планування заходів по здійсненню проекту.

До інноваційної діяльності належать наступні види діяльності:

- ✓ виконання науково-дослідних, дослідно-конструкторських і технологічних робіт, спрямованих на створення нової або вдосконаленої продукції, нового чи удосконаленого технологічного процесу, що реалізуються в економічному обороті;
- ✓ проведення маркетингових досліджень та організація ринків збуту інноваційних продуктів;
- ✓ створення та розвиток інноваційної інфраструктури, підготовка та перепідготовка кадрів для інноваційної діяльності;
- ✓ охорона, передача та отримання прав на об'єкти інтелектуальної власності та конфіденційну наукову і технологічну інформацію;
- ✓ здійснення технологічного переоснащення і підготовки виробництва;
- ✓ здійснення випробувань, сертифікації та стандартизації нових процесів, продуктів і виробів;
- ✓ початковий період виробництва нової або вдосконаленої продукції, застосування нової або вдосконаленої технології до досягнення нормативного терміну окупності інноваційного проекту;
- ✓ фінансування інноваційної діяльності, включаючи здійснення інвестицій в інноваційні програми і проекти;
- ✓ інші види робіт, необхідні для здійснення інноваційної діяльності.

За допомогою інноваційного проекту вирішується важливе завдання по з'ясуванню та обґрунтуванню технічної можливості та економічної доцільності інноваційної діяльності. Незважаючи на різноманітність проектів, їх аналіз звичайно треба деякою загальною схемою, яка включає спеціальні розділи, що оцінюють комерційну, технічну, фінансову, економічну та інституційну здійснимість проекту.

Принципово суть аналізу інноваційного проекту полягає у відповіді на два простих питання:

1. Чи зможемо ми продати продукт, що є результатом реалізації проекту?
2. Чи зможемо ми отримати від цього достатній обсяг прибутку, що виправдує інвестиційний проект?

Аналіз ефективності інноваційного проекту умовно розбивається на: аналіз ринку, аналіз конкурентного середовища, розробку маркетингового плану продукту, забезпечення достовірності інформації, яка використовується для попередніх розділів.

## **7.2. Критерії ефективності результатів інноваційної діяльності**

На практиці оцінка інноваційних проектів суб'єктів господарювання проводиться на основі критеріїв, що враховують основні фактори впливу на їх ефективність.

**Науково-технічні критерії** враховують:

- ◇ перспективи впровадження науково-технічних рішень;
- ◇ патентну чистоту продукції і патентоспроможність технічних рішень, що використовуються;
- ◇ перспективність застосування очікуваних результатів у майбутніх розробках.

До **виробничих критеріїв** належать: забезпеченість виробництва матеріально-технічними та трудовими ресурсами та необхідним устаткуванням; технологічність нововведень; забезпеченість виробництва кваліфікованим персоналом; екологічні вимоги.

**Ринкові критерії** передбачають: відповідність проекту потребам ринку; комерційний успіх від провадження проекту; рівень реклами для просування запропонованого продукту на ринок; конкурентоспроможність продукції за ціною та якістю, захищеністю від старіння тощо.

**Економічні критерії** містять дані про: необхідні обсяги фінансування для реалізації проекту; передбачуваний річний прибуток; термін окупності проекту; частку власних коштів підприємства у повній вартості проекту.

**Соціальні та екологічні критерії** визначають: вплив реалізації проекту на рівень зайнятості населення; вплив виробничих процесів, задіяних у реалізації проекту, на навколишнє природне середовище тощо.

Інноваційна професійна діяльність менеджерів – це комплексна діяльність фахівців з управління, стимулювання та організації процесів розробки новітніх проектів, доведення їх до практичної реалізації на підприємствах, впровадження нових продуктивних ідей у власну управлінську діяльність.

Впровадження інноваційних розробок у виробництво забезпечує успішну управлінську діяльність, що, у свою чергу, сприяє подоланню кризових явищ в економіці країни та становленню благополучної держави.

## **7.3. Мотивація в системі управління персоналом, який здійснює інноваційну діяльність**

Мотивація – це сукупність усіх чинників, які спонукають людину до активної діяльності та приводять до успіху.

Залежно від того, які завдання ставить і вирішує мотиваційне управління, а саме: до чого спонукати і як спонукати, розрізняють два основні типи мотивування.

Сутність першого типу полягає в тому, що шляхом зовнішнього впливу на особистість викликають до дії певні мотиви, які спонукають індивіда до бажаних дій, що приводять до очікуваного мотивуючим менеджером результату. Використовуючи такий тип мотивації, менеджеру необхідно добре знати те, які мотиви можуть спонукати людину до бажаних дій, і те, як викликати ці мотиви. Цей тип мотивації нагадує варіант торговельної угоди: «Я даю тобі, що ти хочеш, а ти даєш мені, що хочу я». Якщо у двох сторін не знайдеться точки взаємодії, то і процес мотивації не може відбутися.

Другий тип мотивації націлений на формування певного вектора мотивації людини. У цьому разі менеджер (мотиватор) зосереджує увагу на тому, щоб розвинути і підсилити бажані для суб'єкта мотиви дій і, навпаки, послабити ті мотиви, які заважають ефективному управлінню досягнення цілей організації. Цей тип мотивації має характер виховної, освітньої роботи і не пов'язаний з конкретними діями чи результатами, які очікують одержати від працівника у вигляді підсумку його діяльності. Цей тип мотивування для свого здійснення потребує значно більших зусиль, знань і здібностей менеджера. Проте і результати цього типу мотивації перевершують результати попереднього.

#### **7.4. Методи стимулювання творчої активності персоналу**

Завдання менеджерів по суті зводиться до того, щоб створити умови, у яких би в найбільшій мірі міг розкритися творчий потенціал працівника та виникла б стійка потреба в напруженій і результативній праці. При цьому керівнику важливо брати до уваги ситуації, в яких здійснюється стимулювання, враховувати не тільки особисті здібності працівників, а і їх особисті мотиви: потреби, інтереси, пріоритети. З цією метою в стимулюванні використовуються прямі і побічні методи, в основі яких лежать такі принципи:

- ◆ розкріпачення творчої ініціативи;
  - зв'язок рівня заохочення працівника з кінцевим результатом інноваційної діяльності;
    - \* забезпечення персоналу необхідними ресурсами;
    - \* заохочення накопичення нових знань і досвіду;
    - \* розширення неформального спілкування (наукової комунікації);
    - \* всеосяжна підтримка новаторства керівництвом організації та держави;
    - \* простота та ясність патентних процедур;
  - швидкість і гласність розгляду заявок винахідництва;
  - заохочення подання як індивідуальних, так і колективних пропозицій;
  - використання моральних стимулів:
    - а) нагородження;
    - б) присудження почесних титулів і звань;
  - поєднання короткострокових і довгострокових інструментів стимулювання.
- Інтелектуалізація економіки потребує новітніх форм і засобів стимулювання.

Темпи інноваційних змін нечувано зростають, змінюються цінності, соціальні орієнтації, світогляд людей, збільшуються психологічні навантаження в процесі

творчої діяльності, яка потребує неперервного накопичення нових знань, нових навичок, ідей, досвіду, організації взаємодії персоналу з їх реалізації. Усе це потребує від керівництва застосування різноманітних економічних і морально-етичних стимулів, які б підтримували зв'язок між якістю творчої роботи новатора, з одного боку, і рівнем мотивації, з іншого.

До прямих методів стимулювання належить перш за все розмір заробітної плати. Як відомо, гроші – це генералізоване підкріплення, оскільки в них символічно і реально представлена можливість задоволення значної кількості потреб особистості, у тому числі й потреби самореалізації.



Рис. 11.5. Методи стимулювання

## 7.5. Організація винахідницької діяльності

З метою заохочення творчості будь-якої людини від ученого до робітника, світова практика накопичила і застосовує широкий спектр організаційних інструментів як на макро-, так і мікрорівнях. Серед них важливими є:

- правовий захист інтелектуальної власності;
- розвиток патентної системи;
- удосконалення системи управління новим знанням;
- послаблення формалізації організаційної структури і розширення повноважень кваліфікованого персоналу в прийнятті рішень на робочому місці;
- раціональна організація праці та гнучкі режими роботи;

- організація проведення загальнонаціональних конкурсів винахідництва і новаторства;
- модифікація поведінки персоналу, створення відповідного соціально-психологічного клімату в колективі, державі.

Стимулювання винахідницької активності здійснюється на всіх рівнях управління – від уряду до підприємства. На першому рівні формується державна політика сприяння розвитку новаторства і винахідництва в країні. З цією метою приймаються відповідні закони, розробляються комплексні програми, різнобічні форми і методи державного механізму, які стимулюють винахідницьку діяльність.

Останнім часом у компаніях серцевиною організації виробничого процесу і розвитку творчої активності персоналу стає створення нової системи управління знаннями. Цей процес означає перетворення фірми в самонавчальну систему шляхом формування середовища, у якому знання накопичуються, розповсюджуються, координуються, і більше того, цінуються як джерело базової компетенції і конкурентних переваг.

Управління знаннями пов'язано переважно з такими процесами: генерування знань, їх формалізація, накопичення й ефективне використання. Головною умовою діяльності з ефективного управління знаннями є налагоджений механізм, що охоплює організаційну структуру, комунікації й організаційну культуру – організаційне навчання. Як вид особливої сфери управління, що впливає на організацію винахідницької діяльності, воно передбачає:

- зростання обсягів інформації;
- надання знанням такого вигляду, коли вони стають придатні і необхідні для користування інформацією;
- створення інтерактивного навчального середовища, у якому працюючі постійно діляться тим, що знають, і використовують усі умови для засвоєння нових знань.

## **7.6. Формування інноваційної культури в організації**

Інноваційна культура розглядається як цілісна система вироблених в організації і притаманних її членам моделей поведінки, що впливають на модус, спосіб життєдіяльності організації. У цьому розумінні інноваційна культура не є первісно визначеним станом. Вона – результат соціальних взаємодій і передається через навчання, численні контакти між групами людей, поведінку, настанови, норми, систему ціннісних орієнтацій, манери одягатися, етику трудових відносин, символи, стиль керівництва, церемонії, комунікації, мову. Діапазон інноваційної культури досить широкий: від створення умов ефективного використання інноваційного потенціалу (особистості, підприємства, організації) до його реформування.

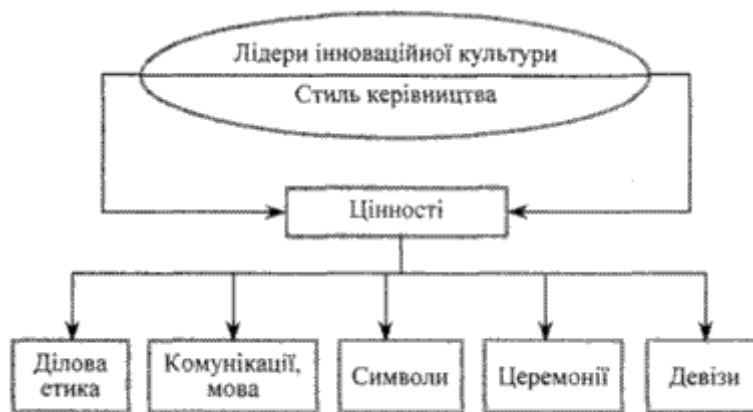


Рис. 11.10. Структура інноваційної культури

Сутність інноваційної культури організації розкривається в таких характеристиках, як:

- мотивованість робітників до знань і розробки інновацій;
- націленість на результат;
- робота в команді;
- прагнення досягти високого професіоналізму;
- можливість спілкування з колегами на семінарах, виставках, конференціях (поза роботою);
- свобода висловлювання думок, ідей;
- свобода творчості.

### 7.7. Самоменеджмент та його організація

Поняття «самоменеджмент» ввійшло в наукову літературу порівняно недавно. Початком виникнення цього напрямку прийнято вважати середину 90-х років. Однак не дивлячись на молодий вік, новий напрям менеджменту користується немалою популярністю. Підвищений інтерес до проблеми самоменеджменту не випадковий, він викликаний об'єктивною ситуацією в сфері управління і планування. Одним із головних завдань кожного успішного менеджера в сучасному світі є безперервний індивідуальний саморозвиток саме тому, що організації в цілому не спроможні контролювати цей процес.

До переваг самоменеджменту відносять: виконання роботи з найменшими затратами, краща організація праці, кращі результати праці, менше поспіху і стресів, більше задоволення від роботи, більша мотивація праці, підвищення кваліфікації, менше завантаження роботою, менше помилок при виконанні своїх функцій, досягнення професійних та життєвих цілей найкоротшим шляхом. В самоменеджменті використовуються різні технології:

- Технологія управління за ситуацією передбачає, що менеджер приймає оперативні рішення, які торкаються персоналу, на основі постійного спостереження і аналізу його діяльності.

- Технологія управління за результатами полягає в тому, що корективи в діяльності суб'єкта на наступний період вносяться в залежності від досягнення запланованих результатів в минулому.

- Технологія управління за цілями близька до минулої, але орієнтована на досягнення не офіційних планових показників, а особистих цілей, сформованих на їх основі працівниками спільно із безпосередніми керівниками з врахуванням своїх індивідуальних здібностей і можливостей.

- Технологія управління за відхиленнями виходить з того, що останні часто зовсім не потребують коректування; часто їх подолання можливо силами самих виконавців і лише при значній їх величині необхідне втручання і допомога керівника.

Центральним поняттям в самоменеджменті є успіх. Як і інші поняття, воно прийшло в науку із повсякденного життя. Під успіхом розуміють: удачу в досягненні чогось; загальносуспільне визнання; хороші результати в роботі чи навчанні. Отже, успіх перш за все пов'язаний з результативністю власної діяльності, тобто залежить від індивідуальних і ділових якостей людини. На його досягнення впливають життєві обставини, а також оцінка суспільством соціальної значимості досягнутого індивідом результату. Найчастіше успіх розглядають як подію, що отримує соціальну та суспільну оцінку. Суспільна значимість успіху відображає реальний зв'язок індивідуального успіху фірми і суспільства в цілому.

Притаманна індивіду «жага успіху» є його психологічною характеристикою і включає в себе такі компоненти: вміння визначити ціль і досягнути її власними силами, можливість по кожному рішенню бачити конкретний результат, схильність до помірної ризику при опорі на власні можливості, а не на випадок. Крім того, важливий висновок, що потреба в успіху ефективно реалізується шляхом пошуку людиною нових способів використання своєї енергії, можливостей і сил в тому випадку, якщо оточення заохотить прагнення до успіху, створюючи умови для його досягнення.

Слід також відмітити, що індивідуальний успіх залежить від обставин і тенденцій, характерних для кожного періоду. В період стабільності успіхом вважають просування по професійній драбині, в той час коли в кризові періоди успіхом можна вважати навіть збереження робочого місця.

Щоб оволодіти мистецтвом управлінської діяльності і успішно стимулювати ініціативу працівників, необхідно пам'ятати і здійснювати ряд рекомендацій і порад:

- Менеджеру, керівнику необхідно постійно дбати про те, щоб стимулювання і цілеспрямованість ініціативних підлеглих, працівників завжди займали одне з основних місць в діяльності і, по можливості, стали визначальними. Саме цим, в основному, визначається ефективність діяльності як окремого працівника, так і колективу в цілому.

- Кожен менеджер повинен взяти на себе особисту відповідальність за створення такого організаційного клімату, де б заохочувались нововведення.

- Необхідно бути готовим до того, що менеджер зіштовхнеться з інертністю і навіть протистоянням. Їх можна поступово усунути шляхом методичного переконання, що творча ініціатива потрібна для справи.



- Творча атмосфера не проявляється сама по собі. Для неї необхідно підготувати відповідну основу. Тут потрібна винахідливість, постійний пошук нових форм організації праці, прагнення максимізувати творчу взаємодію працівників.

- Створіть атмосферу відкритості і свободи спілкування, щоб ваші підлеглі хотіли б ділитися один з одним, а також з вами ідеями та інформацією.

- Особлива сфера діяльності менеджера – це постановка нових завдань. Вони повинні бути зрозумілими, чіткими, а також вони вимагають творчого підходу.

- Вивчайте і враховуйте індивідуальні особливості своїх співробітників. Цінують якості кожного окремо. Відносьтеся до працівника як до експерта в своїй сфері. В цьому аспекті формуйте цілі та задачі так, щоб вони як можна більше відповідали б індивідуальним інтересам співробітників, які будуть брати участь в їх реалізації.

- Дуже важливо позбутися від вантажу старих продуктів, послуг, заходів, які тільки поїдають цінні ресурси, час і сили, але ніяк не сприяють розвитку вашого бізнесу.

- Важко переоцінити значення і можливість виявлення індивідуальності і компетентності співробітників, про що повинен піклуватися менеджер. Чим вища компетентність, тим більша трудова мотивація, ступінь самостійності, цінність трудового внеску, гнучкість, сфера спеціалізації. Доручайте вашим співробітникам таку роботу, виконання якої викликало б в них почуття професійного і особистого задоволення. Без цього вони не будуть по-справжньому залучені до справи, і необхідно віддати перевагу проектам, які не виходять за межі професійних інтересів співробітників.

- Для менеджера важливо знати, як різні співробітники оцінюють свої власні творчі можливості і яким чином вони хотіли б їх реалізувати. В кожній організації є ініціативні, винахідливі люди. Сформууйте з їх числа «мозкові команди», які допомогли б в пошуку нових ідей. Треба прагнути до того, щоб робота була організована таким чином, щоб творчо активні люди не отримували б нові завдання дуже часто. Їм необхідно затратити деякий час для обміркування своїх ідей. І разом з цим не давайте їм зациклюватися на одній проблемі.

- Створюйте сприятливі організаційні умови для творчо активних співробітників і відзначайте їх як особливу категорію працівників, що виконують складну роботу першочергової важливості. Чітко ставте задачу і приблизно моделюйте бажаний результат. Визначте першочергові напрями роботи. По можливості для постановки задач залучайте співробітників і в подальшому залучайте авторів ідей до роботи по її реалізації. Задійте інших спеціалістів, які володіють багатим досвідом, можуть бути генераторами ідей чи здатні представити ту чи іншу проблему в оригінальному вигляді.

- Вмійте оцінювати оригінальність ідей. При розгляді нової ідеї треба спершу вивчити всі її позитивні аспекти і переваги, тільки потім ви правильно зможете визначити напрями її реалізації і проблеми, які будуть з цим пов'язані.

- Фокусуйте зусилля на кінцевій цілі, а не на значимості внеску кожного в її досягнення. Встановлюйте високі, але розумні стандартні роботи. Пам'ятайте, що

навіть самі благородні цілі не повинні виходити за межі технічних і фінансових можливостей організації.

- Прагніть того, щоб співробітники завжди розуміли цілі і поточні задачі організації, а також значення їх власного вкладу в процесі реалізації. Допоможіть своїм підлеглим сприйняти нову задачу як виклик їх професійним якостям. Це заохотить їх до роботи і допоможе подолати труднощі.

- Із самого початку формулюйте проблему широко, щоб дати можливість максимальному злету фантазії. Підтримуйте більш ємкі і менш структуровані підходи до її вирішення. Надайте своїм працівникам більшої свободи і самостійності в їх власній роботі. Визначайте їх сферу спеціалізації і при нагоді розширюйте її.

- Привчіть себе та інших не відкидати ідею зразу, а спершу знайдіть в ній раціональне зерно. На перший погляд, як правило, людина помічає 10%, одночасно упускаючи 90% її переваг. Заохочуйте повернення знову і знову до тієї ж проблеми доти, поки не буде знайдений оригінальний спосіб її вирішення. Завжди давайте зрозуміти, що якщо ідея не прийнята чи не розглядається (не розробляється), це не значить, що вона повністю зникла. Нема нічого гірше для творчої особистості, чим усвідомлювати те, що її зусилля витрачені марно. Відводьте достатньо часу на те, щоб ідея виникла і визріла.

- Проявляйте велике терпіння до помилок і промахів інших, адже як відомо «на помилках вчаться».

- Час від часу дозволяйте підлеглим реалізовувати їх «бредові» ідеї, при цьому не нападайте на них з критикою. Однак встановіть розумні межі в прийнятті помилкових рішень.

- Заохочуйте розумний ризик. Без нього не можливий процес створення і впровадження нововведень.

- Зведіть на мінімум страх бути покараним, якщо нова оригінальна ідея потерпить повного краху.

- Важливо зрозуміти, що не існує універсального стилю управління, однакового для здійснення управління різними людьми. Хороший управляючий – це хороший психолог, який в потрібний момент вибирає чи демократичний, чи авторитарний стиль управління.

- Максимально задійте творчо активних співробітників в процедуру вироблення рішення і формування довгострокових планів.

- Будьте лояльні по відношенню до своїх підлеглих і знайдіть спосіб підтримання їх лояльності по відношенню до вас. Лояльності не можна досягнути за допомогою подачок чи примусу. Це є результат взаємної поваги, яку можна тільки заслужити в ході щоденної спільної роботи.

- Зверніть увагу на спілкування, яке повинно бути прийнятним. В залежності від ситуації треба бути вимогливим до себе, серйозним, відвертим, іронічним, прозорливим. Уважно вислуховуйте підлеглих.

- Відчувайте різницю між наполегливістю і агресивністю і ведіть себе відповідно.

- Питання вдосконалення і оновлення методів матеріального і морального заохочення за творчий внесок та ініціативу повинні стати особливою опікою керівника. Боротьба за владу, посадами та ставками породжує скритість, інтриганство, і що саме важливо, – підриває атмосферу творчості в колективі.

- Використовуйте критику, нехай навіть конструктивну, дуже обережно і в обмеженій кількості. Розмовляйте спокійно і доброзичливо.

- Своїми діями і відношенням демонструйте, що Ви «за» своїх підлеглих, а не «проти» них. Багато менеджерів настільки підпорядковані інструкціям, різного роду обмеженням та вимогами «зверху», що будь-яка нова ідея чи пропозиція сприймаються ними через призму вищевказаних обмежень.

- Допоможіть підлеглим працювати більш самостійно, долати їх страх і невпевненість.

- Стимулюйте, заохочуйте і розвивайте, а не обмежуйте ініціативи.

- Виведіть критерії творчої активності на перший план в системі заохочення працівників.

- Особисто виносьте подяку за хорошу роботу. При цьому особливо відмітьте індивідуальний внесок працівника, а не всієї його групи чи відділу.

## **8. Теорії та концепції менеджменту**

### **8.1. Інноваційні теорії менеджменту**

Сучасні теоретики менеджменту розрізняють такі концепції і підходи до розвитку науки управління: поведінкова концепція, системний підхід, ситуаційний менеджмент, процесний підхід, концепція "7-8", теорія організаційної культури.

Поведінкова концепція. Розвиток психології, соціології, вдосконалення методів досліджень надали велику науковість вивченню поведінки людей у процесі праці. Наука про поведінку ґрунтується на врахуванні різних аспектів соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади й авторитету, організаційних структур, комунікацій на підприємстві. На відміну від школи людських відносин, що зосередила увагу на методах налагодження міжособистісних відносин, наука про поведінку прагне допомогти працівнику в розумінні своїх власних можливостей. Поведінкова концепція в центрі уваги тримає міжособистісні відносини в колективі, мотивацію, характер влади й авторитету, лідерство, організаційну структуру, комунікації. Основна мета цієї науки – підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок збільшення активності кожного індивіда.

Головну увагу приділяй не роботі, а робітнику. Необхідність максимального використання людських можливостей, знань і ентузіазму як головної продуктивної сили відомий теоретик менеджменту Р.Хасімото пояснив так: "Орудувати кувалдою можна було змусити силою. Але думати силою не примусиш, причому думати так, щоб це було корисно виробництву і фірмі... Якщо ми визнаємо, що головна продуктивна сила - робітник, виходить, треба створювати умови, що спонукували б цю головну продуктивну силу бути високопродуктивною. Необхідно, щоб саме умови, а не керуючі спонукували робітників ефективно трудитися".

У США в 90-ті роки минулого століття на державному рівні було визнано необхідним створення так званих "якісних робочих місць" як фактора підвищення конкурентоспроможності товарів. Якісне робоче місце визначається як високопродуктивна організація праці, що забезпечує робітникам стимули і можливості для високоефективної праці.

Складові якісного робочого місця:

- участь працівників у процесі прийняття рішень;
- почуття спільності, взаємної підтримки і розуміння загальних економічних задач;
- довіра, повага і співробітництво між профспілками і керуючими;
- безпечні і здорові умови праці;
- гармонічне сполучення праці і сімейних інтересів.

Наука про поведінку вивчає також неформальні відносини в трудовому колективі, що на сучасному етапі визнані порівняними по важливості із самим менеджментом, їх розцінюють як вищу організаційну силу, що здатна або бойкотувати установки менеджера, або проводити їх у життя.

Найбільш відомі представники поведінкового напрямку – К. Арджиріс, Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг. Вони працювали в напрямку розвитку різних аспектів соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади й авторитету, організаційної структури, комунікації в організаціях, лідерства, зміни змісту роботи і якості трудового життя.

Системний підхід. Базується на теорії систем, що вперше була застосована в точних науках і в техніці, а наприкінці 50-х років ХХ ст. – і в теорії управління. Системний підхід до управління – це загальний спосіб мислення і підходу щодо організації і управління. Суть його полягає в пошуку простого в складному. В основі розгляду проблем управління лежить поняття системи. Система – це визначена цілісність, що складається з взаємозалежних частин (елементів), кожна з яких робить свій внесок у характеристику цілого, взаємодіє з іншими частинами. Відсутність хоча б одного елемента системи призводить до того, що система не буде працювати чи буде працювати неправильно (автомобіль, комп'ютер, телевізор, трудовий колектив – це системи). Відповідно до цього підходу менеджер повинен розглядати підприємство як сукупність взаємозалежних елементів (люди, організаційна структура, задачі, ресурси, технології), що орієнтовані на досягнення визначених цілей і тісно пов'язані з зовнішнім середовищем.

Уперше застосував системний підхід і розглянув підприємство як соціальну систему американець Ч.Бернард. На його думку, основні функції менеджменту полягають у визначенні цілей організації, підтримці зв'язків між окремими її елементами і забезпеченні їхнього ефективного функціонування. Спираючись на системний підхід, Бернард сформулював концепцію соціальної відповідальності корпорації. Відповідно до цієї концепції діяльність окремих систем і прийняті в них рішення мають далекоглядні соціальні наслідки як всередині організації, так і в навколишньому середовищі. Тому менеджмент повинен враховувати це, маючи на увазі перспективні інтереси організації.

Ще одним відомим представником системного підходу в менеджменті прийнято вважати П.Друкера, який обґрунтував наступні принципи системного підходу:

- роль професійного менеджера в організації виняткова;
- управлінська еліта – основа підприємництва і сучасного суспільства;
- самоврядування трудового колективу підвищує відповідальність робітників за справи фірми, які самі обирають спеціальний орган, що займається рішенням їхніх соціальних проблем;
- головним в управлінні ставляться цілі організації, на основі яких визначаються функції, система і методи взаємодії всіх елементів процесу управління.

Ситуаційний менеджмент.

Подальший розвиток і ускладнення діяльності в умовах ринку все більше ускладнює задачі управління виробництвом, робить їх суперечливими. Це вимагає при розробці управлінських рішень аналізувати виникаючі ситуації з урахуванням усіх перемінних факторів, оцінювати їхній можливий вплив на діяльність підприємства.

Ситуаційний менеджмент ґрунтується на тому, що пріоритетність методів управління визначається ситуацією. Оскільки існує безліч факторів як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі, то не існує "найкращого" методу управління. У кожній конкретній ситуації найбільш ефективним буде той метод управління, що найбільш повно відповідає її суті.

Ситуаційний, чи маркетинговий, менеджмент покликаний перемінити раціоналістичний менеджмент, який виходив з того, що організація є "закритою системою" і її успіх на ринку визначається, насамперед, внутрішніми резервами (раціоналізація виробництва, ефективність праці, всеохоплюючий контроль з боку вищих керівників і чітке виконання усіх вказівок).

Ситуаційний менеджмент будується, виходячи з положень, що фірма є "відкритою системою" і успіх її визначається не стільки внутрішніми ресурсами, скільки здатністю органічно вписатися в зовнішнє середовище і пристосуватися до нього". А це значить, що система управління підприємством будується на готовності до адекватної реакції на різні впливи зовнішнього середовища.

Прихильники ситуаційного методу управління вбачають пряме застосування науки управління в тому, щоб навчити менеджера "ситуаційно мислити", тобто вміти правильно оцінювати управлінсько-виробничі ситуації і знаходити виходи з них. Ситуаційний менеджмент ґрунтується на схемі, що складається з наступних етапів:

- діагноз ситуації і визначення головних проблем;
- формулювання управлінських цілей і виявлення принципового шляху їх досягнення;
- вивчення характеристик ситуації з виявленням факторів, що впливають на прийняття рішення;
- розробка альтернативних варіантів рішень;
- оцінка альтернатив і вибір найкращої, відповідно до тієї ситуації, що склалася;

- реалізація плану, досягнення максимального ефекту відповідно до цілей підприємства.

Практичне застосування ситуаційного менеджменту полягає в тому, що менеджер повинен:

- володіти ефективними засобами професійного управління, тобто розуміти суть процесу управління, індивідуальної і групової поведінки людей, знати методи планування і контролю і кількісні методи прийняття рішень;

- правильно розуміти й інтерпретувати ситуацію, тобто визначати найбільш важливі фактори і використовувати найбільш чутливі елементи, вплив на які дасть найбільший ефект;

- зв'язувати конкретні прийоми з конкретними ситуаціями, найбільш ефективно забезпечуючи досягнення мети організації в цих обставинах.

Таким чином, суть ситуаційного менеджменту зводиться до спроби теоретично сформулювати, емпірично перевірити і потім практично рекомендувати різні типові рішення в сфері організації виробництва і управління, системи планування, бухгалтерського обліку, підбору кадрів стосовно до кожної з типових управлінських ситуацій.

Процесний підхід. Для сучасного етапу розвитку теорії і практики менеджменту важливим є концептуальний підхід на основі взаємної згоди принципів і інструментів управління. Вперше поняття процесного підходу було застосовано прихильниками школи адміністративного управління, що намагалися описати функції менеджера. Однак ці функції розглядалися авторами як незалежні одна від одної. В даний час менеджмент розглядається як процес, що складається із серії взаємозалежних дій, як загальна сума усіх функцій управління. У свою чергу, кожна функція управління являє собою процес, що також складається із серії взаємозалежних дій. Таким чином, процес управління – це загальна сума усіх функцій управління. Процесний підхід став значним етапом у розвитку управлінської теорії, а його основні складові застосовуються сьогодні у практиці управління.

Концепція "7-Б". Концепція розроблена в 80-ті роки Т. Пітерсом і Р. Уотерменом, Р. Паскалем і Э. Атосом. Суть її полягає в тому, що сучасна ефективно діюча організація будується на основі семи взаємозалежних елементів: стратегія, структура, система управління, персонал, стиль, кваліфікація співробітників, загальні цінності (англійською мовою кожен елемент позначається словом, що починається з букви "8"). Концепція вибудована на принципі системності: зміна хоча б одного складового елемента приводить до зміни шести інших елементів.

Теорія організаційної культури. Перші згадування про цю теорію з'явилися в 1985 р. Авторами її вважають С. Сате, Е. Шайна, Т. Парсонса, Р. Квіна і Дж. Рорбаха, котрі стверджують, що організаційну культуру варто розглядати як інструмент, який дозволяє орієнтувати як усі структурні одиниці організації, так і окремих працівників на досягнення загальних цілей, стимулювати ініціативу, виховувати відданість організації, поліпшити поведінку і комунікації. Культура управління – це раціональна організація праці апарату управління, посилення ролі культурного елемента в ньому.

У 1920 р. німецький соціолог М. Вебер розробив **теорію "ідеальної бюрократії"**. Основні елементи побудови організації, що забезпечують швидкість, точність, порядок, визначеність і передбачуваність:

- чіткий поділ праці на базі функціональної спеціалізації;
- жорстко визначена ієрархічна система розподілу влади;
- система правил і норм, що визначають права й обов'язки працівників, їх поведінку в конкретних ситуаціях;
- відсутність особистісного початку у відносинах між співробітниками;
- прийом до організації на основі компетентності і потреб;
- чітка система кар'єри, що забезпечує кваліфікованим працівникам просування по службовим сходам;
- стратегія довічного наймання співробітників.

У 80-і роки ХХ в. американські дослідники Г. Пітере, Р. Уотермен, Р. Паскаль, Э. Атос розробили **теорію "7-С"**.

Відповідно до цієї теорії ефективно функціонувати і розвиватися в сучасних умовах можуть тільки організації, у яких менеджери підтримують у гармонічному стані систему, що складається з семи елементів:

- стратегії;
- структури;
- системи;
- штату;
- стилю;
- кваліфікації;
- розділених цінностей.

Зміна хоча б одного з елементів вимагає відповідної зміни інших.

**Концепцію управління по цілях** у 50-і роки ХХ в. запропонував видатний американський теоретик в області управління П. Друкер.

Суть концепції: керування повинне починатися з розробки цілей і тільки потім переходити до формування функцій і системи взаємодії. Кожен керівник повинний мати декілька чітких цілей у рамках покладених на нього обов'язків.

Цілі не тільки доводяться до менеджерів зверху, але і погодяться, обговорюються з ними (до менеджерів нижчого рівня включно). Цілі не є постійними, вони переглядаються в зв'язку зі змінами внутрішніх і зовнішніх умов. Необхідно постійно оцінювати досягнуті результати; при цьому важливо розробити системи показників.

Американський вчений в області лідерства Д. МакГрегор у 60-і роки ХХ в. розробив **теорію "Х" і "У"**. В основі цієї теорії лежать два типи управління, що відбивають погляди на працівників з боку менеджерів:

- теорія "Х" – звичайній людині властива уроджена нелюбов до роботи і бажання уникнути її. Змусити більшості людей працювати можна тільки примусом, за допомогою наказів, контролю і погрози покарання. "Середній" людина намагається не брати на себе відповідальність і бажає, щоб ним керували;

– теорія "У" – люди по природі не пасивні. У залежності від умов праці людина може сприймати роботу як задоволення або як покарання. Людям властиві самоконтроль і почуття відповідальності.

Управління типу "У" більш ефективно.

У 1981 р. американський професор У. Оучи на основі вивчення японського досвіду управління розробив **теорію "Z"**.

Вихідним пунктом цієї теорії є положення про те, що людина – основа будь-якої організації і від нього в першу чергу залежить успіх.

Головні ідеї теорії "Z":

- довгострокове наймання кадрів;
- групове прийняття рішень;
- індивідуальна відповідальність;
- ретельна оцінка кадрів і їх помірне кар'єрне просування;
- невизначений, неформальний контроль за допомогою чітких і формалізованих методів;
- неспеціалізована кар'єра;
- усебічна турбота про працівників.

Теорія " Z " вважається продовженням теорії "Х" і "У" Д. МакГрегора.

## 8.2. Сучасні концепції самоменеджменту

В світі існують різні школи самоуправління, на основі яких виділяють слідувачі концепції:

**Концепція економії свого часу** Вважається, що саме керівник Інституту раціонального використання часу в Німеччині, Л. Зайверт, увів поняття «само менеджмент» в наукову термінологію. В своїй книзі «Ваш час – у Ваших руках» він розглянув проблему часу сучасної людини і вивів основні правила його раціонального використання. А саме виділяє два основних шляхи планування часу:

- Максимальний критерій – час, який можна витратити для плідної і успішної діяльності.

- Мінімальний критерій – досягнення поставлених цілей з можливою найменшою витратою часу.

Згідно цієї концепції, самоменеджмент – послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в щоденній практиці для оптимального, продуманого використання власного часу. Основною метою самоменеджменту Л. Зайверт вважає – максимальне використання власного потенціалу управлінців, здолання різноманітних зовнішніх та внутрішніх перешкод.

Для досягнення позитивних результатів менеджер повинен слідкувати за виконанням шести основних функцій, які реалізуються в певній послідовності: 1. Постановка цілей. 2. Планування. 3. Прийняття рішень. 4. Реалізація і організація. 5. Контроль. 6. Інформація і комунікація. Для кожної функції пропонуються робочі прийоми і методи реалізації, котрі утворюють техніку самоменеджменту. Основа ідея



даної концепції полягає у економії та раціональному використанні самого цінного капіталу менеджера – власного часу.

Не дивлячись на всі сильні сторони, масу практичних порад і технологій, дана концепція далека від проблем кар'єри. Вона не опирається на знання сутності механізмів ділової кар'єри. Адже фактор часу далеко не завжди є критерієм успішної кар'єри.

**Концепція здолання власних обмежень** Слід зазначити, що автори цієї концепції М. Вудкок і Д. Френсіс зовсім не використовували поняття «самоменеджмент». Основний наголос був поставлений на обмеження, під якими малися на увазі фактори, що стримували розвиток організації, групи чи індивіда. Такі обмеження можуть виникнути лише в тому випадку, коли у менеджера відсутній будь-який з необхідних в управлінні навиків. Метою кожного менеджера повинна бути боротьба з власними обмеженнями.

Автори виділяють наступні обмеження: неспроможність управляти собою; нечіткість особистих цінностей; нечіткість особистих цілей; призупинений саморозвиток; недостатність навиків вирішення проблем; повна або часткова відсутність творчого підходу; не вміння впливати на оточуючих; недостатне розуміння суті управлінської праці; неспроможність управляти; невміння навчати; погане вміння сформулювати групу. Результатом подолання обмежень для менеджера стане успішна ділова кар'єра, підвищення професійного рівня і творчого потенціалу. Однак, основною метою даної концепції є – підготовка менеджера до ділової кар'єри. Негативним в даній концепції є те, що специфіка самоменеджменту в процесі управління і ділової кар'єри практично не розкривається.

**Концепція самоменеджменту як сукупності соціальних технологій** Концепція В. Карпічева носить практичний, прикладний характер. Її автор підійшов до питання самоменеджменту як до міждисциплінарної моделі, яка базується на всіх науках, вивчених людиною. Причиною виникнення самоменеджменту він вважає неперервний розвиток людської діяльності. Спрямованість самоменеджменту носить виключно суб'єктивний характер і розкривається такими поняттями, як самоуправління, самоорганізація, саморозвиток. Крім того, самоменеджмент має об'єктивні передумови, оскільки він походить з людської природи, а саме відповідає біоритмам і генетичній програмі людини.

Автор не обмежує самоменеджмент внутрішніми процесами, а надає йому, в межах своєї концепції, можливості проектувати зовнішню управлінську ситуацію. Самоменеджмент не може бути представлений сукупністю зафіксованих правил, він глибоко індивідуальний і завжди ситуаційний. Автор приділяє у своїй роботі велике значення технологіям самоменеджменту. В створенні своєї концепції він враховує досвід фінських і японських менеджерів; типи, способи і правила саморегуляції, управління власним станом; технології планування і структуризації часу. Однак, в даній концепції багато питань залишаються спірними. Автор не проводить чіткої межі між менеджментом і самоменеджментом, приписуючи останньому можливість проектувати зовнішнє соціальне середовище. Крім того, про самоменеджмент з точки зору Карпічева не можна було б говорити, як про об'єкт науки, оскільки він мав би

бути підпорядкований відповідним правилам і закономірностям. Автор концепції переконливо стоїть на позиції глибокої індивідуальності та ситуаційності самоменеджменту.

**Концепція саморозвитку творчої особистості** Дана концепція була запропонована В. Андреевим. Основна ідея її полягає в творчому характері особистості менеджера. Цінність даного підходу полягає в розкритті механізмів саморозвитку людини-творця, яка уже є свідомим індивідом. Він спроможний займатися самоосвітою, самоконтролем, самореалізацією в одному, а найчастіше в декількох видах творчої та управлінської діяльності. Основний наголос в даній концепції ставиться автором на глибокій індивідуальності менеджера. Автор пропонує 18 основних типів особистості управлінця: 1) ціленаправлений, але не фанатичний; 2) генератор ідей, але не прожектор; 3) рішучий, але не авантюрист; 4) гнучкий, але не демагог; 5) вимогливий, але не жорсткий; 6) незалежний, але не самовпевнений; 7) енергійний, але не суєтливий; 8) авторитетний, але не авторитарний; 9) оптиміст, але не паяц; 10) практик, але не прагматик; 11) принциповий, але не придирливий; 12) комунікабельний, але не демагог; 13) лідер, але не кар'єрист; 14) новатор, але не технократ; 15) конкурентоспроможний, але не стягатель; 16) інтелігентний, але не інтелігентствующий; 17) революціонер, але не популіст; 18) реформатор, але не бюрократ. Як бачимо всі запропоновані типи ґрунтуються на позитивних характеристиках. Тому, можна зробити такий висновок, що результати роботи автора можна використати для вдосконалення особистих професійних якостей, однак, як і у попередніх концепціях, специфіка управління залишається не врахованою.

**Концепція підвищення власної культури ділового життя** Автор концепції А. Хроленко спробував розкрити мету самоменеджменту через визначення культури. Самоменеджмент представлений тут як набір практичних ділових порад. Автор надає велике значення таким необхідним в діловому світі якостям, як вміння жити в згоді з людьми, техніці написання листів, введення бесід. Безумовно, такі навички створять основу для службового просування, але вони прямо не впливають на кар'єру. Дана концепція не враховує також і закономірності процесу ділової кар'єри. Концепція досягнення власного ділового успіху Автори даної концепції Бербель і Хайнц Швальбе зорієнтували її на досягнення успіху в кар'єрі. Сам успіх тут розглядається як результат діяльності, шлях до якого лежить через самопізнання. Крім того, концепція представляє ряд практичних порад, використавши які менеджер вдосконалив особисті якості, розкриє свої можливості з метою досягнення успіху. Автори вважають, що важливо вміти трансформувати всі досягнення в успіх. На протязі багатьох років автори концепції проводили тренінги для менеджерів, організували ряд курсів для підприємців. Таким чином, вони прийшли до висновку: для того, щоб скласти власну концепцію досягнення ділового успіху, менеджеру необхідно відповісти на такі питання:

- Які зусилля працівник готовий затратити для досягнення успіху?
- Чи готовий він працювати самостійно, або під керівництвом?
- В якій степені він готовий ризикувати заради успіху?

- Який шлях найбільш прийнятливий – підприємницька чи службова кар'єра?

Дана концепція по всій суті найбільшим чином зорієнтована на кар'єру і успіх, як результат і основний критерій досягнення в кар'єрі. Але в той же час, вона не спирається на знання про механізми ділової кар'єри.

Висновок: кожна з описаних концепцій пропонує не мало корисних порад самовдосконалення і саморозвитку, методів і критерій самооцінки. Однак жодна з них не може бути визначена як універсальна методика, оскільки ніхто із представлених вище авторів не опирався на знання соціально-психологічних механізмів реалізації ділової кар'єри. Як показують дослідження, різні школи самоменеджменту являються великим джерелом засобів розвитку людини, досягнення нею поставлених цілей. Однак практика їх використання вимагає врахування: національної культури, менталітету народу, психофізіологічні особливості розвитку людини, що формується у відповідному екологічному, соціальному середовищі. Непродумане використання чужих систем самоуправління, засобів впливу на людину як складну біосоціальну і духовну систему приводить до негативних наслідків в її становленні і розвитку. В цьому випадку можлива деформація людини як індивіда, суб'єкта, особистості, індивідуальності. Пріоритетною ціллю реалізації даних концепцій повинно стати вирішення протиріччя між прагненням людини до необмеженої свободи та необхідністю організації колективної життєдіяльності, що тисячоліттями вирішувалося шляхом поневолення людини, підпорядкуванням її інтересів державі. Вирішення цього протиріччя може бути знайдено у формі компромісу між особистістю і державою при умові, що остання забезпечить самоуправління розвитком кожної людини. Практика доводить, що становлення і розвиток самоменеджменту пов'язано з розробкою моделей самоуправління, де комплекс соціальних, психологічних і психофізіологічних технологій самоменеджменту вписується в соціальні технології суспільства (глобальні, інформаційні). А це в свою чергу дозволить послабити соціальне напруження, приймати оптимальні рішення як людині, так і органам системи соціального управління.

## **Завдання для формування готовності менеджерів у технічних ЗВО до організації та реалізації інноваційної професійної діяльності та її діагностики**

### **Вправа «Моє сонце»**

Візьміть чистий аркуш паперу і в центрі його намалюйте коло. Це майбутнє сонце, але поки воно не світить – у нього нема променів. Ви можете запалити це сонце. Для цього потрібно намалювати промені, які від нього відходять. Кожен промінь – це один епізод життя, про який Ви згадуєте з гордістю. Отже, згадайте всі свої успіхи та досягнення.

Наприклад, у віці 10 років Ви заробили перші власні гроші, допомігши сусідам по господарству. Тоді Ви можете домалювати до сонця один промінь і підписати його – «перші зароблені гроші». Обрання старостою класу, відремонтована праска, закінчена з медаллю школа, перемога на спортивних змаганнях, успішна ділова домовленість, розгаданий кросворд – у цій вправі нема обмежень. Головне завдання – намалювати якнайбільше променів. Мінімум десять, а якщо одразу намалюєте двадцять і більше, це свідчення того, що фундамент майбутнього успіху у Вас вже закладений.

### **Вправа «Постава успішної людини»**

Зазначте у своєму щоденнику п'ять хвилин у першій половині дня, протягом яких Ви будете тримати поставу впевненої в собі людини: випрямлений хребет, плечі розведені в сторони і злегка опущені, голова дивиться прямо. У другій половині дня відведіть на цю вправу ще 5 хвилин. Наступного дня збільшіть тривалість виконання цієї вправи до 10 зранку і стільки ж ввечері. До кінця тижня доведіть загальний час збереження постави успішної людини до години щоденно (2 рази в день по 30 хвилин).

Після завершення цієї вправи оцініть свій стан та реакцію інших людей.

### **Вправа «Перший мисливець»**

Цю вправу виконують тоді, коли відчувають у собі неспроможність кинути виклак обставинам: саме з цієї причини багато людей бояться брати участь у змаганнях, проводити презентації, організовувати наради тощо. Завдяки цій методиці комусь вдалося за місяць, а декому і за тиждень здійснити небувалий прорив та досягти мети, якої прагнув роками.

Отже, зручно вмотіться у кріслі, розслабтеся, закрийте очі. Уявіть, що Ви поринаєте в сон. І опиняєтесь в печері з первісними людьми. Навколо сидять діти, старці, чоловіки і жінки. Ви – мисливець. Біля ніг складені сокири, списи, стріли. Цілком можливо, що Ви не найсильніший і не найдосвідченіший, проте Ви – найхоробріший.

Зненацька тишу біля входу в печеру розриває страхітливе завивання звіра – гігантського шаблезубого тигра. Все плем'я здригається від страху. Люди притискаються один до одного, кидають гілки у вогнище, щоб полум'я розгорілося яскравіше. Навіть досвідченим і сильним мисливцям якось не по собі, адже вони вже

зустрічалися зі страшним хижаком і їхні тіла вкриті шрамами, а дехто взагалі не повернувся з полювання...

І тоді Ви підіймаєтеся, берете свій спис і йдете до виходу. Ви не повертаєтеся і не кличете нікого за собою, адже всі знають, що Ви тут не найсильніший і не найдосвідченіший. Проте Ви – найхоробріший. Ви – перший мисливець племені. Так, Вам боязко, але Ви вперто йдете вперед.

Біля входу в печеру Ви віч на віч стикаєтеся з гігантським тигром. Ще можна втекти, однак Ви навіть не оглядаєтеся. Ви – перший! І за Вами неодмінно підуть досвідченіші і сильніші. Вони не настільки хоробрі, щоб стати першими. Але тепер вони підіймаються і хпають списи. Позаду Ви чуєте кроки, які наближаються. І не очікуючи інших, не оглядаючись, Ви кидаєтеся на хижака.

Все плем'я бере участь у поєдинку. І врешті хтось вбиває звіра. Проте саме Ви нанесли перший удар, Вам і дістається шкіра тигра.

Знову Ви сидите біля вогнища на шкірі шаблезубого тигра і відчуваєте на собі захоплені погляди. Ще б пак! Адже Ви – перший воїн в племені, найхоробріший мисливець.

Цілком очевидно, що в реальному житті у Вас також приховані гени того самого Першого Мисливця. Проте потрібно відкрити їх і реалізувати себе.

### **Вправа «Контроль невиробничих витрат часу»**

Найунікальнішим ресурсом є час. Запропонована вправа допоможе звести до мінімуму даремні його витрати.

Один тиждень фіксуйте витрачений час на перегляд телевізійних передач, розмови по телефону, обговорення чужих справ («носіння мавпи»), спілкування з неприємними людьми.

Наступного тижня старайтеся звести втрати часу до мінімуму. Потім порівняйте результат.

### **Вправа «Я – іміджмейкер?!!»**

Мета: визначити поняття «іміджу»; навчити майбутніх менеджерів мистецтву удосконалювати свій імідж; ознайомити із фахом іміджмейкера; розвивати прагнення стати успішним, а відтак і матеріально незалежним.

Коментар: У науці успіху дуже багато важить імідж. Часто люди недооцінюють значення зовнішнього вигляду, манери спілкуватись і не уявляють, що саме відсутність ділового стилю та шарму заважає їм стати успішними. Імідж – це та інформація, яку ми посилаємо про себе у світ. Це поєднання зовнішності і поведінки, яке дозволяє іншим скласти про нас думку з першого погляду. При цьому імідж не монолітний, на нього впливають дуже багато обставин. При цьому важливими є: дизайн одягу, хода та жести, вираз обличчя, голос, стиль мови, вміння спілкуватися, настрої.

Кожному учаснику групи пропонується стати іміджмейкером (фахівцем, який допомагає створювати імідж) для себе та для іншого учасника групи. Слід за 12-бальною шкалою оцінити наступні параметри іміджу:

- Одяг. Наскільки вдало Ви одягаєтеся? Що Ви хочете сказати світу про себе? Одяг продемонструє хто Ви: людина успіху чи невдаха.
- Обличчя. Наскільки добре вираз обличчя підкреслює Ваші переваги? Безпрограшний варіант: відкрите обличчя, розслаблені м'язи, підняті брови, посмішка. Ви демонструєте оточенню, що відкриті до співробітництва.
- Жести і пози. Чи свідчать вони про Ваші сильні сторони? Основна рекомендація: рухатися треба впевнено і плавно. Різкі, слабкі і незакінчені рухи сприймаються негативно.
- Голос. Чи свідчить він, що Ви – приємний співрозмовник? Обов'язкова чітка артикуляція, приємні інтонації і сила, яка звучить і вашій мові.
- Стиль бесіди. Чи вмієте Ви спілкуватися? Треба продемонструвати вміння активного прослуховування, техніки дзеркала, правильних запитань, знань прийомів ораторського мистецтва. Саме вони гарантують успіх.
- Настрій. Наскільки ви підкреслюєте свій успіх? Ваш оптимізм, доброзичливість і натхнення повинні передаватись всім оточуючим.

Студенти на окремих аркушах оцінюють своїх друзів. Далі вони обмінюються аркушами і порівнюють результати самооцінки та оцінки друзів.

Як і для вдалого брендингу важливим є якість та оригінальність продукту, так і для іміджу керівника важливим є виконання реальних справ. Успішно реалізований проект, згуртований колектив скажуть про людину набагато більше, ніж прекрасно складена промова або стильний костюм.

### **Вправа «Менеджер без комплексів»**

**Завдання 1.** У ролі менеджера рекламного відділу скласти список можливих заохочень для покупців.

*Мета:* розвиток креативності; формування творчого підходу до стандартних ситуацій; набуття вміння оцінювати й аналізувати оточення.

**Завдання 2.** Уявіть, що Ви менеджер з роботи з персоналом. Розробіть комплекс інноваційних заходів для стимулювання здорової конкуренції серед фахівців, які працюють безпосередньо з клієнтами.

*Мета:* розвиток креативності; реалізація творчого підходу до стандартних ситуацій; формування вміння оцінювати й аналізувати оточення; здатність знаходити оригінальні рішення в типових ситуаціях.

**Завдання 3.** У ролі бренд-менеджера розробіть план акцій для просування на ринок нової продукції.

*Мета:* розвиток креативності та критичного мислення; формування вміння вільно спілкуватися; набуття здатності оцінювати й аналізувати оточення; вміння максимально ефективно використовувати наявні ресурси та можливості; уміння планувати витрати.

**Завдання 4.** Уявіть себе керівником рекламного відділу. Разом зі своїми підлеглими розробіть найоптимальніший (на Вашу думку) рекламний слоган нового товару.

*Мета:* формування уміння працювати в команді за умов жорсткої конкуренції; набуття навичок швидкого реагування; формування вміння переконувати, наполягати на правильності власної точки зору, домовлятися та йти на компроміси з максимальною вигодою; розвиток креативності та критичного мислення.

**Завдання 5:** У ролі генерального директора інноваційного підприємства розробіть комплекс методів стимулювання працівників, що передбачає використання внутрішнього потенціалу кожного працівника.

*Мета:* оволодіння методами стимулювання підлеглих; використання практичних і теоретичних знань для вирішення конкретних завдань; набуття вмінь оцінювати й аналізувати професійні можливості підлеглих; розвиток уміння делегувати повноваження й відповідальність, здатності до нестандартного мислення.

**Завдання 6.** Уявіть себе працівником аналітичного відділу. Складіть психологічний портрет потенційних споживачів нового продукту.

*Мета:* формування вмінь оцінювати й аналізувати оточення; використання практичних і теоретичних знань для вирішення конкретних завдань; навчання адекватно сприймати власні дії й результати праці; розвиток здатності до творчої співпраці, уміння бачити й виділяти головне.

**Завдання 7.** У ролі генерального директора розробіть графік роботи підприємства та розподіліть обов'язки серед працівників для його ефективного функціонування.

*Мета:* розвиток креативного мислення та уміння швидкого реагування; формування вміння побачити „свіжу ідею”; розвиток вміння організовувати скоординовану діяльність та делегувати повноваження; набуття здатності приймати самостійні рішення та втілювати їх у життя.

### **Вправа «Інноватор-невдаха»**

1. Розробити проект розвитку підприємства з виготовлення обігрівачів у Африці. Спроекувати план акцій для просування на ринок нової продукції. Розробити комплекс інноваційних заходів для стимулювання збуту готової продукції.

2. Розробити проект розвитку підприємства з виготовлення холодильників для жителів Півночі. Спроекувати план акцій для просування на ринок нової продукції. Розробити комплекс інноваційних заходів для стимулювання збуту готової продукції.

### **Рольова гра «Кризова ситуація»**

**Дійові особи:** менеджери відділів на підприємстві (5 – 6 осіб) та підлеглі працівники.

**Завдання:** Підприємство знаходиться в кризовій ситуації. Підготувати дані про кількісні та якісні показники погіршення фінансового стану підприємства, втрату постійних клієнтів; зниження цінової конкурентоспроможності через такі причини: поява нових конкурентів, вплив економічної кризи, підвищення курсу долара, зміни в законодавстві тощо.

На основі отриманих результатів розробити план виходу підприємства з кризи, обґрунтувати інноваційні методи розвитку підприємства, запропонувати план розробки та впровадження у виробництво інновацій.

**Анкета**  
**виявлення ставлення до змісту й форм організації підготовки**  
**до ІІД та ступеня задоволення ними**  
**(заповнюється після закінчення кожного навчального етапу)**

Мета: виявити ступінь задоволення студентів змістом і формами організації підготовки до інноваційної професійної діяльності.

Інструкції: Будь ласка, дайте якомога ширші та розгорнуті відповіді на питання:

1. Чи сподобалася Вам надана інформація? Наскільки інформативною вона Вам здалася?
2. Назвіть позитивні риси та недоліки, що виявили себе в процесі отримання інформації.
3. Яке відчуття сформувалось у Вас після заняття?
4. Чи згодні Ви з представленим матеріалом?
5. Як отримана інформація змінила Ваше ставлення до майбутньої професії? Чи збільшила зацікавленість у ній?
6. Яка, на Вашу думку, роль поточного етапу навчання у підготовці до інноваційної професійної діяльності?
7. На якому етапі навчання, на Вашу думку, Ви вивчаєте максимальну кількість дисциплін, що готують Вас до інноваційної професійної діяльності?
8. Наскільки інформативною й повною, на Вашу думку, є підготовка до інноваційної професійної діяльності менеджера за чинним навчальним планом?
9. Що би Ви хотіли запропонувати для подальшого вивчення?
10. З ким хотіли би зустрітись на заняттях, з ким поспілкуватись?
11. Наскільки цікавою Ви вважаєте професію менеджера?
12. Чи вплинули отриманні заняття на ці погляди?
13. Які Ваші основні мотиви подальшого навчання за обраною спеціальністю?
14. Що змінилося після заняття: погляди, думки, інтереси, прагнення?

**Питання та завдання «Теорії менеджменту»**

1. Розгляньте особливості і характерні риси школи М. Вебера, яка базується на системно-ситуаційному підході до розв'язання господарських проблем.
2. Сформулюйте основні відмінні характеристики теорій менеджменту.
3. Розкрийте сутність відтворювального підходу до управління.
4. Покажіть як використовується динамічний підхід до управління.
5. Яку роль відіграє поведінковий підхід до управління.
6. Як пов'язані функціональний і процесний підходи до управління? В чому їх різниця?



7. В чому полягає сутність нормативного підходу до управління та як від відображається в директивному й інтеграційному підходах?

8. У чому полягають головні відмінності між японською та американською моделлю менеджменту. Які з цих рис властиві вітчизняному менеджменту.

### **Опитувальник «Потреба в досягненні» Ю. Орлова (ОПД)**

Тест – опитувальник спрямований на вивчення потреби в досягненні успіху у будь-якій діяльності, орієнтації людини на успіх.

**Інструкція:** зараз вам зачитають низку положень. Якщо ви з ними згодні, то поряд з номером питання напишіть “так”, а якщо не згодні “ні”.

**Мета:** визначити особистісні якості: самолюбство, самооцінка, рівень домагань, адекватність та неадекватність його формування залежно від успіху або неуспіху.

**Обладнання:** 12 карток з завданнями і 12 карток із завданнями, складність яких зростає відповідно номеру картки.

**Показник,** що вимірюється: рівень домагань, адекватність та неадекватність його формування залежно від успіху або неуспіху.

### **Експрес-діагностика організаторських здібностей**

**Мета:** вивчення рівня організаційних здібностей.

**Інформаційний інструктаж:** Запропонована методика дає можливість більш глибоко розібратися в структурі організаторських здібностей і одночасно виявити рівень володіння ними.

Інструкція. Перед вами 20 питань, що вимагають однозначної відповіді «так» чи «ні». У бланку відповідей необхідно поруч з номером питання проставити прийнятну для вас відповідь.

#### **Бланк опитувальника**

1. Вам часто вдається схилити своїх друзів або колег до своєї точки зору?
2. Ви часто потрапляєте у такі ситуації, коли важко визначити, як слід вчинити?
3. Чи приносить вам задоволення громадська робота?
4. Ви звичайно легко відступаєте від своїх планів і намірів?
5. Ви любите придумувати чи організовувати з оточуючими ігри, змагання, розваги?
6. Ви часто відкладаєте на завтра те, що можна зробити сьогодні?
7. Ви зазвичай прагнете того, щоб оточуючі діяли відповідно до ваших думок або порад?
8. Дійсно у вас рідко бувають конфлікти з друзями, якщо вони порушують свої зобов'язання?
9. Ви часто в своєму оточенні берете на себе ініціативу при прийнятті рішення?
10. Це правда, що нові обставини можуть вибити вас на перших порах зі звичної колії?
11. У вас, як правило, виникає почуття досади, коли що-небудь із задуманого не

виходить?

12. Вас дратує, коли доводиться виступати в ролі посередника або порадника?
13. Ви зазвичай активні на зборах?
14. Це вірно, що ви намагаєтеся уникати ситуацій, коли потрібно доводити свою правоту?
15. Вас дратують доручення і прохання?
16. Це вірно, що ви стараетесь, як правило, поступатися друзям?
17. Ви зазвичай охоче берете на себе обов'язки щодо організації свят, урочистостей?
18. Вас виводить із себе, коли спізнюються?
19. До вас часто звертаються за порадою чи допомогою?
20. У вас в основному виходить жити за принципом «дав слово – тримай»?

### ***Обробка та інтерпретація результатів***

Аналіз результатів починається з зіставлення отриманих відповідей з наведеним нижче ключем.

Ключ

«Так»: 1,3, 5,7,9,11,13,17,18, 19, 20.

«Ні»: 2, 4, 6, 8, 10,12, 14,15, 16.

Потім необхідно підрахувати суму збігів із ключем. Коефіцієнт організаторських здібностей дорівнює дробу, де чисельник – сума збігів із ключем, помножена на 100%, а знаменник – 20.

Критерії для висновків:

- до 40% – рівень організаторських здібностей низький;
- 40-70% – середній;
- понад 70% – високий.

### **Тест на визначення творчого потенціалу особистості**



### Бланк опитувальника:

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

- а) так;
- б) як вийде, так і буде;
- в) якщо це дуже важко, то так.

Якщо справа, яку ви не знаєте, вам подобається, чи хочете ви дізнатися про неї все?

- а) так;
- б) ні, треба вчитися тільки основному;
- в) ні, я тільки хочу задовольнити свою цікавість.

Коли ви зазнаєте невдачі, то:

- а) якийсь час вперто продовжуєте, навіть всупереч здоровому глузду;
- б) відразу махнете рукою на цю затію, тільки-но зрозумієте її нереальність;
- в) продовжуєте робити свою справу, поки здоровий глузд не покаже нездоланність перешкод.

Професію потрібно вибирати, виходячи з:

- а) своїх можливостей і перспектив для себе;
- б) стабільності, значущості, важливості професії, потреби в ній;
- в) престижу переваг, які вона забезпечить.

Подорожуючи, могли б ви легко орієнтуватися на маршруті, по якому вже пройшли?

- а) так;
- б) ні;
- в) якщо місце сподобалося і запам'яталося, то так.

Чи можете ви пригадати одразу ж після бесіди все, про що під час неї йшлося?

- а) так;
- б) ні;
- в) згадаю все, що мене зацікавило.

Коли ви чуєте слово незнайомою мовою, чи можете ви повторити його по складах без помилок, навіть не знаючи його значення?

- а) так;
- б) ні;
- в) повторю, але не зовсім правильно.

У вільний час ви волієте:

- а) залишатися на одинці, поміркувати;

- б) перебувати в компанії;
- в) мені байдуже, на самоті чи в компанії.

Займаючись якоюсь справою, ви вирішуєте припинити її тільки тоді, коли:

- а) справу завершено, вона здається вам відмінно виконаною;
- б) ви більш – менш задоволені виконаним;
- в) справа здається зробленою, хоча її можна зробити краще, але навіщо?

Коли ви на самоті, ви:

- а) любите мріяти про якісь речі, можете абстрагуватися;
- б) за будь-яку ціну намагаєтесь знайти собі конкретне заняття;
- в) іноді любите помріяти, але про речі, які пов'язані з вашими справами.

Коли якась ідея захоплює вас, то ви думатимете про неї:

- а) незалежно від того, де і з ким ви перебуваєте;
- б) тільки наодинці;
- в) тільки там, де є тиша.

Коли ви обстоюєте якусь ідею, ви:

- а) можете відмовитися від неї, якщо аргументи опонентів здаватимуться вам переконливими;
- б) залишитеся при своїй думці, які б аргументи не висувалися;
- в) зміните свою думку, якщо опір виявиться надто сильним.

### **Ключ для обробки**

Тепер підрахуйте бали.

За відповідь «а» нараховуються 3 бали, за відповідь «б» – 1 бал, за відповідь «в» – 2 бали. Подані запитання діагностували межі вашої допитливості, впевненість у собі, стабільність, зорову і слухову пам'ять, прагнення до незалежності, здатність абстрагуватися і зосереджуватися. Ці показники і є якостями творчого потенціалу.

**Якщо ви набрали 48 і більше балів**, то у вас закладений значний творчий потенціал, який дарує широкий спектр творчих можливостей.

Якщо ви зможете використати ваші здібності, то вам доступні найрізноманітніші форми творчості.

**Якщо ви набрали 24-47 балів**, то у вас є якості, які дають змогу вам творити, але є і бар'єри вашої творчості. Найбезпечніший з них – страх, особливо у людей, орієнтованих на обов'язковий успіх. Очікування невдачі сковує уяву – основу творчості. Страх може бути й соціальний – страх громадського осуду. Будь-яка нова ідея проходить через етап несподіванки, подиву, невизнання, засудження оточуючими. Страх осудження за нестандартні судження, незвичну для інших поведінку, погляди, почуття сковує творчу активність, знищує творчу особистість.

## Статеві відмінності в управлінській діяльності

<b>Чоловічий тип</b>	<b>Жіночий тип</b>
Перепони долають переважно за допомогою інтелекту та сили.	Перепони долають переважно за допомогою хитрощів та спритності.
Розвинуте прогнозування (схильний до вирішення відстрочених довготривалих завдань).	Прогнозування послаблене (вирішує переважно поточні, повсякденні завдання).
Потреба в емоційному збудженні понижена.	Потреба в емоційному збудженні підвищена.
Розсудливість.	Чуттєвість.
Характер більш замкнутий.	Характер більш відкритий.
Об'єктивність.	Вразливість.
Помисливий.	Не помисливий.
Реалістичний та критичний.	Ідеалістичний та інтуїтивний.
Емоційна зрілість та стабільність.	Емоційна незрілість.
Стриманість.	Роздратованість.
Взаємозв'язок мислення з рухом м'язів послаблена (переважає словесно-логічне мислення).	Підвищений взаємозв'язок мислення з моторикою (переважає наочно-дійове мислення).
Звертає більше уваги на зміст, ніж на форму, спостережливість і точність понижені.	Звертає більше уваги на форму, ніж на зміст, спостережливість і точність підвищені.
Розвинута агресивна реакція самозахисту.	Агресивність при самозахисті понижена.
Переважають честолюбні помисли, суспільні інтереси, на передньому плані – ефективність в справах і матеріальна забезпеченість.	Переважають почуття любові та материнства, особисте переважає над суспільним.
Стресотормозний.	Стресозбудливий.
Прямолінійність відносин.	Чутливість до різних нюансів спілкування.
Словесне заохочення розслабляє, сповільнює діяльності.	Словесне заохочення збуджує та прискорює діяльність (звідси любов до компліментів).

## Обличчя як об'єкт дослідження

<b>Морфологічні ознаки</b>	<b>Психічні особливості</b>
Високий череп	Емоційна зрілість, відповідальність
Широкий череп	Циклотимія, м'якість, життєва мудрість
Пласке обличчя П'ятикутне обличчя	Циклотимія, оптимізм, навіювання, емоційна незрілість, безвідповідальність
Прямокутне обличчя	Емоційна зрілість, стриманість, розсудливість, раціоналізм
Прямий кут щелепи	Стресостійкість, емоційна стабільність, екстраверсія
Виступаючі вилиці	Товариськість, емоційна незрілість, циклотимія, понижена цілісність сприйняття, динамічна нестійкість
Впалі щоки	Емоційна зрілість, сміливість, динамічна стійкість, погано сприймаюча структура поверхості
Ямочки сміху	Конфліктність, довірливість, розслабленість, урівноваженість
Темне волосся	Не тривожність, довірливість, розслабленість, урівноваженість
Веснушки	Понижена соціальна адаптованість
Високий лоб	Логічність, цілісне сприйняття
Прямокутний лоб	Розсудливість, устремління до розумової діяльності
Вертикальний лоб	Фантазування, педантичність, закачування
Випукле надбрів'я	Сміливість, сила переважання змісту над формою
Дугоподібні брови	Емоційність, ефективність, гарне сприйняття структури поверхості
Широке міжбрів'я	Циклотимія, понижений самоконтроль, демонстративність
Широкі брови	Інтроверсія
Випуклі очі	Жіночність, екзальтованість, циклотимія, терпимість
Великі очі	Жіночність, циклотимія, емоційність
Світлі очі	Незалежність, лінь, тривожність
Довгі вії	Емоційність, понижений самоконтроль, недисциплінованість
Великий ніс	Конфліктність, сміливість
Широкий ніс	Не імпульсивність, не музичність, довірливість, соціальність
Кирпатий ніс	Оптимізм, довірливість, послаблений контроль, тяга до спілкування
Ніс з горбинкою	Самоконтроль, не соціальність, погана зорова пам'ять, заниженість інтелекту
Опущений кінчик носа	Брехливість, хитрість, імпульсивність, музичність, нецілісне сприйняття
Гострий кінчик носа	Брехливість, музичність, самоконтроль, істеричність
Роздвоєний кінчик носа	Понижений самоконтроль, тяга до спілкування, істеричність
Видно носову перегородку	Уникання фізичного навантаження, безпечність, оптимізм, екстраверт
Широке перенісся	Високі притягання, залежність, спокій
Глибоке перенісся	Сміливість, залежність, посилення сили кисті, працелюбство
Великий рот	Хороший сім'янин, тяга до матеріального забезпечення, лінь, нехтування до розумової діяльності
Широкі губи	Недисциплінованість, флегматизм, демонстративність, лінь

Виступ верхньої губи	Діловитість, правдивість, довірливість, понижена соціальна адаптованість
Опушені куточки роту	Динамічна нестійкість, емоційна незрілість
Великі верхні різці	Щирість, устремління до матеріальної забезпеченості
Діастема (щілина між верхніми різцями)	Конфліктність, устремління до цікавої роботи, цікавість до навчання, тривожність, занижена соціальна адаптованість
Скошене підборіддя	Брехливість, занижена працелюбність, нехтування діловими успіхами
Високе підборіддя	Відкритість, дисциплінованість, щирість, працелюбство
Широке підборіддя	Сміливість, послаблення фантазії, ефективність в справах
Подвійне підборіддя	Емоційна незрілість, циклотимія, жіночність, інтелектуальна розвиненість
Існування ямочки на підборідді	Інтерес до роботи і ділової ефективності
Великі вуха	Сміливість, залежність, миролубство, посилена сила кисті
Відтопирені вуха	Сміливість, динамічна стійкість, емоційна зрілість
Відвисла мочка	Істеричність, уникання болю, зниження інтересу до ділової ефективності
Трикутна мочка	Емоційна зрілість, переважання змісту над формою
Коротка шия	Спокій, розслабленість

### **Працездатність впродовж доби „жайворонки”, „сови” та „голуби”**

До питання оцінки особистості і ділових якостей працівників, а особливо їх оптимальної працездатності, відноситься і такий: „Які години робочого дня найбільш продуктивні для конкретної людини?” У більшості людей, як встановили вчені, на протязі доби мають два піка підвищеної працездатності, яка має назву двогорба крива. Перший підйом спостерігається від 9 до 12-13 годин, другий – між 16 та 18 годинами. Але всі мудреці Стародавньої Греції помітили, що в деяких людей робота більше спориться зранку, а в деяких – вечері, тому останніх назвали „совами”, перших – „жайворонками”, а проміжний тип – „голубами”. З лиць, які ввійшли в історію людства, до „сов” можна віднести Юлія Цезаря, шведського короля Карла XII, до „жайворонків” – Петра I, А.В. Суворова. За даними німецького фізіолога Хамппа, котрі підтверджуються й іншими дослідженнями, „сови” складають приблизно 33% людей, „жайворонки” – 17, а „голуби” – 50%.

Люди, яких називають **„жайворонками”**, рано встають, почувають себе бадьорими і робото спроможними в першій половині дня. Вечері вони відчують сонливість і рано лягають спати. Інші – **„сови”** – засипають далеко за північ, встають пізно і з трудом, так як найбільш глибокий період сну в них зранку. При цьому серед робітників розумової праці переважають люди вечірнього типу, тоді як половина людей, які зайняті фізичним трудом, відносяться до аритміків (або **„голубів”**).

Вчені пропонують при розподілі людей по робочим місцям враховувати індивідуальні особливості ритму працездатності, особливо для роботи в нічні зміни. Важливість такого індивідуального підходу до людини підтверджують, наприклад, дослідження, проведені на 31 промисловому підприємстві Західного Берліну, які показали, що тільки 19% із 103435 робітників відповідають потребам, які ставлять до робітників нічних змін.

Як же ж в рамках візуальної психодіагностики визначити приналежність того чи іншого робітника до відповідного типу індивідуального режиму працездатності? Цьому може сприяти, при відомому володінні методами психологічного спостереження, умовний розподіл людей на дві основні групи. Справа в тому, що ритм роботи спроможності у різних людей тісно пов'язаний з особливостями організму. В зв'язку з цим, німецький фізіотерапевт Ламберт надавав основну увагу реактивності організму, тобто силі та швидкості його реакції на зовнішні взаємозв'язки. Це вчення дозволяє в деякій мірі віднести конкретну людину до однієї із двох протилежних груп людей:

- до **першої групи („сови”)** він відносить людей з повільною та слабкою реакцією на подразники. Це спокійні, розсудливі люди, які не поспішають робити висновки і стараються достатньо їх обґрунтовувати, іноді педанти, систематики, вони схильні до логічного мислення, до математики, до абстрактних узагальнень, інертні, терплячі, замкнуті. Їх відрізняє хороше самовладання, вони ощадливі, дуже суворі та деспотичні. Працездатність таких людей часто зранку невелика і досягає максимум в другій половині дня. Вдалось також помітити, що в цих людей при гострих захворюваннях температура різко не підвищується і виздоровлення йде повільно;
- **друга група („жайворонки”)** поєднує людей, які сильно та швидко реагують на зовнішні взаємозв'язки, схильні до захоплень. Ці люди великі ентузіасти. В науці це творці нових ідей. Вони вказують нові шляхи, надаючи розробку деталей людям, які відносяться до першої групи. На всі подразники вони реагують швидше та гостріше, ніж представники першої групи. Швидко відновлюють сили та швидко втомлюються, тому максимальна працездатність зранку. Вони сильно та швидко реагують на різноманітні інфекції підвищенням температури, у них різко змінюється загальний стан. Цей тип людей особливо схильний до діабету, ожирінню, захворювань органів кровообігу. Вони більш чутливі до змін погоди.

Для того, щоб ще більше полегшити задачу розподілу того чи іншого робітника до представників відповідного індивідуального ритму роботи спроможні, можна використовувати типологію будови тіла людей. Згідно даної типології, „жайворонками” частіше будуть власники пікнічної будови тіла, „совами” – астеничного, а „голубами” або аритміками – атлетичного.

Пам'ятайте, вірне врахування і оцінка особливостей протікання різних психічних процесів у конкретних робітників важливі під час планування і організації управлінської діяльності, створення оптимальних режимів праці та відпочинку, організації підготовки і підвищення кваліфікації персоналу, оптимізації взаємовідносин на виробництві.



## Графологічний тест

Розмір букв:

1. Дуже маленькі – 2 бали.
2. Просто маленькі – 7 балів.
3. Середні – 17.
4. Крупні – 20.

Нахил букв:

1. Лівий нахил – 2 бали.
2. Легкий нахил вліво – 5.
3. Правий нахил – 14.
4. Різкий нахил вправо – 6.

Направлення почерку:

1. Стрічки повзуть вверх – 16 балів.
2. Стрічки прямі – 12.
3. Стрічки повзуть вниз – 1.

Розмах та сила натиску:

1. Легка – 8 балів.
2. Середня – 15.
3. Дуже сильна – 21.

Характер написання слів:

1. Схильність до поєднання букв та слів – 11.
2. Схильність до віддалення букв одну від одної – 18.
3. Змішаний стиль – 15.

Загальна оцінка:

1. Почерк старанний, букви виведені акуратно – 13 балів.
2. Почерк нерівний, деякі слова читаються з трудом – 9.
3. Почерк недбалий, нерозбірливий, букви написані як-небудь – 4.

### Ключ до графологічного тесту

**38-51 бал** – такий почерк спостерігається у людей зі слабким здоров'ям, похилого віку;

**52-63 бали** – так пишуть люди несміливі, пасивні, флегматичні;

**64-75 балів** – цей почерк належить людям нерішучим, м'яким, сумирним, з витонченими манерами. Вони часто трішки наївні, але не без почуття власної гідності;

**76-87 балів** – цей почерк людей, які відрізняються душевністю та відкритістю, вони товариські та вразливі;

**88-96 балів** – люди з таким почерком відрізняються чесністю і добросовісністю, мають сильну, стійку психіку, вони ініціативні, рішучі та кмітливі;

**97-109 балів** – це індивідуалісти. Вони запальні, володіють швидким, гострим розумом, відрізняються незалежністю в судженнях та вчинках і в той же час вразливі та нерідко важкі у спілкуванні. Це люди обдаровані, схильні до творчості;

**110-121 бал** – це почерк людей без почуття відповідальності, недисциплінованих, грубих та зарозумілих.

## Тест „Визначення стилю керівництва”

За результатами відповідей на запропоновані твердження необхідно визначити власну схильність до певного стилю керівництва.

### Хід роботи:

Перед Вами 20 тверджень. Оцініть у 5-бальній системі, як часто Ви поступаєте, коли Вам необхідно взаємодіяти з іншими людьми.

Дії:

1. Вказуєте людям, що треба робити.
2. Вислуховуєте думки інших людей.
3. Даєте можливість іншим брати участь у прийнятті рішень.
4. Даєте можливість іншим діяти самостійно.
5. Наполегливо пояснюєте як потрібно що-небудь робити.
6. Навчаєте людей вмінню працювати.
7. Радитесь з іншими.
8. Не заважаєте іншим працювати.
9. Указуйте, як потрібно працювати.
10. Враховуйте успіхи іншим.
11. Підтримуйте ініціативу.
12. Не вмішуетесь у процес визначення цілей діяльності іншими.
13. Показуєте, як потрібно працювати.
14. Іноді даєте можливість іншим брати участь в обдумуванні.
15. Уважно вислуховуєте співрозмовника.
16. Якщо вмішуетесь у справи інших, то по-діловому.
17. Думок інших не поділяєте.
18. Докладаєте зусилля з метою залагоджування суперечностей.
19. Намагаєтесь залагоджувати суперечності.
20. Вважаєте, що кожен повинен застосовувати свій талант як може.

### Обробка результатів:

- А. Дії 1, 5, 9, 13, 17 – вказують на схильність до директивного стилю керівництва.  
Б. Дії 3, 7, 11, 15, 19 – свідчать про схильність до колегіального (демократичного) стилю керівництва.  
В. Дії 4, 8, 12, 16, 20 – є індикаторами пасивності до дій інших людей (анархічний стиль керівництва).  
Г. Дії 2, 6, 10, 14, 18 – дають можливість судити про схильність до ділового стилю керівництва.

### Оцінювання.

В кожній групі максимально можна набрати 25 балів; 20 і більше говорять про те, що тестований – прибічник стилю А, Б, В або Г. Якщо в кожній групі набрано 12-14 балів, то це означає, що іноді він здатний проявляти саме даний стиль взаємодії.

Загальний показник (по всьому тесту) в 70-80 балів свідчить про схильність до взаємодії з людьми. Показник в 30-40 балів реєструє пасивність людини в груповій діяльності.

## Тест „Оцінка прагнення до успіху”

(на основі тесту Т. Елерса оцінити власну мотивацію до досягнення успіху)

*Інструкція.* В опитувальнику, який Вам пропонується, прочитайте уважно кожне із 41 речення і оцініть, на скільки те, про що в цих реченнях твердиться, відповідає тому, що Ви звичайно думаєте, робите, переживаєте.

Якщо Ви згодні з даними твердженнями поставте знак "+" проти номера твердження у відповідній колонці бланку відповідей. Якщо не згодні, то поставте такий самий знак в іншій колонці.

1. Коли є вибір між двома варіантами, то його краще зробити скоріше, ніж відкласти на невизначений час.
2. Я легко дратуюсь, коли помічаю, що не можу, на всі 100 виконати завдання.
3. Коли я працюю, це виглядає так, наче я все ставлю на карту.
4. Коли виникає проблемна ситуація, я найчастіше приймаю рішення одним із останніх.
5. Коли в мене два дні поспіль немає справи, я втрачаю спокій.
6. В окремі дні мої успіхи нижчі від середніх.
7. Що до себе я більш вимогливий, ніж до інших.
8. Я доброзичливіший, ніж інші.
9. Коли я відмовляюсь від важкого завдання, то потім суворо осуджую себе, бо знаю, що досяг би у ньому успіху.
10. У процесі роботи я потребую невеликих пауз для відпочинку.
11. Старанність – основна моя риса.
12. Мої досягнення в праці не завжди стабільні.
13. Мене більше приваблює інша робота, ніж та, якою я зайнятий.
14. Осуд стимулює мене сильніше, ніж похвала.
15. Я знаю, що мої колеги вважають мене тямущою людиною.
16. Перешкоди роблять моє рішення ще більш непохитним.
17. У мене легко викликати честолюбство.
18. Я працюю без натхнення і це майже завжди помітно.
19. Під час виконання роботи я не розраховую на допомогу інших.
20. Іноді я відкладаю те, що повинен був зробити зараз.
21. Треба розраховувати тільки на себе.
22. У моєму житті мало речей більш важливих, ніж гроші.
23. Завжди, коли я повинен виконати важливе завдання, я ні про що інше не думаю.
24. Я менш честолюбний, ніж багато хто з інших.
25. У кінці відпустки я звичайно радію, що скоро вийду па роботу.
26. Коли я налаштований на роботу, то роблю її краще і більш кваліфіковано, ніж інші.
27. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, які можуть наполегливо працювати.
28. Коли у мене немає справ, я відчуваю, що мені не по собі.
29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим.

30. Коли мені доводиться приймати рішення, я намагаюсь робити це якнайкраще.
31. Мої друзі інколи вважають мене ледачим.
32. Мої успіхи до певної міри залежать від моїх колег.
33. Безглуздо протидіяти волі керівника.
34. Інколи не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.
35. Коли щось не йде на лад, я втрачаю терпець.
36. Я звичайно звертаю мало уваги на свої досягнення.
37. Коли я працюю разом з іншими, я досягаю більших результатів, аніж вони.
38. Багато чого, за що я берусь, я не доводжу до завершення.
39. Я заздрю людям, які не дуже завантажені роботою.
40. Я не заздрю тим, хто прагне до влади і високого становища.
41. Коли я впевнений, що йду правильним шляхом для досягнення своєї правоти, я навіть впадаю в крайнощі.

### Ключ до тесту

Підрахунок балів проводять порівнянням відповідей опитуваного з варіантом відповідей "ключа". Додають тільки збіги відповідей і "ключа", що свідчить про наявність вимірюваної якості.

"Ключ" до опитувальника.

Номери запитань із відповіддю "так": 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 6, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Номери запитань із відповіддю "ні": 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

### Бланк відповідей для оцінки мотивації

Номер запитання	„Так”	„Ні”	Номер запитання	„Так”	„Ні”
1			21		
2			22		
3			23		
4			24		
5			25		
6			26		
7			27		
8			28		
9			29		
10			30		
11			31		
12			32		
13			33		
14			34		
15			35		
16			36		
17			37		
18			38		
19			39		
20			40		
			41		

При інтерпретації результатів тестування можна орієнтуватися на таку шкалу. Якщо досліджувальний набрав не більше **10 балів**, то його мотивація до успіху є **невисокою**. Якщо сума балів перебуває в інтервалі від **11 до 21**, то можна вести мову про **середню** мотивацію до досягнення успіху. Сума балів досліджуваного, яка відповідає **22 і більше** балів, свідчить про **високу** мотивацію до досягнення успіху.

## Тест „Орієнтація”

Наведені нижче 35 тверджень відображають особливості управлінської поведінки. Відповідайте на кожне запитання так, як би Ви діяли, коли б керували службою спеціалістів. При відповідях ставте „З” (завжди), „Ч” (часто), „І” (іноді), „Р” (рідко), „Н” (ніколи).

Роботу необхідно виконувати в зошиті. Для цього необхідно написати в стовпчик цифри від 1 до 35 і, прочитавши всі твердження, поставити поруч відповідні літери З, Ч, І, Р, Н.

1. Напевно завжди був би керівником служби.
2. Допускаю виконання позаурочної роботи.
3. Наділив би спеціалістів служби повною свободою дій у роботі.
4. Підтримував би незмінні способи діяльності.
5. Дозволив би людям при вирішенні проблеми критично мислити.
6. Зробив би все від мене залежне, щоб моя служба була кращою, аніж інші.
7. Говорив би, як представник своєї служби.
8. Сприяв би спеціалістам у більших намаганнях.
9. Випробував би свої дії при керівництві колективом.
10. Дозволив би спеціалістам проявити повну ініціативу.
11. Багато працював би для свого підвищення в роботі.
12. Терпів би сповільненість дій і непевність.
13. В присутності відвідувачів виступав би від імені групи.
14. Хочу підтримувати високий ритм роботи.
15. Даю працівникам можливість працювати з „розв'язаними” руками.
16. В конфліктних ситуаціях у колективі діяв би як посередник.
17. Зосереджую увагу на дрібницях.
18. Представляю службу в її відношеннях із різними організаціями.
19. Не хотів би надати членам служби свободу дій.
20. Вирішую, що робити і як робити.
21. Спонукав би до підвищення продуктивності праці.
22. Делегував би деяким спеціалістам повноваження, які міг би залишити для себе.
23. Зазвичай, справи йдуть так, як я передбачав.
24. Дозволяю спеціалістам висувати багато ініціативних пропозицій.
25. Даю спеціалістам конкретні завдання.
26. Хочу вносити зміни.
27. Прошу спеціалістів працювати інтенсивніше.
28. Вважаю, що спеціалісти служби добре використовують свої здібності критично мислити.
29. Складав би графік роботи.
30. Відмовляв би в поясненні своїх дій.
31. Переконаю інших у тому, що мої ідеї дали б їм користь.
32. Дозволяю спеціалістам самостійно визначати ритм своєї роботи.
33. Закликав би спеціалістів підвищувати свій професійний рівень.

34. Діяв би, не радячись спочатку з колективом.

35. Передбачав би, щоб усі члени колективу дотримувалися відповідних інструкцій, рішень і вказівок керівників.

#### *Обробка тесту*

1. Підкресліть наступні номери питань: 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35.

2. Поставте цифри 1 (один) перед відміченими номерами питань, на які Ви відповіли „Р” (рідко) або „Н” (ніколи).

3. Напишіть цифру 1 (один) перед всіма іншими номерами питань, на які Ви відповіли „З” (завжди) або „Ч” (часто).

4. Обведіть кружечками цифри 1 (один), які стоять перед питаннями: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.

5. Підрахуйте число відповідей, відмічених одиницею в кружечках. Це кількість балів, які вказують на ступінь Вашого ставлення до людей.

6. Підрахуйте кількість відповідей, не відмічених цифрою 1 (один). Це кількість балів, які вказують на ступінь Вашої направленості на завдання (план).

#### *Оцінка результатів*

1. Максимальна кількість балів за шкалою орієнтації на людей – 15. Показник вище 12 балів свідчить про те, що дана орієнтація виражена.

2. Показник вище 12 балів за шкалою орієнтації на завдання (план) свідчить про Вашу здатність до авторитарного стилю керівництва.

#### **Висновки**

1. Схильність до авторитарного стилю не властива менеджеру, який досягає успіху в управлінні персоналом. Необхідно позбавитися від такої орієнтації. Авторитаризм в умовах ринкової економіки, що супроводжується демократизацією суспільства, завжди призводить до загострення у відносинах по вертикалі, що породжує в колективі конфліктну ситуацію.

2. Знайте, що від укоріненних тенденцій не можна відмовитись за допомогою чарівної палички. Тому, хто вирішив переробити свій стиль управління, повинен серйозно й наполегливо працювати над собою, тобто зайнятися самовихованням.

## Тест «Інновації та креативність – запорука успішної професійної діяльності менеджера»

1. Ви прагнете до професійного самовдосконалення, читаете додаткову літературу, цікавитесь всім новим?

- 1 – ніколи
- 2 – іноді
- 3 – завжди

2 При виконанні певного завдання Ви намагаєтесь:

- 1 — продемонструвати власний новий підхід до роботи
- 2 — дещо змінити план дій, але працювати за традиційною схемою
- 3 — працювати “за шаблоном”

3 Ви схильні обирати для виконання:

1 — переважно стандартні завдання, з одним рішенням і відомим алгоритмом виконання

2 — завдання різних типів

3 — переважно творчі завдання, що можуть мати кілька можливих рішень, а алгоритм їх виконання чітко не заданий

4 Наявність зразка виконання певного завдання для Вас частіше:

- 1 — необхідно
- 2 — бажано
- 3 — не потрібно

5 Наскільки цікаво Вам дізнаватись про щось нове, освоювати нові вміння, зустрічатись з новими людьми?

- 1 — завжди цікаво
- 2 — залежить від настрою, ситуації
- 3 — не дуже люблю нове

6 Чи легко Ви можете вигадувати нові ідеї, висувати пропозиції, пропонувати нетрадиційні способи дій?

- 1 — так
- 2 — іноколи
- 3 — ні

7 Чи можете Ви назвати себе винахідливим менеджером?

- 1 — так
- 2 — іноколи
- 3 — ні

8 Починаючи нову справу, Ви скоріше:

- 1 — налаштовані на успіх, позитивний результат
- 2 — готуєте себе до неприємностей, можливих перешкод і невдач
- 3 — не замислюєтесь ні про що

9 Складаючи план дій, Ви передбачаєте можливі наслідки?

- 1 — завжди
- 2 — іноколи
- 3 — ніколи

10 Труднощі, проблеми на шляху до реалізації певної мети звичайно:

- 1 — змушують Вас діяти ще більш активно і рішуче
- 2 — відволікають і гальмують Вас
- 3 — можуть зумовити відмовитись від наміченої цілі



- 11 Причини Ваших успіхів і невдач:  
 1 — частіше залежать від Вас (ваших рішень, самопочуття, дій)  
 2 — залежать від зовнішніх обставин (інших людей, умов, випадку тощо)  
 3 — в рівній мірі залежать від Вас і зовнішніх обставин
- 12 Наскільки часто Ви довіряєте своїй інтуїції?  
 1 — постійно  
 2 — інколи  
 3 — рідко
- 13 Наскільки ви схильні до ризику?  
 1 — Ви ризикуєте завжди і всюди, бо хто не ризикує – той не отримує винагороди  
 2 — Ви схильні до ризику лише в деяких умовах, обставинах  
 3 — Ви обережна людина і звичайно запобігаєте будь-якому ризику
- 14 По відношенню до самого себе Ви:  
 1 — звичайно впевнені в собі  
 2 — інколи сумніваєтесь в своїх силах і можливостях  
 3 — частіше собі не довіряєте
- 15 Чи вдається Вам контролювати себе, свої емоції та вчинки?  
 1 — в більшості випадків  
 2 — не завжди  
 3 — дуже рідко
- 16 Наскільки часто Ви обмірковуєте свої вчинки, слова, аналізуєте виконану роботу?  
 1 — постійно  
 2 — інколи  
 3 — рідко чи майже ніколи
- 17 Як Ви ставитесь до висловлювання критичних зауважень співробітників?  
 1 — будь-які невдоволення слід виказувати якомога частіше  
 2 — слід виказувати лише деякі критичні зауваження, необхідні для конструктивної взаємодії  
 3 — краще взагалі не виказувати жодних критичних зауважень
- 18 Ваша здатність керувати іншими людьми, організовувати спільну діяльність:  
 1 — висока  
 2 — посередня  
 3 — низька
- 19 Ви намагаєтесь щось змінити у колективі, який Ви очолюєте, допомогти співробітникам у вирішенні професійних проблем?  
 1 — часто  
 2 — інколи  
 3 — ніколи
- 20 При обговоренні певних питань зі співробітниками Ви переважно:  
 1 — керуєте обговоренням і допомагаєте висловитись кожному  
 2 — висловлюєте свою точку зору  
 3 — мовчите і слухаєте інших

## Тест «Особистісні якості інноваційного менеджера»

Використовуючи оцінки від 1 до 5, визначте рівень сформованості Ваших особистісних якостей, притаманних інноваційному менеджеру, де 1 – показник найслабше сформованої якості, 5 – найсильніше сформованої якості.

Особистісна якість	Оцінка сформованості особистісної якості
ризикованість	
наполегливість	
креативність	
впевненість	
задоволення	
оптимізм	
активність	
варіативність	
багата фантазія	
оригінальність	
винахідливість	
гнучкість мислення	
відкритість	
дружелюбність	
співпраця	
колективізм	
лідерство	
керівність	
відповідальність	
новаторство	
соціально-психологічна адаптивність	

### Творча робота «Innovation Manager»

**Task 1.** Estimate the importance of each component of Innovation Manager Skills and Qualities Set listed below. Use marks from 1 to 5. 5 – the most important quality for innovation manager, 1– the less important one(s).

#### **Motivation skills and qualities**

- Ability to bear responsibility and make risky decisions
- Understanding of ultimate results
- Readiness and willingness to self-education and self-development
- Readiness to innovations
- Orientation to results

#### **2. Mental skills and qualities**

- Readiness to changes
- Ability to consider other people's opinion
- Ability to adequate reaction when being criticized
- Creative cooperation

- Reasonable self-criticism
- Self-control
- Ability to adequate self-certification

### **3. Theoretical knowledge and intellectual skills and qualities**

- Creativity
- Leadership abilities
- Experience of using existing skills and qualities
- Initiative
- Objectivity
- Flexibility
- Ability to motivate people
- Planning and prediction abilities
- Unconventional ideas and thoughts
- Reproductive and creative thinking

### **4. Operational skills and qualities**

- Professional intuition
- High level of professionalism and competence
- Competence in modern technologies
- High adaptation to demands of economy and society
- Decision making abilities
- Problem-solving skills
- Demonstrated teamwork

**Task 2.** Make up the list of your own professional qualities and skills.

**Task 3.** Essay “Innovation Manager. How to reach success in career”.

### **Тест «Комп’ютерні технології»**

Завдання. Дайте відповіді на наступні запитання.

#### **Варіант 1**

1. Які можливості надає користувачеві мережа Інтернет?
2. Що таке сайт?
3. Як називаються програми, що забезпечують роботу з Інтернет?
4. Назвіть основні елементи робочого вікна Internet Explorer і виконувани ними функції?
5. Що таке Домашня сторінка?
6. Що виводиться на екран при натисканні кнопки Пошук на панелі інструментів браузера?
7. Як проводиться пошук тексту на активній сторінці?
8. Як оперативно перейти до перегляду часто відвідуваної сторінки?
9. Які існують способи організації пошуку в мережі Інтернет?
10. Як внести інформацію в каталоги й бази даних?

## Варіант 2

1. Із чого починається пошук інформації в пошукових системах?
2. Що таке запит?
3. Що таке метапошукові системи?
4. Які найпопулярніші вітчизняні пошукові системи Ви знаєте?
5. Які найпопулярніші міжнародні пошукові системи Ви знаєте?
6. Які дві найважливіші складові пошуку інформації в мережі Інтернет Ви знаєте?
7. Які характеристики визначають ефективність пошукових систем при проведенні пошуку інформації?
8. Які існують способи організації пошуку в мережі Інтернет?
9. Як здійснюється пошук інформації в каталогах і базах даних?
10. У чому полягає різниця між простим і розширеним пошуком?

### Творча робота із застосуванням ІКТ «Інноваційна модель менеджменту»

Варіант 1. Розробити модель WEB-сайту підприємства.

Варіант 2. Використовуючи програму PowerPoint підготувати презентацію на тему «Інноваційне підприємство».

Варіант 3. Використовуючи програму PowerPoint підготувати презентацію на тему «Концепції вітчизняного менеджменту».

Варіант 4. Використовуючи програму Microsoft Access розробити базу даних клієнтів інноваційного підприємства.

Варіант 5. Використовуючи програму Microsoft Access розробити базу даних товарів інноваційного підприємства.

Варіант 6. Розробити та зареєструвати сторінку підприємства в пошукових базах.

Варіант 7. Використовуючи програму CorelDRAW розробити макет реклами підприємства.

Варіант 8. Використовуючи програму CorelDRAW розробити логотип підприємства.

### Опитувальник «Праксеологічні основи менеджменту»

Дайте відповіді на наступні запитання.

#### Варіант 1

1. Що таке праксеологія? Які її основні завдання?
2. Які біологічні чинники допомагають особистості досягнути успіху у вибраній сфері життєдіяльності?
3. Які Ви можете назвати соціальні чинники досягнення успіху?
4. Якими особистісними якостями повинен володіти майбутній менеджер для успішної організації та реалізації інноваційної професійної діяльності?
5. Які основні етапи організації інноваційної професійної діяльності менеджера Вам відомі?
6. Що означає термін “інноваційна професійна діяльність менеджера”? Охарактеризуйте зміст, функції та види інноваційної професійної діяльності менеджера?

7. Як володіння іноземними мовами впливає на успішну діяльність фахівця з менеджменту?
8. Яка роль інновацій в професійній діяльності менеджера?
9. Яким повинен бути стиль керівництва в організації для здійснення її успішної діяльності?
10. Які шляхи організації винахідницької діяльності менеджерів Вам відомі?

### Варіант 2

1. Якими професійними якостями повинен володіти майбутній менеджер для успішної організації та реалізації інноваційної професійної діяльності?
2. Чому для менеджера важливим є вміння сформувати сприятливий мікроклімат у колективі?
3. Що означає поняття “професійна комунікативна компетентність” менеджера?
4. Хто є засновником прагматологічної науки?
5. Які складові іміджу менеджера Ви знаєте?
6. Чим відрізняються поняття «інновація» та «новація» у професійній діяльності менеджерів?
7. Як впливає інноваційна професійна діяльність менеджера на успіх роботи підприємства?
8. Які чинники сприяють формуванню сприятливого мікроклімату в колективі?
9. Якими є форми та методи підготовки майбутніх менеджерів до розробки та впровадження інноваційних проектів на виробництві?
10. Як володіння ІКТ впливає на успішну діяльність фахівця з менеджменту?

### Тест «Готовність до інновацій, перспективи самоменеджменту»

Визначте, до якої з двох протилежних властивостей у кожному рядку ближче Ваш показник, відмітивши відповідну цифру: чим ближче оцінка до 1, тим більше у Вас виражена ліва властивість, чим ближче до 5 – права. Цифра 3 означає щось посереднє, намагайтеся вибирати її якомога рідше.

1) прагнення до збереження традицій						прагнення до змін, нового
2) вдосконалення наявного						розробка принципово нового
3) використання готових ідей, запровадження наявних технологій та методик						генерація власних ідей, самостійна розробка технологій та методик
4) небажання організувати чи приєднуватися до інноваційної діяльності						бажання ініціювати інноваційну діяльність та приєднуватися до інноваційної діяльності інших
5) пошук та вдосконалення здійснюється епізодично, у випадку потреби						постійний активний пошук, творчість, вдосконалення
6) реалізація окремих, локальних змін						запровадження системних, глобальних змін
7) збереження власного досвіду						обмін досвідом з колегами

8) небажання привертати увагу до результатів власної інноваційної діяльності						прагнення до визнання результатів власної інноваційної діяльності
9) використання інновації у незмінному вигляді						прагнення до подальшого дослідження та вдосконалення інновації
10) внесення певних змін у вже існуючий проект розвитку інноваційного підприємства						розробка власного бізнес-проекту розвитку інноваційного підприємства

### Тест «Менеджмент та інновації»

#### Варіант I

#### I рівень

**Оберіть варіанти правильних відповідей.**

**1. На основі яких концепцій комерційні організації здійснюють управління своєю діяльністю?**

- А. Вдосконалення виробництва.
- Б. Вдосконалення товару.
- В. Інтенсифікації комерційних зусиль.
- Г. Всі варіанти правильні.

**2. Проектна діяльність спрямована на вирішення таких основних завдань:**

- А. Створення і виробництво продукції високих технічних рівня та якості, конкурентоспроможної на внутрішньому та зовнішньому ринках.
- Б. Вихід на нові ринки чи ринкові ніші.
- В. Забезпечення прихильності споживачів до продукції підприємства та створення позитивного іміджу.
- Г. Всі варіанти правильні.

**3. Елементами організаційно-економічної структури інноваційного проекту є:**

- А. Комплекс досліджень і розробок, роботи з підготовки і перепідготовки персоналу, імпорту й експорту ліцензій, впровадження, освоєння і продажу інновацій.
- Б. Права і відповідальність замовника, виконавців, порядок фінансування, здавив і приймання робіт, санкції, премії.
- В. Цілі і задачі.
- Г. Показники витрат, термінів і ефекту.

**4. Хто такий підприємець?**

- А. Це людина, яка готова йти на ризик, новаторство, примноження багатства.
- Б. Це людина, яка ризикує своїм майном для створення чогось нового.
- В. Це людина, яка завжди ризикує.
- Г. Це людина, яка створює матеріальні цінності.

**5. Стратегічним центром сучасної концепції менеджменту є:**

- А. Економічні цілі.
- Б. Людина.
- В. Колектив.
- Г. Суспільні цілі.

**6. Основою для вирішення конфлікту є:**

- А. Компроміс.
- Б. Співробітництво.
- В. Згода.
- Г. Аргументація.

**7. Метод сітьового планування забезпечує:**

- А. Аналіз діючої структури управління.
- Б. Обзорність сприйняття інформації про управлінські дії.
- В. Внесення змін в оперативні плани.
- Г. Техніко-економічне обґрунтування.

**8. Передавання прав щодо прийняття рішень з вищого рівня до нижчого – це:**

- А. Координація робіт.
- Б. Департаменталізація.
- В. Делегування повноважень.
- Г. Розподіл праці.

**9. Функція контролю має основні завдання, до яких відносяться:**

А. Пристосування до змін середовища, забезпечення досягнення цілей і місії організації, обмеження нагромадження помилок, долання складних організаційних проблем, мінімізація витрат.

Б. Пристосування до змін середовища, оптимізація управлінських рішень, обмеження нагромадження помилок, долання складних організаційних проблем, вдосконалення керівництва.

В. Вплив на людей з метою досягнення деяких цілей.

Г. Обмеження нагромадження помилок, долання складних організаційних проблем, мінімізація витрат, атестація працівників.

**10. До економічних методів менеджменту належать:**

- А. Планування і матеріальні стимули.
- Б. Накази і статuti.
- В. Розпорядження й інструкції.
- Г. Усі відповіді правильні.

**11. Застосування яких методів управління передбачає зацікавлення колективів і окремих працівників в ефективній праці через їх матеріальне стимулювання?**

- А. Організаційних.
- Б. Організаційно-розпорядчих.
- В. Економічних.
- Г. Накази і статuti.

**12. Серед організаційно-розпорядчих методів основна роль належить методам організаційно-стабілізуючого впливу, до складу яких входять:**

- А. Регламентування, нормування, інструктування.
- Б. Регламентування, розпорядження, нормування.
- В. Регламентування, розпорядження, консультування.

Г. Розпорядження.

**13. До методів управління трудовим колективом належать:**

А. Фінансові, адміністративні, соціальні.

Б. Фінансові, організаційні, соціального розвитку колективу.

В. Економічні, організаційно-розпорядчі, соціальні.

Г. Соціального розвитку колективу.

**14. Життєвий цикл інновації – це:**

А. Період від створення новинки до моменту її введення в експлуатацію.

Б. Період від створення новинки до моменту її запуску у масове виробництво.

В. Період від зародження ідеї, створення новинки та її практичного використання до моменту зняття з виробництва через застаріння.

Г. Усі варіанти правильні.

**15. Що таке креативна корпорація?**

А. Це корпорація, де більша частина працівників зайнята інтелектуальною працею;

Б. Це корпорація, де більша частина працівників зайнята інтелектуальною працею, сформована система партнерських стосунків, а сама корпорація побудована навколо творчої особистості;

В. Це корпорація, де більша частина працівників зайнята інтелектуальною працею та сформована система партнерських стосунків.

Г. Це корпорація, де працюють менеджери різних рівнів.

**16. Керівник інноваційного проекту повинен мати багато особистих якостей. Знайдіть з перелічених якостей одну зайву.**

а) наявність широких знань, а також здібність бачити проблему в цілому;

б) здібність встановлювати цілі та критерії оцінки їх виконання;

в) вміння організовувати виконання завдань та проводити набір в проектну команду;

г) наявність глибоких знань по всіх проблемах проекту;

д) наявність досвіду розвивати комунікацію та розв'язувати конфлікти всередині проектною команди.

**17. Як визначається термін «інновація» в Законі України «Про інноваційну діяльність»?**

А. Новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.

Б. Ідея, яка доведена до практичного застосування у ринкових умовах.

В. Сукупність прогресивних знань і навичок, застосовуваних у техніці, технології, організації виробництва, які на інших об'єктах дають ефект.

Г. Створення нової якості продукту (або послуги).

**18. Показники економічної ефективності інноваційних проектів – це:**

А. Внутрішня норма прибутковості.

Б. Собівартість.



В. Планові розрахунки.

Г. Фінансові показники.

**19. Якими основними законами України регулюється законодавство України у сфері інноваційної діяльності?**

А. Закон України про інноваційну діяльність.

Б. Закон України про наукову і науково-технічну діяльність.

В. Закон України про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків.

Г. Закон України про господарчі товариства.

**20. Організація як функція менеджменту – це:**

А. Процес створення підприємства, який дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення спільної мети.

Б. Процес створення структури підприємства, що дає людям змогу ефективно працювати разом для досягнення спільної мети.

В. Процес створення структури підприємства;

Г. Процес створення структури підприємства, головним призначенням якого є падання людям можливості ефективно працювати разом для досягнення спільної мети.

## II рівень

### Завершіть речення, вписавши власні варіанти відповідей замість пропусків

1. Термін «інновація» в Законі України «Про інноваційну діяльність» визначається як \_\_\_\_\_.

2. Критичне мислення – це процес, який найчастіше починається з постановки проблеми, продовжується \_\_\_\_\_, закінчується прийняттям рішення щодо розв’язання поставленої проблеми.

3. Нововведення відрізняють від відкриття та винаходу \_\_\_\_\_.

4. Сукупність функцій, орієнтованих на ефективне використання людських, матеріальних та фінансових ресурсів із метою досягнення цілей організації – це \_\_\_\_\_.

5. Термін “менеджмент” походить від англійського to manage і означає \_\_\_\_\_.

6. Якщо управління розглядає всі процеси і явища у вигляді цілісної системи, що має нові якості і функції, які відсутні у елементів, що її складають, то ми маємо справу з \_\_\_\_\_ підходом.

7. Економічні методи менеджменту ґрунтуються на використанні \_\_\_\_\_.

8. Проектна діяльність спрямована на вирішення таких основних завдань: \_\_\_\_\_.

9. Контроль – одна із важливіших функцій менеджменту, застосування якої дає можливість керівнику стежити за \_\_\_\_\_.

10. Контроль інноваційного процесу включає чотири ключових дії: \_\_\_\_\_.

## **Варіант II**

### **I рівень**

**Оберіть варіанти правильних відповідей.**

**1. Основою якої концепції є орієнтація управління підприємством, яка передбачає, що споживач сприятливо відноситиметься до товару, оскільки він досить високої якості і має найкращі експлуатаційні властивості?**

- А. Концепції класичного маркетингу.
- Б. Концепції вдосконалення товару.
- В. Концепції соціально-етичного маркетингу.
- Г. Концепції інтенсифікації комерційних зусиль.

**2. Складовими передінвестиційної стадії розробки інноваційного проекту є:**

- А. Опрацювання ідеї, розробка можливих варіантів.
- Б. Генерування і конкретизація інноваційної ідеї.
- В. Реалізація проекту.
- Г. Оформлення контрактної документації.

**3. Елементами техніко-економічного і ресурсного обґрунтування інноваційного проекту є:**

- А. Комплекс досліджень і розробок, роботи з підготовки і перепідготовки персоналу, імпорту й експорту ліцензій, впровадження, освоєння і продажу інновацій.
- Б. Цілі і задачі.
- В. Показники витрат, термінів і ефекту.
- Г. Права і відповідальність замовника, виконавців, порядок фінансування, здавлив і приймання робіт, санкції, премії.

**4. Які основні підходи до управління існують в державах з розвинутою ринковою економікою?**

- А. Системний підхід.
- Б. Процесний підхід.
- В. Системний та ситуаційний підходи.
- Г. Процесний, системний та ситуаційний підходи.

**5. Основою особистісного підходу в управлінні організацією є:**

- А. Теорія психоаналізу.
- Б. Психологічні властивості особистості.
- В. Трансперсональна теорія.
- Г. Особистість як цілісна сутність.

**6. Об'єктивні причини управлінського конфлікту:**

- А. Прийняття керівниками необґрунтованих, помилкових рішень.
- Б. Низький авторитет конкретного управлінця.
- В. Непідготовленість спеціаліста до конкретної управлінської діяльності.
- Г. Низький інтелектуальний рівень керівника.

**7. До принципів управлінського планування не належить:**

- А. Принцип ефективності.
- Б. Принцип повноти.
- В. Принцип економічності.

Г. Принцип безперервності.

**8. Основу мотиваційного поля формують:**

А. Стиль керівництва, вимогливість через формулювання цілей та постановку задач, оплата праці, система стимулів та стягнень.

Б. Корпоративна культура, стиль керівництва, оплата праці.

В. Покупці, споживачі, конкуренти.

Г. Стиль керівництва, оплата праці, система стимулів.

**9. Контроль – одна із важливіших функцій менеджменту, застосування якої дає можливість керівнику стежити за:**

А. Професійним зростанням співробітників організації.

Б. Ходом виконання прийнятих управлінських рішень і вносити необхідні корективи.

В. Безпосередньою діяльністю працівників організації.

Г. Графіком виконання робіт.

**10. До економічних методів менеджменту належать:**

А. Планування і матеріальні стимули.

Б. Накази і статuti.

В. Розпорядження й інструкції.

Г. Усі відповіді правильні.

**11. Під методами управління трудовим колективом розуміють:**

А. Засоби цілеспрямованого впливу на трудовий колектив або окремих його членів.

Б. Сукупність заходів організаційно-розпорядчого характеру для підвищення ефективності праці трудового колективу.

В. Сукупність засобів і прийомів вивчення особливостей трудового колективу.

Г. Цільові комплексні програми.

**12. Найбільш жорстким організаційно стабілізуючим методом є ..., яке полягає в розробці та введенні в дію організаційних положень, обов'язкових для виконання протягом певного часу.**

А. Нормування.

Б. Планування.

В. Регламентування.

Г. Гуманізації праці.

**13. Організаційно-розпорядчі методи базуються на використанні:**

А. Матеріального стимулювання або покарання співробітників.

Б. Почуття відповідальності, обов'язку.

В. Соціального механізму, що діє в колективі.

Г. Соціального розвитку колективу.

**14. Державна інноваційна політика, яка передбачає визначення державою головних цілей і пріоритетних напрямів науково-технологічного та інноваційного розвитку країни, – це політика:**

А. Соціальної орієнтації.

Б. Технологічного поштовху.

В. Ринкової орієнтації.

Г. Цілеспрямованої зміни економічної структури господарського механізму.

**15. Основна причина невдачі інноваційного проекту полягає у:**

А. Недостатньо чітке уявлення про цілі проекту, а також слабка підтримка з боку топ-менеджерів компанії.

Б. Застаріла організаційна структура.

В. Недостатня підготовка працівників до роботи в команді.

Г. Усі варіанти правильні.

**16. Який варіант відповідей розкриває головні умови успішної реалізації інноваційного проекту найкращим чином?**

А. Ясність місії, загальних цілей та стратегій на всіх рівнях.

Б. Ясність місії, загальних цілей та стратегій на всіх рівнях, надійність інформації та розрахунків.

В. Ясність місії, загальних цілей та стратегій на всіх рівнях, надійність інформації та розрахунків, наявність ресурсів та єдиної команди, а також досвідченого керівника проекту.

Г. Порівняння досягнутих інноваційних результатів з плановими.

**17. Що належить до принципів державної інноваційної політики?**

А. Фінансова підтримка, здійснення сприятливої кредитної, податкової і митної політики у сфері інноваційної діяльності.

Б. Нові знання, зміни сприйняття, творче мислення, потреби розвитку ринку.

В. Використання традиційних стратегій, старих методів управління.

Г. Виконання планових вказівок.

**18. Які є форми організації інноваційної діяльності?**

А. Технопарки.

Б. Державні науково-технічні центри.

В. Державні науково-технічні програми.

Г. Усі варіанти правильні.

**19. Якими основними законами України регулюється законодавство України у сфері інноваційної діяльності?**

А. Закон України про інноваційну діяльність.

Б. Закон України про наукову і науково-технічну діяльність.

В. Закон України про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків.

Г. Закон України про господарчі товариства.

**20. Менеджмент – це складне явище, яке може розглядатись як:**

А. Специфічний орган та рівень управління в організації.

Б. Як влада та мистецтво керування.

В. як процес та сукупність загальних функцій управління.

Г. всі вищезазначені.

## II рівень

**Завершіть речення, вписавши власні варіанти відповідей замість пропусків**

1. Представником школи "системного підходу" в менеджменті є \_\_\_\_\_.
2. Проектна діяльність спрямована на вирішення таких основних завдань: \_\_\_\_\_.
3. Період між появою новації і її впровадженням – це \_\_\_\_\_.
4. Принцип менеджменту, відповідно до якого будь-яка діяльність в організації повинна спрямовуватися на досягнення конкретних виробничо-господарських цілей та виконання поставлених завдань, має назву \_\_\_\_\_.
5. Кінцевою метою менеджменту є \_\_\_\_\_.
6. До основних функцій менеджменту належать \_\_\_\_\_.
7. Лідерство у менеджменті – це \_\_\_\_\_.
8. Стиль керівництва, який формує відповідальність та ініціативність \_\_\_\_\_.
9. Стиль управління "сільський клуб" (управлінська сітка Блейка-Муттона) характеризується \_\_\_\_\_.
10. Стратегічне управління інноваційною діяльністю охоплює \_\_\_\_\_.

## Варіант III

### I рівень

**Оберіть варіанти правильних відповідей.**

**1. Яке із положень є основою концепції інтенсифікації комерційних зусиль?**

А. Головне завдання фірми полягає в досягненні визначеного обсягу продажу своїх товарів.

Б. Споживачі не купуватимуть товари в тому обсязі, котрий необхідний фірмі, без певного впливу.

В. Споживачів можна примусити купити певні товари за допомогою різних методів стимулювання продажу.

Г. Покупці можуть робити повторні покупки або існує достатня кількість потенційних споживачів.

Д. Всі варіанти правильні.

**2. Складовими інвестиційної стадії розробки інноваційного проекту є:**

А. Контроль і оперативне регулювання виконання календарних планів і витрат ресурсів.

Б. Генерування і конкретизація інноваційної ідеї.

В. Реалізація проекту.

Г. Подання результатів проекту замовнику і його завершення.

**3. Менеджмент з функціональних позицій – це:**

А. Процес планування, організації, контролю, регулювання.

Б. Процес планування, організації, мотивації, контролю, які необхідні для досягнення певної мети.

В. Процес планування, організації, мотивації.

Г. Процес організації і контролю.

**4. Представником школи ”системного підходу” в менеджменті є:**

А. Е. Мейо;

Б. П. Друкер;

В. А. Файоль;

Г. М.-П. Фоллет.

**5. Стиль керівництва, який формує відповідальність та ініціативність:**

А. Ліберальний.

Б. Демократичний.

В. Авторитарний.

Г. Принциповий.

**6. Імідж людини – це ...**

А. Уміння спілкуватися.

Б. Уміння впливати на людей.

В. Уміння керувати враженням.

Г. Стиль поведінки.

**7. Поточне планування передбачає:**

А. Формування сіткового графіку.

Б. Вибір стратегії бізнесу.

В. Визначення цілей організації.

Г. Бюджетне планування.

**8. До мотиваційних засобів менеджера не відноситься:**

А. Інформування про результати праці.

Б. Розкриття перспектив службового зростання.

В. Еластичність робочого часу.

Г. Щорічна відпустка.

**9. Функція регулювання забезпечує:**

А. Виконання поточних заходів, які спрямовано на усунення відхилень від заданого режиму функціонування організаційної системи.

Б. Виконання роботи членами організації відповідно до делегованих їм обов'язків.

В. Узгодження дій персоналу шляхом встановлення між ними гармонійних зв'язків.

Г. Усі відповіді правильні.

**10. Методи менеджменту, що спрямовані на зберігання і розвиток соціально-виробничих традицій у колективі:**

А. Методи соціальної спадковості.

- Б. Методи управління організованими групами.
- В. Адміністративні методи.
- Г. Методи організаційного регламентування.

**11. Комплекс взаємопов'язаних завдань та окремих заходів соціального, економічного, науково-організаційного, технічного характеру, спрямований на досягнення конкретної мети у певний строк, належить до економічних методів управління і має назву:**

- А. Економічне прогнозування.
- Б. Цільові комплексні програми.
- В. Комерційний розрахунок.
- Г. Методи гуманізації праці.

**12. Який з організаційно-стабілізуючих методів має форму методичної та інформаційної допомоги і полягає в ознайомленні з умовами роботи і наданні порад щодо ефективного виконання завдань?**

- А. Інструктування.
- Б. Розпорядження.
- В. Гуманізації праці.
- Г. Нормування.

**13. До специфічних ознак планування як економічного методу управління можна віднести:**

- А. Обов'язковість виконання.
- Б. Наочність.
- В. Цільову та адресну спрямованість.
- Г. Почуття відповідальності.

**14. Укладення центральними чи регіональними органами державного управління договорів із суб'єктами інноваційної діяльності щодо розроблення й виробництва інноваційних продуктів, технології та послуг – це:**

- А. Інструменти державної інноваційної політики з боку попиту.
- Б. Інструменти державної інноваційної політики з боку пропозиції.
- В. Інструменти створення сприятливого середовища для інноваційного процесу.
- Г. Інструменти державної інноваційної політики з боку попиту та пропозиції.

**15. Основна причина невдачі інноваційного проекту полягає у:**

- А. Недостатньо чітке уявлення про цілі проекту, а також слабка підтримка з боку топ-менеджерів компанії.
- Б. Застаріла організаційна структура.
- В. Недостатня підготовка працівників до роботи в команді.
- Г. Усі варіанти правильні.

**16. Контроль інноваційного процесу включає таку ключових дію:**

- А. Порівняння досягнутих інноваційних результатів з плановими.
- Б. Проведення ринкових досліджень на предмет комерціалізації інноваційних результатів.
- В. Збір інформації про інноваційну діяльність конкурентів.

Г. Правильні варіанти п. А та п. Б.

**17. Поняття «нововведення (інновація)» за аспектами, які воно включає, трактується як:**

А. Ідея, яка доведена до практичного застосування у ринкових умовах.

Б. Сукупність прогресивних знань і навичок, застосовуваних у техніці, технології, організації виробництва, які на інших об'єктах дають ефект.

В. Не захищені документами та неопубліковані знання, досвід наукового, технічного, управлінського та іншого характеру.

Г. Створення нової якості продукту (або послуги).

**18. Показники економічної ефективності інноваційних проектів - це:**

А. Чиста теперішня вартість.

Б. Собівартість.

В. Планові розрахунки.

Г. Фінансові показники.

**19. Якими основними законами України регулюється законодавство України у сфері інноваційної діяльності?**

А. Закон України про інноваційну діяльність.

Б. Закон України про наукову і науково-технічну діяльність.

В. Закон України про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків.

Г. Закон України про господарчі товариства.

**20. Що слід розуміти під терміном "управління" і де переважно він застосовується?**

А. Термін "управління" застосовується переважно до діяльності людей в сфері економіки.

Б. Термін "управління" є синонімом терміну "менеджмент", але він переважно застосовується до різних видів людської діяльності.

В. Термін "управління" не є синонімом терміну "менеджмент" і застосовується тільки до діяльності людей у сфері економіки.

Г. Термін "управління" застосовується при визначенні системи заходів щодо координації діяльності людей.

## **II рівень**

**Завершіть речення, вписавши власні варіанти відповідей замість пропусків**

1. Основними теоріями, які визначають сучасний етап розвитку теорії менеджменту є \_\_\_\_\_.

2. Обов'язковими структурними елементами інноваційного проекту є \_\_\_\_\_.

3. Норми, правила організаційної поведінки, що встановлюють взаємозв'язок між розвитком підприємства і напрямками його інноваційної діяльності – це \_\_\_\_\_.



4. Принцип менеджменту, відповідно до якого зміна середовища спонукає організацію до діяльності, постійного розвитку, впровадження інновацій, має назву \_\_\_\_\_.
5. Різниця між категоріями «управління» і «менеджмент» полягає у \_\_\_\_\_.
6. Поняття "функція планування" трактується як \_\_\_\_\_.
7. Лідерство у менеджменті – це \_\_\_\_\_.
8. Стиль керівництва, який формує відповідальність та ініціативність \_\_\_\_\_.
9. До основних методів управління трудовим колективом відносять \_\_\_\_\_.
10. Менеджмент з функціональних позицій – це \_\_\_\_\_.

## **Варіант IV**

### **I рівень**

#### **Оберіть варіанти правильних відповідей**

**1. Яке із положень не є основою концепції інтенсифікації комерційних зусиль?**

- А. Фірма бачить своє завдання в задоволенні потреб певної групи споживачів.
- Б. Маркетингова діяльність фірми постійно контролюється й аналізується.
- В. Фірма впевнена, що результати її діяльності щодо задоволення попиту призведуть до повторних покупок продукції і забезпечать сприятливу громадську думку.
- Г. Споживачі не купуватимуть товари в тому обсязі, котрий необхідний фірмі, без певного впливу.

**2. Основні аспекти інноваційного проекту – це:**

- А. Форма організації управління інноваційною діяльністю.
- Б. Процес здійснення інновацій.
- В. Комплекс документації.
- Г. Усі варіанти у комплексі.

**3. Об'єкт управління – це:**

- А. Людина чи група людей, якими управляють.
- Б. Апарат управління.
- В. Люди, які займаються управлінням.
- Г. Люди, які виконують певні завдання.

**4. Які теорії визначають сучасний етап розвитку теорії менеджменту?**

- А. "ситуаційна" та "наукового управління".
- Б. "людських відносин" та "кількісна (математична)".
- В. "системна" та "ситуаційна".
- Г. "адміністративна" та "системна".

**5. Стиль управління "сільський клуб" (управлінська сітка Блейка-Моутона) характеризується:**

- А. Низьким рівнем турботи про виробництво та людей.
- Б. Максимальною турботою про виробництво та мінімальною – про людей.
- В. Високим рівнем турботи про людей та низьким – про виробництво.
- Г. Максимальним рівнем турботи про виробництво та людей.

**6. До методів організаційного планування не належать:**

- А. Метод послідовного опису операцій.
- Б. Графіки виконання.
- В. Метод сітьового планування та управління.
- Г. Постійний оперативний план.

**7. Стратегічне планування передбачає:**

- А. Формування сіткового графіку.
- Б. Формування поточного плану.
- В. Встановлення місії та цілей організації.
- Г. Бюджетне планування.

**8. До принципів контролю не відноситься:**

- А. Об'єктивність.
- Б. Постійність та оперативність.
- В. Установка стандартів.
- Г. Масовість та гласність.

**9. Методи менеджменту, які впливають на працівників через документи, що визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів:**

- А. Технологічні.
- Б. Економічні.
- В. Адміністративні.
- Г. Усі відповіді правильні.

**10. До методів розвитку позитивних зрушень належать:**

- А. Новаторство й обмін досвідом.
- Б. Професійні свята.
- В. Попередження та обговорення неприпустимої поведінки на зборах.
- Г. Правильні п. А та п. В.

**11. Організаційно-розпорядчі методи управління - це:**

- А. Розпорядчий, організаційно-стабілізуючий і дисциплінарний вплив.
- Б. Дисциплінарний вплив, регламентування та інструктування.
- В. Нормування, регламентування та інструктування.
- Г. Розпорядчий вплив, регламентування та нормування.

**12. Що розуміється під методом управління?**

- А. Сукупність прийомів цілеспрямованої дії на виробничий колектив чи окремих його членів.
- Б. Сукупність способів досягнення певної мети.
- В. Сукупність арсеналу засобів, які забезпечують досягнення поставленої мети.
- Г. Способи ліквідації відхилень від наміченої програми дій.

**13. Основні етапи інноваційної діяльності, спрямованої на створення нового товару:**

А. Генерування ідей, розроблення концепції товару, розроблення і створення дослідного зразка, пробне виробництво.

Б. Пошук ідей і їх оцінювання, розроблення конструкції товару, виготовлення дослідного зразка, промислове виробництво товару.

В. Генерування ідей, оцінювання та відбір перспективних ідей, розроблення концепції товару, розроблення і створення дослідного зразка, пробний маркетинг.

Г. Розроблення і створення дослідного зразка, пробне виробництво, генерування ідей.

**14. Що таке креативна корпорація?**

А. Це корпорація, де більша частина працівників зайнята інтелектуальною працею;

Б. Це корпорація, де більша частина працівників зайнята інтелектуальною працею, сформована система партнерських стосунків, а сама корпорація побудована навколо творчої особистості;

В. Це корпорація, де більша частина працівників зайнята інтелектуальною працею та сформована система партнерських стосунків.

Г. Це корпорація, де працюють менеджери різних рівнів.

**15. Основні завдання керівника інноваційного проекту:**

А. Планування, організація та контроль проекту.

Б. Прийняття рішень, а також розробка алгоритмів їх реалізації.

В. Інформування та консультування членів проектної команди і замовників.

Г. Усі варіанти правильні.

**16. Як визначається термін «інновація» в Законі України «Про інноваційну діяльність»?**

А. Новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.

Б. Ідея, яка доведена до практичного застосування у ринкових умовах.

В. Сукупність прогресивних знань і навичок, застосовуваних у техніці, технології, організації виробництва, які на інших об'єктах дають ефект.

Г. Створення нової якості продукту (або послуги).

**17. Як здійснюється державне регулювання інноваційної діяльності?**

А. Визначення і підтримка пріоритетних напрямів інноваційної діяльності державного, галузевого, регіонального і місцевого рівнів.

Б. Етапи життєвого циклу нововведення від формування ідеї до її розробки і поширення.

В. Процес фінансування та інвестування розробки, розповсюдження нового типу продукції чи послуг.

Г. Процес створення нової продукції (послуг).

**18. Як визначається термін «інноваційна інфраструктура» в Законі України «Про інноваційну діяльність»?**

А. Сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь - якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (фінансові, консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо).

Б. Ринок інвестицій (капіталу).

В. Ринок чистої конкуренції інновацій.

Г. Ринок новацій.

**19. До організації інновації не відносяться:**

А. Суб'єкти інноваційної діяльності, що об'єднує людей.

Б. Сукупність процесів, спрямованих на виконання необхідних функцій в інноваційній діяльності.

В. Експертів і консультантів.

Г. Регламентацію, процедури, форми, способи, методи, що забезпечують просування інноваційних процесів.

**20. Що слід розуміти під терміном "менеджмент"?**

А. Керування системою.

Б. Управління соціально-економічною системою (підприємством).

В. Управління будь-чим.

Г. Постійний контроль діяльності персоналу в організації.

**II рівень**

**Завершіть речення, вписавши власні варіанти відповідей замість пропусків.**

1. Законодавство України у сфері інноваційної діяльності регулюється такими основними законами України \_\_\_\_\_.

2. Інновації, зорієнтовані на виробництво і використання нових (поліпшених) продуктів у сфері виробництва, або у сфері споживання, – це \_\_\_\_\_.

3. Головним спонукальним механізмом розвитку всіх видів інновацій є \_\_\_\_\_.

4. Управління – це \_\_\_\_\_.

5. Залежно від рівня управління виділяють менеджерів \_\_\_\_\_ рівнів.

6. Поняття "функція мотивації" трактується як \_\_\_\_\_.

7. Узвичаєна манера поведінки керівника щодо підлеглих, яка впливає на них і спонукає до досягнення цілей організації – це \_\_\_\_\_.

8. Стиль управління "сільський клуб" (управлінська сітка Блейка-Моутона) характеризується \_\_\_\_\_.

9. Стратегічне управління інноваційною діяльністю охоплює

---

10. Об'єкт управління – це

---

## **Варіант V**

### **I рівень**

#### **Оберіть варіанти правильних відповідей**

##### **1. Обов'язковими структурними елементами інноваційного проекту є:**

- A. Цілі і задачі.
- B. Функціонально-виконавча структура.
- V. Техніко-економічне і ресурсне обґрунтування.
- Г. Організаційно-економічна структура.
- Д. Всі варіанти правильні.

##### **2. Елементами функціонально-виконавчої структури інноваційного проекту є:**

- A. Комплекс досліджень і розробок, роботи з підготовки і перепідготовки персоналу, імпорту й експорту ліцензій, впровадження, освоєння і продажу інновацій.
- B. Права і відповідальність замовника, виконавців, порядок фінансування, здавлив і приймання робіт, санкції, премії.
- V. Показники витрат, термінів і ефекту.
- Г. Цілі і задачі.

##### **3. Що означає термін "менеджер"?**

- A. Організатор колективу.
- B. Керівник трудового колективу.
- V. Керівник, який добре знає економіку.
- Г. Професійний керівник, який добре орієнтується в ринкових відносинах.

##### **4. На якому аспекті управління робиться акцент у західній теорії менеджменту порівняно з вітчизняною?**

- A. Управління людьми.
- B. Управління фінансами.
- V. Управління організацією.
- Г. Управління працею.

##### **5. Теорія мотивації X (Д. Макгрегора) базується на припущенні:**

- A. Всі працівники ліниві та не бажають працювати.
- B. Ставлення працівників до роботи залежить від матеріальних стимулів.
- V. Працівники, характеризуються бажанням самовдосконалюватися та внутрішньою мотивацією до праці.
- Г. Основою мотивації робітників в організації є принцип "кнута та пряника".

##### **6. Стратегічне планування має відбуватись послідовно за такими етапами:**

- A. Визначення мети організації; оцінка і аналіз зовнішнього середовища організації; дослідження сильних та слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив...

Б. Оцінка і аналіз зовнішнього середовища організації; визначення мети організації; дослідження сильних та слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив...

В. Оцінка і аналіз зовнішнього середовища організації; дослідження сильних та слабких сторін; визначення мети організації; аналіз стратегічних альтернатив...

Г. Аналіз стратегічних альтернатив; оцінка і аналіз зовнішнього середовища організації; дослідження сильних та слабких сторін; визначення мети організації...

**7. Під час побудови організаційної структури управління можна використовувати метод:**

А. Моделювання.

Б. Експертних оцінок.

В. Організаційного нормування.

Г. Усі відповіді правильні.

**8. Функція контролю має основні завдання, до яких відносяться:**

А. Пристосування до змін середовища, забезпечення досягнення цілей і місії організації, обмеження нагромадження помилок, додання складних організаційних проблем, мінімізація витрат.

Б. Пристосування до змін середовища, оптимізація управлінських рішень, обмеження нагромадження помилок, додання складних організаційних проблем, вдосконалення керівництва.

В. Вплив на людей з метою досягнення деяких цілей.

Г. Обмеження нагромадження помилок, додання складних організаційних проблем, мінімізація витрат, атестація працівників.

**9. Сукупність прийомів, засобів, способів, що забезпечують використання об'єктивних економічних законів і інтересів у діяльності організації на основі товарно-грошових відносин з метою досягнення її цілей, – це:**

А. Організаційно-розпорядчі методи.

Б. Економічні методи.

В. Технологічні методи.

Г. Соціально-психологічні методи.

**10. До психологічних методів, які широко використовуються в менеджменті, належать:**

А. Організаційно-методичне інструктування.

Б. Методи гуманізації праці.

В. Методи професійного відбору й навчання.

Г. Правильно п. Б та п. В.

**11. До основних методів управління трудовим колективом належать:**

А. Економічні, організаційні, соціальні, психологічні.

Б. Економічні, організаційні, психологічні.

В. Економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні.

Г. Накази і статuti.

**12. Методи управління покликані забезпечити:**

А. Покірність та слухняність підлеглих.

Б. Високу ефективність діяльності колективів.

В. Мобілізацію творчої активності колективів.

Г. Гуманізацію праці.

**13. Стратегічне управління інноваційною діяльністю охоплює:**

А. Розроблення планів і програм інноваційної діяльності.

Б. Обґрунтування проєктів створення нових продуктів.

В. Управління ресурсним забезпеченням інноваційних програм і проєктів.

Д. Усі варіанти правильні.

**14. Укладення центральними чи регіональними органами державного управління договорів із суб'єктами інноваційної діяльності щодо розроблення й виробництва інноваційних продуктів, технології та послуг – це:**

А. Інструменти державної інноваційної політики з боку попиту.

Б. Інструменти державної інноваційної політики з боку пропозиції.

В. Інструменти створення сприятливого середовища для інноваційного процесу.

Г. Інструменти державної інноваційної політики з боку попиту та пропозиції.

**15. Керівник інноваційного проєкту повинен мати багато особистих якостей. Знайдіть з перелічених якостей одну зайву.**

а) наявність широких знань, а також здібність бачити проблему в цілому;

б) здібність встановлювати цілі та критерії оцінки їх виконання;

в) вміння організовувати виконання завдань та проводити набір в проєктну команду;

г) наявність глибоких знань по всіх проблемах проєкту;

д) наявність досвіду розвивати комунікацію та розв'язувати конфлікти всередині проєктної команди.

**16. Як визначається термін «інновація» в Законі України «Про інноваційну діяльність»?**

А. Новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.

Б. Ідея, яка доведена до практичного застосування у ринкових умовах.

В. Сукупність прогресивних знань і навичок, застосовуваних у техніці, технології, організації виробництва, які на інших об'єктах дають ефект.

Г. Створення нової якості продукту (або послуги).

**17. Термін «інноваційний процес» за аспектами, які він включає, трактується як:**

А. Паралельно-послідовне здійснення науково-дослідної, інноваційної, господарчої діяльності на основі маркетингових досліджень.

Б. Етапи життєвого циклу нововведення від формування ідеї до її розробки і поширення.

В. Процес фінансування та інвестування розробки, розповсюдження нового типу продукції чи послуг.

Г. Процес створення нової продукції (послуг).

**18. Осовні етапи інноваційного процесу – це:**

- А. Фундаментальні, прикладні дослідження.
- Б. Експериментальні (дослідно-конструкторські) розробки.
- В. Процес комерціалізації нововведення.
- Г. Усі варіанти правильні.

**19. Мотивація – це:**

- А. Процес спонукання себе та інших до діяльності в досягненні особистої мети.
- Б. Процес спонукання себе та інших до діяльності в досягненні особистої мети або мети організації.
- В. Покарання підлеглих через силу примусу.
- Г. Контроль підлеглих.

**20. Залежно від рівня управління виділяють менеджерів:**

- А. Вищого, середнього і найнижчого рівнів.
- Б. Вищого, середнього, нижчого і найнижчого рівнів.
- В. Вищого і середнього рівнів.
- Г. Вищого і найнижчого рівнів.

**II рівень**

**Завершіть речення, вписавши власні варіанти відповідей замість пропусків.**

1. Комерційні організації здійснюють управління своєю діяльністю на основі концепцій \_\_\_\_\_.
2. Продуктом інтелектуальної діяльності людей є \_\_\_\_\_.
3. Суб'єктом менеджменту виступають \_\_\_\_\_.
4. Термін "менеджмент" застосовується до управління \_\_\_\_\_.
5. Якщо управління розглядається не як серія розрізнених дій, а як єдиний процес впливу на організацію, то ми маємо справу з \_\_\_\_\_ підходом.
6. Вид управлінської діяльності щодо забезпечення виконання певних завдань та досягнення цілей організації – це \_\_\_\_\_.
7. Менеджер повинен володіти такими основними морально-психологічними якостями \_\_\_\_\_.
8. Передавання прав щодо прийняття рішень з вищого рівня до нижчого – це \_\_\_\_\_.
9. Показники економічної ефективності інноваційних проектів – це \_\_\_\_\_.
10. Менеджмент з функціональних позицій – це \_\_\_\_\_.



## Тест «Генерування ідей»

**1. Чи вважаєте Ви, що можете покращити середовище, яке Вас оточує?**

- а) так;
- б) ні;
- в) так, частково.

**2. Чи гадаєте Ви, що самостійно можете покращити роботу підприємства, менеджментом якого займаєтеся?**

- а) так, у більшості випадків;
- б) ні;
- в) так, у деяких випадках.

**3. Чи вважаєте Ви, що деякі з Ваших професійних ідей зумовили б значний прогрес у сфері менеджменту?**

- а) так;
- б) так, за сприятливих обставин;
- в) лише деякою мірою.

**4. Коли вирішуйте розпочати розробку інноваційного проекту, чи думаєте Ви, що успішно реалізуєте своє починання?**

- а) так;
- б) часто думаю, що не зумію;
- в) так, часто.

**5. Чи відчуваєте бажання зайнятися справою, у якій абсолютно не компетентні?**

- а) так, невідоме мене цікавить;
- б) невідоме не цікавить;
- в) усе залежить від характеру справи.

**6. На Вашу думку, професію варто обирати, виходячи з:**

- а) своїх можливостей, подальших перспектив для себе;
- б) стабільності, значущості, важливості професії, потреби в ній;
- в) переваг, які вона забезпечує.

**7. Коли у дискусії критикують Вашу ідею, Ви:**

- а) можете відмовитися від неї, якщо вислухаєте переконливі аргументи опонентів;
- б) залишитися при свої думці, хоч би які аргументи вислухали;
- в) замініте свою думку, якщо опір виявиться надто сильним.

**8. Ви припиняєте виконання певного завдання тільки тоді, коли:**

- а) справу завершено, вона здається відмінно виконаною;
- б) частково задоволений(а) виконанням;
- в) ще не все вдалося зробити.

**9. У вільний час Ви віддаєте перевагу:**

- а) залишитись наодинці, поміркувати;
- б) перебувати в компанії;
- в) байдуже.

**10. Коли цікава ідея захоплює Вас, то Ви думаєте про неї:**

- а) незалежно від того, де і з ким знаходитесь;
- б) лише наодинці;
- в) лише на робочому місці.

**11. Якщо доводиться займатися незнайомою справою, чи відчуваєте Ви бажання досягти в ній успіху?**

- а) так;
- б) будете вдоволені тим, чого досягли;
- в) так, але тільки якщо Вам це подобається.

**12. Чи вважаєте Ви, що в майбутньому зможете створювати щось принципово нове?**

- а) так, напевно;
- б) це малоймовірно;
- в) можливо.

### **Творча робота «Проект інноваційного розвитку підприємства»**

**Варіант 1.** Відомі підсумкові показники реалізації інноваційного проекту реконструкції цеху заводу, що займається виготовленням електрообладнання, тис. грн:

- Прибуток від операцій – 600 500;
- Амортизаційні відрахування – 50 300;
- Інвестиційні виплати – 170 000;
- Податкові виплати – 60 500.

Завдання: Визначити успішність інноваційного проекту (обрахувати чистий дохід) і оцінити його ефективність, якщо норма рентабельності інвестиційних витрат має бути не менше 15%.

### **Діагностика особистісних творчих здібностей (Є.Є. Тунік)**

Дана методика дозволяє визначити чотири особливості творчої особистості: **допитливість (Д); уява (У); складність (С) і схильність до ризику (Р)**. Незважаючи на її адресованість юнацькому віку, вона не втрачає своєї прогностичності й у зрілих літах.

#### *Інтерпретація тесту*

Основні критеріальні прояви досліджуваних факторів:

- **Допитливість.** Суб'єкт із вираженою допитливістю найчастіше запитує всіх і про усе, йому подобається вивчати устрій механічних речей, він постійно шукає нові шляхи (способи) мислення, любить вивчати нові речі й ідеї, шукає різні можливості вирішення завдань, вивчає книги, ігри, карти, картини й т.д., щоб пізнати якнайбільше.

- **Уява.** Суб'єкт із розвиненою уявою: придумує розповіді про місця, які він ніколи не бачив; представляє, як інші будуть вирішувати проблему, яку він вирішує сам; мріє про різні місця й речі; любить думати про явища, з якими не

зіштовхувався; бачить те, що зображено на картинах і малюнках, незвичайно, не так, як інші; часто дивується із приводу різних ідей і подій.

- **Складність.** Суб'єкт, орієнтований на пізнання складних явищ, виявляє цікавість до складних речей і ідей; любить ставити перед собою важкі завдання; любить вивчати щось без сторонньої допомоги; проявляє наполегливість, щоб досягти своєї мети; пропонує занадто складні шляхи вирішення проблеми, ніж це є необхідним; йому подобаються складні завдання.

- **Схильність до ризику.** Проявляється у тому, що суб'єкт буде відстоювати свої ідеї, не звертаючи уваги на реакцію інших; ставить перед собою високі цілі й буде намагатися їх здійснити; допускає для себе можливість помилок і провалів; любить вивчати нові речі або ідеї й не піддається чужій думці; не занадто стурбований, коли однокласники, учителі або батьки виражають своє несхвалення; хоче мати шанс ризикнути, щоб довідатися, що із цього вийде.

### *Інструкція до тесту*

Це завдання допоможе вам з'ясувати, наскільки творчою особистістю ви себе вважаєте. Серед наступних коротких пропозицій ви знайдете такі, які виразно підходять вам краще, ніж інші. Їх слід зазначити знаком «X» у колонці «В основному вірно». Деякі пропозиції підходять вам лише частково, їх варто позначити знаком «X» у колонці «Почастки вірно». Інші твердження не підійдуть вам зовсім, їх потрібно відзначити знаком «X» у колонці «Ні». Ті твердження, щодо яких ви не можете прийняти рішення, потрібно позначити знаком «X» у колонці «Не можу вирішити».

Робіть позначки до кожної пропозиції й не замислюйтеся подовгу. Тут немає правильних або неправильних відповідей. Відзначайте перше, що прийде вам у голову, читаючи пропозицію. Це завдання не обмежене в часі, але працюйте якнайшвидше. Пам'ятайте, що, даючи відповіді до кожної пропозиції, ви повинні відзначати те, що дійсно почуваєте. Ставте знак «X» у той стовпчик, що найбільше підходить вам. На кожне питання виберіть тільки одну відповідь.

### *Тестовий матеріал*

1. Якщо я не знаю правильної відповіді, то спробую догадатися про неї.
2. Я люблю розглядати предмет ретельно й детально, щоб виявити деталі, яких не бачив раніше.
3. Зазвичай я задаю питання, якщо чого-небудь не знаю.
4. Мені не подобається планувати справи заздалегідь.
5. Перед тим як грати в нову гру, я повинен переконатися, що зможу виграти.
6. Мені подобається уявляти собі те, про що мені потрібно буде довідатися або зробити.
7. Якщо щось не вдається з першого разу, я буду працювати доти, поки не зроблю це.
8. Я ніколи не виберу гру, з якою інші незнайомі.
9. Краще я буду робити все як зазвичай, ніж шукати нові способи.
10. Я люблю з'ясовувати, чи не так усе насправді.
11. Мені подобається займатися чимось новим.
12. Я люблю заводити нових друзів.

13. Мені подобається думати про те, чого зі мною ніколи не траплялося.
14. Зазвичай я не витрачаю час на мрії про те, що коли-небудь стану відомим артистом, музикантом, поетом.
15. Деякі мої ідеї так захоплюють мене, що я забуваю про усе на світі.
16. Мені більше сподобалося б жити й працювати на космічній станції, ніж тут, на Землі.
17. Я нервую, якщо не знаю, що відбудеться далі.
18. Я люблю те, що незвичайно.
19. Я часто намагаюся уявити, про що думають інші люди.
20. Мені подобаються розповіді або телевізійні передачі про події, які трапилися в минулому.
21. Мені подобається обговорювати мої ідеї в компанії друзів.
22. Я зазвичай зберігаю спокій, коли роблю щось не так або помиляюся.
23. Коли я виросту, мені хотілося б зробити щось таке, що нікому не вдавалося до мене.
24. Я вибираю друзів, які завжди роблять все звичним способом.
25. Багато існуючих правил мене зазвичай не влаштовують.
26. Мені подобається вирішувати навіть таку проблему, що не має правильної відповіді.
27. Існує багато речей, з якими мені хотілося б поекспериментувати.
28. Якщо я один раз знайшов відповідь на питання, я буду дотримуватися його, а не шукати інші відповіді.
29. Я не люблю виступати перед групою.
30. Коли я читаю або дивлюся телевізор, я представляю себе ким-небудь із героїв.
31. Я люблю уявляти собі, як жили люди 200 років тому.
32. Мені не подобається, коли мої друзі нерішучі.
33. Я люблю досліджувати старі валізи й коробки, щоб просто подивитися, що в них може бути.
34. Мені хотілося б, щоб мої батьки й керівники робили все як звичайно й не мінялися.
35. Я довіряю свої почуттям, передчуттям.
36. Цікаво припустити що-небудь і перевірити, чи маю я рацію.
37. Цікаво братися за головоломки й ігри, у яких необхідно розраховувати свої подальші ходи.
38. Мене цікавлять механізми, цікаво подивитися, що в них усередині і як вони працюють.
39. Моїм кращим друзям не подобаються дурні ідеї.
40. Я люблю видумувати щось нове, навіть якщо це неможливо застосувати на практиці.
41. Мені подобається, коли всі речі лежать на своїх місцях.
42. Мені було б цікаво шукати відповіді на питання, які виникнуть у майбутньому.

43. Я люблю братися за нове, щоб подивитися, що із цього вийде.

44. Мені цікавіше грати в улюблені ігри просто заради задоволення, а не заради виграшу.

45. Мені подобається міркувати про щось цікаве, про те, що ще нікому не спадало на думку.

46. Коли я бачу картину, на якій зображений хто-небудь незнайомий мені, мені цікаво довідатися, хто це.

47. Я люблю перегортати книги й журнали для того, щоб просто подивитися, що в них.

48. Я думаю, що на більшість питань існує одна правильна відповідь.

49. Я люблю задавати питання про такі речі, про які інші люди не замислюються.

50. У мене є багато цікавих справ як в навчальному закладі, так і вдома.

### *Обробка даних тесту*

При оцінці даних опитувальника використовуються чотири фактори, що тісно корелюють із творчими проявами особистості. Вони включають Допитливість (Д), Уяву (У), Складність (С) і Схильність до ризику (Р). Ми одержуємо чотири «сирих» показники по кожному фактору, а також загальний сумарний показник.

При обробці даних використовується або шаблон, який можна накладати на аркуш відповідей тесту, або зіставлення відповідей досліджуваного із ключем у звичайній формі.

### *Ключ до тесту*

**Схильність до ризику** (відповіді, оцінювані в 2 бали)

- позитивні відповіді: 1, 21, 25, 35, 36, 43, 44;
- негативні відповіді: 5, 8, 22, 29, 32, 34;
- всі відповіді на дані питання у формі «може бути» оцінюються в 1 бал;
- всі відповіді «не знаю» на дані питання оцінюються в -1 бал і

віднімаються із загальної суми.

**Допитливість** (відповіді, оцінювані в 2 бали)

- позитивні відповіді: 2, 3, 11, 12, 19, 27, 33, 37, 38, 47, 49;
- негативні відповіді: 28;
- всі відповіді «може бути» оцінюються в +1 бал, а відповіді «не знаю» —

в - 1 бал.

**Складність** (відповіді, оцінювані в 2 бали)

- позитивні відповіді: 7, 15, 18, 26, 42, 50;
- негативні: 4, 9, 10, 17, 24, 41, 48;
- всі відповіді у формі «може бути» оцінюються в +1 бал, а відповіді «не

знаю» — в -1 бал.

**Уява** (відповіді, оцінювані в 2 бали)

- позитивні: 13, 16, 23, 30, 31, 40, 45, 46;
- негативні: 14, 20, 39;

- всі відповіді «може бути» оцінюються в +1 бал, а відповіді «не знаю» – в -1 бал.

У цьому випадку визначення кожного із чотирьох факторів творчих здібностей особистості здійснюється на основі позитивних і негативних відповідей, оцінюваних в 2 бали, що частково збігаються із ключем (у формі «може бути»), оцінюваних в 1 бал, і відповідей «не знаю», оцінюваних в -1 бал.

Цей опитувальник розроблений для того, щоб оцінити, якою мірою здатними на ризик (Р), допитливими (Д), що володіють уявою (У) і складними ідеями (С) вважають себе досліджувані. З 50 пунктів 12 тверджень відносяться до допитливості, 12 – до уяви, 13 – до здатності йти на ризик, 13 тверджень – до фактору складності.

Якщо всі відповіді збігаються із ключем, то сумарний «сирий» бал може дорівнювати 100, якщо не відзначені пункти «не знаю».

Якщо досліджуваній дає всі відповіді у формі «може бути», то його «сира» оцінка може скласти 50 балів у випадку відсутності відповідей «не знаю». Кінцева кількісна виразність того або іншого фактору визначається шляхом підсумовування всіх відповідей, що збігаються із ключем, і відповідей «може бути» (+1) і вирахування із цієї суми всіх відповідей «не знаю» (-1 бал). Чим вище «сира» оцінка людини, що відчуває позитивні почуття стосовно себе, тим більш творчою особистістю, допитливою, з уявою, здатною піти на ризик і розібратися в складних проблемах, вона є; всі вищеописані особистісні фактори тісно пов'язані із творчими здатностями.

Можуть бути отримані оцінки за кожним фактором тесту окремо, а також сумарна оцінка. Оцінки за факторами і сумарній оцінці краще демонструють сильні (висока «сира» оцінка) і слабкі (низька «сира» оцінка) сторони дитини. Оцінка окремого фактору й сумарний «сирий» бал можуть бути згодом переведені в стандартні бали й відзначені на індивідуальному профілі учня.

## Рекомендована література

1. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: Підручник. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. – 480 с.
2. Бурнард Ф. Тренинг межличностного взаимодействия / Ф. Бурнард. – СПб. : Питер, 2002. – 304 с.
3. Гриценко Т.Б., Гриценко С.П. та ін. Етика ділового спілкування / Т.Б. Гриценко, С.П. Гриценко, Т.Д. Іщенко, Т.Ф. Мельничук, Н.В. Чуприк, Л.П. Анохіна; під ред. Т.Б. Гриценко, С.П. Гриценко. – К., 2006. – 344 с.
4. Губенко Л.Г., Немцов В.Д. Культура ділового спілкування: Навчальний посібник. – К.: «Екс-об», 2000. – 200 с.
5. Друкер П. Практика менеджмента : [пер. с англ.] / П.Ф. Друкер. – М. : Вільямс, 2003. – 398 с.
6. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент : теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посібник / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов. – К. : ЦУЛ, 2012. – 448 с.
7. Імідж-менеджмент. Навчальний посібник. / С.Б. Комінко. – Тернопіль, 2003. – 50 с.
8. Карнегі Д. Як завойовувати друзів та впливати на людей / Дейл Карнегі. – Харків: Промінь, 2007. – 560 с.
9. Квеско Р.Б. Имиджелогия: учебное пособие / Р.Б. Квеско, С.Б. Квеско. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2008. – 116 с.
10. Котарбинский Т. Трактат о хорошей работе / Т. Котарбинский. – М. : Экономика, 1975. – 271 с.
11. Лукашевич Н.П. Самоменеджмент: как достигнуть успеха в деловой карьере / Н.П. Лукашевич. – Кн. 1. Деловая карьера: путь к успеху. – Харьков: ОКО, 1998. – 127 с.
12. Махсма М.Б. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник. – К.: Атіка, 2005. – 303 с.
13. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / П.П. Микитюк. – К. : Центр навч. л-ри, 2007. – 400 с.
14. Осовська Г.В. Основи менеджменту [Текст] : навч. посіб. / Г.В. Осовська. – К. : Кондор, 2003. – 553 с.
15. Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. / Г.В. Осовська, О.В. Крушельницька. – К.: Кондор, 2003. – 224 с.
16. Палеха Ю.І. Іміджологія : навч. посібник. / Ю.І. Палеха. За ред. З.І. Тимошенко. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – 324 с.
17. Пцоловский Т. Принципы современной деятельности (Введение в праксеологию) / Т. Пцоловский; пер. с польск. – К., 1993. – 271 с.
18. Сергєєва Л.М. Управлінські навички молодшого спеціаліста: теорія і методика формування: Монографія / За ред. С.О. Сисоєвої. – К.: "К", 2001. – 202 с.
19. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посібник. / Л.І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
20. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент: підручник / Т.О. Скрипко. – К.: Знання, 2011. – 423 с.
21. Харів П.С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів / П.С. Харів. – Тернопіль: Економічна думка, 2003. – 326 с.
22. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. – Київ: "Академвидав", 2005. – 608 с.
23. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера: Навчальний посібник. / Г.Л. Чайка – К.: Знання, 2005. – 442 с.
24. Чухрай Н., Патора Р. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві. Підручник. / Н. Чухрай, Р. Патора. – К.: КОНДОР, 2006. – 398 с.
25. Щербатых Ю.В. Психология успеха / Юрий Щербатых. – М. : Изд-во Эксмо, 2004. – 384 с.
26. Янкович О.І. Мистецтво багатіти / Олександра Янкович. – Тернопіль : ТНПУ, 2005. – 240 с.

Навчально-методична література

Гінсіровська І.Р.

Методичні рекомендації

# «Праксеологічні основи менеджменту»

Комп'ютерне макетування та верстка *А.П. Катрич*

Формат 60x90/16. Обл. вид. арк. 6,62. Тираж 10 прим. Зам. № 2968.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя.

46001, м. Тернопіль, вул. Руська, 56.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4226 від 08.12.11.