

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

*80-річчю
Національного авіаційного університету
присвячується*

Л. І. Скібіцька, В. І. Щелкунов,
Т. В. Сівашенко, Ю. М. Чичкан-Хліповка

ОФІСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРАКТИКУМ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для студентів вищих
навчальних закладів*

Видавництво
«Центр учбової літератури»
Київ – 2016

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

*80-річчю
Національного авіаційного університету
присвячується*

Л. І. Скібіцька, В. І. Щелкунов,
Т. В. Сівашенко, Ю. М. Чичкан-Хліповка

ОФІСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРАКТИКУМ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для студентів вищих
навчальних закладів*

Видавництво
«Центр учбової літератури»
Київ – 2016

УДК 65.016.7(075.8)
ББК 65.290-93я73
О-91

Рецензенти:

Макаренко М. В. – доктор економічних, професор, академік Транспортної академії України, ректор Державного економіко-технологічного університету транспорту;

Любич О. О. – доктор екон. наук, заслужений економіст України, завідувач відділом координації бюджетно-податкової та грошово-кредитної політики Академії фінансового управління Міністерства фінансів України;

Загорулько В. М. – доктор екон. наук, професор, завідувач кафедри маркетингу та ресурсозабезпечення Національного авіаційного університету.

Офісний менеджмент. Практикум. [текст] навчальний посібник / Л. І. Скібіцька, О-91 В. І. Щелкунов, Т. В. Сівашенко, Ю. М. Чичкан-Хліповка. – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 360 с.

ISBN 978-617-673-425-3

Навчальний посібник-практикум з дисципліни «Офісний менеджмент» призначений для студентів вищих навчальних закладів, які проходять підготовку за напрямом 0306 "Менеджмент і адміністрування"

Розроблений відповідно до вимог вищої школи та навчальної програми з дисципліни «Офісний менеджмент». Охоплює зміст тем, передбачених стандартом освіти, містить питання для обговорення, питання для самоконтролю, перелік літератури до кожної теми курсу, завдання для самостійного опрацювання, тести для контролю засвоєних знань та питання до іспиту з дисципліни. У додатках наведені психологічні тести для визначення менеджерських якостей та само-тестування і самовдосконалення, тести з організації діловодства на підприємстві та тести з тайм-менеджменту.

Посібник-практикум буде корисний як для студентів, так і для викладачів вузів та менеджерів-практиків.

УДК 65.016.7(075.8)
ББК 65.290-93я73

ISBN 978-617-673-425-3

© Л. І. Скібіцька, В. І. Щелкунов,
Т. В. Сівашенко, Ю. М. Чичкан-Хліповка., 2016.
© «Видавництво «Центр учбової літератури», 2016.

УДК 65.016.7(075.8)
ББК 65.290-93я73
О-91

Рецензенти:

Макаренко М. В. – доктор економічних, професор, академік Транспортної академії України, ректор Державного економіко-технологічного університету транспорту;

Любич О. О. – доктор екон. наук, заслужений економіст України, завідувач відділом координації бюджетно-податкової та грошово-кредитної політики Академії фінансового управління Міністерства фінансів України;

Загорулько В. М. – доктор екон. наук, професор, завідувач кафедри маркетингу та ресурсозабезпечення Національного авіаційного університету.

Офісний менеджмент. Практикум. [текст] навчальний посібник / Л. І. Скібіцька, О-91 В. І. Щелкунов, Т. В. Сівашенко, Ю. М. Чичкан-Хліповка. – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 360 с.

ISBN 978-617-673-425-3

Навчальний посібник-практикум з дисципліни «Офісний менеджмент» призначений для студентів вищих навчальних закладів, які проходять підготовку за напрямом 0306 "Менеджмент і адміністрування"

Розроблений відповідно до вимог вищої школи та навчальної програми з дисципліни «Офісний менеджмент». Охоплює зміст тем, передбачених стандартом освіти, містить питання для обговорення, питання для самоконтролю, перелік літератури до кожної теми курсу, завдання для самостійного опрацювання, тести для контролю засвоєних знань та питання до іспиту з дисципліни. У додатках наведені психологічні тести для визначення менеджерських якостей та само-тестування і самовдосконалення, тести з організації діловодства на підприємстві та тести з тайм-менеджменту.

Посібник-практикум буде корисний як для студентів, так і для викладачів вузів та менеджерів-практиків.

УДК 65.016.7(075.8)
ББК 65.290-93я73

ISBN 978-617-673-425-3

© Л. І. Скібіцька, В. І. Щелкунов,
Т. В. Сівашенко, Ю. М. Чичкан-Хліповка., 2016.
© «Видавництво «Центр учбової літератури», 2016.

ВСТУП	5
1. ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	8
2. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАНЯТЬ	10
2.1. Установча лекція	10
2.2. Опрацювання програмного матеріалу	48
МОДУЛЬ 1 «ОРГАНІЗАЦІЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА»	48
2.2.1. Тема 1. Сутність та особливості офісного менеджменту	48
2.2.2. Тема 2. Сутність, зміст та напрямки наукової організації офісної праці	58
2.2.3. Тема 3. Організація взаємодії та повноважень. Розподіл та кооперація офісної праці	64
2.2.4. Тема 4. Планування особистої роботи менеджера	70
2.2.5. Тема 5. Нормування офісної праці. Облік та аналіз витрат робочого часу	79
2.2.6. Тема 6. Організація робочих місць в офісі	84
МОДУЛЬ 2 «ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОФІСНОЇ ПРАЦІ»	89
2.2.7. Тема 7. Документальне забезпечення офісної роботи. Організація документообігу	89
2.2.8. Тема 8. Організація проведення нарад, зборів, ділових переговорів	98
2.2.9. Тема 9. Інформаційне забезпечення офісного менеджменту	108
2.2.10. Тема 10. Культура управління. Культура менеджера	117
2.3. Варіанти задач до практичних занять по модулях	123
3. САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ.	142
3.1. Тематика рефератів	142
3.2. Тести для самостійного опрацювання	143
3.2.1. Творчі тести з дисципліни	143
3.2.2. Ситуації для самостійного опрацювання	147
3.2.3. Тести для самоконтролю з дисципліни	149
3.3. Завдання до виконання домашньої контрольної роботи.	173
3.3.1. Теоретичні питання	174
3.3.2. Практичні завдання	176

ВСТУП	5
1. ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	8
2. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАНЯТЬ	10
2.1. Установча лекція	10
2.2. Опрацювання програмного матеріалу	48
МОДУЛЬ 1 «ОРГАНІЗАЦІЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА»	48
2.2.1. Тема 1. Сутність та особливості офісного менеджменту	48
2.2.2. Тема 2. Сутність, зміст та напрямки наукової організації офісної праці	58
2.2.3. Тема 3. Організація взаємодії та повноважень. Розподіл та кооперація офісної праці	64
2.2.4. Тема 4. Планування особистої роботи менеджера	70
2.2.5. Тема 5. Нормування офісної праці. Облік та аналіз витрат робочого часу	79
2.2.6. Тема 6. Організація робочих місць в офісі	84
МОДУЛЬ 2 «ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОФІСНОЇ ПРАЦІ»	89
2.2.7. Тема 7. Документальне забезпечення офісної роботи. Організація документообігу	89
2.2.8. Тема 8. Організація проведення нарад, зборів, ділових переговорів	98
2.2.9. Тема 9. Інформаційне забезпечення офісного менеджменту	108
2.2.10. Тема 10. Культура управління. Культура менеджера	117
2.3. Варіанти задач до практичних занять по модулях	123
3. САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ.	142
3.1. Тематика рефератів	142
3.2. Тести для самостійного опрацювання	143
3.2.1. Творчі тести з дисципліни	143
3.2.2. Ситуації для самостійного опрацювання	147
3.2.3. Тести для самоконтролю з дисципліни	149
3.3. Завдання до виконання домашньої контрольної роботи.	173
3.3.1. Теоретичні питання	174
3.3.2. Практичні завдання	176

4. ПРОМІЖНИЙ КОНТРОЛЬ ЗНАТЬ	184
4.1. Перелік питань для модульного контролю рівня знань	184
4.1.1. Модуль 1 «Організація особистої роботи менеджера»	184
4.1.2. Модуль 2 «Інформаційне забезпечення офісної праці»	186
4.2. Задачі для проведення модульного контролю знань	188
4.2.1. Модуль 1 «Організація особистої роботи менеджера»	188
4.2.2. Модуль 2 «Інформаційне забезпечення офісної праці»	199
4.3. Тести для проведення модульного контролю	210
4.3.1. Модуль 1 «Організація особистої роботи менеджера»	210
4.3.2. Модуль 2 «Інформаційне забезпечення офісної праці»	221
5. ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ ЗНАТЬ	233
5.1. Контрольні тести з дисципліни для екзамену (заліку)	233
5.2. Питання до іспиту	257
6. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ	261
6.1. Загальні положення	261
6.2. Критерії оцінки виконання завдань модульних контроль- них робіт.	262
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	264
ДОДАТКИ	267
Додаток А. Психологічні тести	267
Додаток Б. Тести з організації діловодства	297
Додаток В. Тести з тайм-менеджменту	315
Додаток Г. Тести з організації праці менеджера	334

4. ПРОМІЖНИЙ КОНТРОЛЬ ЗНАТЬ	184
4.1. Перелік питань для модульного контролю рівня знань	184
4.1.1. Модуль 1 «Організація особистої роботи менеджера»	184
4.1.2. Модуль 2 «Інформаційне забезпечення офісної праці»	186
4.2. Задачі для проведення модульного контролю знань	188
4.2.1. Модуль 1 «Організація особистої роботи менеджера»	188
4.2.2. Модуль 2 «Інформаційне забезпечення офісної праці»	199
4.3. Тести для проведення модульного контролю	210
4.3.1. Модуль 1 «Організація особистої роботи менеджера»	210
4.3.2. Модуль 2 «Інформаційне забезпечення офісної праці»	221
5. ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ ЗНАТЬ	233
5.1. Контрольні тести з дисципліни для екзамену (заліку)	233
5.2. Питання до іспиту	257
6. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ	261
6.1. Загальні положення	261
6.2. Критерії оцінки виконання завдань модульних контроль- них робіт.	262
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	264
ДОДАТКИ	267
Додаток А. Психологічні тести	267
Додаток Б. Тести з організації діловодства	297
Додаток В. Тести з тайм-менеджменту	315
Додаток Г. Тести з організації праці менеджера	334

Практикум з дисципліни «Офісний менеджмент» складений відповідно до місця та значення дисципліни за структурно-логічною схемою викладання менеджерських дисциплін, передбачених освітньо-професійною програмою підготовки за напрямом 030601 «Менеджмент адміністрування», і містить всі змістовні модулі, передбачені анотацією для мінімального нормативного обсягу навчального часу.

Посібник призначений для проведення практичних занять, самопідготовки студентів, проміжного (у вигляді виконання модульних контрольних робіт) та підсумкового (у формі екзамену/заліку) контролю знань.

Предметом вивчення дисципліни «Офісний менеджмент» є загальні закономірності та методи організації управлінської праці та процесу руху документів.

Під організацією праці менеджера та технікою особистої роботи розуміють, в першу чергу, порядок роботи з документами, правила службової поведінки в апараті управління, спрямовані на виконання поточних та перспективних завдань менеджерами та іншими працівниками управління відповідно до діючих посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи.

Організація праці менеджера в апараті управління ґрунтується на розробці комплексу регламентів, які визначають місце і роль кожного структурного підрозділу апарату управління і кожного працівника в системі управління, порядок взаємозв'язків між ними, норми взаємовідносин усередині апарату управління, форми впливу на діяльність об'єкту управління, способи контактів із навколишнім середовищем.

Метою вивчення дисципліни є формування у майбутніх менеджерів умінь організовувати особисту працю і працю підлеглих, складати основні види управлінської документації, передача знань та розвиток навичок, необхідних для професійної діяльності менеджерів в умовах ринкових відносин, елементами якої є правові, технологічні, організаційно-технічні та учбово-методичні складові, а також формування у студентів необхідних теоретичних знань та практичних навичок з питань управління організацією.

Основне завдання вивчення дисципліни полягає у набутті теоретичних знань та практичних навичок з офісного менеджменту, підготовці висококваліфікованих менеджерів, які володіють науково-обґрунтованими методами організації офісної праці, що визначає вирішення наступних задач:

Практикум з дисципліни «Офісний менеджмент» складений відповідно до місця та значення дисципліни за структурно-логічною схемою викладання менеджерських дисциплін, передбачених освітньо-професійною програмою підготовки за напрямом 030601 «Менеджмент адміністрування», і містить всі змістовні модулі, передбачені анотацією для мінімального нормативного обсягу навчального часу.

Посібник призначений для проведення практичних занять, самопідготовки студентів, проміжного (у вигляді виконання модульних контрольних робіт) та підсумкового (у формі екзамену/заліку) контролю знань.

Предметом вивчення дисципліни «Офісний менеджмент» є загальні закономірності та методи організації управлінської праці та процесу руху документів.

Під організацією праці менеджера та технікою особистої роботи розуміють, в першу чергу, порядок роботи з документами, правила службової поведінки в апараті управління, спрямовані на виконання поточних та перспективних завдань менеджерами та іншими працівниками управління відповідно до діючих посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи.

Організація праці менеджера в апараті управління ґрунтується на розробці комплексу регламентів, які визначають місце і роль кожного структурного підрозділу апарату управління і кожного працівника в системі управління, порядок взаємозв'язків між ними, норми взаємовідносин усередині апарату управління, форми впливу на діяльність об'єкту управління, способи контактів із навколишнім середовищем.

Метою вивчення дисципліни є формування у майбутніх менеджерів умінь організовувати особисту працю і працю підлеглих, складати основні види управлінської документації, передача знань та розвиток навичок, необхідних для професійної діяльності менеджерів в умовах ринкових відносин, елементами якої є правові, технологічні, організаційно-технічні та учбово-методичні складові, а також формування у студентів необхідних теоретичних знань та практичних навичок з питань управління організацією.

Основне завдання вивчення дисципліни полягає у набутті теоретичних знань та практичних навичок з офісного менеджменту, підготовці висококваліфікованих менеджерів, які володіють науково-обґрунтованими методами організації офісної праці, що визначає вирішення наступних задач:

- організація управлінської праці менеджерів різних рівнів управління та формування її складових;
 - застосування сучасних принципів та напрямів наукової організації праці;
 - використання часу як ресурсу;
 - організація процесу документування в управлінні, опанування вимогами до складання та оформлення документів, а також відповідних практичними вміннями:
 - планування та організація особистої праці менеджера;
 - організація робочого місця менеджера;
 - застосування технології роботи з текстовими матеріалами;
 - організація та проведення нарад і зборів;
 - здійснення підготовки та проведення ділових зустрічей, переговорів;
 - управління потоком відвідувачів в офісі;
 - раціоналізація телефонних контактів; взаємодія з секретарем;
 - використання технічних засобів управління в офісі;
 - складання та оформлення документів: організаційно-розпорядчих, з особового складу, з господарської та зовнішньоекономічної діяльності;
 - формування потоків документів в офісі, організація порядку проходження і виконання документів;
 - використання комп'ютерних програм автоматизації офісного діловодства.
 - отримання знань про новітні технології організації праці в офісі;
 - організація та проведення управлінської діяльності на будь-якому об'єкті;
 - організація інформаційного обслуговування органів управління будь-якого рівня;
 - обґрунтування необхідності здійснення предметних міждисциплінарних розробок теоретично-прикладного напрямку, націлених на правове забезпечення та раціоналізацію діяльності менеджерів;
 - формування бази моделей прийняття управлінських рішень менеджером та внесення пропозиції про додаткові заходи безпеки учасників підприємницької діяльності.
- У результаті вивчення дисципліни студенти повинні **знати**:
- основні перспективні напрямки розвитку технологій організації праці менеджера;
 - функціональні особливості, переваги, недоліки різних технологій організації праці менеджера;
 - нові технології підтримки управлінських рішень;
 - поняття організації, поділу та кооперації праці в апараті управління;

- організація управлінської праці менеджерів різних рівнів управління та формування її складових;
 - застосування сучасних принципів та напрямів наукової організації праці;
 - використання часу як ресурсу;
 - організація процесу документування в управлінні, опанування вимогами до складання та оформлення документів, а також відповідних практичними вміннями:
 - планування та організація особистої праці менеджера;
 - організація робочого місця менеджера;
 - застосування технології роботи з текстовими матеріалами;
 - організація та проведення нарад і зборів;
 - здійснення підготовки та проведення ділових зустрічей, переговорів;
 - управління потоком відвідувачів в офісі;
 - раціоналізація телефонних контактів; взаємодія з секретарем;
 - використання технічних засобів управління в офісі;
 - складання та оформлення документів: організаційно-розпорядчих, з особового складу, з господарської та зовнішньоекономічної діяльності;
 - формування потоків документів в офісі, організація порядку проходження і виконання документів;
 - використання комп'ютерних програм автоматизації офісного діловодства.
 - отримання знань про новітні технології організації праці в офісі;
 - організація та проведення управлінської діяльності на будь-якому об'єкті;
 - організація інформаційного обслуговування органів управління будь-якого рівня;
 - обґрунтування необхідності здійснення предметних міждисциплінарних розробок теоретично-прикладного напрямку, націлених на правове забезпечення та раціоналізацію діяльності менеджерів;
 - формування бази моделей прийняття управлінських рішень менеджером та внесення пропозиції про додаткові заходи безпеки учасників підприємницької діяльності.
- У результаті вивчення дисципліни студенти повинні **знати**:
- основні перспективні напрямки розвитку технологій організації праці менеджера;
 - функціональні особливості, переваги, недоліки різних технологій організації праці менеджера;
 - нові технології підтримки управлінських рішень;
 - поняття організації, поділу та кооперації праці в апараті управління;

○ методи оцінки економічної ефективності розробки та організації робочого місця в апараті управління на базі використання АРМ;

повинні **вміти**:

- виконувати аналіз обчислювальних засобів підприємства, організації технологічного процесу збирання, передачі та обробки інформації або технології створення інформаційних продуктів АРМ та їх відповідності розв'язуваним перспективним бізнес-задачам організації;

- розробити проект їх модернізації (функціональних та забезпечувальних елементів);

- здійснювати вибір та впровадження інформаційних технологій, які дійсно забезпечують значне підвищення продуктивності та прибутковості виробничо-господарської діяльності, конкурентоздатності організації.

Міждисциплінарні зв'язки: дисципліна «Офісний менеджмент» базується на вивченні таких дисциплін, як «Основи менеджменту», «Основи психології та педагогіки», «Українська мова професійного спілкування», «Діловодство», «Етика ділового спілкування», «Ділові комунікації та основи іміджології», «Етика бізнесу», «Менеджмент персоналу», «Основи прийняття управлінських рішень», «Конфліктологія», «Психологія управління», а також пов'язана з усіма дисциплінами, які характеризують об'єкт управління або його окремі функції (юридичними, економічними та обліковими, маркетингом, тощо).

○ методи оцінки економічної ефективності розробки та організації робочого місця в апараті управління на базі використання АРМ;

повинні **вміти**:

- виконувати аналіз обчислювальних засобів підприємства, організації технологічного процесу збирання, передачі та обробки інформації або технології створення інформаційних продуктів АРМ та їх відповідності розв'язуваним перспективним бізнес-задачам організації;

- розробити проект їх модернізації (функціональних та забезпечувальних елементів);

- здійснювати вибір та впровадження інформаційних технологій, які дійсно забезпечують значне підвищення продуктивності та прибутковості виробничо-господарської діяльності, конкурентоздатності організації.

Міждисциплінарні зв'язки: дисципліна «Офісний менеджмент» базується на вивченні таких дисциплін, як «Основи менеджменту», «Основи психології та педагогіки», «Українська мова професійного спілкування», «Діловодство», «Етика ділового спілкування», «Ділові комунікації та основи іміджології», «Етика бізнесу», «Менеджмент персоналу», «Основи прийняття управлінських рішень», «Конфліктологія», «Психологія управління», а також пов'язана з усіма дисциплінами, які характеризують об'єкт управління або його окремі функції (юридичними, економічними та обліковими, маркетингом, тощо).

1

ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Хоча визнання особистого обмеження – це сама по собі рушійна сила для змін, але часто потрібні й інші досвід та навчання, щоб поглибити своє розуміння, придбати нові навички й підходи до управління. Значні зміни особистості припускають упевненість в собі, вміння, підтримку й у першу чергу розвиток умінь робити все по-новому. Завдання менеджера – знайти спосіб проаналізувати свої підходи й здатності, перевірити потенціал, навчитися діяти по-іншому. Кожному доводиться вчитися на власному досвіді; мало в чому можна переконати за допомогою описів, поки людина не відчує й не пізнає це самостійно.

За минулі десятиліття люди, що займалися підготовкою й підвищенням кваліфікації менеджерів, розробили багато практичних методів, що допомагають їм опрацювати й розвивати та випробувати власний стиль управління й особистісні якості. Майже завжди при цьому керівники опановують нові навички, поглиблюють розуміння своєї професії, виявляють раніше приховані здібності.

В багатьох з сучасних практикумів як наочний матеріал для навчання використовується повсякденний досвід офісної та управлінської роботи. Ці практикуми – гарний засіб для зміни особистості, вони підвищують ймовірність успіху в подоланні інерції й допомагають справжньому розвитку фахівця.

Для подальшого просування вперед знадобляться додаткові ресурси. А це припускає безпосередню особисту участь, тому що навчання на власному досвіді – це самий плідний шлях набуття та успішного застосування нових навичок.

Методика вивчення дисципліни «Офісний менеджмент» базується на єдності лекційного матеріалу, практичних занять та самостійної роботи студентів. У структурі навчально-методичного забезпечення практичних занять у посібнику передбачено одинадцять тем. З кожної теми наводяться основні питання для обговорення на практичних заняттях, перелік базових понять (ключових термінів), програмний зміст теми, питання для самоконтролю та перелік літератури.

До практикуму входять різноманітні професійно-орієнтовані завдання, які тією чи іншою мірою моделюють практичні ситуації роботи менеджера, підготовки і реалізації управлінських рішень, їх документального оформлення, психологічні тести для діагностики підлеглих па самодіагностики менеджерських здібностей у студентів.

1

ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Хоча визнання особистого обмеження – це сама по собі рушійна сила для змін, але часто потрібні й інші досвід та навчання, щоб поглибити своє розуміння, придбати нові навички й підходи до управління. Значні зміни особистості припускають упевненість в собі, вміння, підтримку й у першу чергу розвиток умінь робити все по-новому. Завдання менеджера – знайти спосіб проаналізувати свої підходи й здатності, перевірити потенціал, навчитися діяти по-іншому. Кожному доводиться вчитися на власному досвіді; мало в чому можна переконати за допомогою описів, поки людина не відчує й не пізнає це самостійно.

За минулі десятиліття люди, що займалися підготовкою й підвищенням кваліфікації менеджерів, розробили багато практичних методів, що допомагають їм опрацювати й розвивати та випробувати власний стиль управління й особистісні якості. Майже завжди при цьому керівники опановують нові навички, поглиблюють розуміння своєї професії, виявляють раніше приховані здібності.

В багатьох з сучасних практикумів як наочний матеріал для навчання використовується повсякденний досвід офісної та управлінської роботи. Ці практикуми – гарний засіб для зміни особистості, вони підвищують ймовірність успіху в подоланні інерції й допомагають справжньому розвитку фахівця.

Для подальшого просування вперед знадобляться додаткові ресурси. А це припускає безпосередню особисту участь, тому що навчання на власному досвіді – це самий плідний шлях набуття та успішного застосування нових навичок.

Методика вивчення дисципліни «Офісний менеджмент» базується на єдності лекційного матеріалу, практичних занять та самостійної роботи студентів. У структурі навчально-методичного забезпечення практичних занять у посібнику передбачено одинадцять тем. З кожної теми наводяться основні питання для обговорення на практичних заняттях, перелік базових понять (ключових термінів), програмний зміст теми, питання для самоконтролю та перелік літератури.

До практикуму входять різноманітні професійно-орієнтовані завдання, які тією чи іншою мірою моделюють практичні ситуації роботи менеджера, підготовки і реалізації управлінських рішень, їх документального оформлення, психологічні тести для діагностики підлеглих па самодіагностики менеджерських здібностей у студентів.

Проведенню практичного заняття може передувати експрес-контроль теоретичних знань з відповідної теми за технологією тестового опитування.

Виконання завдань індивідуально й у групах сприяє розвитку у студентів важливих професійних навичок. Зміст окремих завдань моделює практичні ситуації, наближені до реальних обставин з проблем управління персоналом, вирішення конфліктів, прийняття рішень, документального забезпечення управлінської діяльності тощо.

Практикум містить завдання, які можуть бути використані для самостійної роботи студентів, яка передбачає як вивчення літературних джерел, так і виконання індивідуальних або колективних завдань з наступних тем:

Тема 1. Сутність та особливості офісного менеджменту.

Тема 2. Сутність, зміст та напрямки наукової організації офісної праці.

Тема 3. Організація взаємодії та повноважень. Розподіл та кооперація офісної праці.

Тема 4. Планування особистої роботи менеджера.

Тема 5. Нормування офісної праці. Облік та аналіз витрат робочого часу.

Тема 6. Організація робочих місць в офісі.

Тема 7. Документальне забезпечення офісної роботи. Організація документообігу.

Тема 8. Організація проведення нарад, зборів, ділових переговорів.

Тема 9. Інформаційне забезпечення офісного менеджменту.

Тема 10. Культура управління. культура менеджера.

Практикум з офісного менеджменту забезпечує закріплення теоретичних знань, опанування навичками управління та діловодства в організації, сприяє розвитку у студентів здатності до самонавчання та самовдосконалення.

Проведенню практичного заняття може передувати експрес-контроль теоретичних знань з відповідної теми за технологією тестового опитування.

Виконання завдань індивідуально й у групах сприяє розвитку у студентів важливих професійних навичок. Зміст окремих завдань моделює практичні ситуації, наближені до реальних обставин з проблем управління персоналом, вирішення конфліктів, прийняття рішень, документального забезпечення управлінської діяльності тощо.

Практикум містить завдання, які можуть бути використані для самостійної роботи студентів, яка передбачає як вивчення літературних джерел, так і виконання індивідуальних або колективних завдань з наступних тем:

Тема 1. Сутність та особливості офісного менеджменту.

Тема 2. Сутність, зміст та напрямки наукової організації офісної праці.

Тема 3. Організація взаємодії та повноважень. Розподіл та кооперація офісної праці.

Тема 4. Планування особистої роботи менеджера.

Тема 5. Нормування офісної праці. Облік та аналіз витрат робочого часу.

Тема 6. Організація робочих місць в офісі.

Тема 7. Документальне забезпечення офісної роботи. Організація документообігу.

Тема 8. Організація проведення нарад, зборів, ділових переговорів.

Тема 9. Інформаційне забезпечення офісного менеджменту.

Тема 10. Культура управління. культура менеджера.

Практикум з офісного менеджменту забезпечує закріплення теоретичних знань, опанування навичками управління та діловодства в організації, сприяє розвитку у студентів здатності до самонавчання та самовдосконалення.

2 НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАНЯТЬ

2.1. Установча лекція

- 2.1.1. Сутність роботи менеджерів.
 - 2.1.2. Ефективність менеджерської праці.
 - 2.1.3. Управління часом (тайм-менеджмент).
 - 2.1.4. Організація правильних взаємин у колективі.
 - 2.1.5. Ефективність нарад.
 - 2.1.6. Добір працівників відповідно до їхніх якостей.
 - 2.1.7. Діловий етикет як економічна категорія.
- Висновки.

2.1. 1. Сутність роботи менеджерів

*Якщо рибу довго вчити плавати,
то вона може вреїті втопитися.
/Китайське прислів'я/*

Робота керуючого полягає в тому, щоб бути ефективним. Чим би він не займався – бізнесом, або працював у лікарні, в урядовому закладі або в профспілковому комітеті, університеті або в армійському підрозділі, – від нього вимагають правильного виконання завдань, тобто очікують прояву ефективності.

Проте, керівні посади часом займають працівники, які не володіють високою ефективністю, хоча серед них чимало тих, хто має високий інтелектуальний рівень і творчу уяву. Ці люди зазвичай добре інформовані і мають ґрунтовні знання. Однак, прямого зв'язку між цими якостями керівника та його ефективністю як працівника не спостерігається. Навіть найбільш обдаровані люди можуть бути на подив неефективними; вони часом не розуміють, що завдяки одним здібностям не можна домогтися скільки-небудь значних успіхів у роботі. Вони не усвідомлюють, що талант може сприяти ефективності тільки за допомогою цілеспрямованої праці. І навпаки, у кожній організації є високоефективні працівники, що не мають особливих талантів.

Думаючий, творчий працівник є тим самим «фактором виробництва», що дозволяє високорозвиненим зонам світу – США, Західній Європі, Японії й наразі в усе більшому ступені країнам СНД – ставати і залишатися конкурентоздатними.

2 НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАНЯТЬ

2.1. Установча лекція

- 2.1.1. Сутність роботи менеджерів.
 - 2.1.2. Ефективність менеджерської праці.
 - 2.1.3. Управління часом (тайм-менеджмент).
 - 2.1.4. Організація правильних взаємин у колективі.
 - 2.1.5. Ефективність нарад.
 - 2.1.6. Добір працівників відповідно до їхніх якостей.
 - 2.1.7. Діловий етикет як економічна категорія.
- Висновки.

2.1. 1. Сутність роботи менеджерів

*Якщо рибу довго вчити плавати,
то вона може вреїті втопитися.
/Китайське прислів'я/*

Робота керуючого полягає в тому, щоб бути ефективним. Чим би він не займався – бізнесом, або працював у лікарні, в урядовому закладі або в профспілковому комітеті, університеті або в армійському підрозділі, – від нього вимагають правильного виконання завдань, тобто очікують прояву ефективності.

Проте, керівні посади часом займають працівники, які не володіють високою ефективністю, хоча серед них чимало тих, хто має високий інтелектуальний рівень і творчу уяву. Ці люди зазвичай добре інформовані і мають ґрунтовні знання. Однак, прямого зв'язку між цими якостями керівника та його ефективністю як працівника не спостерігається. Навіть найбільш обдаровані люди можуть бути на подив неефективними; вони часом не розуміють, що завдяки одним здібностям не можна домогтися скільки-небудь значних успіхів у роботі. Вони не усвідомлюють, що талант може сприяти ефективності тільки за допомогою цілеспрямованої праці. І навпаки, у кожній організації є високоефективні працівники, що не мають особливих талантів.

Думаючий, творчий працівник є тим самим «фактором виробництва», що дозволяє високорозвиненим зонам світу – США, Західній Європі, Японії й наразі в усе більшому ступені країнам СНД – ставати і залишатися конкурентоздатними.

Освіта є саме тією областю, в якій США найбільш конкурентоздатні. В американській системі освіти можна знайти багато недоліків, проте вона могутніша й масштабніша, ніж ті системи, що можуть собі дозволити менш багаті країни. Освіту можна вважати найбільше дорогим капіталовкладенням з усіх відомих.

Саме тому освіта – саме та сама область, в якій найбагатша країна світу має незаперечну перевагу за умови високої віддачі інтелектуальної праці. Віддача або продуктивність представника цієї праці виражається в його здатності вирішувати актуальні задачі. Це й називається ефективністю.

Кожен співробітник у сучасній організації є «керуючим», якщо в силу займаної посади або наявних знань він відповідає за діяльність, яка безпосередньо впливає на здатність даної організації функціонувати й домагатися результатів. Наприклад, це може бути здатність виробничого підприємства випускати нову продукцію або збільшувати свою частку на певному ринку, або здатність лікарні надавати кращий догляд за пацієнтами тощо. Така людина зобов'язана приймати рішення; її діяльність не може зводитися тільки до виконання наказів. Вона повинна нести відповідальність за свою діяльність. Передбачається, що в силу своїх знань вона більш ніж хто-небудь інший здатна приймати правильні рішення. Її пропозиції можуть відкидатися, вона може бути понижена у посаді або звільнена. Проте, якщо вона знаходиться при виконанні своїх обов'язків, то відповідає за реалізацію поставлених цілей, якість виконання завдань і взагалі за досягнення цілей своєї організації.

Є багато керівників, яких не можна назвати керуючими. Іншими словами, існує велике число посадових осіб, що мають величезний штат підлеглих, але їхній вплив на ефективність роботи організації невеликий. До них відносяться майстри цехів виробничих підприємств. Вони здійснюють «нагляд» у буквальному значенні слова. Вони «керують» роботою інших. Але в них немає достатніх знань і повноважень, щоб керувати напрямком, змістом і якістю роботи. Методика виконання завдань також залишається поза їхньою компетенцією. В цілому їхня діяльність все ще вимірюється й оцінюється в показниках продуктивності й якості на основі мірок, за якими прийнято підходити до оцінки роботи працівника фізичної праці.

В той же час, виконання працівником інтелектуальної праці функцій керуючого не залежить від того, керує він іншими людьми, чи ні. Так, відповідальний за проведення дослідження ринку може мати у своєму підпорядкуванні двісті чоловік, у той час як весь штат його колеги з конкуруючої фірми буде складатися з двох чоловік – його самого і секретаря. Конкретний внесок обох керівників практично не залежить від числа підлеглих. Це усього лише адміністративна деталь. Звичайно, двісті чоловік можуть виконати набагато більший обсяг роботи, чим

Освіта є саме тією областю, в якій США найбільш конкурентоздатні. В американській системі освіти можна знайти багато недоліків, проте вона могутніша й масштабніша, ніж ті системи, що можуть собі дозволити менш багаті країни. Освіту можна вважати найбільше дорогим капіталовкладенням з усіх відомих.

Саме тому освіта – саме та сама область, в якій найбагатша країна світу має незаперечну перевагу за умови високої віддачі інтелектуальної праці. Віддача або продуктивність представника цієї праці виражається в його здатності вирішувати актуальні задачі. Це й називається ефективністю.

Кожен співробітник у сучасній організації є «керуючим», якщо в силу займаної посади або наявних знань він відповідає за діяльність, яка безпосередньо впливає на здатність даної організації функціонувати й домагатися результатів. Наприклад, це може бути здатність виробничого підприємства випускати нову продукцію або збільшувати свою частку на певному ринку, або здатність лікарні надавати кращий догляд за пацієнтами тощо. Така людина зобов'язана приймати рішення; її діяльність не може зводитися тільки до виконання наказів. Вона повинна нести відповідальність за свою діяльність. Передбачається, що в силу своїх знань вона більш ніж хто-небудь інший здатна приймати правильні рішення. Її пропозиції можуть відкидатися, вона може бути понижена у посаді або звільнена. Проте, якщо вона знаходиться при виконанні своїх обов'язків, то відповідає за реалізацію поставлених цілей, якість виконання завдань і взагалі за досягнення цілей своєї організації.

Є багато керівників, яких не можна назвати керуючими. Іншими словами, існує велике число посадових осіб, що мають величезний штат підлеглих, але їхній вплив на ефективність роботи організації невеликий. До них відносяться майстри цехів виробничих підприємств. Вони здійснюють «нагляд» у буквальному значенні слова. Вони «керують» роботою інших. Але в них немає достатніх знань і повноважень, щоб керувати напрямком, змістом і якістю роботи. Методика виконання завдань також залишається поза їхньою компетенцією. В цілому їхня діяльність все ще вимірюється й оцінюється в показниках продуктивності й якості на основі мірок, за якими прийнято підходити до оцінки роботи працівника фізичної праці.

В той же час, виконання працівником інтелектуальної праці функцій керуючого не залежить від того, керує він іншими людьми, чи ні. Так, відповідальний за проведення дослідження ринку може мати у своєму підпорядкуванні двісті чоловік, у той час як весь штат його колеги з конкуруючої фірми буде складатися з двох чоловік – його самого і секретаря. Конкретний внесок обох керівників практично не залежить від числа підлеглих. Це усього лише адміністративна деталь. Звичайно, двісті чоловік можуть виконати набагато більший обсяг роботи, чим

одна або дві особи. Проте, з цього не випливає, що в кінцевому рахунку їхня робота більш ефективна і продуктивна.

Діяльність, в якій основною рушійною силою є знання, не піддається кількісному виміру. Цю діяльність не можна вимірювати за здійсненими витратами. Інтелектуальна діяльність визначається за її результатами. У цьому сенсі число зайнятих і обсяг управлінської роботи не мають скільки-небудь значного впливу.

У багатьох сучасних установах можна зустріти людей, які ніким не керують й усе-таки належать до керівного складу. Рішення щодо того, що варто вважати перспективним продуктом для компанії, можуть вноситися як особами, які посідають у цій компанії відповідальні посади, так і підлеглими.

«Керуючі» – це ті працівники інтелектуальної праці, керівники й окремі фахівці, які в силу свого становища або наявних знань, повинні в ході своєї діяльності приймати рішення, які роблять значний вплив на результат роботи всієї організації. Однак, серед працівників розумової праці таких небагато. Як у всіх інших галузях, в інтелектуальній діяльності можуть мати місце і рутини, і некваліфікована праця. Проте, такі працівники складають досить значну частку зайнятих розумовою працею.

Наразі відомо, що навіть самий дрібний адміністратор здатен виконувати функції президента компанії або керівника урядового закладу, іншими словами, може планувати, організовувати, узагальнювати, мотивувати, контролювати й оцінювати.

Його обрії можуть бути досить обмеженими, але в межах своєї сфери він виступає як дійсний керуючий. Масштаби діяльності цієї особи можуть бути обмеженими. Але він – керуючий, навіть якщо посідає саме скромне становище у своїй організації і його ім'я не згадується у внутрішньому телефонному довіднику.

Є щось, що поєднує керівників будь-якого рівня – всі вони повинні бути ефективними.

Інтелект, уява та інформованість – безумовно, істотні якості, але тільки в сполученні з ефективністю вони втіляться в результатах. Узяті самі по собі, вони лише встановлюють планку можливих досягнень.

*Успіх – це перехід від однієї невдачі до іншої зі зростаючим ентузіазмом.
/Уінстон Черчилль/*

Ефективність – це особлива технологія, застосовувана працівником розумової праці в рамках організації. Донедавна у світі існувало небагато таких організацій.

Від фізичної праці потрібна результативність, продуктивність. Іншими словами, працівник фізичної праці повинен бути здатним прави-

одна або дві особи. Проте, з цього не випливає, що в кінцевому рахунку їхня робота більш ефективна і продуктивна.

Діяльність, в якій основною рушійною силою є знання, не піддається кількісному виміру. Цю діяльність не можна вимірювати за здійсненими витратами. Інтелектуальна діяльність визначається за її результатами. У цьому сенсі число зайнятих і обсяг управлінської роботи не мають скільки-небудь значного впливу.

У багатьох сучасних установах можна зустріти людей, які ніким не керують й усе-таки належать до керівного складу. Рішення щодо того, що варто вважати перспективним продуктом для компанії, можуть вноситися як особами, які посідають у цій компанії відповідальні посади, так і підлеглими.

«Керуючі» – це ті працівники інтелектуальної праці, керівники й окремі фахівці, які в силу свого становища або наявних знань, повинні в ході своєї діяльності приймати рішення, які роблять значний вплив на результат роботи всієї організації. Однак, серед працівників розумової праці таких небагато. Як у всіх інших галузях, в інтелектуальній діяльності можуть мати місце і рутини, і некваліфікована праця. Проте, такі працівники складають досить значну частку зайнятих розумовою працею.

Наразі відомо, що навіть самий дрібний адміністратор здатен виконувати функції президента компанії або керівника урядового закладу, іншими словами, може планувати, організовувати, узагальнювати, мотивувати, контролювати й оцінювати.

Його обрії можуть бути досить обмеженими, але в межах своєї сфери він виступає як дійсний керуючий. Масштаби діяльності цієї особи можуть бути обмеженими. Але він – керуючий, навіть якщо посідає саме скромне становище у своїй організації і його ім'я не згадується у внутрішньому телефонному довіднику.

Є щось, що поєднує керівників будь-якого рівня – всі вони повинні бути ефективними.

Інтелект, уява та інформованість – безумовно, істотні якості, але тільки в сполученні з ефективністю вони втіляться в результатах. Узяті самі по собі, вони лише встановлюють планку можливих досягнень.

*Успіх – це перехід від однієї невдачі до іншої зі зростаючим ентузіазмом.
/Уінстон Черчилль/*

Ефективність – це особлива технологія, застосовувана працівником розумової праці в рамках організації. Донедавна у світі існувало небагато таких організацій.

Від фізичної праці потрібна результативність, продуктивність. Іншими словами, працівник фізичної праці повинен бути здатним прави-

льно виконувати поставлені перед ним завдання, але його не стосується сама їхня адекватність.

За останнє сторіччя людство навчилося визначати результативність і якість фізичної праці. Це допомогло збільшити продуктивність праці окремого працівника в багато разів.

Раніше працівник фізичної праці, будь то виробничий робочий або солдат, превалував у всіх організаціях. Потреба в ефективних працівниках була невелика: весь процес керування був зосереджений у руках декількох адміністраторів, «начальників», що роздають накази своїм підлеглим. Ці керівники склали таку незначну частку працездатного населення, що їхня ефективність не ставилася під сумнів. Вони були тими людьми, природні якості яких дозволяли їм бачити те, що інші осягали на превелику силу.

Іншими словами, порівняно недавно основною проблемою в будь-якій організації була результативність працівника фізичної праці, який виконував доручені йому завдання. Працівники інтелектуальної праці були в явній меншості.

Працівники розумової праці склали лише невелику частину всіх зайнятих у тій або іншій організації. Головним чином вони працювали на посадах, що вимагали спеціальних навичок, у кращому випадку були клерками. Їхня ефективність або відсутність такої торкалося тільки їх самих.

Наразі установи, в основі діяльності яких лежить інтелектуальна праця, посідають провідне місце в житті суспільства. Сучасне суспільство – це суспільство великих організованих установ. Зростає питома вага працівників, які спеціально вчилися використовувати свої теоретичні знання, а не фізичну силу. Їхня ефективність вимірюється їхнім внеском до тих організацій, де вони працюють.

Система вимірів і оцінок – від організації виробництва й обліку до контролю якості, – використовується у відношенні фізичної праці, не застосовна до праці інтелектуальної. Чи можна уявити собі щось менш привабливе й непродуктивне, ніж конструкторське бюро, яке створює дотепні технічні розробки нікому не потрібної продукції? Саме тому робота над потрібним продуктом є виміром ефективності інтелектуальної праці. До інтелектуальної, творчої діяльності не підходять ніякі мірки, застосовувані стосовно фізичної праці.

Творчому працівникові далека дріб'язкова опіка. Йому можна тільки допомагати. Разом із тим, він повинен направляти самого себе на виконання поставлених завдань, тобто на ефективність.

Мотивація працівника, що займається інтелектуальною діяльністю, залежить від його ефективності, від його здатності досягати поставлених цілей. Якщо його праця позбавлена ефективності, то дуже скоро його бажання працювати і приносити конкретну користь зникає і він

льно виконувати поставлені перед ним завдання, але його не стосується сама їхня адекватність.

За останнє сторіччя людство навчилося визначати результативність і якість фізичної праці. Це допомогло збільшити продуктивність праці окремого працівника в багато разів.

Раніше працівник фізичної праці, будь то виробничий робочий або солдат, превалував у всіх організаціях. Потреба в ефективних працівниках була невелика: весь процес керування був зосереджений у руках декількох адміністраторів, «начальників», що роздають накази своїм підлеглим. Ці керівники склали таку незначну частку працездатного населення, що їхня ефективність не ставилася під сумнів. Вони були тими людьми, природні якості яких дозволяли їм бачити те, що інші осягали на превелику силу.

Іншими словами, порівняно недавно основною проблемою в будь-якій організації була результативність працівника фізичної праці, який виконував доручені йому завдання. Працівники інтелектуальної праці були в явній меншості.

Працівники розумової праці склали лише невелику частину всіх зайнятих у тій або іншій організації. Головним чином вони працювали на посадах, що вимагали спеціальних навичок, у кращому випадку були клерками. Їхня ефективність або відсутність такої торкалося тільки їх самих.

Наразі установи, в основі діяльності яких лежить інтелектуальна праця, посідають провідне місце в житті суспільства. Сучасне суспільство – це суспільство великих організованих установ. Зростає питома вага працівників, які спеціально вчилися використовувати свої теоретичні знання, а не фізичну силу. Їхня ефективність вимірюється їхнім внеском до тих організацій, де вони працюють.

Система вимірів і оцінок – від організації виробництва й обліку до контролю якості, – використовується у відношенні фізичної праці, не застосовна до праці інтелектуальної. Чи можна уявити собі щось менш привабливе й непродуктивне, ніж конструкторське бюро, яке створює дотепні технічні розробки нікому не потрібної продукції? Саме тому робота над потрібним продуктом є виміром ефективності інтелектуальної праці. До інтелектуальної, творчої діяльності не підходять ніякі мірки, застосовувані стосовно фізичної праці.

Творчому працівникові далека дріб'язкова опіка. Йому можна тільки допомагати. Разом із тим, він повинен направляти самого себе на виконання поставлених завдань, тобто на ефективність.

Мотивація працівника, що займається інтелектуальною діяльністю, залежить від його ефективності, від його здатності досягати поставлених цілей. Якщо його праця позбавлена ефективності, то дуже скоро його бажання працювати і приносити конкретну користь зникає і він

перетворюється на чиновника, який відбуває на роботі свій час з 9 до 18 години.

2.1.2. Ефективність менеджерської праці

Якщо керуючі не будуть прагнути до максимальної ефективності в своїй роботі, вони просто перетворяться на клерків, які відсиджують покладені години, або зовсім залишаться не у справах. Вони постійно зіштовхуються з *чотирма головними проблемами*, або обставинами, які їм практично не підконтрольні. Кожна з них властива роботі керуючого будь-якої організації. Отже:

1. Керуючий не належить самому собі. У функціональному змісті керуючий – бранець своєї організації. Кожен вільний займати його час, що найчастіше й відбувається.

Фактично керуючий не в силах змінити подібну ситуацію. Йому не дають можливості сконцентруватися на вирішенні того або іншого поставленого завдання: то йому телефонують, то він змушений вислухувати претензії серйозних клієнтів, то його викликають до начальства або в держадміністрацію.

2. Керуючі змушені постійно знаходитися в «увімкнутому» стані до тих пір, поки не змінять ту реальність, у якій живуть і працюють.

Для керуючих же події не несуть у собі конструктивної інформації, вони нічого не говорять йому про виниклу проблему. Увага керуючого не може концентруватися на чомусь одному. Якщо керуючий дозволить собі плисти за течією, то всі його зусилля будуть у кінцевому рахунку розтрачені по дріб'язках. Він може бути прекрасною людиною і працівником і проте марно розтратить свої знання й здібності.

Розкидаючись у поточній роботі, він вихолощує свою ефективність. Щоб бути ефективним, керуючому необхідно мати критерії, які дозволять йому зосередитися на найважливішому, на внеску в успіх своєї організації, на кінцевих результатах. Цілком можливо, що ці критерії знаходяться поза поточних справ.

3. Третьою обставиною, що перешкоджає ефективності, є той факт, що керівник діє в межах організації. Це означає, що ця ефективність виявляється тільки в тому випадку, якщо його задумами і рішеннями скористаються його колеги та підлеглі. Відомо, що до завдань організації входить об'єднання і розвиток зусиль окремих її членів. Організація використовує знання окремого працівника як джерело, мотивацію й орієнтири для інших працівників розумової праці. Останні рідко поєднуються в один виробничий ланцюжок саме тому, що їхня діяльність пов'язана з інтелектуальною сферою. Кожний з цих працівників має свої власні навички і ставить перед собою власні завдання.

Звичайно ефективність керуючого залежить не від людей, над якими він має безпосередній контроль, а від тих, хто працює в інших областях,

перетворюється на чиновника, який відбуває на роботі свій час з 9 до 18 години.

2.1.2. Ефективність менеджерської праці

Якщо керуючі не будуть прагнути до максимальної ефективності в своїй роботі, вони просто перетворяться на клерків, які відсиджують покладені години, або зовсім залишаться не у справах. Вони постійно зіштовхуються з *чотирма головними проблемами*, або обставинами, які їм практично не підконтрольні. Кожна з них властива роботі керуючого будь-якої організації. Отже:

1. Керуючий не належить самому собі. У функціональному змісті керуючий – бранець своєї організації. Кожен вільний займати його час, що найчастіше й відбувається.

Фактично керуючий не в силах змінити подібну ситуацію. Йому не дають можливості сконцентруватися на вирішенні того або іншого поставленого завдання: то йому телефонують, то він змушений вислухувати претензії серйозних клієнтів, то його викликають до начальства або в держадміністрацію.

2. Керуючі змушені постійно знаходитися в «увімкнутому» стані до тих пір, поки не змінять ту реальність, у якій живуть і працюють.

Для керуючих же події не несуть у собі конструктивної інформації, вони нічого не говорять йому про виниклу проблему. Увага керуючого не може концентруватися на чомусь одному. Якщо керуючий дозволить собі плисти за течією, то всі його зусилля будуть у кінцевому рахунку розтрачені по дріб'язках. Він може бути прекрасною людиною і працівником і проте марно розтратить свої знання й здібності.

Розкидаючись у поточній роботі, він вихолощує свою ефективність. Щоб бути ефективним, керуючому необхідно мати критерії, які дозволять йому зосередитися на найважливішому, на внеску в успіх своєї організації, на кінцевих результатах. Цілком можливо, що ці критерії знаходяться поза поточних справ.

3. Третьою обставиною, що перешкоджає ефективності, є той факт, що керівник діє в межах організації. Це означає, що ця ефективність виявляється тільки в тому випадку, якщо його задумами і рішеннями скористаються його колеги та підлеглі. Відомо, що до завдань організації входить об'єднання і розвиток зусиль окремих її членів. Організація використовує знання окремого працівника як джерело, мотивацію й орієнтири для інших працівників розумової праці. Останні рідко поєднуються в один виробничий ланцюжок саме тому, що їхня діяльність пов'язана з інтелектуальною сферою. Кожний з цих працівників має свої власні навички і ставить перед собою власні завдання.

Звичайно ефективність керуючого залежить не від людей, над якими він має безпосередній контроль, а від тих, хто працює в інших областях,

або від безпосереднього начальства. Діяльність керуючого буде неефективною, якщо він не буде взаємодіяти з цими людьми і вносити свій внесок у їхню роботу.

4. Про зовнішні події, як правило, менеджер дізнається не з перших рук. Перш ніж потрапити в зону його уваги, вся інформація про зовнішній світ проходить крізь фільтр певних підрозділів (відділів) і зрештою приймає рафіновану й абстрактну форму, яка відповідає критеріям даної організації.

Якщо говорити про події всередині кожної організації, то насамперед варто згадати про витрати зусиль і коштів. Аналіз спостережень дозволяє зробити висновок про те, що не отриманий прибуток, а витрачені зусилля, важливі для сучасного промислового підприємства. Чим менше зусиль доводиться витратити організації для одержання результатів, тим краще вона справляється зі своєю роботою. Той факт, що для виробництва автомобілів або сталі потрібна праця сотень тисяч людей, говорить про колосальну технічну недосконалість. Чим менше працівників зайняті в організації, чим менше вона за розмірами і чим менше енергії вона витрачає, тим більше вона відповідає єдиній меті свого існування: задовольняти нестатки зовнішнього світу.

Будучи справжньою реальністю, зовнішній світ не підлягає ефективному контролю зсередини. В кращому випадку результати діяльності можуть бути взаємообумовлені.

У виробничій діяльності можуть спостерігатися спроби сформувати пріоритети і ціннісні орієнтації потенційних покупців за допомогою кампанії по просуванню і рекламі продукції.

Разом із тим, для керуючого видніше за все ситуація всередині організації, де він працює. Його більш за все хвилює стан справ саме в ній. Тут перед ним розкриваються всі її аспекти й деталі. Якщо керуючий не додає особливих зусиль, щоб бути ближче до життя, яке протікає поза стінами підприємства, то він усе більше замикається на діяльності цієї установи. Чим вище такий керуючий піднімається службовими сходами, тим більше уваги він приділяє внутрішнім проблемам на шкоду аналізу зовнішнього середовища організації.

Керуючий не може на свій розсуд змінити ці вищенаведені чотири обставини. Вони є необхідними умовами його існування. Разом із тим, він повинен усвідомлювати, що не досягне ніяких результатів доти, поки свідомо не навчиться бути ефективним.

У більшості книг із проблем управління подається портрет «керівника завтрашнього дня». Нам говорять, що працівник управління вищої ланки повинен мати виняткові здібності для проведення аналізу і прийняття рішень. Він повинен добре ладити з людьми, розбиратися в структурних механізмах організації, мати математичні здібності, художнє чуття і творчу уяву. Іншими словами, потрібен універсальний геній, яких у реальній дійсності практично не існує. Весь досвід існуван-

або від безпосереднього начальства. Діяльність керуючого буде неефективною, якщо він не буде взаємодіяти з цими людьми і вносити свій внесок у їхню роботу.

4. Про зовнішні події, як правило, менеджер дізнається не з перших рук. Перш ніж потрапити в зону його уваги, вся інформація про зовнішній світ проходить крізь фільтр певних підрозділів (відділів) і зрештою приймає рафіновану й абстрактну форму, яка відповідає критеріям даної організації.

Якщо говорити про події всередині кожної організації, то насамперед варто згадати про витрати зусиль і коштів. Аналіз спостережень дозволяє зробити висновок про те, що не отриманий прибуток, а витрачені зусилля, важливі для сучасного промислового підприємства. Чим менше зусиль доводиться витратити організації для одержання результатів, тим краще вона справляється зі своєю роботою. Той факт, що для виробництва автомобілів або сталі потрібна праця сотень тисяч людей, говорить про колосальну технічну недосконалість. Чим менше працівників зайняті в організації, чим менше вона за розмірами і чим менше енергії вона витрачає, тим більше вона відповідає єдиній меті свого існування: задовольняти нестатки зовнішнього світу.

Будучи справжньою реальністю, зовнішній світ не підлягає ефективному контролю зсередини. В кращому випадку результати діяльності можуть бути взаємообумовлені.

У виробничій діяльності можуть спостерігатися спроби сформувати пріоритети і ціннісні орієнтації потенційних покупців за допомогою кампанії по просуванню і рекламі продукції.

Разом із тим, для керуючого видніше за все ситуація всередині організації, де він працює. Його більш за все хвилює стан справ саме в ній. Тут перед ним розкриваються всі її аспекти й деталі. Якщо керуючий не додає особливих зусиль, щоб бути ближче до життя, яке протікає поза стінами підприємства, то він усе більше замикається на діяльності цієї установи. Чим вище такий керуючий піднімається службовими сходами, тим більше уваги він приділяє внутрішнім проблемам на шкоду аналізу зовнішнього середовища організації.

Керуючий не може на свій розсуд змінити ці вищенаведені чотири обставини. Вони є необхідними умовами його існування. Разом із тим, він повинен усвідомлювати, що не досягне ніяких результатів доти, поки свідомо не навчиться бути ефективним.

У більшості книг із проблем управління подається портрет «керівника завтрашнього дня». Нам говорять, що працівник управління вищої ланки повинен мати виняткові здібності для проведення аналізу і прийняття рішень. Він повинен добре ладити з людьми, розбиратися в структурних механізмах організації, мати математичні здібності, художнє чуття і творчу уяву. Іншими словами, потрібен універсальний геній, яких у реальній дійсності практично не існує. Весь досвід існуван-

ня людства показує, що у світі панує універсальна некомпетентність. Саме тому ми змушені комплектувати свої організації людьми, які у кращому випадку володіють однією з перерахованих якостей, і, як правило, кожний з реально функціонуючих працівників лише в найменшому ступені наділений всіма іншими.

Перед нами постає задача створити такі організації, в яких кожен працівник, що має якусь визначену сильну сторону, зміг би цілком реалізувати її. Але ми не можемо розраховувати на те, що доможемося необхідної ефективності керівника, просто пред'являючи підвищені вимоги до здібностей працівників, не говорячи вже про даремність спроб вивести універсально обдарованих людей. Ми повинні робити ставку на розширення обріїв діяльності людей за допомогою доступних їм знарядь праці, а не різкого кількісного стрибка в людських здібностях.

Менш амбіційні схеми підвищення якості управлінської праці передбачають наявність адекватних знань у таких областях, як бухгалтерський облік, кадрова політика, маркетинг, ціноутворення, економічний аналіз, психологія, а також у природничих науках — від фізики і біології до геології. І, звичайно ж, нам необхідні люди, які розбираються в динаміці сучасної технології, тонкощах сучасної світової економіки і лабіринтах адміністративного керівництва.

В дійсності ми повинні вміти використовувати сильні сторони кожного окремого працівника. Це і може підвищити ефективність. Адже якщо неможливо збільшити надходження ресурсів, то необхідно збільшити їхню віддачу. Ефективність саме й є тим інструментом, за допомогою якого можна підвищити результативність таких ресурсів, як знання і здібності.

Поєднує ж ефективних керуючих їхнє уміння домагатися позитивного результату в усьому, за що б вони не бралися. Характерно, що манера вирішення завдань ефективними керуючими практично не залежить від місця їхньої роботи і характеру діяльності. Іншими словами, ефективність — це щось подібне до звички, набору практичних методів, яким завжди можна навчитися. Ці методи оманливо прості. В той же час неймовірно складно правильно застосовувати їх на практиці. Їх треба зачувати як таблицю множення, зазубрювати до вироблення умовного рефлексу, доти, поки вони не стануть частиною вашого «Я». Щоб вони увійшли в звичку, необхідна практика. Іншими словами, не існує ніяких причин, з яких би нормально розвинута людина не могла б досягти рівня компетентності в будь-якій справі.

Розглянемо *п'ять основних елементів* підвищення ефективності праці менеджера:

1. Ефективні керуючі повинні знати, на що вони витрачають свій час. Уміння контролювати свій час (тайм-менеджмент) є найважливішим елементом продуктивної роботи.

ня людства показує, що у світі панує універсальна некомпетентність. Саме тому ми змушені комплектувати свої організації людьми, які у кращому випадку володіють однією з перерахованих якостей, і, як правило, кожний з реально функціонуючих працівників лише в найменшому ступені наділений всіма іншими.

Перед нами постає задача створити такі організації, в яких кожен працівник, що має якусь визначену сильну сторону, зміг би цілком реалізувати її. Але ми не можемо розраховувати на те, що доможемося необхідної ефективності керівника, просто пред'являючи підвищені вимоги до здібностей працівників, не говорячи вже про даремність спроб вивести універсально обдарованих людей. Ми повинні робити ставку на розширення обріїв діяльності людей за допомогою доступних їм знарядь праці, а не різкого кількісного стрибка в людських здібностях.

Менш амбіційні схеми підвищення якості управлінської праці передбачають наявність адекватних знань у таких областях, як бухгалтерський облік, кадрова політика, маркетинг, ціноутворення, економічний аналіз, психологія, а також у природничих науках — від фізики і біології до геології. І, звичайно ж, нам необхідні люди, які розбираються в динаміці сучасної технології, тонкощах сучасної світової економіки і лабіринтах адміністративного керівництва.

В дійсності ми повинні вміти використовувати сильні сторони кожного окремого працівника. Це і може підвищити ефективність. Адже якщо неможливо збільшити надходження ресурсів, то необхідно збільшити їхню віддачу. Ефективність саме й є тим інструментом, за допомогою якого можна підвищити результативність таких ресурсів, як знання і здібності.

Поєднує ж ефективних керуючих їхнє уміння домагатися позитивного результату в усьому, за що б вони не бралися. Характерно, що манера вирішення завдань ефективними керуючими практично не залежить від місця їхньої роботи і характеру діяльності. Іншими словами, ефективність — це щось подібне до звички, набору практичних методів, яким завжди можна навчитися. Ці методи оманливо прості. В той же час неймовірно складно правильно застосовувати їх на практиці. Їх треба зачувати як таблицю множення, зазубрювати до вироблення умовного рефлексу, доти, поки вони не стануть частиною вашого «Я». Щоб вони увійшли в звичку, необхідна практика. Іншими словами, не існує ніяких причин, з яких би нормально розвинута людина не могла б досягти рівня компетентності в будь-якій справі.

Розглянемо *п'ять основних елементів* підвищення ефективності праці менеджера:

1. Ефективні керуючі повинні знати, на що вони витрачають свій час. Уміння контролювати свій час (тайм-менеджмент) є найважливішим елементом продуктивної роботи.

2. Ефективні керуючі повинні концентруватися на досягнення, які виходять за рамки своїх організацій. Їм варто бути націленими не на виконання роботи як такої, а на кінцевий результат. Гарний керуючий, перш ніж приступити до виконанню того чи іншого завдання, задає собі питання: «Яких результатів я повинен досягти?» Сам процес роботи та її методи відходять для нього на другий план.

3. Ефективні керуючі повинні будувати свою діяльність на переважних, сильних якостях, як власних, так і керівників, колег і підлеглих, а також зобов'язані відшукувати позитивні моменти в конкретних ситуаціях. Їм не варто спиратися на те, що ненадійно. Не можна починати роботу з вирішення нереальних на даний момент завдань.

4. Ефективні керуючі концентрують свою увагу на декількох найважливіших ділянках, в яких виконання поставлених завдань принесе найбільш відчутні результати. Вони повинні навчитися встановлювати пріоритетні напрямки робіт і не відхилятися в їхньому виконанні. Власне, вся їхня діяльність повинна складатися з виконання саме пріоритетних завдань – вони зобов'язані займатися лише головним. Порожня витрата сил і часу призводить до самих негативних результатів.

5. Нарешті, ефективні керуючі повинні приймати ефективні рішення. А це, насамперед, питання системності, тобто процес виконання завдання повинен проходити в певній послідовності. Варто пам'ятати, що ефективне рішення – це завжди судження, засноване, скоріше, на «розбіжності думок», ніж на «погодженості за фактами». Надмірна поспішність призводить до прийняття невірних рішень. Їх має бути небагато, але всі вони повинні бути фундаментальними. В прийнятті рішень потрібно керуватися вірною стратегією, а не тактичними міркуваннями.

В своїй власній діяльності ефективні менеджери ґрунтуються на своїх корисних якостях. Більшість менеджерів, які працюють у зовсім різних областях, добре представляють всі свої обмеження, тобто те, що вони не вміють робити. Вони добре уявляють собі і все те, що їм не дозволять зробити їхні начальники, політика, компанія або уряд. У результаті вони витрачають свій час і сили на обговорення того, що в них не виходить.

Ефективних керуючих теж, звичайно, турбують їх обмеження, але вони здатні знайти безліч усього того, що вони можуть виконати. В той час як інші скаржаться, що у них не виходить то одне, то інше, ефективні керівники воліють не втрачати час і робити те, що вони вміють робити найкраще.

Продуктивне і цільове використання сильних якостей також позитивно впливає на власні здібності і навички роботи.

2. Ефективні керуючі повинні концентруватися на досягнення, які виходять за рамки своїх організацій. Їм варто бути націленими не на виконання роботи як такої, а на кінцевий результат. Гарний керуючий, перш ніж приступити до виконанню того чи іншого завдання, задає собі питання: «Яких результатів я повинен досягти?» Сам процес роботи та її методи відходять для нього на другий план.

3. Ефективні керуючі повинні будувати свою діяльність на переважних, сильних якостях, як власних, так і керівників, колег і підлеглих, а також зобов'язані відшукувати позитивні моменти в конкретних ситуаціях. Їм не варто спиратися на те, що ненадійно. Не можна починати роботу з вирішення нереальних на даний момент завдань.

4. Ефективні керуючі концентрують свою увагу на декількох найважливіших ділянках, в яких виконання поставлених завдань принесе найбільш відчутні результати. Вони повинні навчитися встановлювати пріоритетні напрямки робіт і не відхилятися в їхньому виконанні. Власне, вся їхня діяльність повинна складатися з виконання саме пріоритетних завдань – вони зобов'язані займатися лише головним. Порожня витрата сил і часу призводить до самих негативних результатів.

5. Нарешті, ефективні керуючі повинні приймати ефективні рішення. А це, насамперед, питання системності, тобто процес виконання завдання повинен проходити в певній послідовності. Варто пам'ятати, що ефективне рішення – це завжди судження, засноване, скоріше, на «розбіжності думок», ніж на «погодженості за фактами». Надмірна поспішність призводить до прийняття невірних рішень. Їх має бути небагато, але всі вони повинні бути фундаментальними. В прийнятті рішень потрібно керуватися вірною стратегією, а не тактичними міркуваннями.

В своїй власній діяльності ефективні менеджери ґрунтуються на своїх корисних якостях. Більшість менеджерів, які працюють у зовсім різних областях, добре представляють всі свої обмеження, тобто те, що вони не вміють робити. Вони добре уявляють собі і все те, що їм не дозволять зробити їхні начальники, політика, компанія або уряд. У результаті вони витрачають свій час і сили на обговорення того, що в них не виходить.

Ефективних керуючих теж, звичайно, турбують їх обмеження, але вони здатні знайти безліч усього того, що вони можуть виконати. В той час як інші скаржаться, що у них не виходить то одне, то інше, ефективні керівники воліють не втрачати час і робити те, що вони вміють робити найкраще.

Продуктивне і цільове використання сильних якостей також позитивно впливає на власні здібності і навички роботи.

2.1.3. Управління часом (тайм-менеджмент)

З усіх речей час найменш за все належить нам, і більш за все нам його не вистачає
/Ж. Бюффон/

У більшості випадків обговорення завдань, що стоять перед менеджером, починається з указівки на важливість планування роботи. Важко заперечувати користь планування, але справа в тім, що далеко не всі заплановані дії перетворюються в життя.

Як підказує практика, плани часто залишаються тільки на папері у вигляді побажань. Україй рідко вони повністю втілюються в реальних досягненнях.

Досвідчені керуючі не відразу кидаються вирішувати свої завдання. Вони починають з аналізу свого часу, а не з планування, — спочатку вони продумують, як розподілити свій час. Потім вони намагаються контролювати час, найважливіший елемент якого полягає в скороченні непродуктивних витрат. Нарешті, вони зводять свій «особистий» час у максимальньо великі і зв'язані між собою блоки. Таким чином, цей процес складається з трьох компонентів:

1. реєстрація часу,
2. керування часом,
3. укрупнення часу.

Як показує практика, саме дотримання цього тріступінчастого процесу лежить в основі підвищення ефективності керівної роботи.

Досвідчені керівники знають, що час обмежений. Межі продуктивності будь-якого процесу встановлюються таким ресурсом, як час. Час — це унікальний ресурс. З усіх інших найважливіших ресурсів найбільш вагомим можна вважати гроші. Нам давно треба було би засвоїти, що саме попит на капітал, а не його пропозиція встановлює межі економічного росту і будь-якої продуктивної діяльності. Людей, а це третій ресурс, що є обмеженим, завжди можна найняти, хоча посправжньому розумні працівники трапляються досить рідко. На відміну від цих двох ресурсів, ніхто не може позичити, найняти, купити або якимсь іншим способом добути більше часу.

Пропозиція часу абсолютно не варіює. Яким би високим попит на нього ні був, пропозиція рости не буде. Час не має ціни, і його не можна виразити кривою граничної корисності. Більш того, час — це самий «швидкопсувний» продукт, і його неможливо зберігати. Учорашній час іде назавжди і безповоротно. Саме тому він завжди дефіцитний.

Далі, час незамінний. У визначених межах ми завжди можемо замінити один ресурс іншим, наприклад алюміній міддю. Ми можемо замінити людську праця на капітал. Ми можемо використовувати більше

2.1.3. Управління часом (тайм-менеджмент)

З усіх речей час найменш за все належить нам, і більш за все нам його не вистачає
/Ж. Бюффон/

У більшості випадків обговорення завдань, що стоять перед менеджером, починається з указівки на важливість планування роботи. Важко заперечувати користь планування, але справа в тім, що далеко не всі заплановані дії перетворюються в життя.

Як підказує практика, плани часто залишаються тільки на папері у вигляді побажань. Україй рідко вони повністю втілюються в реальних досягненнях.

Досвідчені керуючі не відразу кидаються вирішувати свої завдання. Вони починають з аналізу свого часу, а не з планування, — спочатку вони продумують, як розподілити свій час. Потім вони намагаються контролювати час, найважливіший елемент якого полягає в скороченні непродуктивних витрат. Нарешті, вони зводять свій «особистий» час у максимальньо великі і зв'язані між собою блоки. Таким чином, цей процес складається з трьох компонентів:

1. реєстрація часу,
2. керування часом,
3. укрупнення часу.

Як показує практика, саме дотримання цього тріступінчастого процесу лежить в основі підвищення ефективності керівної роботи.

Досвідчені керівники знають, що час обмежений. Межі продуктивності будь-якого процесу встановлюються таким ресурсом, як час. Час — це унікальний ресурс. З усіх інших найважливіших ресурсів найбільш вагомим можна вважати гроші. Нам давно треба було би засвоїти, що саме попит на капітал, а не його пропозиція встановлює межі економічного росту і будь-якої продуктивної діяльності. Людей, а це третій ресурс, що є обмеженим, завжди можна найняти, хоча посправжньому розумні працівники трапляються досить рідко. На відміну від цих двох ресурсів, ніхто не може позичити, найняти, купити або якимсь іншим способом добути більше часу.

Пропозиція часу абсолютно не варіює. Яким би високим попит на нього ні був, пропозиція рости не буде. Час не має ціни, і його не можна виразити кривою граничної корисності. Більш того, час — це самий «швидкопсувний» продукт, і його неможливо зберігати. Учорашній час іде назавжди і безповоротно. Саме тому він завжди дефіцитний.

Далі, час незамінний. У визначених межах ми завжди можемо замінити один ресурс іншим, наприклад алюміній міддю. Ми можемо замінити людську праця на капітал. Ми можемо використовувати більше

знань, інтенсивніше включати в дію інтелект. Але ми не можемо нічим замінити час.

Усе навколо вимагає часу. Вимога часу — це дійсно універсальна умова буття. Всі роботи виконуються в часі та його поглинають. Проте знаходиться безліч людей, що сприймають цей унікальний, незамінний і необхідний ресурс як даність. І, мабуть, ніщо так не характерно для ефективних керуючих, як їхня трепетна турбота про час.

У принципі людина недостатньо підготовлена до управління своїм власним часом. Саме тому кожен керуючий, який хоче підвищити ефективність своєї праці, повинен знати, що управління часом вимагає насамперед аналізу його витрат.

Практично в будь-якій організації кожна посадова особа звичайна зіштовхується з реальністю непродуктивної витрати свого часу. Будь-який менеджер, незалежно від посади, час від часу змушений витратити велику частку свого часу на діяльність, що не вносить якісного внеску у діяльність організації. Іншими словами, багато часу витрачається марно.

Чим більш високу посаду у своїй організації посідає людина, тим більше вимог пред'являє організація стосовно його власного часу. Працівники інтелектуальної праці, і особливо керуючі, повинні навчитися розпоряджатися своїм часом укрупненими блоками. Дроблення ж часу не призведе до бажаного результату, навіть якщо загальна його кількість, наявна у вашому розпорядженні, досить велика.

*Той, хто не може володіти
двома третинами дня
особисто для себе,
має бути названий рабом.
/Фр. Ніцше/*

Ця теза особливо актуальна у відношенні часу, що витрачається на роботу з людьми, а саме така робота — центральна ланка в діяльності менеджера.

Проблема ця добре відома і характерна для будь-якої організації. Чим більше людей збираються в одному місці, тим більше часу йде на їхнє спілкування і тим менше залишається на продуктивну роботу.

Отже, чим крупніше організація, тим менше по-справжньому продуктивного часу має у своєму розпорядженні менеджер і тим більшу важливість набуває для нього аналіз витрат часу і управління ним.

Запис фактичної витрати часу можна вважати першим кроком на шляху підвищення ефективності управлінської праці.

Багато управлінських працівників самі ведуть записи витрат робочого часу або, якщо вони займають досить високе становище, за них це

знань, інтенсивніше включати в дію інтелект. Але ми не можемо нічим замінити час.

Усе навколо вимагає часу. Вимога часу — це дійсно універсальна умова буття. Всі роботи виконуються в часі та його поглинають. Проте знаходиться безліч людей, що сприймають цей унікальний, незамінний і необхідний ресурс як даність. І, мабуть, ніщо так не характерно для ефективних керуючих, як їхня трепетна турбота про час.

У принципі людина недостатньо підготовлена до управління своїм власним часом. Саме тому кожен керуючий, який хоче підвищити ефективність своєї праці, повинен знати, що управління часом вимагає насамперед аналізу його витрат.

Практично в будь-якій організації кожна посадова особа звичайна зіштовхується з реальністю непродуктивної витрати свого часу. Будь-який менеджер, незалежно від посади, час від часу змушений витратити велику частку свого часу на діяльність, що не вносить якісного внеску у діяльність організації. Іншими словами, багато часу витрачається марно.

Чим більш високу посаду у своїй організації посідає людина, тим більше вимог пред'являє організація стосовно його власного часу. Працівники інтелектуальної праці, і особливо керуючі, повинні навчитися розпоряджатися своїм часом укрупненими блоками. Дроблення ж часу не призведе до бажаного результату, навіть якщо загальна його кількість, наявна у вашому розпорядженні, досить велика.

*Той, хто не може володіти
двома третинами дня
особисто для себе,
має бути названий рабом.
/Фр. Ніцше/*

Ця теза особливо актуальна у відношенні часу, що витрачається на роботу з людьми, а саме така робота — центральна ланка в діяльності менеджера.

Проблема ця добре відома і характерна для будь-якої організації. Чим більше людей збираються в одному місці, тим більше часу йде на їхнє спілкування і тим менше залишається на продуктивну роботу.

Отже, чим крупніше організація, тим менше по-справжньому продуктивного часу має у своєму розпорядженні менеджер і тим більшу важливість набуває для нього аналіз витрат часу і управління ним.

Запис фактичної витрати часу можна вважати першим кроком на шляху підвищення ефективності управлінської праці.

Багато управлінських працівників самі ведуть записи витрат робочого часу або, якщо вони займають досить високе становище, за них це

роблять їхні секретарі. Важливо те, що такий підрахунок робиться, і притому в момент дії, а не по пам'яті.

*Чим більше назад ти зможеш зазирнути,
тим більше побачиш уперед.*
/У. Черчилль/

У багатьох кваліфікованих менеджерів увійшло до звички вести журнал витрат свого часу, аналізувати його і робити відповідні висновки. Як мінімум керуючі роблять фотографію свого робочого дня протягом якогось визначеного періоду часу (три або чотири тижні) кілька разів на рік. Кожна така вибірка служить підставою для переосмислення їхнього робочого графіка.

Незмінним результатом такого аналізу є виявлення ділянок непродуктивного часу. Із практикою уміння розпоряджатися своїм часом зростає, але тільки цілеспрямовані зусилля дозволяють знизити його непродуктивні витрати до мінімуму.

Таким чином, систематизоване управління часом можна вважати наступним етапом підвищення ефективності роботи менеджера. Насамперед варто виявити ділянки розбазарювання часу з метою їхнього усунення. У ході цього рекомендується відповісти на ряд діагностичних питань, наведених нижче.

1. Для початку необхідно виявити й усунути ті види діяльності, що не приносять ніяких результатів, але віднімають час. Для цієї мети підійде метод виключення. Стосовно до кожного виду діяльності потрібно поставити запитання: «Що відбудеться, якщо цього не робити взагалі?» Якщо підійде відповідь: «Нічого не трапиться», то цей вид навантаження можна виключити.

Більшість менеджерів, незалежно від посади, цілком можуть проігнорувати приблизно четверту частину своїх завантажень, що відбирають дорогий час, і ніхто цього навіть не помітить.

2. Наступне питання: «Який з видів моєї діяльності може виконати хто-небудь інший з не меншим (а може бути, і з більшим) успіхом?»

Роками ведуться обговорення питання «делегування» повноважень в менеджменті. Існує думка, що кожен керівник у будь-якій організації – підприємстві, урядовому закладі, університеті або армії – за самою своєю сутністю покликаний передавати свої повноваження іншим. Більшість відповідальних працівників у великих організаціях охоче проповідують цей постулат. Однак результати звичайно не вражають. Причина, по якій мало хто слідує цьому, досить проста: та форма, у якій підноситься делегування завдань і повноважень, робить цей процес безглуздим. Якщо мається на увазі, що хтось повинен виконувати визначену частину роботи іншого, те це неправильно. Кожен одержує свою заробітну плату за виконання доручених йому обов'язків. Якщо же ми будемо вважати, що кращим керуючим є самий ледачий керів-

роблять їхні секретарі. Важливо те, що такий підрахунок робиться, і притому в момент дії, а не по пам'яті.

*Чим більше назад ти зможеш зазирнути,
тим більше побачиш уперед.*
/У. Черчилль/

У багатьох кваліфікованих менеджерів увійшло до звички вести журнал витрат свого часу, аналізувати його і робити відповідні висновки. Як мінімум керуючі роблять фотографію свого робочого дня протягом якогось визначеного періоду часу (три або чотири тижні) кілька разів на рік. Кожна така вибірка служить підставою для переосмислення їхнього робочого графіка.

Незмінним результатом такого аналізу є виявлення ділянок непродуктивного часу. Із практикою уміння розпоряджатися своїм часом зростає, але тільки цілеспрямовані зусилля дозволяють знизити його непродуктивні витрати до мінімуму.

Таким чином, систематизоване управління часом можна вважати наступним етапом підвищення ефективності роботи менеджера. Насамперед варто виявити ділянки розбазарювання часу з метою їхнього усунення. У ході цього рекомендується відповісти на ряд діагностичних питань, наведених нижче.

1. Для початку необхідно виявити й усунути ті види діяльності, що не приносять ніяких результатів, але віднімають час. Для цієї мети підійде метод виключення. Стосовно до кожного виду діяльності потрібно поставити запитання: «Що відбудеться, якщо цього не робити взагалі?» Якщо підійде відповідь: «Нічого не трапиться», то цей вид навантаження можна виключити.

Більшість менеджерів, незалежно від посади, цілком можуть проігнорувати приблизно четверту частину своїх завантажень, що відбирають дорогий час, і ніхто цього навіть не помітить.

2. Наступне питання: «Який з видів моєї діяльності може виконати хто-небудь інший з не меншим (а може бути, і з більшим) успіхом?»

Роками ведуться обговорення питання «делегування» повноважень в менеджменті. Існує думка, що кожен керівник у будь-якій організації – підприємстві, урядовому закладі, університеті або армії – за самою своєю сутністю покликаний передавати свої повноваження іншим. Більшість відповідальних працівників у великих організаціях охоче проповідують цей постулат. Однак результати звичайно не вражають. Причина, по якій мало хто слідує цьому, досить проста: та форма, у якій підноситься делегування завдань і повноважень, робить цей процес безглуздим. Якщо мається на увазі, що хтось повинен виконувати визначену частину роботи іншого, те це неправильно. Кожен одержує свою заробітну плату за виконання доручених йому обов'язків. Якщо же ми будемо вважати, що кращим керуючим є самий ледачий керів-

ник, що перекладає свою роботу на інших, те це не тільки безглуздо, але і аморально. Разом з ми ніколи не зустрінемо менеджера, який би не зумів швидко виробити звичку доручати іншим людям робити все те, що, на його думку, він може особисто не робити. Досить лише швидко глянути на графік менеджера, щоб стало ясно, що в нього просто бракуватиме часу на виконання всіх робіт, що він вважає важливими, хоче і готовий виконувати. Єдиним виходом тут є доручення певних видів роботи іншим. Коротше кажучи, багато робіт, традиційно покладені на керуючих, цілком можуть виконуватися іншими, і, більш того, вони повинні виконуватися іншими.

Традиційний зміст, вкладений у поняття «делегування» прав і повноважень, додає самому процесу невірне тлумачення. Раціональний розподіл навантажень – це аж ніяк не «делегування», не перекладання своїх функцій на інших, а часткове вивільнення свого часу для концентрування сил і уваги на найбільш важливих ділянках роботи і надання своїм колегам і підлеглим можливості виявити свої здібності.

3. Є одна характерна причина непродуктивних витрат часу, що в основному підконтрольна керуючому і тому може бути ним же усунута. Мається на увазі час інших, що витрачається ним самим.

Явні симптоми цього не існують, проте непродуктивні витрати часу піддаються ідентифікації. Досить лише поцікавитися думкою навколишніх. Досвідчені менеджери виробили в собі звичку прямо і систематично задавати таке питання: «Що я роблю такого, що поглинає час підлеглих і не підвищує їхню ефективність?» Часто буває так, що манера, у якій керуючий виконує продуктивну роботу, тяжким тягарем лягає на час навколишніх.

Поспішне скорочення якихось важливих видів діяльності швидко дає про себе знати, що спонукає керуючих прийняти коригуючі дії. Ризик того, що керуючий надмірно скоротить якісь види діяльності, насправді не дуже великий. Усім нам властиво себе переоцінювати і тому вважати себе незамінним у виконанні тих або інших завдань. На жаль, навіть досить досвідчені менеджери часто витрачають свій час на рішення другорядних задач.

Три діагностичних питання, що ми розглянули вище, стосуються непродуктивних і марнотратних видів діяльності, за яку несуть відповідальність керівники. Ці питання повинні цікавити всіх працівників інтелектуальної праці взагалі, і менеджерів зокрема. Останні, однак, повинні бути більш ніж хто-небудь інший стурбовані втратами часу в результаті поганого керівництва і неправильної організації праці. Погане керівництво призводить до втрати часу всіх працівників, і насамперед самих керуючих. Отже, зробимо висновки:

1. Необхідно виявити ділянки непродуктивної витрати часу через відсутність системи або далекоглядності. Повторювані щорічно «кризи» у роботі служать гарним сигналом для вживання заходів. У дійсно-

ник, що перекладає свою роботу на інших, те це не тільки безглуздо, але і аморально. Разом з ми ніколи не зустрінемо менеджера, який би не зумів швидко виробити звичку доручати іншим людям робити все те, що, на його думку, він може особисто не робити. Досить лише швидко глянути на графік менеджера, щоб стало ясно, що в нього просто бракуватиме часу на виконання всіх робіт, що він вважає важливими, хоче і готовий виконувати. Єдиним виходом тут є доручення певних видів роботи іншим. Коротше кажучи, багато робіт, традиційно покладені на керуючих, цілком можуть виконуватися іншими, і, більш того, вони повинні виконуватися іншими.

Традиційний зміст, вкладений у поняття «делегування» прав і повноважень, додає самому процесу невірне тлумачення. Раціональний розподіл навантажень – це аж ніяк не «делегування», не перекладання своїх функцій на інших, а часткове вивільнення свого часу для концентрування сил і уваги на найбільш важливих ділянках роботи і надання своїм колегам і підлеглим можливості виявити свої здібності.

3. Є одна характерна причина непродуктивних витрат часу, що в основному підконтрольна керуючому і тому може бути ним же усунута. Мається на увазі час інших, що витрачається ним самим.

Явні симптоми цього не існують, проте непродуктивні витрати часу піддаються ідентифікації. Досить лише поцікавитися думкою навколишніх. Досвідчені менеджери виробили в собі звичку прямо і систематично задавати таке питання: «Що я роблю такого, що поглинає час підлеглих і не підвищує їхню ефективність?» Часто буває так, що манера, у якій керуючий виконує продуктивну роботу, тяжким тягарем лягає на час навколишніх.

Поспішне скорочення якихось важливих видів діяльності швидко дає про себе знати, що спонукає керуючих прийняти коригуючі дії. Ризик того, що керуючий надмірно скоротить якісь види діяльності, насправді не дуже великий. Усім нам властиво себе переоцінювати і тому вважати себе незамінним у виконанні тих або інших завдань. На жаль, навіть досить досвідчені менеджери часто витрачають свій час на рішення другорядних задач.

Три діагностичних питання, що ми розглянули вище, стосуються непродуктивних і марнотратних видів діяльності, за яку несуть відповідальність керівники. Ці питання повинні цікавити всіх працівників інтелектуальної праці взагалі, і менеджерів зокрема. Останні, однак, повинні бути більш ніж хто-небудь інший стурбовані втратами часу в результаті поганого керівництва і неправильної організації праці. Погане керівництво призводить до втрати часу всіх працівників, і насамперед самих керуючих. Отже, зробимо висновки:

1. Необхідно виявити ділянки непродуктивної витрати часу через відсутність системи або далекоглядності. Повторювані щорічно «кризи» у роботі служать гарним сигналом для вживання заходів. У дійсно-

сті та криза, що відбулася в другий раз, повинна бути останньою. Саме собою зрозуміло, що повторювані кризи не повинні бути несподіванкою. Їх або необхідно запобігти, або звести їх подолання до рутинної операції, підвладної будь-якому клерку. Під рутинною операцією в даному випадку мається на увазі така операція, що раніше могла бути виконана найвищими професіоналами, але після відповідних трансформацій стала під силу некваліфікованим працівникам. Сьогоднішня рутинна – це систематизована й упорядкована форма того, що було вичено й засвоєне обдарованими людьми в процесі подолання криз.

Повторювані кризи – це не що інше, як симптоми недбайливості і ліні.

2. Роздуті штати розбазарюють час. Існує один досить характерний симптом роздутих кадрів. Якщо старші груп (природно, у першу чергу керуючі) витрачають більше однієї десятої свого робочого часу на «проблеми людських відносин», на улагоджування усіляких протиріч і конфліктів, вирішення юридичних розбіжностей і аналогічні питання, то це майже напевно означає, що даний колектив працівників занадто великий. У таких випадках найчастіше люди просто заважають один одному. Надлишок працівників стає гальмом на шляху вирішення творчих виробничих завдань. В організаціях, раціонально укомплектованих людськими ресурсами, завжди є можливість уникнути особистих колізій і виконувати свою роботу без постійних пояснень її сутності численним оточуючим.

Фахівці, потреба в яких виникає лише час від часу, повинні бути виведені зі штату. Вони можуть працювати за спеціальними угодами у якості консультантів, або через аутстафінг.

По-перше, це обійдеться набагато дешевше.

По-друге, імовірність інтриг, пов'язаних з перебуванням у загальній групі не завантаженого, але висококваліфікованого фахівця, різко зменшується.

3. Неправильна організація роботи – ще один фактор втрати часу. Її симптом – неймовірна кількість засідань і нарад. Народи як такі вже по суті своєї є поступкою слабкій організації.

Можна або радитися, або працювати. Займатися одночасно цими двома видами діяльності неможливо. В ідеально організованій структурі (у нашому мінливому світі це тільки мрія) немає місця зборам. Кожний працюючий у такій структурі буде добре представляти, що від нього потрібно для якісного виконання завдання. Кожному будуть надані всі можливості для виконання його функцій.

У сьогоднішні працівники, перед якими постають різні завдання, змушені збиратися разом тому, що в будь-якій ситуації буває недостатньо тих знань і досвіду, якими володіє кожний з нас. Іншими словами, тільки об'єднання знань і досвіду групи людей може принести конкретні результати.

сті та криза, що відбулася в другий раз, повинна бути останньою. Саме собою зрозуміло, що повторювані кризи не повинні бути несподіванкою. Їх або необхідно запобігти, або звести їх подолання до рутинної операції, підвладної будь-якому клерку. Під рутинною операцією в даному випадку мається на увазі така операція, що раніше могла бути виконана найвищими професіоналами, але після відповідних трансформацій стала під силу некваліфікованим працівникам. Сьогоднішня рутинна – це систематизована й упорядкована форма того, що було вичено й засвоєне обдарованими людьми в процесі подолання криз.

Повторювані кризи – це не що інше, як симптоми недбайливості і ліні.

2. Роздуті штати розбазарюють час. Існує один досить характерний симптом роздутих кадрів. Якщо старші груп (природно, у першу чергу керуючі) витрачають більше однієї десятої свого робочого часу на «проблеми людських відносин», на улагоджування усіляких протиріч і конфліктів, вирішення юридичних розбіжностей і аналогічні питання, то це майже напевно означає, що даний колектив працівників занадто великий. У таких випадках найчастіше люди просто заважають один одному. Надлишок працівників стає гальмом на шляху вирішення творчих виробничих завдань. В організаціях, раціонально укомплектованих людськими ресурсами, завжди є можливість уникнути особистих колізій і виконувати свою роботу без постійних пояснень її сутності численним оточуючим.

Фахівці, потреба в яких виникає лише час від часу, повинні бути виведені зі штату. Вони можуть працювати за спеціальними угодами у якості консультантів, або через аутстафінг.

По-перше, це обійдеться набагато дешевше.

По-друге, імовірність інтриг, пов'язаних з перебуванням у загальній групі не завантаженого, але висококваліфікованого фахівця, різко зменшується.

3. Неправильна організація роботи – ще один фактор втрати часу. Її симптом – неймовірна кількість засідань і нарад. Народи як такі вже по суті своєї є поступкою слабкій організації.

Можна або радитися, або працювати. Займатися одночасно цими двома видами діяльності неможливо. В ідеально організованій структурі (у нашому мінливому світі це тільки мрія) немає місця зборам. Кожний працюючий у такій структурі буде добре представляти, що від нього потрібно для якісного виконання завдання. Кожному будуть надані всі можливості для виконання його функцій.

У сьогоднішні працівники, перед якими постають різні завдання, змушені збиратися разом тому, що в будь-якій ситуації буває недостатньо тих знань і досвіду, якими володіє кожний з нас. Іншими словами, тільки об'єднання знань і досвіду групи людей може принести конкретні результати.

Наради будуть необхідні й надалі. Діяльність будь-якої організації в досяжному для огляду майбутньому буде все ще ґрунтуватися на об'єднанні знань і зусиль усіх працівників. Обмін думками з метою опрацювання загальних напрямків збереже свою актуальність. Проте вже зараз наради повинні займати лише невелику частину часу менеджерів. Якщо ж вони змушені багато часу відводити зустрічам і зборам, то в наявності невірна організація праці.

Кожна нарада звичайна породжує безліч наступних нарад, як офіційних, так і неофіційних, кожна з яких віднімає дорогоцінні години робочого часу. Звідси висновок – наради повинні бути більш цілеспрямованими. Хаотичні наради не тільки абсурдні, але й просто шкідливі. Насамперед наради повинні бути виключенням, а не правилом. Якщо в організації постійно щось обговорюють і радяться, то виходить, що в ній ніхто нічого толком не робить. Зовсім неприпустима ситуація, коли працівники проводять чверть або більше робочого часу на різного роду нарадах.

4. Збої в інформаційному процесі також призводять до значних утрат часу. Ситуація погіршується у випадку передачі невірної інформації.

Перераховані вище фактори непродуктивних витрат часу – роздуті кадри, погана організація і невірно поставлений інформаційний процес – іноді бувають легко переборні. В інших випадках результатом є витрачання часу.

Керуючі, що ведуть запис свого робочого часу й аналізують його, цілком можуть визначити, чи володіють вони часом для виконання найважливіших завдань. Іншими словами, вони визначають обсяг свого особистого часу, тобто того, що відведено на виконання завдань, які гарантують успішну роботу даної організації. Такого часу ніколи не буває в надлишку, як би цілеспрямовано менеджер не відтинав усе те, що марно поглинає його час.

Саме тому гарний керівник завжди прагне до укрупнення свого дискретного часу. Він розуміє, що для вирішення творчих завдань йому необхідні великі блоки часу, тому що дрібні відрізки часу неможливо використовувати ефективно. Установлено, що навіть чверть робочого дня, згрупована великими часовими блоками, може бути достатня для виконання важливих робіт. Навпаки, три чверті робочого часу можуть бути витрачені бездарно, якщо вони розбиті по п'ятнадцять-тридцять хвилини.

Отже, кінцева стадія керування часом складається в його укрупненні, яке, відповідно до його реєстрації й аналізу, мається в розпорядженні працівника і цілком ним контролюється. Дуже корисно складати графік свого денного завантаження кожного ранком перед роботою.

Добре відомо, що завжди можна знайти заходи, за рахунок яких можна викроїти час для чогось більш важливого.

Наради будуть необхідні й надалі. Діяльність будь-якої організації в досяжному для огляду майбутньому буде все ще ґрунтуватися на об'єднанні знань і зусиль усіх працівників. Обмін думками з метою опрацювання загальних напрямків збереже свою актуальність. Проте вже зараз наради повинні займати лише невелику частину часу менеджерів. Якщо ж вони змушені багато часу відводити зустрічам і зборам, то в наявності невірна організація праці.

Кожна нарада звичайна породжує безліч наступних нарад, як офіційних, так і неофіційних, кожна з яких віднімає дорогоцінні години робочого часу. Звідси висновок – наради повинні бути більш цілеспрямованими. Хаотичні наради не тільки абсурдні, але й просто шкідливі. Насамперед наради повинні бути виключенням, а не правилом. Якщо в організації постійно щось обговорюють і радяться, то виходить, що в ній ніхто нічого толком не робить. Зовсім неприпустима ситуація, коли працівники проводять чверть або більше робочого часу на різного роду нарадах.

4. Збої в інформаційному процесі також призводять до значних утрат часу. Ситуація погіршується у випадку передачі невірної інформації.

Перераховані вище фактори непродуктивних витрат часу – роздуті кадри, погана організація і невірно поставлений інформаційний процес – іноді бувають легко переборні. В інших випадках результатом є витрачання часу.

Керуючі, що ведуть запис свого робочого часу й аналізують його, цілком можуть визначити, чи володіють вони часом для виконання найважливіших завдань. Іншими словами, вони визначають обсяг свого особистого часу, тобто того, що відведено на виконання завдань, які гарантують успішну роботу даної організації. Такого часу ніколи не буває в надлишку, як би цілеспрямовано менеджер не відтинав усе те, що марно поглинає його час.

Саме тому гарний керівник завжди прагне до укрупнення свого дискретного часу. Він розуміє, що для вирішення творчих завдань йому необхідні великі блоки часу, тому що дрібні відрізки часу неможливо використовувати ефективно. Установлено, що навіть чверть робочого дня, згрупована великими часовими блоками, може бути достатня для виконання важливих робіт. Навпаки, три чверті робочого часу можуть бути витрачені бездарно, якщо вони розбиті по п'ятнадцять-тридцять хвилини.

Отже, кінцева стадія керування часом складається в його укрупненні, яке, відповідно до його реєстрації й аналізу, мається в розпорядженні працівника і цілком ним контролюється. Дуже корисно складати графік свого денного завантаження кожного ранком перед роботою.

Добре відомо, що завжди можна знайти заходи, за рахунок яких можна викроїти час для чогось більш важливого.

Для всіх ефективних менеджерів характерним є перманентне управління своїм часом. Вони не тільки періодично реєструють і аналізують його, але і установлюють для себе остаточні терміни виконання найважливіших завдань, ґрунтуючись на даних аналізу свого дискреційного часу.

2.1.4. Організація правильних взаємин менеджера в колективі

Якщо менеджерам вдається встановити гарні стосунки у своїх організаціях, то це не тому, що в них є талант спілкування з людьми. Це можна пояснити тим, що у своїй роботі і взаєминах з навколишніми вони націлені на внесок у загальну справу. Саме тому ці взаємини продуктивні, – а це і є єдино вірним визначенням «гарні людські відносини». Висловлення теплих почуттів і приємних слів будуть безглузді й навіть лицемірні, якщо не буде існувати загальної спрямованості на виконання визначеної роботи. З іншого боку, словесні перепалки, що виникають час від часу не є серйозною перешкодою у взаєминах людей, якщо вони прагнуть до досягнення загальних результатів і вирішенню поставлених перед усіма завдань.

Сконцентрованість на внеску припускає *чотири головних умови ефективних взаємин*:

1. комунікація,
2. колективна діяльність,
3. саморозвиток,
4. розвиток інших.

Розглянемо їх детальніше.

1. Комунікація знаходиться в центрі уваги фахівців в області менеджменту вже більше тридцяти років. У будь-яких великих сучасних організаціях, будь то промислове підприємство, урядовий заклад, армія або лікарня, комунікація розглядається як найважливіший параметр їхнього функціонування.

Результати, що досягнуті в області комунікації, поки досить скромні.

Комунікація, або, інакше кажучи, взаєморозуміння в спілкуванні між людьми, знаходиться на тому ж низькому рівні, на якому вона була двадцять або тридцять років тому, коли вперше усвідомили її роль у сучасній організації. Тільки тепер ми починаємо розуміти, чому величезні зусилля, спрямовані на досягнення адекватної комунікації, не дають належних результатів.

Традиційно комунікативні відносини будувалися за спадною, тобто від керівництва до виконавців, від начальника до підлеглого. Але спра-

Для всіх ефективних менеджерів характерним є перманентне управління своїм часом. Вони не тільки періодично реєструють і аналізують його, але і установлюють для себе остаточні терміни виконання найважливіших завдань, ґрунтуючись на даних аналізу свого дискреційного часу.

2.1.4. Організація правильних взаємин менеджера в колективі

Якщо менеджерам вдається встановити гарні стосунки у своїх організаціях, то це не тому, що в них є талант спілкування з людьми. Це можна пояснити тим, що у своїй роботі і взаєминах з навколишніми вони націлені на внесок у загальну справу. Саме тому ці взаємини продуктивні, – а це і є єдино вірним визначенням «гарні людські відносини». Висловлення теплих почуттів і приємних слів будуть безглузді й навіть лицемірні, якщо не буде існувати загальної спрямованості на виконання визначеної роботи. З іншого боку, словесні перепалки, що виникають час від часу не є серйозною перешкодою у взаєминах людей, якщо вони прагнуть до досягнення загальних результатів і вирішенню поставлених перед усіма завдань.

Сконцентрованість на внеску припускає *чотири головних умови ефективних взаємин*:

1. комунікація,
2. колективна діяльність,
3. саморозвиток,
4. розвиток інших.

Розглянемо їх детальніше.

1. Комунікація знаходиться в центрі уваги фахівців в області менеджменту вже більше тридцяти років. У будь-яких великих сучасних організаціях, будь то промислове підприємство, урядовий заклад, армія або лікарня, комунікація розглядається як найважливіший параметр їхнього функціонування.

Результати, що досягнуті в області комунікації, поки досить скромні.

Комунікація, або, інакше кажучи, взаєморозуміння в спілкуванні між людьми, знаходиться на тому ж низькому рівні, на якому вона була двадцять або тридцять років тому, коли вперше усвідомили її роль у сучасній організації. Тільки тепер ми починаємо розуміти, чому величезні зусилля, спрямовані на досягнення адекватної комунікації, не дають належних результатів.

Традиційно комунікативні відносини будувалися за спадною, тобто від керівництва до виконавців, від начальника до підлеглого. Але спра-

ва в тім, що правильні комунікативні відносини на цій основі просто неможливі.

Чим з більшою ретельністю намагається начальник довести щось до відома свого підлеглого, тим більше ймовірність того, що останній сприйме це в перекрученому вигляді. Іншими словами, він почує те, що хоче почути, а не те, що йому сказали насправді.

Менеджери ж, що беруть на себе відповідальність за досягнення поставленої мети у своїй власній роботі, як правило, вимагають відповідального ставлення до неї й від своїх підлеглих. Вони як би постійно звертаються до своїх працівників з питаннями: «За які результати ви відповідаєте переді мною, вашим начальником, і перед всією організацією в цілому?», «Як можна використовувати ваші знання і здібності з найбільшою ефективністю?» У цьому випадку комунікація стає не тільки можливою, але і діючою.

Якщо підлеглий ретельно продумає, а потім представить свою думку щодо того внеску, якого від нього очікують, то в начальника з'являється можливість судити про доцільність цього внеску.

Цілі, що ставлять перед собою самі підлеглі, практично ніколи не відповідають запитам керівника.

Підлеглі бачать реальність зовсім іншими очима. Чим більше в них здібностей, чим більшу відповідальність вони готові на себе взяти, тим ширше їхнє сприйняття реальності, її можливостей і потреб відрізняється від думки їх керівника або організації. Ці розбіжності можуть бути досить виразні.

Чия думка більш правомочна в таких ситуаціях, як правило, не так уже важливо. Головне те, що в такий спосіб створюються умови для осмисленої комунікації.

2. Сфокусованість на внеску призводить до появи комунікаційної розмаїтості й уможлиблює колективна праця.

Питання типу «Хто повинен використовувати результати моєї роботи для того, щоб зробити їх ефективними?» негайно виявляє значимість людини в колективі, незалежно від того, чи належить вона до керівного складу або є рядовим працівником. Це питання лежить в основі організації. Адже ефективна робота припускає працю групи людей, що володіють різними знаннями й навичками. Ці люди повинні працювати разом на добровільній основі, згідно логіці ситуації і вимогам завдання, а не в силу формальної юридичної структури і субординації.

Типова сучасна установа зіштовхується з такими організаційними проблемами, що неможливо вирішити за допомогою традиційних теорій і підходів. Працівники, що виконують інтелектуальні завдання, повинні професійно відноситися до своїх конкретних областей знань. Вони повинні вважати себе відповідальними за власну компетентність і рівень роботи. З точки зору формальної організації вони повинні відчувати себе частиною єдиного цілого з погляду своїх особливих функцій.

ва в тім, що правильні комунікативні відносини на цій основі просто неможливі.

Чим з більшою ретельністю намагається начальник довести щось до відома свого підлеглого, тим більше ймовірність того, що останній сприйме це в перекрученому вигляді. Іншими словами, він почує те, що хоче почути, а не те, що йому сказали насправді.

Менеджери ж, що беруть на себе відповідальність за досягнення поставленої мети у своїй власній роботі, як правило, вимагають відповідального ставлення до неї й від своїх підлеглих. Вони як би постійно звертаються до своїх працівників з питаннями: «За які результати ви відповідаєте переді мною, вашим начальником, і перед всією організацією в цілому?», «Як можна використовувати ваші знання і здібності з найбільшою ефективністю?» У цьому випадку комунікація стає не тільки можливою, але і діючою.

Якщо підлеглий ретельно продумає, а потім представить свою думку щодо того внеску, якого від нього очікують, то в начальника з'являється можливість судити про доцільність цього внеску.

Цілі, що ставлять перед собою самі підлеглі, практично ніколи не відповідають запитам керівника.

Підлеглі бачать реальність зовсім іншими очима. Чим більше в них здібностей, чим більшу відповідальність вони готові на себе взяти, тим ширше їхнє сприйняття реальності, її можливостей і потреб відрізняється від думки їх керівника або організації. Ці розбіжності можуть бути досить виразні.

Чия думка більш правомочна в таких ситуаціях, як правило, не так уже важливо. Головне те, що в такий спосіб створюються умови для осмисленої комунікації.

2. Сфокусованість на внеску призводить до появи комунікаційної розмаїтості й уможлиблює колективна праця.

Питання типу «Хто повинен використовувати результати моєї роботи для того, щоб зробити їх ефективними?» негайно виявляє значимість людини в колективі, незалежно від того, чи належить вона до керівного складу або є рядовим працівником. Це питання лежить в основі організації. Адже ефективна робота припускає працю групи людей, що володіють різними знаннями й навичками. Ці люди повинні працювати разом на добровільній основі, згідно логіці ситуації і вимогам завдання, а не в силу формальної юридичної структури і субординації.

Типова сучасна установа зіштовхується з такими організаційними проблемами, що неможливо вирішити за допомогою традиційних теорій і підходів. Працівники, що виконують інтелектуальні завдання, повинні професійно відноситися до своїх конкретних областей знань. Вони повинні вважати себе відповідальними за власну компетентність і рівень роботи. З точки зору формальної організації вони повинні відчувати себе частиною єдиного цілого з погляду своїх особливих функцій.

Що ж стосується керування іншими людьми – їхня підготовка, завантаження, оцінка і просування, – то головне значення має тут виконання їхніх конкретних обов'язків. Але у своїй роботі вони в усе більшому ступені повинні діяти як відповідальні члени колективу, об'єднаного конкретною задачею, який складається з людей, що виконують у ньому самі різні функції.

Спрямованість на ефективний внесок сама по собі не сприяє прийняттю організаційних рішень. Однак вона призводить до розуміння завдань, у тому числі й у області комунікації, вирішення яких робить результативною навіть недосконалу організацію.

Комунікація між працівниками інтелектуальних професій надбала зовсім інші форми в результаті комп'ютерної революції в інформатиці. Протягом століть основною проблемою було, як домогтися «комунікації» шляхом «інформації». У силу того, що інформація оброблялася і передавалася людьми, вона завжди спотворювалася в процесі комунікаційних контактів. Інформація залежала від індивідуальних думок, вражень, коментарів, оцінок тощо. Наразі ми живемо в умовах, коли інформація все більше де-персоніфікується й позбавляється комунікаційного змісту. Іншими словами, з'являється чиста інформація.

Чим глибше ми автоматизуємо процес обробки інформації, тим більше виникає можливостей для ефективної комунікації.

3. Індивідуальний саморозвиток працівника значною мірою залежить від сконцентрованості на внеску в загальну справу.

Людина, що задає собі питання «Який найважливіший внесок я можу внести в діяльність даної організації?», насправді запитує наступне: «У якому напрямку я повинен розвиватися?», «Які знання і навички мені потрібно набути для того, щоб бути здатним внести цей внесок?», «Скільки зусиль мені буде потрібно витратити?», «Які параметри я повинен для себе встановити?»

4. Керуючий, сконцентрований на особистому внеску, стимулює розвиток інших – підлеглих, колег, начальників. Він установлює не свої особисті параметри в роботі, а ті, що базуються на вимогах конкретного завдання. У той же час ці параметри припускають необхідність самодосконалення, тому що вони є умовою високих устремлінь, спрямованих на досягнення амбіційних цілей.

Нам дуже мало відомо про потенціал саморозвитку. Але ми знаємо одне: люди взагалі, і працівники інтелектуальної праці зокрема, зростають у міру висування вимог до самих себе. Вони ростуть відповідно до кінцевих цілей. Якщо вони пред'являють до себе занижені вимоги, то їхній розвиток зупиняється. Якщо ж вони вимогливі до себе, то досягають чудових успіхів, не даремно витрачаючи при цьому зусилля, більші, ніж ті, котрі витрачають інші люди.

Що ж стосується керування іншими людьми – їхня підготовка, завантаження, оцінка і просування, – то головне значення має тут виконання їхніх конкретних обов'язків. Але у своїй роботі вони в усе більшому ступені повинні діяти як відповідальні члени колективу, об'єднаного конкретною задачею, який складається з людей, що виконують у ньому самі різні функції.

Спрямованість на ефективний внесок сама по собі не сприяє прийняттю організаційних рішень. Однак вона призводить до розуміння завдань, у тому числі й у області комунікації, вирішення яких робить результативною навіть недосконалу організацію.

Комунікація між працівниками інтелектуальних професій надбала зовсім інші форми в результаті комп'ютерної революції в інформатиці. Протягом століть основною проблемою було, як домогтися «комунікації» шляхом «інформації». У силу того, що інформація оброблялася і передавалася людьми, вона завжди спотворювалася в процесі комунікаційних контактів. Інформація залежала від індивідуальних думок, вражень, коментарів, оцінок тощо. Наразі ми живемо в умовах, коли інформація все більше де-персоніфікується й позбавляється комунікаційного змісту. Іншими словами, з'являється чиста інформація.

Чим глибше ми автоматизуємо процес обробки інформації, тим більше виникає можливостей для ефективної комунікації.

3. Індивідуальний саморозвиток працівника значною мірою залежить від сконцентрованості на внеску в загальну справу.

Людина, що задає собі питання «Який найважливіший внесок я можу внести в діяльність даної організації?», насправді запитує наступне: «У якому напрямку я повинен розвиватися?», «Які знання і навички мені потрібно набути для того, щоб бути здатним внести цей внесок?», «Скільки зусиль мені буде потрібно витратити?», «Які параметри я повинен для себе встановити?»

4. Керуючий, сконцентрований на особистому внеску, стимулює розвиток інших – підлеглих, колег, начальників. Він установлює не свої особисті параметри в роботі, а ті, що базуються на вимогах конкретного завдання. У той же час ці параметри припускають необхідність самодосконалення, тому що вони є умовою високих устремлінь, спрямованих на досягнення амбіційних цілей.

Нам дуже мало відомо про потенціал саморозвитку. Але ми знаємо одне: люди взагалі, і працівники інтелектуальної праці зокрема, зростають у міру висування вимог до самих себе. Вони ростуть відповідно до кінцевих цілей. Якщо вони пред'являють до себе занижені вимоги, то їхній розвиток зупиняється. Якщо ж вони вимогливі до себе, то досягають чудових успіхів, не даремно витрачаючи при цьому зусилля, більші, ніж ті, котрі витрачають інші люди.

2.1.5. Ефективність нарад

*Важливо завжди казати правду,
але іноді можливо не всю правду.
/Ф. Ніцше/*

Робота менеджера пов'язана з багатьма нарадами, доповідями і презентаціями. Вони є оперативними інструментами в його звичайній діяльності. Вони ж відривають в нього значну частину часу, навіть якщо він процвітає в його аналізі.

Ефективні керуючі знають, чого їм варто чекати від наради, доповіді або презентації, а також і те, яку мету повинні переслідувати такі заходи. Вони запитують себе: «Чому ми збираємо цю нараду?», «Чи хочемо ми виробити якесь рішення, зробити повідомлення або ж з'ясувати напрямок нашої діяльності?» Вони звичайно наполягають на тому, щоб зміст таких нарад, доповідей або презентацій ретельно обмірковувався і заздалегідь доводився до відому учасників. Вони наполягають на тому, щоб кожна нарада приносила конкретну користь і просувало вирішення поставлених завдань.

2.1.6. Добір працівників відповідно до їхніх якостей

Проблема виявлення сильних боків і позитивних якостей споконвічно встає перед керуючим при доборі кадрів. Ефективний керівник заповнює вакансії і просуває працівників по дружбі, виходячи з їхніх якостей. Приймаючи кадрові рішення, він робить опір на наявність переваг (достоїнств), а не на відсутність недоліків у працівників.

Він змушує працювати сильні сторони людини. Він прекрасно усвідомлює, що відсутність слабостей (негативних рис) – це ще не записка успіху. Для досягнення позитивних результатів необхідно активізувати всі сильні сторони, як свої власні, так і своїх колег та керівників. Саме в цьому криється можливість зростання. Додання сильним сторонам найвищої продуктивності є найважливішою метою організації. Звичайно, організація не може усунути всі наші численні слабкості, але вона здатна нейтралізувати їх. До завдань організації входить використання сильних сторін кожного її члена в якості основи для досягнення результатів.

Менеджер, якого турбують слабкі сторони працівника, а не те, в чому він сильний і на що здатний, і який намагається підбирати персонал за принципом відсутності слабостей, а не за принципом ефективного використання сильних сторін кандидатів, – сама по суті людина слабка. Можливо, такий керуючий бачить силу в інших як погрозу для себе. Варто пам'ятати, що сильні, думаючи підлегли не являють небезпеки для керівника.

Досвідчені керуючі знають, що їхнім підлеглим платять не за те, щоб догоджати начальству, а за виконання доручених завдань.

2.1.5. Ефективність нарад

*Важливо завжди казати правду,
але іноді можливо не всю правду.
/Ф. Ніцше/*

Робота менеджера пов'язана з багатьма нарадами, доповідями і презентаціями. Вони є оперативними інструментами в його звичайній діяльності. Вони ж відривають в нього значну частину часу, навіть якщо він процвітає в його аналізі.

Ефективні керуючі знають, чого їм варто чекати від наради, доповіді або презентації, а також і те, яку мету повинні переслідувати такі заходи. Вони запитують себе: «Чому ми збираємо цю нараду?», «Чи хочемо ми виробити якесь рішення, зробити повідомлення або ж з'ясувати напрямок нашої діяльності?» Вони звичайно наполягають на тому, щоб зміст таких нарад, доповідей або презентацій ретельно обмірковувався і заздалегідь доводився до відому учасників. Вони наполягають на тому, щоб кожна нарада приносила конкретну користь і просувало вирішення поставлених завдань.

2.1.6. Добір працівників відповідно до їхніх якостей

Проблема виявлення сильних боків і позитивних якостей споконвічно встає перед керуючим при доборі кадрів. Ефективний керівник заповнює вакансії і просуває працівників по дружбі, виходячи з їхніх якостей. Приймаючи кадрові рішення, він робить опір на наявність переваг (достоїнств), а не на відсутність недоліків у працівників.

Він змушує працювати сильні сторони людини. Він прекрасно усвідомлює, що відсутність слабостей (негативних рис) – це ще не записка успіху. Для досягнення позитивних результатів необхідно активізувати всі сильні сторони, як свої власні, так і своїх колег та керівників. Саме в цьому криється можливість зростання. Додання сильним сторонам найвищої продуктивності є найважливішою метою організації. Звичайно, організація не може усунути всі наші численні слабкості, але вона здатна нейтралізувати їх. До завдань організації входить використання сильних сторін кожного її члена в якості основи для досягнення результатів.

Менеджер, якого турбують слабкі сторони працівника, а не те, в чому він сильний і на що здатний, і який намагається підбирати персонал за принципом відсутності слабостей, а не за принципом ефективного використання сильних сторін кандидатів, – сама по суті людина слабка. Можливо, такий керуючий бачить силу в інших як погрозу для себе. Варто пам'ятати, що сильні, думаючи підлегли не являють небезпеки для керівника.

Досвідчені керуючі знають, що їхнім підлеглим платять не за те, щоб догоджати начальству, а за виконання доручених завдань.

Умілий керуючий ніколи не запитас: «Чи поладимо ми з цим працівником?» Але неодмінно подумас: «Якого внеску можна чекати від цього працівника?» Він також ніколи не запитас: «Чого не може робити цей працівник?» Його питанням буде: «У чому може відзначитися цей працівник?» Іншими словами, при доборі кадрів досвідчені керуючі орієнтуються на високі показники претендентів у якійсь одній важливій області, а не на їхню загальну працездатність.

У самій суті людини закладене прагнення розвивати і використовувати свої найсильніші сторони. Фактично за всіма розмовами про «цілну людину» або «зрілої особистості» ховається зневага до найбільш характерного дарунка людини: його здатності направляти усі свої ресурси в якусь визначену область і вирішувати якусь визначену задачу. Іншими словами, такі міркування характеризують недооцінку прагнення фахівця до удосконалення. А досконалості людина може досягти в одній або, у виняткових випадках, у декількох областях.

Бажання застрахуватися від тих або інших слабостей заважає організації досягти цілей своєї діяльності. Організація – це особливий інструмент, що допомагає реалізації сильних сторін людини й одночасно нейтралізуючий і знешкоджуючий людські слабкості. Люди, що відрізняються великими здібностями, не мають потреби в організації та бажання в ній працювати. Вони досягають великих успіхів, діючи самостійно.

Можна в такий спосіб налагодити роботу організації, що слабкості працівників вийдуть за рамки виробничої або іншої діяльності або принаймні не будуть давати про себе знати. Роботу можна також налагодити так, щоб позитивні якості працівників проявилися у всій своїй повноті і принесли би успіх усій організації. Організація допомагає розкритися сильним властивостям людини і блокувати її слабкості. Гарні менеджери, звичайно ж, бачать більшість недоліків. Саме тому здібності і позитивні якості є надбанням організації, а недоліки залишаються усього лише особистими особливостями.

Основна причина криється в тому, що безпосереднім завданням менеджера є заповнення вакансії, а не добір людини, найбільш здатної виконувати дану роботу. Традиційно завжди починають з наявного робочого місця, а потім шукають на нього людину. Діючи подібним чином, можна прийти до помилкового принципу пошуку «найбільш покладливого» працівника, людини, яка ні на що не претендує. Спостереження показують, що такі люди, як правило, виявляються посередністю.

Припасування посади під людину майже призведе до ще більшої невідповідності між посадовими вимогами і здібностями працівника. Бажання створити сприятливі умови для когось одного призведе до зсуву і пересування на робочих місцях доброго десятка інших працівників. Це стосується не тільки таких бюрократичних організацій, якимись є урядові заклади або великі промислові корпорації.

Умілий керуючий ніколи не запитас: «Чи поладимо ми з цим працівником?» Але неодмінно подумас: «Якого внеску можна чекати від цього працівника?» Він також ніколи не запитас: «Чого не може робити цей працівник?» Його питанням буде: «У чому може відзначитися цей працівник?» Іншими словами, при доборі кадрів досвідчені керуючі орієнтуються на високі показники претендентів у якійсь одній важливій області, а не на їхню загальну працездатність.

У самій суті людини закладене прагнення розвивати і використовувати свої найсильніші сторони. Фактично за всіма розмовами про «цілну людину» або «зрілої особистості» ховається зневага до найбільш характерного дарунка людини: його здатності направляти усі свої ресурси в якусь визначену область і вирішувати якусь визначену задачу. Іншими словами, такі міркування характеризують недооцінку прагнення фахівця до удосконалення. А досконалості людина може досягти в одній або, у виняткових випадках, у декількох областях.

Бажання застрахуватися від тих або інших слабостей заважає організації досягти цілей своєї діяльності. Організація – це особливий інструмент, що допомагає реалізації сильних сторін людини й одночасно нейтралізуючий і знешкоджуючий людські слабкості. Люди, що відрізняються великими здібностями, не мають потреби в організації та бажання в ній працювати. Вони досягають великих успіхів, діючи самостійно.

Можна в такий спосіб налагодити роботу організації, що слабкості працівників вийдуть за рамки виробничої або іншої діяльності або принаймні не будуть давати про себе знати. Роботу можна також налагодити так, щоб позитивні якості працівників проявилися у всій своїй повноті і принесли би успіх усій організації. Організація допомагає розкритися сильним властивостям людини і блокувати її слабкості. Гарні менеджери, звичайно ж, бачать більшість недоліків. Саме тому здібності і позитивні якості є надбанням організації, а недоліки залишаються усього лише особистими особливостями.

Основна причина криється в тому, що безпосереднім завданням менеджера є заповнення вакансії, а не добір людини, найбільш здатної виконувати дану роботу. Традиційно завжди починають з наявного робочого місця, а потім шукають на нього людину. Діючи подібним чином, можна прийти до помилкового принципу пошуку «найбільш покладливого» працівника, людини, яка ні на що не претендує. Спостереження показують, що такі люди, як правило, виявляються посередністю.

Припасування посади під людину майже призведе до ще більшої невідповідності між посадовими вимогами і здібностями працівника. Бажання створити сприятливі умови для когось одного призведе до зсуву і пересування на робочих місцях доброго десятка інших працівників. Це стосується не тільки таких бюрократичних організацій, якимись є урядові заклади або великі промислові корпорації.

Припасування посад під особистість неухильно призводить до системи фаворитів і конформізму. Жодна організація не може собі цього дозволити. Прийняття кадрових рішень у будь-якій організації вимагає неупередженості й об'єктивності.

У противному випадку організація втратить своїх цінних працівників або позбавить їх ініціативи. Більш того, організації необхідна розмаїтість. Якщо її не буде, те організація втратить здатність до розвитку і використання розбіжності в думках при прийнятті остаточних рішень.

Відповідно до спостережень, керівники, що створюють прекрасні виробничі колективи, звичайно не знаходяться в тісних стосунках зі своїми найближчими колегами і підлеглими. Вибираючи працівників за їхніми здібностями, а не за особистими симпатіями або антипатіями, такі керівники орієнтуються на досягнення високих показників, а не на загальну злагоду. Для забезпечення результатів вони зберігають дистанцію між собою і найближчими колегами.

Немає правил без виключень, і тому можна зустріти організації, створені для конкретного виконавця.

Яким же чином ефективні керуючі можуть підбирати працівників, виходячи з їхніх сильних якостей, не пристосовуючи робітники місця під особливості особистості?

У загальному і цілому, вони повинні керуватися наступними *чотирма правилами*:

1. Вони не повинні вважати, що робочі місця й посади створюються самою природою або Господом Богом. Вони – справа рук людини з усіма властивими їм недоліками.

Ефективні керуючі завжди будуть остерігатися «неможливих» місць роботи, які не під силу нормальній людині. Проте такі місця існують.

На папері вони виглядають досить логічно, але на практиці на них неможливо знайти належного виконавця. І навіть у самих здатних працівників на таких місцях толком нічого не вийде. Пройде півроку або рік, і вони будуть змушені зізнатися, що не можуть справитися з роботою. Такого роду посади споконвічно створюються під якусь визначену особистість і підганяються під її характерні якості. Звичайно подібні місця вимагають такого набору і такого сполучення особистих якостей, що надзвичайно рідко зустрічаються в одній людині. Є люди, здатні набути самі різноманітні знання і навички, але вони не можуть змінити свій характер. Робота, що вимагає від людини адекватних його здібностям рис характеру, стає «нездійсненною» і прирікає виконавця на поразку.

Правило достатнє просто: будь-яка робота, що є непосильною для декількох виконавців (притому таких, які відзначилися з найкращого боку на своїх попередніх посадах), повинна бути визнана непридатною для всіх.

2. Другим правилом добору працівників на основі їхніх сильних якостей є додання відповідальності кожній посаді й вимогливості сто-

Припасування посад під особистість неухильно призводить до системи фаворитів і конформізму. Жодна організація не може собі цього дозволити. Прийняття кадрових рішень у будь-якій організації вимагає неупередженості й об'єктивності.

У противному випадку організація втратить своїх цінних працівників або позбавить їх ініціативи. Більш того, організації необхідна розмаїтість. Якщо її не буде, те організація втратить здатність до розвитку і використання розбіжності в думках при прийнятті остаточних рішень.

Відповідно до спостережень, керівники, що створюють прекрасні виробничі колективи, звичайно не знаходяться в тісних стосунках зі своїми найближчими колегами і підлеглими. Вибираючи працівників за їхніми здібностями, а не за особистими симпатіями або антипатіями, такі керівники орієнтуються на досягнення високих показників, а не на загальну злагоду. Для забезпечення результатів вони зберігають дистанцію між собою і найближчими колегами.

Немає правил без виключень, і тому можна зустріти організації, створені для конкретного виконавця.

Яким же чином ефективні керуючі можуть підбирати працівників, виходячи з їхніх сильних якостей, не пристосовуючи робітники місця під особливості особистості?

У загальному і цілому, вони повинні керуватися наступними *чотирма правилами*:

1. Вони не повинні вважати, що робочі місця й посади створюються самою природою або Господом Богом. Вони – справа рук людини з усіма властивими їм недоліками.

Ефективні керуючі завжди будуть остерігатися «неможливих» місць роботи, які не під силу нормальній людині. Проте такі місця існують.

На папері вони виглядають досить логічно, але на практиці на них неможливо знайти належного виконавця. І навіть у самих здатних працівників на таких місцях толком нічого не вийде. Пройде півроку або рік, і вони будуть змушені зізнатися, що не можуть справитися з роботою. Такого роду посади споконвічно створюються під якусь визначену особистість і підганяються під її характерні якості. Звичайно подібні місця вимагають такого набору і такого сполучення особистих якостей, що надзвичайно рідко зустрічаються в одній людині. Є люди, здатні набути самі різноманітні знання і навички, але вони не можуть змінити свій характер. Робота, що вимагає від людини адекватних його здібностям рис характеру, стає «нездійсненною» і прирікає виконавця на поразку.

Правило достатнє просто: будь-яка робота, що є непосильною для декількох виконавців (притому таких, які відзначилися з найкращого боку на своїх попередніх посадах), повинна бути визнана непридатною для всіх.

2. Другим правилом добору працівників на основі їхніх сильних якостей є додання відповідальності кожній посаді й вимогливості сто-

совно працівника. Робота повинна виявляти всі здібності людини, щоб позитивні якості виконавця могли втілитися у високих результатах.

Більшість великих організацій, однак, не дотримується цієї політики. У них звичайно намагаються звузити функції кожного співробітника, що може мати сенс тільки при вирішенні конкретного завдання на якийсь визначений відрізок часу. В більшості своєму вакантні місяця заповнюються випадковими людьми. Наразі функціональні обов'язки кожного працівника мають тенденцію швидко змінюватися. Тому, якщо із самого початку пропонується велика і відповідальна робота, у людини мається стимул до розвитку і зростання до нових вимог, характерних для обставин, що змінилася.

Це правило особливе важливо стосовно першого місяця служби працівника інтелектуальної праці. Розкриття його позитивних якостей повинне бути стиснутим в часі. Саме на першому місці роботи встановлюються ті мірила, яким він буде слідувати все своє виробниче життя й за якими він буде оцінювати себе і свої досягнення. Величезну важливість для нього представляє також якнайшвидше визначення того, чи відповідає він даній посаді й діяльності.

Працівник-початківець, який володіє потрібними якостями для успішної роботи в одній організації, може виявитися цілком не придатним в іншій, яка на перший погляд мало чим відрізняється від першої. Саме тому перша посада може служити свого роду спробним каменем як для нього самого, так і для організації, у якій він працює.

Молодим працівникам легко переходити з місця на місце, особливо на Заході, де мобільність схвалюється і вітається. Для тих, хто проробив в одній організації десять і більш років, будь-яке переміщення стає болісним, особливо для тих, хто ніколи не відрізнявся особливою ефективністю. Тому молодий фахівець якомога раніше повинен запитати себе: «Чи зможу я продемонструвати все те, на що здатний, у даній організації і на даній ділянці роботи?»

Але він не зможе задати собі це питання, не говорячи вже про те, щоб відповісти на нього, якщо робота, з якої він почав свою діяльність, занадто обмежена, нескладна і побудована так, щоб якимось компенсувати відсутність досвіду, замість того щоб розкрити всієї його можливості.

Працівники-початківці, чий посади функціонально вузькі й особливо не вимагають застосування здібностей, або переходять на інше місце роботи, або перетворюються в незадоволених, буркотливих і швидко старіючих чиновників. Багато керівників часто скаржаться, що заповзливості молодих фахівців дуже швидко висихає. Однак таким керівникам варто звинувачувати тільки себе: вони загасили юнацький запал молодих співробітників, доручивши їм виконувати нудотну і маловажну роботу.

совно працівника. Робота повинна виявляти всі здібності людини, щоб позитивні якості виконавця могли втілитися у високих результатах.

Більшість великих організацій, однак, не дотримується цієї політики. У них звичайно намагаються звузити функції кожного співробітника, що може мати сенс тільки при вирішенні конкретного завдання на якийсь визначений відрізок часу. В більшості своєму вакантні місяця заповнюються випадковими людьми. Наразі функціональні обов'язки кожного працівника мають тенденцію швидко змінюватися. Тому, якщо із самого початку пропонується велика і відповідальна робота, у людини мається стимул до розвитку і зростання до нових вимог, характерних для обставин, що змінилася.

Це правило особливе важливо стосовно першого місяця служби працівника інтелектуальної праці. Розкриття його позитивних якостей повинне бути стиснутим в часі. Саме на першому місці роботи встановлюються ті мірила, яким він буде слідувати все своє виробниче життя й за якими він буде оцінювати себе і свої досягнення. Величезну важливість для нього представляє також якнайшвидше визначення того, чи відповідає він даній посаді й діяльності.

Працівник-початківець, який володіє потрібними якостями для успішної роботи в одній організації, може виявитися цілком не придатним в іншій, яка на перший погляд мало чим відрізняється від першої. Саме тому перша посада може служити свого роду спробним каменем як для нього самого, так і для організації, у якій він працює.

Молодим працівникам легко переходити з місця на місце, особливо на Заході, де мобільність схвалюється і вітається. Для тих, хто проробив в одній організації десять і більш років, будь-яке переміщення стає болісним, особливо для тих, хто ніколи не відрізнявся особливою ефективністю. Тому молодий фахівець якомога раніше повинен запитати себе: «Чи зможу я продемонструвати все те, на що здатний, у даній організації і на даній ділянці роботи?»

Але він не зможе задати собі це питання, не говорячи вже про те, щоб відповісти на нього, якщо робота, з якої він почав свою діяльність, занадто обмежена, нескладна і побудована так, щоб якимось компенсувати відсутність досвіду, замість того щоб розкрити всієї його можливості.

Працівники-початківці, чий посади функціонально вузькі й особливо не вимагають застосування здібностей, або переходять на інше місце роботи, або перетворюються в незадоволених, буркотливих і швидко старіючих чиновників. Багато керівників часто скаржаться, що заповзливості молодих фахівців дуже швидко висихає. Однак таким керівникам варто звинувачувати тільки себе: вони загасили юнацький запал молодих співробітників, доручивши їм виконувати нудотну і маловажну роботу.

3. Ефективні менеджери знають, що починати роботу з людьми потрібно з розкриття і правильного використання їхнього потенціалу, а не з роздачі доручень виконувати стандартні обов'язки. Разом з тим це означає, що, перш ніж винести остаточне рішення щодо заповнення вакансій, такі керуючі аналізують можливість кожного кандидата.

Саме з цієї причини останнім часом одержали таке широке поширення різні системи атестацій і оцінок знань фахівців. Метою таких перевірок є оцінка здібностей людини перед тим як вирішувати, чи гідна вона просування по службі.

Оцінки в тому вигляді, в якому вони зараз використовуються в переважній більшості організацій, були споконвічно розроблені психологами і призначалися для клінічних цілей. Психологи і психіатри виходять з того, що до них приходять ті, хто відчуває якісь розлади і потребує допомоги.

Як відомо, у Японії існує система «довічного наймання». Якщо людина потрапила до облікового складу підприємства, вона буде просуватися по своїй лінії й у своїй категорії, будь то робітник, службовець, фахівець або керівник, у залежності від свого віку і стажу роботи. Зарплата ж його подвоюється кожні п'ятнадцять років. Він не може піти зі своєї роботи, але його не можна й звільнити. Диференціація виявляється у верхніх ешелонах служби стосовно людей старше сорока п'яти років. На цьому етапі в компаніях починається добір дуже невеликих груп працівників за їхніми індивідуальними якостями і досягненнями для призначення їх на старші керівні посади. Яким чином подібна система сполучається з прагненням Японії до досягнення високих результатів?

Японська система так побудована так, щоб ігнорувати недоліки працівників. У силу того, що японські керівники різних ланок не мають права оперативного пересувати працівників, вони завжди вибирають із групи найбільш підходящого, з урахуванням його найбільш сильних якостей.

Японська система далеко не ідеальна. Їй притаманне лише дуже невелике число людей, що довели свої здібності, активно і творчо працюють, тоді як інші підтримуються відповідною компанією. У той же час, якщо ми хочемо повніше використовувати ту організаційну гнучкість, що відповідає нашим традиціям, нам варто використовувати японський підхід щодо добору працівників з орієнтацією на їхні корисні якості і відповідному їхньому застосуванню.

Пошук і підкреслення недоліків роблять подальшу спільну роботу майже неможливою. Не дивно тому, що далеко не всі керівники воліють користуватися існуючою системою оцінок. Використання цього помилкового інструменту призводить до виникнення небажаних ситуацій, тому що переслідує помилкові цілі.

Оцінки та їхній зміст повинні бути спрямовані на виявлення «потенціалу». Але досвідченим людям добре відомо, що неможливо оцінити

3. Ефективні менеджери знають, що починати роботу з людьми потрібно з розкриття і правильного використання їхнього потенціалу, а не з роздачі доручень виконувати стандартні обов'язки. Разом з тим це означає, що, перш ніж винести остаточне рішення щодо заповнення вакансій, такі керуючі аналізують можливість кожного кандидата.

Саме з цієї причини останнім часом одержали таке широке поширення різні системи атестацій і оцінок знань фахівців. Метою таких перевірок є оцінка здібностей людини перед тим як вирішувати, чи гідна вона просування по службі.

Оцінки в тому вигляді, в якому вони зараз використовуються в переважній більшості організацій, були споконвічно розроблені психологами і призначалися для клінічних цілей. Психологи і психіатри виходять з того, що до них приходять ті, хто відчуває якісь розлади і потребує допомоги.

Як відомо, у Японії існує система «довічного наймання». Якщо людина потрапила до облікового складу підприємства, вона буде просуватися по своїй лінії й у своїй категорії, будь то робітник, службовець, фахівець або керівник, у залежності від свого віку і стажу роботи. Зарплата ж його подвоюється кожні п'ятнадцять років. Він не може піти зі своєї роботи, але його не можна й звільнити. Диференціація виявляється у верхніх ешелонах служби стосовно людей старше сорока п'яти років. На цьому етапі в компаніях починається добір дуже невеликих груп працівників за їхніми індивідуальними якостями і досягненнями для призначення їх на старші керівні посади. Яким чином подібна система сполучається з прагненням Японії до досягнення високих результатів?

Японська система так побудована так, щоб ігнорувати недоліки працівників. У силу того, що японські керівники різних ланок не мають права оперативного пересувати працівників, вони завжди вибирають із групи найбільш підходящого, з урахуванням його найбільш сильних якостей.

Японська система далеко не ідеальна. Їй притаманне лише дуже невелике число людей, що довели свої здібності, активно і творчо працюють, тоді як інші підтримуються відповідною компанією. У той же час, якщо ми хочемо повніше використовувати ту організаційну гнучкість, що відповідає нашим традиціям, нам варто використовувати японський підхід щодо добору працівників з орієнтацією на їхні корисні якості і відповідному їхньому застосуванню.

Пошук і підкреслення недоліків роблять подальшу спільну роботу майже неможливою. Не дивно тому, що далеко не всі керівники воліють користуватися існуючою системою оцінок. Використання цього помилкового інструменту призводить до виникнення небажаних ситуацій, тому що переслідує помилкові цілі.

Оцінки та їхній зміст повинні бути спрямовані на виявлення «потенціалу». Але досвідченим людям добре відомо, що неможливо оцінити

потенціал на який-небудь період часу в майбутньому або стосовно до тих функцій, які даний працівник ніколи не виконував. У принципі, слово «потенціал» несе в собі той же зміст, що і слово «обіцянка». Як відомо, будь-яка обіцянка може залишитися невиконаною, у той час як люди, що не виявили себе (можливо, у силу сформованих обставин), часом виявляються здатними на досягнення високих результатів.

Тільки результати діяльності людини піддаються точному виміру. Вони власне і повинні піддаватися вимірові. У цьому – ще одна причина, щоб робота зацікавлювала і стимулювала виконавця. Саме з цієї причини необхідно визначати внесок, що повинен вносити даний працівник у функціонування своєї організації. Ефективність діяльності співробітника може вимірятися лише щодо конкретних очікуваних результатів.

Разом з тим необхідність своєчасного проведення в тій або іншій формі процедури оцінки не викликає сумніву. Формальне проведення аналізу здібностей кандидата перед заповненням вакансії навряд чи буде мати зміст. Досвідчені менеджери звичайно розробляють свої власні форми оцінок, що різко відрізняються від офіційно пропонованих. Як правило, такі форми починаються з перерахування результатів діяльності, яких очікували від працівників на їх колишніх і дійсних посадах. Відразу роблять записи їх фактичних досягнень. За цим виникає *чотири питання*:

1. Що добре вміє робити цей працівник?
2. Які функції з урахуванням його колишніх досягнень він може успішно виконувати?
3. Чому йому варто навчитися, щоб повніше розкрити свої здібності?
4. Побажав би я своїм дітям працювати під його началом?
 - А. Якщо так, то чому?
 - Б. Якщо ні, то чому?

Така форма оцінки набагато більш критична стосовно кандидата, ніж рекомендована офіційно, але вона орієнтується на його сильні сторони. Адже не випадково вона починається з питання про можливості працівника. Виявлення і підкреслення недоліків розглядаються тут як обмеження, що накладаються на розкриття і використання сильних якостей працівника, – його досягнення і ефективність.

Останнє питання є єдиним, не пов'язаним з позитивними якостями. Підлеглі, особливо молоді, честолюбні працівники, що подають надії, прагнуть наслідувати своїх щасливих і здібних керівників. От чому немає нічого більш розбещуючого і руйнівного, ніж приклад сильного, але корумпованого керівника. У своїй області такі люди можуть діяти досить ефективно, і з ними можна миритися навіть усередині організації, але при умові, якщо вони не мають влади над іншими. Але, знаходячись на відповідальних посадах і маючи в підпорядкуванні інших

потенціал на який-небудь період часу в майбутньому або стосовно до тих функцій, які даний працівник ніколи не виконував. У принципі, слово «потенціал» несе в собі той же зміст, що і слово «обіцянка». Як відомо, будь-яка обіцянка може залишитися невиконаною, у той час як люди, що не виявили себе (можливо, у силу сформованих обставин), часом виявляються здатними на досягнення високих результатів.

Тільки результати діяльності людини піддаються точному виміру. Вони власне і повинні піддаватися вимірові. У цьому – ще одна причина, щоб робота зацікавлювала і стимулювала виконавця. Саме з цієї причини необхідно визначати внесок, що повинен вносити даний працівник у функціонування своєї організації. Ефективність діяльності співробітника може вимірятися лише щодо конкретних очікуваних результатів.

Разом з тим необхідність своєчасного проведення в тій або іншій формі процедури оцінки не викликає сумніву. Формальне проведення аналізу здібностей кандидата перед заповненням вакансії навряд чи буде мати зміст. Досвідчені менеджери звичайно розробляють свої власні форми оцінок, що різко відрізняються від офіційно пропонованих. Як правило, такі форми починаються з перерахування результатів діяльності, яких очікували від працівників на їх колишніх і дійсних посадах. Відразу роблять записи їх фактичних досягнень. За цим виникає *чотири питання*:

1. Що добре вміє робити цей працівник?
2. Які функції з урахуванням його колишніх досягнень він може успішно виконувати?
3. Чому йому варто навчитися, щоб повніше розкрити свої здібності?
4. Побажав би я своїм дітям працювати під його началом?
 - А. Якщо так, то чому?
 - Б. Якщо ні, то чому?

Така форма оцінки набагато більш критична стосовно кандидата, ніж рекомендована офіційно, але вона орієнтується на його сильні сторони. Адже не випадково вона починається з питання про можливості працівника. Виявлення і підкреслення недоліків розглядаються тут як обмеження, що накладаються на розкриття і використання сильних якостей працівника, – його досягнення і ефективність.

Останнє питання є єдиним, не пов'язаним з позитивними якостями. Підлеглі, особливо молоді, честолюбні працівники, що подають надії, прагнуть наслідувати своїх щасливих і здібних керівників. От чому немає нічого більш розбещуючого і руйнівного, ніж приклад сильного, але корумпованого керівника. У своїй області такі люди можуть діяти досить ефективно, і з ними можна миритися навіть усередині організації, але при умові, якщо вони не мають влади над іншими. Але, знаходячись на відповідальних посадах і маючи в підпорядкуванні інших

працівників, такі люди діють руйнівню. Отже, у цьому конкретному випадку негативна якість має вирішальне значення.

Самі по собі такі якості, як сильний характер і чесність, не є безпосередньо продуктивними. Але їх відсутність підриває все інше.

4. Ефективні менеджери знають, що для продуктивного використання сильних якостей часто буває необхідно миритися зі слабостями.

Ефективний керуючий ніколи не забуде запитати: «Чи сильна ця людина в якійсь одній важливій галузі? Чи здатна вона виконувати дані конкретні завдання? Якщо вона доможеться успіхів, чи принесе це користь усій справі?» При позитивних відповідях на ці питання менеджер призначає таку людину на вакантну посаду.

Досвідчені керуючі знають, що дві людини з посередніми здібностями не можуть досягти таких же результатів, як один талановитий фахівець. Більш того, дві посередності домагаються, як правило, навіть менших результатів, ніж одна, тому що вони просто заважають одне одному.

При доборі працівників умілі керівники в главу кута ставлять не проблеми, а сприятливу можливість. Як показує практика, існують тільки *три пояснення «незамінності» працівника:*

1. Він у дійсності некомпетентний і може триматися тільки за рахунок відсутності в нього конкретної відповідальності.

2. Його сильні якості використовуються тільки для того, аби підтримати свого більш слабого начальника, який не здатен приймати самостійних рішень.

3. Його сильні якості направляються на відстрочку вирішення серйозних проблем або на те, щоб приховати їх існування.

У кожній з цих трьох ситуацій «незамінна людина» повинна бути переведена на інше місце, й якомога швидше. У протилежному випадку всі сильні якості, які тільки є в цієї людини, просто зникнуть. До обов'язків керуючого входить негайно знімати з роботи будь-кого (особливо начальників), кому не вдається постійно показувати високі результати.

Кожен начальник відповідає за роботу своїх підлеглих. Він має повноваження впливати на кар'єру інших. Тому продуктивне використання сильних сторін людини стає чимось більшим, ніж основою ефективності. Це – моральний імператив, обов'язок керівника і його становища.

Наразі існує незліченна кількість робіт, які вимагають високих теоретичних знань, і величезний вибір областей сугубо інтелектуальної праці.

На початку нинішнього сторіччя існувало декілька областей, потребуючої високої теоретичної підготовки: юриспруденція, медицина, педагогіка і проповідання.

З іншого боку, саме тому тепер маються такі широкі можливості знайти область застосування своїх індивідуальних здібностей. В даний

працівників, такі люди діють руйнівню. Отже, у цьому конкретному випадку негативна якість має вирішальне значення.

Самі по собі такі якості, як сильний характер і чесність, не є безпосередньо продуктивними. Але їх відсутність підриває все інше.

4. Ефективні менеджери знають, що для продуктивного використання сильних якостей часто буває необхідно миритися зі слабостями.

Ефективний керуючий ніколи не забуде запитати: «Чи сильна ця людина в якійсь одній важливій галузі? Чи здатна вона виконувати дані конкретні завдання? Якщо вона доможеться успіхів, чи принесе це користь усій справі?» При позитивних відповідях на ці питання менеджер призначає таку людину на вакантну посаду.

Досвідчені керуючі знають, що дві людини з посередніми здібностями не можуть досягти таких же результатів, як один талановитий фахівець. Більш того, дві посередності домагаються, як правило, навіть менших результатів, ніж одна, тому що вони просто заважають одне одному.

При доборі працівників умілі керівники в главу кута ставлять не проблеми, а сприятливу можливість. Як показує практика, існують тільки *три пояснення «незамінності» працівника:*

1. Він у дійсності некомпетентний і може триматися тільки за рахунок відсутності в нього конкретної відповідальності.

2. Його сильні якості використовуються тільки для того, аби підтримати свого більш слабого начальника, який не здатен приймати самостійних рішень.

3. Його сильні якості направляються на відстрочку вирішення серйозних проблем або на те, щоб приховати їх існування.

У кожній з цих трьох ситуацій «незамінна людина» повинна бути переведена на інше місце, й якомога швидше. У протилежному випадку всі сильні якості, які тільки є в цієї людини, просто зникнуть. До обов'язків керуючого входить негайно знімати з роботи будь-кого (особливо начальників), кому не вдається постійно показувати високі результати.

Кожен начальник відповідає за роботу своїх підлеглих. Він має повноваження впливати на кар'єру інших. Тому продуктивне використання сильних сторін людини стає чимось більшим, ніж основою ефективності. Це – моральний імператив, обов'язок керівника і його становища.

Наразі існує незліченна кількість робіт, які вимагають високих теоретичних знань, і величезний вибір областей сугубо інтелектуальної праці.

На початку нинішнього сторіччя існувало декілька областей, потребуючої високої теоретичної підготовки: юриспруденція, медицина, педагогіка і проповідання.

З іншого боку, саме тому тепер маються такі широкі можливості знайти область застосування своїх індивідуальних здібностей. В даний

час немає нестатку, як це було ще в недалекому минулому, намагатися «утиснути» себе в наявні сфери діяльності. Перед сучасною молодого людиною постає інша проблема – проблема правильного вибору. Справа в тому, що вона не володіє достатньою інформацією ні про саму себе, ні про наявні можливості.

Орієнтація на сильні сторони, на результат важлива не тільки для підвищення ефективності самого керуючого і його організації, але і на підвищення ефективності окремих працівників і всього суспільства в інтелектуальній праці.

2.1.7. Діловий етикет як економічна категорія

*Етикет — це мистецтво позіхати
не відкриваючи рота.
/Жарт кадрового дипломата/*

Етикет — слово французького походження, що означає зразки поведінки; до нього відносяться правила чемності й ввічливості, прийняті в суспільстві. Слово «етикет» означає встановлений порядок поведіння у певній соціальній сфері: придворний, дипломатичний, військовий, етикет вищого суспільства, церковний, спортивний, наукових співтовариств; у сфері підприємництва й управління – *діловий етикет*.

Сучасний етикет успадкував звичаї практично всіх народів від сивої давнини до наших днів. У своїй основі ці правила поведінки є загальними, оскільки їх дотримуються представники не тільки якогось певного суспільства, а й різних соціально-політичних систем, що існують в сучасному світі. Народи кожної вносять в етикет свої поправки й доповнення, обумовлені суспільним устроєм країни, специфікою її історичної будови, менталітетом, національними традиціями й звичаями.

Сучасна вітчизняна ділова культура, яка включає діловий етикет, являє собою строкату суміш стереотипів поведіння: залишки командно-адміністративної системи, запозичення з західноєвропейського бізнес-етикету і специфічні українські норми ділового поведіння, що тільки формуються.

В Україні протягом п'ятнадцяти років не існувало спеціального навчання етикету в школах і вишах. Деяким громадянам повезло, адже в їхніх родинях звертали увагу на правильне поведіння, вчили «як поводитися за етикетом», показували приклади етикетного поведіння. Іншим повезло менше і тема «пристойного поведіння» була присутня в їхньому житті лише поверхово.

Співробітнику бізнес-організації часом складно розібратися, які норми ділового поведіння прийнятні в його компанії. Студентів цікавлять часом самі «прості» на перший погляд питання. Наприклад, як по-

час немає нестатку, як це було ще в недалекому минулому, намагатися «утиснути» себе в наявні сфери діяльності. Перед сучасною молодого людиною постає інша проблема – проблема правильного вибору. Справа в тому, що вона не володіє достатньою інформацією ні про саму себе, ні про наявні можливості.

Орієнтація на сильні сторони, на результат важлива не тільки для підвищення ефективності самого керуючого і його організації, але і на підвищення ефективності окремих працівників і всього суспільства в інтелектуальній праці.

2.1.7. Діловий етикет як економічна категорія

*Етикет — це мистецтво позіхати
не відкриваючи рота.
/Жарт кадрового дипломата/*

Етикет — слово французького походження, що означає зразки поведінки; до нього відносяться правила чемності й ввічливості, прийняті в суспільстві. Слово «етикет» означає встановлений порядок поведіння у певній соціальній сфері: придворний, дипломатичний, військовий, етикет вищого суспільства, церковний, спортивний, наукових співтовариств; у сфері підприємництва й управління – *діловий етикет*.

Сучасний етикет успадкував звичаї практично всіх народів від сивої давнини до наших днів. У своїй основі ці правила поведінки є загальними, оскільки їх дотримуються представники не тільки якогось певного суспільства, а й різних соціально-політичних систем, що існують в сучасному світі. Народи кожної вносять в етикет свої поправки й доповнення, обумовлені суспільним устроєм країни, специфікою її історичної будови, менталітетом, національними традиціями й звичаями.

Сучасна вітчизняна ділова культура, яка включає діловий етикет, являє собою строкату суміш стереотипів поведіння: залишки командно-адміністративної системи, запозичення з західноєвропейського бізнес-етикету і специфічні українські норми ділового поведіння, що тільки формуються.

В Україні протягом п'ятнадцяти років не існувало спеціального навчання етикету в школах і вишах. Деяким громадянам повезло, адже в їхніх родинях звертали увагу на правильне поведіння, вчили «як поводитися за етикетом», показували приклади етикетного поведіння. Іншим повезло менше і тема «пристойного поведіння» була присутня в їхньому житті лише поверхово.

Співробітнику бізнес-організації часом складно розібратися, які норми ділового поведіння прийнятні в його компанії. Студентів цікавлять часом самі «прості» на перший погляд питання. Наприклад, як по-

трібно вдягатися на роботу? Які слова вимовляти, піднімаючи слухавку в офісі? Як реагувати, якщо діловий партнер не дотримується етикету? Як поводитися, якщо начальник несправедливий? Як культурно сперечатися? Як прийняти звертатися один одного в діловому середовищі?

Але не тільки рядові співробітники відчують складності з етикетним поведінням. Найчастіше й керівники на тренінгах з етикету запитують: Мене підвищили в посаді, як повинен тепер змінитися мій діловий гардероб? Як зробити зауваження підлеглому, якщо він порушує етикет? Хто повинен платити за ділову вечерю? Як вручати і приймати візитну картку? Які подарунки прийняті в бізнес-середовищі? Як коректно відмовити? Яким є етикет переговорів?

У цивілізованому світі діловий етикет, тобто зовнішні форми поведіння, прийняті в діловій сфері, вважається *економічною категорією*. Якщо всі співробітники на всіх рівнях дотримуються ділового етикету, високих стандартів поведіння, то в колективі створюється позитивна атмосфера, поліпшується мікроклімат, менше конфліктів і хвороб на нервовому ґрунті, вище продуктивність праці, вище якість прийнятих рішень, більш раціонально використовується робочий час тощо. Ціну безкультур'я і хамства можна обчислити і виразити в грошах.

Нагадаю управлінську аксіому: тільки задоволений внутрішній клієнт може створити задоволеного зовнішнього клієнта. Якщо усередині компанії співробітники (внутрішні клієнти) відчують дефіцит гарних ділових манер з боку керівника, колег, якщо їх не влаштовує стиль керівництва і якість спілкування між співробітниками, то не приходиться дивуватися, що такі незадоволені внутрішні клієнти виявляють холодність, байдужність, а часом і брутальність по відношенню до зовнішніх клієнтів. Наприклад, коли керівник критикує підлеглому на очах інших співробітників, то такий підлеглий при обслуговуванні зовнішнього клієнта, швидше за все, також буде нестриманим.

Більшість керівників незадоволені етикетним аспектом поведіння своїх підлеглих. Більш за все претензій до зовнішнього вигляду, телефонного поведіння й манери тримати себе в колективі. Особливі дорікання керівників викликає етикет співробітників у ділових комунікаціях із зовнішніми клієнтами — продажі, переговори, презентації.

Для того щоб «виховати», «окультурити», «облагородити» своїх співробітників, керівники компанії планують для них тренінги з етикету.

Але бізнес-тренінг — це короткострокова форма навчання. Тренінг неминуче закінчиться. Тому замовникам навчання важливо розуміти, що імідж і етикет керівників компанії, топ-менеджерів — це саме той фактор, що й формує норми поведіння персоналу в компанії. Типові запити учасників тренінгів з етикету: Як бути, якщо керівник жадає від підлеглих ділового стилю в одязі, а сам виглядає абияк? Як відноситися до того, що начальник говорить про пунктуальність, а сам спізнюється?

трібно вдягатися на роботу? Які слова вимовляти, піднімаючи слухавку в офісі? Як реагувати, якщо діловий партнер не дотримується етикету? Як поводитися, якщо начальник несправедливий? Як культурно сперечатися? Як прийняти звертатися один одного в діловому середовищі?

Але не тільки рядові співробітники відчують складності з етикетним поведінням. Найчастіше й керівники на тренінгах з етикету запитують: Мене підвищили в посаді, як повинен тепер змінитися мій діловий гардероб? Як зробити зауваження підлеглому, якщо він порушує етикет? Хто повинен платити за ділову вечерю? Як вручати і приймати візитну картку? Які подарунки прийняті в бізнес-середовищі? Як коректно відмовити? Яким є етикет переговорів?

У цивілізованому світі діловий етикет, тобто зовнішні форми поведіння, прийняті в діловій сфері, вважається *економічною категорією*. Якщо всі співробітники на всіх рівнях дотримуються ділового етикету, високих стандартів поведіння, то в колективі створюється позитивна атмосфера, поліпшується мікроклімат, менше конфліктів і хвороб на нервовому ґрунті, вище продуктивність праці, вище якість прийнятих рішень, більш раціонально використовується робочий час тощо. Ціну безкультур'я і хамства можна обчислити і виразити в грошах.

Нагадаю управлінську аксіому: тільки задоволений внутрішній клієнт може створити задоволеного зовнішнього клієнта. Якщо усередині компанії співробітники (внутрішні клієнти) відчують дефіцит гарних ділових манер з боку керівника, колег, якщо їх не влаштовує стиль керівництва і якість спілкування між співробітниками, то не приходиться дивуватися, що такі незадоволені внутрішні клієнти виявляють холодність, байдужність, а часом і брутальність по відношенню до зовнішніх клієнтів. Наприклад, коли керівник критикує підлеглому на очах інших співробітників, то такий підлеглий при обслуговуванні зовнішнього клієнта, швидше за все, також буде нестриманим.

Більшість керівників незадоволені етикетним аспектом поведіння своїх підлеглих. Більш за все претензій до зовнішнього вигляду, телефонного поведіння й манери тримати себе в колективі. Особливі дорікання керівників викликає етикет співробітників у ділових комунікаціях із зовнішніми клієнтами — продажі, переговори, презентації.

Для того щоб «виховати», «окультурити», «облагородити» своїх співробітників, керівники компанії планують для них тренінги з етикету.

Але бізнес-тренінг — це короткострокова форма навчання. Тренінг неминуче закінчиться. Тому замовникам навчання важливо розуміти, що імідж і етикет керівників компанії, топ-менеджерів — це саме той фактор, що й формує норми поведіння персоналу в компанії. Типові запити учасників тренінгів з етикету: Як бути, якщо керівник жадає від підлеглих ділового стилю в одязі, а сам виглядає абияк? Як відноситися до того, що начальник говорить про пунктуальність, а сам спізнюється?

Як співробітникам поводитися з клієнтами, якщо наш начальник з нами не здоровається?

На культуру компанії найбільшою мірою впливають наступні особливості поведінки керівників:

1. *Спрямованість уваги.* За чим керівник стежить, що він вимірює і контролює?

2. *Критичні ситуації.* Як керівник реагує на критичні ситуації й кризи?

3. *Рольова модель.* Який приклад керівник подає своїм підлеглим?

Виділяють ряд характеристик організаційної культури, прямо пов'язані з етикетом:

- зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на роботі (розмаїтість ділових стилів, охайність, косметика, зачіска, уніформа, спецодяг тощо);

- комунікаційна система і мова спілкування (використання усної, письмової, невербальної комунікації, телефонний стиль, жаргон, жестикуляції тощо);

- що і як їдять люди, звички і традиції в цій області (організація харчування, включаючи наявність або відсутність таких місць у компанії, дотація харчування, чи їдять працівники різних рівнів разом або окремо тощо);

- усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання (ступінь точності та відносності часу в співробітників, дотримання часового розпорядку і заохочення за це, моно-хронічне або полі-хронічне використання часу тощо);

- взаємини між людьми (за віком, статтю, статусом, владою, інтелектом, досвідом, знанням, рангом, ступенем формалізації відносин, одержуваною підтримкою, шляхами вирішення конфліктів тощо).

Щоб гарні ділові манери персоналу стали дійсно присутніми для бізнес-організації, принципово важливо, щоб співробітники однаково розуміли, що прийнято в їхній організації, а що ні, що прийнятно в поведженні, а що неприпустимо.

Наприклад, у деяких компаніях для регламентації ділового поведіння для внутрішніх клієнтів створюється документ *«Кодекс поведіння співробітника»*. А для того, щоб описати етикет при роботі з зовнішніми клієнтами, затверджується *«Стандарт обслуговування клієнтів»*.

Буває, що створюється один документ, що визначає форми ділового поведіння для внутрішніх і зовнішніх клієнтів. Наприклад, у *«Книзі співробітника»* однієї торговельної мережі є такі розділи:

- Звернення до співробітника генерального директора,
- Місія компанії,
- Філософія компанії,
- Що компанія очікує від Вас?
- Чого Ви вправі очікувати від компанії?

Як співробітникам поводитися з клієнтами, якщо наш начальник з нами не здоровається?

На культуру компанії найбільшою мірою впливають наступні особливості поведінки керівників:

1. *Спрямованість уваги.* За чим керівник стежить, що він вимірює і контролює?

2. *Критичні ситуації.* Як керівник реагує на критичні ситуації й кризи?

3. *Рольова модель.* Який приклад керівник подає своїм підлеглим?

Виділяють ряд характеристик організаційної культури, прямо пов'язані з етикетом:

- зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на роботі (розмаїтість ділових стилів, охайність, косметика, зачіска, уніформа, спецодяг тощо);

- комунікаційна система і мова спілкування (використання усної, письмової, невербальної комунікації, телефонний стиль, жаргон, жестикуляції тощо);

- що і як їдять люди, звички і традиції в цій області (організація харчування, включаючи наявність або відсутність таких місць у компанії, дотація харчування, чи їдять працівники різних рівнів разом або окремо тощо);

- усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання (ступінь точності та відносності часу в співробітників, дотримання часового розпорядку і заохочення за це, моно-хронічне або полі-хронічне використання часу тощо);

- взаємини між людьми (за віком, статтю, статусом, владою, інтелектом, досвідом, знанням, рангом, ступенем формалізації відносин, одержуваною підтримкою, шляхами вирішення конфліктів тощо).

Щоб гарні ділові манери персоналу стали дійсно присутніми для бізнес-організації, принципово важливо, щоб співробітники однаково розуміли, що прийнято в їхній організації, а що ні, що прийнятно в поведженні, а що неприпустимо.

Наприклад, у деяких компаніях для регламентації ділового поведіння для внутрішніх клієнтів створюється документ *«Кодекс поведіння співробітника»*. А для того, щоб описати етикет при роботі з зовнішніми клієнтами, затверджується *«Стандарт обслуговування клієнтів»*.

Буває, що створюється один документ, що визначає форми ділового поведіння для внутрішніх і зовнішніх клієнтів. Наприклад, у *«Книзі співробітника»* однієї торговельної мережі є такі розділи:

- Звернення до співробітника генерального директора,
- Місія компанії,
- Філософія компанії,
- Що компанія очікує від Вас?
- Чого Ви вправі очікувати від компанії?

- Стандарти поведження на роботі,
- Бажаний образ майбутнього компанії,
- Принципи роботи з покупцем,
- Інформаційна безпека,
- Система мотивації й оплати праці,
- Система дисциплінарних стягнень і штрафів,
- Організаційні процедури.

Ось фрагмент документа «У нас так прийнято», який діє у корпорації «N»:

1. «Наші корпоративні правила поведінки є відображенням надійності і репутабельності корпорації «N». Деякий консерватизм, що прийнятий у діловому спілкуванні і зовнішньому вигляді співробітників, відповідає сформованій в практиці корпорації правилам етикету.

Порушення корпоративних правил розглядається як неповага до іміджу і ділової репутації компанії «N» і її співробітників».

2. «Кожен співробітник зацікавлений у створенні доброзичливої атмосфери професійного співробітництва і постійно прагне дотримуватися принципів спілкування, що створюють партнерські відносини як із зовнішніми клієнтами «N», так і з внутрішніми — адже ми усі є клієнтами один одного.

Обов'язкове дотримання правил етикету:

3. Співробітники вітають і клієнтів, й один одного — у компанії N прийнято здороватися.

4. Фраза «Добрий день!» і посмішка обов'язкові навіть при вході в кабінку ліфта.

5. Діловий стиль в одязі підкреслює повага до клієнтів і колег, розуміння корпоративної культури.

6. Усі розмови ведуться в спокійному і доброзичливому тоні».

Домагаючись дотримання норм ділового етикету в компанії, важливо не тільки описати в документах необхідне поведження персоналу, але і продумати, як упровадити його в практику повсякденної роботи. Очевидно, що без схвалення і розуміння того, як важливе дотримання норм ділового етикету кожним співробітником, ефективність регламентуючих документів буде мінімальною.

Необхідним є процес впровадження правил ділового етикету в життя бізнес-організації є спеціальне навчання персоналу діловому етикету. Таке навчання не означає, що співробітники не знають деяких етичних норм (хоча й таке нерідко трапляється). У більшості випадків вони хоча б теоретично знайомі з ними. У той же час, «знати — не означає робити». Тому навчання етикету у формі бізнес-тренінгів припускає актуалізацію наявних у співробітників знань у цій сфері і тренування навичок етикетного поведження. Дорослі учні, на відміну від дитячих учнів, мають потребу осмислювати і спиратися на свій досвід. Тому, навчаючи персонал, доцільно не тільки назвати необхідні форми діло-

- Стандарти поведження на роботі,
- Бажаний образ майбутнього компанії,
- Принципи роботи з покупцем,
- Інформаційна безпека,
- Система мотивації й оплати праці,
- Система дисциплінарних стягнень і штрафів,
- Організаційні процедури.

Ось фрагмент документа «У нас так прийнято», який діє у корпорації «N»:

1. «Наші корпоративні правила поведінки є відображенням надійності і репутабельності корпорації «N». Деякий консерватизм, що прийнятий у діловому спілкуванні і зовнішньому вигляді співробітників, відповідає сформованій в практиці корпорації правилам етикету.

Порушення корпоративних правил розглядається як неповага до іміджу і ділової репутації компанії «N» і її співробітників».

2. «Кожен співробітник зацікавлений у створенні доброзичливої атмосфери професійного співробітництва і постійно прагне дотримуватися принципів спілкування, що створюють партнерські відносини як із зовнішніми клієнтами «N», так і з внутрішніми — адже ми усі є клієнтами один одного.

Обов'язкове дотримання правил етикету:

3. Співробітники вітають і клієнтів, й один одного — у компанії N прийнято здороватися.

4. Фраза «Добрий день!» і посмішка обов'язкові навіть при вході в кабінку ліфта.

5. Діловий стиль в одязі підкреслює повага до клієнтів і колег, розуміння корпоративної культури.

6. Усі розмови ведуться в спокійному і доброзичливому тоні».

Домагаючись дотримання норм ділового етикету в компанії, важливо не тільки описати в документах необхідне поведження персоналу, але і продумати, як упровадити його в практику повсякденної роботи. Очевидно, що без схвалення і розуміння того, як важливе дотримання норм ділового етикету кожним співробітником, ефективність регламентуючих документів буде мінімальною.

Необхідним є процес впровадження правил ділового етикету в життя бізнес-організації є спеціальне навчання персоналу діловому етикету. Таке навчання не означає, що співробітники не знають деяких етичних норм (хоча й таке нерідко трапляється). У більшості випадків вони хоча б теоретично знайомі з ними. У той же час, «знати — не означає робити». Тому навчання етикету у формі бізнес-тренінгів припускає актуалізацію наявних у співробітників знань у цій сфері і тренування навичок етикетного поведження. Дорослі учні, на відміну від дитячих учнів, мають потребу осмислювати і спиратися на свій досвід. Тому, навчаючи персонал, доцільно не тільки назвати необхідні форми діло-

вого поведження в бізнес-організації, але й пояснити культурологічний зміст етикету, описати його історію, показати можливості етикетного поведження на різних ділових заходах, відповіді на складні етикетні питання, обговорити конкретні ділові ситуації в етикетному аспекті.

Навчати персонал гарним діловим манерам необхідно на всіх рівнях ієрархії в компанії. Марно навчати тільки керівників і припускати, що вони після тренінгу придуть на робоче місце і передадуть тренінгові знання підлеглим. Одна з причин полягає у тому, що етикетні питання і відповіді на них часом досить делікатні. Наприклад, керівники іноді просять тренера включити в зміст тренінгу з етикету для своїх підлеглих такі питання, як важливість відсутності запаху поту, прийнятність довжини спідниці, необхідність особистої гігієни, колір шарпеток, припустимість поширення слухів, культура міжособистісних комунікацій у колективі, етика й етикет службового роману тощо.

Іноді запитують: «А чи можливо взагалі навчитися ділового етикету?». Якщо людині в дитинстві не прищепили гарні манери, чи може вона засвоїти цю науку на тренінгах з етикету?

Щоб відповіді на ці питання необхідно пояснити, що таке етика і що таке етикет.

Залучення до норм етикету відбувається дуже рано, ще у процесі формування особистості дитини. Дитина засвоює мову і невербальні прояви дорослих і в силу природного дару наслідування й обмеженості соціального середовища вважає сприймані форми поведження як єдино можливі. Через них вона взаємодіє із навколишнім світом. У процесі дорослішання ці засвоєні з дитинства форми поведження, тобто етикет, можуть змінюватися. Засвоєні з дитинства манери поведження глибоко пов'язані з цінностями, переконаннями і моральністю людини.

Етика — це філософське вчення про моральність або мораль.

Моральність — це один із способів регулювання людських відносин за допомогою історично сформованих «неписаних» норм, щодо яких учинки людей оцінюються як добрі або злі, гідні або недостойні, чесні або безчесні, справедливі або несправедливі.

На відміну від норм права, норми моралі офіційно ніде не записані і довгий час передавалися з вуст у вуста, від батька до сина, від одного покоління — до іншого. На відміну від правового регулювання, де на стражі законів стоять спеціальні державні органи, що карають за порушення законодавства, контроль над дотриманням моральних норм здійснюється тільки людською совістю й суспільною думкою. Саме тому бути або не бути моральним, дотримувати етичних правил — чи ні, цілком залежить від власного вибору людини.

Моральні норми є результатом тривалого процесу становлення стосунків між людьми. Без дотримання цих норм неможливі політичні, економічні, культурні взаємини, бо не можна існувати, не поважаючи один одного, не накладаючи на себе певних обмежень.

вого поведження в бізнес-організації, але й пояснити культурологічний зміст етикету, описати його історію, показати можливості етикетного поведження на різних ділових заходах, відповіді на складні етикетні питання, обговорити конкретні ділові ситуації в етикетному аспекті.

Навчати персонал гарним діловим манерам необхідно на всіх рівнях ієрархії в компанії. Марно навчати тільки керівників і припускати, що вони після тренінгу придуть на робоче місце і передадуть тренінгові знання підлеглим. Одна з причин полягає у тому, що етикетні питання і відповіді на них часом досить делікатні. Наприклад, керівники іноді просять тренера включити в зміст тренінгу з етикету для своїх підлеглих такі питання, як важливість відсутності запаху поту, прийнятність довжини спідниці, необхідність особистої гігієни, колір шарпеток, припустимість поширення слухів, культура міжособистісних комунікацій у колективі, етика й етикет службового роману тощо.

Іноді запитують: «А чи можливо взагалі навчитися ділового етикету?». Якщо людині в дитинстві не прищепили гарні манери, чи може вона засвоїти цю науку на тренінгах з етикету?

Щоб відповіді на ці питання необхідно пояснити, що таке етика і що таке етикет.

Залучення до норм етикету відбувається дуже рано, ще у процесі формування особистості дитини. Дитина засвоює мову і невербальні прояви дорослих і в силу природного дару наслідування й обмеженості соціального середовища вважає сприймані форми поведження як єдино можливі. Через них вона взаємодіє із навколишнім світом. У процесі дорослішання ці засвоєні з дитинства форми поведження, тобто етикет, можуть змінюватися. Засвоєні з дитинства манери поведження глибоко пов'язані з цінностями, переконаннями і моральністю людини.

Етика — це філософське вчення про моральність або мораль.

Моральність — це один із способів регулювання людських відносин за допомогою історично сформованих «неписаних» норм, щодо яких учинки людей оцінюються як добрі або злі, гідні або недостойні, чесні або безчесні, справедливі або несправедливі.

На відміну від норм права, норми моралі офіційно ніде не записані і довгий час передавалися з вуст у вуста, від батька до сина, від одного покоління — до іншого. На відміну від правового регулювання, де на стражі законів стоять спеціальні державні органи, що карають за порушення законодавства, контроль над дотриманням моральних норм здійснюється тільки людською совістю й суспільною думкою. Саме тому бути або не бути моральним, дотримувати етичних правил — чи ні, цілком залежить від власного вибору людини.

Моральні норми є результатом тривалого процесу становлення стосунків між людьми. Без дотримання цих норм неможливі політичні, економічні, культурні взаємини, бо не можна існувати, не поважаючи один одного, не накладаючи на себе певних обмежень.

Англию й Францію називають «класичними країнами етикету». Проте батьківщиною його назвати їх ніяк не можна. Неуцтво, поклоніння грубій силі в XV ст. панували в обох державах. Про Німеччину й інші країни тодішньої Європи можна взагалі не говорити, одна лише Італія становила виняток. Облагородження італійського суспільства починається вже в XIV ст. Людина переходила від феодальних звичок до духу нового часу і цей перехід почався в Італії раніше, ніж в інших країнах. Якщо порівнювати Італію XV ст. з іншими країнами Європи, то в очі впадає вищий ступінь освіти, багатства, здатності прикрашати своє життя. А в цей же час Англія, закінчивши одну війну, переходить до іншої, залишаючись до середини XVI ст. країною варварів. У Німеччині лютувала жорстока й непримиренна війна гуситів, дворянство було неосвіченим, панує кулачне право. Франція поневолена й спустошена англійцями. Французи не визнавали жодних заслуг, окрім військових. Вони не тільки не поважали науки, а навіть гребували ними й вважали учених найнікчемнішими з людей.

Отже, тоді як решта Європи потопала в міжусобицях, а феодальні порядки ще досить стійкі, Італія була країною нової культури. Вона справедливо вважається батьківщиною етикету.

Як і мораль, етикет — одна з форм регуляції людського поведіння. Але правила поведінки, у тому числі й у бізнес-середовищі, носять сугобо формальний характер і не ставлять людину перед проблемою вільного вибору між добром і злом, справедливістю і несправедливістю, честю і безчестям, як цього вимагають етичні правила. Мова етикету переважно виражає вимоги гуманізму і загальнолюдської ввічливості.

Діловий етикет регламентує ієрархію службових, вікових, статевих відмінностей людей. Етикетні правила припускають конкретну ділову ситуацію і задають готову модель конкретної дії в ній.

На часте питання керівників, чи може співробітник засвоїти правила ділового етикету, можна відповісти так. Співробітник зможе згадати, довідатися, актуалізувати знання з ділового етикету і потренувати навички етикетного ділового поведіння. Таке навчання торкається поведінкового рівня. Рівень цінностей і моральності, швидше за все, на тренінгах може бути зачеплений в мінімальному ступені, оскільки вимагає більше часу й інших форм роботи. Чи зміниться поведіння персоналу на робочому місці в більш етикетну сторону після спеціального навчання, сказати складно. Відповідь на це питання залежить від особистого вибору і власної волі кожного співробітника й інших факторів.

Тема ділового етикету як частини корпоративної культури багатогранна. Її можна розглядати в зв'язку з різними аспектами ефективної комунікацій, управлінського стилю, впливом і протистояння маніпуляціям, створенням іміджу, керуванням конфліктами, профілактикою стресу тощо.

Англию й Францію називають «класичними країнами етикету». Проте батьківщиною його назвати їх ніяк не можна. Неуцтво, поклоніння грубій силі в XV ст. панували в обох державах. Про Німеччину й інші країни тодішньої Європи можна взагалі не говорити, одна лише Італія становила виняток. Облагородження італійського суспільства починається вже в XIV ст. Людина переходила від феодальних звичок до духу нового часу і цей перехід почався в Італії раніше, ніж в інших країнах. Якщо порівнювати Італію XV ст. з іншими країнами Європи, то в очі впадає вищий ступінь освіти, багатства, здатності прикрашати своє життя. А в цей же час Англія, закінчивши одну війну, переходить до іншої, залишаючись до середини XVI ст. країною варварів. У Німеччині лютувала жорстока й непримиренна війна гуситів, дворянство було неосвіченим, панує кулачне право. Франція поневолена й спустошена англійцями. Французи не визнавали жодних заслуг, окрім військових. Вони не тільки не поважали науки, а навіть гребували ними й вважали учених найнікчемнішими з людей.

Отже, тоді як решта Європи потопала в міжусобицях, а феодальні порядки ще досить стійкі, Італія була країною нової культури. Вона справедливо вважається батьківщиною етикету.

Як і мораль, етикет — одна з форм регуляції людського поведіння. Але правила поведінки, у тому числі й у бізнес-середовищі, носять сугобо формальний характер і не ставлять людину перед проблемою вільного вибору між добром і злом, справедливістю і несправедливістю, честю і безчестям, як цього вимагають етичні правила. Мова етикету переважно виражає вимоги гуманізму і загальнолюдської ввічливості.

Діловий етикет регламентує ієрархію службових, вікових, статевих відмінностей людей. Етикетні правила припускають конкретну ділову ситуацію і задають готову модель конкретної дії в ній.

На часте питання керівників, чи може співробітник засвоїти правила ділового етикету, можна відповісти так. Співробітник зможе згадати, довідатися, актуалізувати знання з ділового етикету і потренувати навички етикетного ділового поведіння. Таке навчання торкається поведінкового рівня. Рівень цінностей і моральності, швидше за все, на тренінгах може бути зачеплений в мінімальному ступені, оскільки вимагає більше часу й інших форм роботи. Чи зміниться поведіння персоналу на робочому місці в більш етикетну сторону після спеціального навчання, сказати складно. Відповідь на це питання залежить від особистого вибору і власної волі кожного співробітника й інших факторів.

Тема ділового етикету як частини корпоративної культури багатогранна. Її можна розглядати в зв'язку з різними аспектами ефективної комунікацій, управлінського стилю, впливом і протистояння маніпуляціям, створенням іміджу, керуванням конфліктами, профілактикою стресу тощо.

Діловий етикет — це той розділ корпоративного етичного кодексу, який легше за все піддається контролю й регламентації. Іноді від всієї адміністративної ділової етики залишається тільки етикет. Етикет не належить до власне моральних способів регуляції поведінки, тому у філософських етичних словниках він навіть не згадується. Суворо регламентуючи форми зовнішньої поведінки, етикет не залишає людині вибору. Крім того, дотримання етичних норм не торкається моральної свідомості. «Чим більш цивілізованими є люди, тим більше вони є акторами», — говорив Е. Кант.

Сутність ділового етикету. Використовуючи норми і правила ділового етикету, ми можемо прогнозувати поведінку колег і самі стаємо передбачувані, що допомагає ефективно організувати процес управління. особливо важливо вивчати всі складові ділового етикету в м/н бізнесі, так як крім єдиних норм і правил у ньому існує велика кількість національних і культурних поправок, досить значних у ділових відносинах. Як не заблукати в цьому морі національних відмінностей? Як уникнути посмішок, пов'язаних із сліпим копіюванням чужих манер? Кращі помічники тут — такт і вірність національному менталітету і бізнес-етикету (благо в теперішній час превалює м/н бізнес-етикет, породжений зближенням національних ділових кодексів хорошого тону).

Міжнародний бізнес-етикет – поняття досить ємне й не обмежується питаннями ділової субординації і переговорним процесом. Основними складовими є:

1. Правила привітання.
2. Правила звертання.
3. Правила представлення.
4. Організація ділових контактів (переговорів, зустрічей, прийомів, ділового листування).
5. Ділова субординація.
6. Рекомендації щодо формування зовнішнього обліку ділової людини.
7. Етичні норми грошових відносин.
8. Правила обміну подарунками і сувенірами.
9. Прийнятність чайових.

Етикет є системою детально розроблених правил чемності, що включають форми знайомства, привітання й прощання, подяки і співчуття, культуру мови й уміння вести бесіду, правила поведінки за столом, поздоровлення, подарунки тощо. Усі ці ситуації в діловому етикеті доповнюються правилами поведінки при влаштуванні на роботу й зміні місця роботи, звернення начальника до підлеглих, розмов по службовому телефону, ділового листування, оформлення інтер'єра офісу, відносин чоловіків і жінок у процесі ділового спілкування.

Правила ділового етикету є загальноприйнятими в міжнародному спілкуванні, хоча мають деякі національні й корпоративні особливості.

Діловий етикет — це той розділ корпоративного етичного кодексу, який легше за все піддається контролю й регламентації. Іноді від всієї адміністративної ділової етики залишається тільки етикет. Етикет не належить до власне моральних способів регуляції поведінки, тому у філософських етичних словниках він навіть не згадується. Суворо регламентуючи форми зовнішньої поведінки, етикет не залишає людині вибору. Крім того, дотримання етичних норм не торкається моральної свідомості. «Чим більш цивілізованими є люди, тим більше вони є акторами», — говорив Е. Кант.

Сутність ділового етикету. Використовуючи норми і правила ділового етикету, ми можемо прогнозувати поведінку колег і самі стаємо передбачувані, що допомагає ефективно організувати процес управління. особливо важливо вивчати всі складові ділового етикету в м/н бізнесі, так як крім єдиних норм і правил у ньому існує велика кількість національних і культурних поправок, досить значних у ділових відносинах. Як не заблукати в цьому морі національних відмінностей? Як уникнути посмішок, пов'язаних із сліпим копіюванням чужих манер? Кращі помічники тут — такт і вірність національному менталітету і бізнес-етикету (благо в теперішній час превалює м/н бізнес-етикет, породжений зближенням національних ділових кодексів хорошого тону).

Міжнародний бізнес-етикет – поняття досить ємне й не обмежується питаннями ділової субординації і переговорним процесом. Основними складовими є:

1. Правила привітання.
2. Правила звертання.
3. Правила представлення.
4. Організація ділових контактів (переговорів, зустрічей, прийомів, ділового листування).
5. Ділова субординація.
6. Рекомендації щодо формування зовнішнього обліку ділової людини.
7. Етичні норми грошових відносин.
8. Правила обміну подарунками і сувенірами.
9. Прийнятність чайових.

Етикет є системою детально розроблених правил чемності, що включають форми знайомства, привітання й прощання, подяки і співчуття, культуру мови й уміння вести бесіду, правила поведінки за столом, поздоровлення, подарунки тощо. Усі ці ситуації в діловому етикеті доповнюються правилами поведінки при влаштуванні на роботу й зміні місця роботи, звернення начальника до підлеглих, розмов по службовому телефону, ділового листування, оформлення інтер'єра офісу, відносин чоловіків і жінок у процесі ділового спілкування.

Правила ділового етикету є загальноприйнятими в міжнародному спілкуванні, хоча мають деякі національні й корпоративні особливості.

В організації діловий етикет залежить від того, який стиль спілкування й управління (авторитарний, демократичний, ліберальний тощо) є характерним в цілому, а також від її діяльності, смаків її керівництва і традицій.

Розрізняють декілька видів етикету, основними з яких є:

- **придворний етикет** – суворий порядок, що регламентує форми поведінки, встановлені при монарших дворах;
- **дипломатичний етикет** – правила поведінки дипломатів та інших офіційних осіб на різних дипломатичних прийомах, візитах, переговорах;
- **військовий етикет** – звід загальноприйнятих в армії правил, норм поведінки військовослужбовців у всіх сферах їх діяльності;
- **загальносуспільний етикет** – сукупність правил, традицій та умовностей, які дотримуються громадянами при спілкуванні один з одним.

Більшість правил дипломатичного, військового і загальносуспільного етикету так чи інакше збігаються. Різниця між ними полягає в тому, що дотриманню правил етикету дипломатами надається більшого значення, оскільки порушення цих правил може заподіяти збиток престижу країни або її офіційним представникам і призвести до ускладнень між державами.

З підвищенням рівня освіченості й культури народу одні правила поведінки змінювалися. Те, що раніше вважалося непристойним, стає загальноприйнятим, і навпаки. Але вимоги етикету не є абсолютними: дотримання їх залежить від місця, часу й обставин. Поведінка, неприпустима в одному місці й за одних обставинах, може бути доречною в іншому місці й за інших обставин.

Норми етикету, на відміну від норм моралі, є умовними, вони мають характер негласної угоди про те, що в поведінці людей є загальноприйнятим. Кожна освічена людина повинна не тільки знати й дотримуватися основних норм етикету, але й розуміти необхідність певних правил і взаємовідносин. Поведінка багато в чому відображає внутрішню культуру людини, її етичні й інтелектуальні якості. Уміння правильно поводитися в суспільстві полегшує встановлення контактів, сприяє досягненню взаємного порозуміння, сприяє добрим, стійким взаєминам.

Слід зазначити, що тактовна і вихована людина поводить себе відповідно до норм етикету не тільки на офіційних церемоніях, а й у побуті. Справжня ввічливість, в основі якої лежить доброзичливість, обумовлена почуттям міри, яка підказує, що можна, а чого не можна робити за тих чи інших обставин. Така людина ніколи не порушить громадський порядок, ні словом, ні вчинком не образить гідності іншої.

На жаль, зустрічаються люди з подвійним стандартом поведінки: один – на людях, інший – удома. На роботі, зі знайомими і друзями во-

В організації діловий етикет залежить від того, який стиль спілкування й управління (авторитарний, демократичний, ліберальний тощо) є характерним в цілому, а також від її діяльності, смаків її керівництва і традицій.

Розрізняють декілька видів етикету, основними з яких є:

- **придворний етикет** – суворий порядок, що регламентує форми поведінки, встановлені при монарших дворах;
- **дипломатичний етикет** – правила поведінки дипломатів та інших офіційних осіб на різних дипломатичних прийомах, візитах, переговорах;
- **військовий етикет** – звід загальноприйнятих в армії правил, норм поведінки військовослужбовців у всіх сферах їх діяльності;
- **загальносуспільний етикет** – сукупність правил, традицій та умовностей, які дотримуються громадянами при спілкуванні один з одним.

Більшість правил дипломатичного, військового і загальносуспільного етикету так чи інакше збігаються. Різниця між ними полягає в тому, що дотриманню правил етикету дипломатами надається більшого значення, оскільки порушення цих правил може заподіяти збиток престижу країни або її офіційним представникам і призвести до ускладнень між державами.

З підвищенням рівня освіченості й культури народу одні правила поведінки змінювалися. Те, що раніше вважалося непристойним, стає загальноприйнятим, і навпаки. Але вимоги етикету не є абсолютними: дотримання їх залежить від місця, часу й обставин. Поведінка, неприпустима в одному місці й за одних обставинах, може бути доречною в іншому місці й за інших обставин.

Норми етикету, на відміну від норм моралі, є умовними, вони мають характер негласної угоди про те, що в поведінці людей є загальноприйнятим. Кожна освічена людина повинна не тільки знати й дотримуватися основних норм етикету, але й розуміти необхідність певних правил і взаємовідносин. Поведінка багато в чому відображає внутрішню культуру людини, її етичні й інтелектуальні якості. Уміння правильно поводитися в суспільстві полегшує встановлення контактів, сприяє досягненню взаємного порозуміння, сприяє добрим, стійким взаєминам.

Слід зазначити, що тактовна і вихована людина поводить себе відповідно до норм етикету не тільки на офіційних церемоніях, а й у побуті. Справжня ввічливість, в основі якої лежить доброзичливість, обумовлена почуттям міри, яка підказує, що можна, а чого не можна робити за тих чи інших обставин. Така людина ніколи не порушить громадський порядок, ні словом, ні вчинком не образить гідності іншої.

На жаль, зустрічаються люди з подвійним стандартом поведінки: один – на людях, інший – удома. На роботі, зі знайомими і друзями во-

ни ввічливі, люб'язні, а вдома не церемоняться, грубі й нетактовні. Це свідчить про невисоку культуру й погане виховання.

Сучасний етикет регламентує поведінку людей у побуті, на службі, в громадських місцях і на вулиці, в гостях і на різних офіційних заходах. Отже, етикет – важлива частина загальнолюдської культури, моральності, яка формувалася упродовж багатьох століть всіма народами відповідно до їхніх уявлень про добро, справедливість, людяність – в сфері моральної культури, та про красу, порядок, побутову доцільність – в області культури матеріальної.

Раніше під словом «світ» («вищий світ», «бомонд») розуміли інтелігентне, привілейоване й виховане суспільство. «Світ» складався з людей, що відрізнялися розумом, освіченістю, різними талантами, або хоча б ввічливістю. Нині поняття «світ» не існує, проте світські правила поведінки залишаються. Світський етикет – це *знання пристойності*, вміння поводитися в суспільстві так, щоб заслужити загальне схвалення.

Інтелігентність полягає не тільки у знаннях, в умінні сперечатися, поводитися скромно за столом, непомітно допомагати іншим, берегти природу й довкілля. Інтелігентність – це терпиме ставлення до світу та людей.

В основі хороших манер лежить турбота про те, щоб люди не заважали один одному, щоб всі разом почувалися комфортно. Не треба запам'ятовувати сотні правил, а запам'ятати одне – необхідність шанобливого ставлення до інших.

Правила розмови. Уміння спілкуватися – це друга за значущістю річ після вміння одягатися, на яку люди звертають увагу і за якою складається перше враження про співрозмовника.

Розмови має бути плавною і природною, проте аж ніяк не педантичною чи грайливою, тобто можна бути вченим, але не педантом, веселим, але не зніммати галасу, ввічливим, але не утрирувати ввічливість. У розмові слід уникати будь-якої серйозної полеміки, особливо в розмовах про політику та релігію.

Уміння слухати є такою ж необхідною умовою для ввічливої й вихованої людини, як уміння говорити, і якщо Ви хочете щоб Вас слухали, треба самому уважно слухати інших або принаймні вдавати, що Ви слухаєте.

У компанії не слід говорити про себе, доки не попросять, оскільки тільки дуже близькі друзі (та й то навряд чи) можуть цікавитися особистими справами кого б то не було.

Як поводитися за столом.

*Хорошее воспитание не в том,
чтобы не пролить вино на скатерть,
а в том, чтобы не заметить,
если это сделал кто-то другой*
/А. П. Чехов «Дом с мезонином»/

ни ввічливі, люб'язні, а вдома не церемоняться, грубі й нетактовні. Це свідчить про невисоку культуру й погане виховання.

Сучасний етикет регламентує поведінку людей у побуті, на службі, в громадських місцях і на вулиці, в гостях і на різних офіційних заходах. Отже, етикет – важлива частина загальнолюдської культури, моральності, яка формувалася упродовж багатьох століть всіма народами відповідно до їхніх уявлень про добро, справедливість, людяність – в сфері моральної культури, та про красу, порядок, побутову доцільність – в області культури матеріальної.

Раніше під словом «світ» («вищий світ», «бомонд») розуміли інтелігентне, привілейоване й виховане суспільство. «Світ» складався з людей, що відрізнялися розумом, освіченістю, різними талантами, або хоча б ввічливістю. Нині поняття «світ» не існує, проте світські правила поведінки залишаються. Світський етикет – це *знання пристойності*, вміння поводитися в суспільстві так, щоб заслужити загальне схвалення.

Інтелігентність полягає не тільки у знаннях, в умінні сперечатися, поводитися скромно за столом, непомітно допомагати іншим, берегти природу й довкілля. Інтелігентність – це терпиме ставлення до світу та людей.

В основі хороших манер лежить турбота про те, щоб люди не заважали один одному, щоб всі разом почувалися комфортно. Не треба запам'ятовувати сотні правил, а запам'ятати одне – необхідність шанобливого ставлення до інших.

Правила розмови. Уміння спілкуватися – це друга за значущістю річ після вміння одягатися, на яку люди звертають увагу і за якою складається перше враження про співрозмовника.

Розмови має бути плавною і природною, проте аж ніяк не педантичною чи грайливою, тобто можна бути вченим, але не педантом, веселим, але не зніммати галасу, ввічливим, але не утрирувати ввічливість. У розмові слід уникати будь-якої серйозної полеміки, особливо в розмовах про політику та релігію.

Уміння слухати є такою ж необхідною умовою для ввічливої й вихованої людини, як уміння говорити, і якщо Ви хочете щоб Вас слухали, треба самому уважно слухати інших або принаймні вдавати, що Ви слухаєте.

У компанії не слід говорити про себе, доки не попросять, оскільки тільки дуже близькі друзі (та й то навряд чи) можуть цікавитися особистими справами кого б то не було.

Як поводитися за столом.

*Хорошее воспитание не в том,
чтобы не пролить вино на скатерть,
а в том, чтобы не заметить,
если это сделал кто-то другой*
/А. П. Чехов «Дом с мезонином»/

Ми забули те, що споконвіку називалося світськими манерами. Нагадаємо деякі правила поведінки за столом. Перша порада – чоловікам: Ви повинні бути завжди уважні до дам, стежити, щоб їхні тарілки не були порожніми. Проте що стосується вина, то не слід наполягати на тому щоб воно було випите до дна, адже кожна жінка знає свою норму. Не варто також наполягати на своєму виборі напою для дами – дайте їй право самій вирішувати, що саме й скільки вона хоче випити.

Пропонуючи дамі страви, не тягніться через стіл – попросіть когонебудь передати його Вам. Не кладіть сусідці страви поки не довідаєтеся, чи можна запропонувати їй цю страву. Якщо Вас попросили передати ніж, виделку або ложку, треба тримати їх у місці з'єднання з рукояткою й поверненими рукояткою у бік того, кому передаєте.

Хліб не слід подавати окремими шматочками або виделкою – передайте всю хлібницю. Господині застілля варто пам'ятати, що спочатку страви пропонують жінкам. Якщо страва порціонна, тарілку підносять ззаду й праворуч від сидячого, а якщо на блюді – то зліва.

Якщо Вам захотілося випити чаю, чашку треба передати господарці разом з блюдцем: так зручніше повернути її Вам назад. Тепер про те, як їдять деякі страви.

Печеня із птиці, так само як і м'ясне, їдять за допомогою ножа й виделки, обрізану кістку відсувають на край тарілки (тільки кістки дрібні птиці, наприклад курчати, можна тримати в руці, попередньо зрізавши м'ясо, наскільки це можливо).

Рибу звичайно не їдять ножем (якщо цей ніж не спеціальний – рибний). У таких випадках користуються двома виделками: вилкою в лівій руці їдять, вилкою в правій – допомагають розчленувати рибу.

Картоплю й овочі, як й іншу м'яку їжу, не ріжуть ножем: відокремлюють шматочки виделкою, яку тримають у правій руці, і допомагають ножем, тримаючи його в лівій. Хліб кладуть на тарілку і їдять не від цілої скибочки, а відламуючи від неї шматочки. Шматочки ковбаси тощо кладуть на хліб виделкою.

Шматки пирога їдять за допомогою ножа й виделки.

Фрукти, запропоновані у вазі, вибирати не дозволяється. Звичайно беруть те, що лежить ближче до Вас.

Закінчивши їсти, ніж і виделку кладуть поруч (не хрест-навхрест) на тарілку, серветку залишають розгорнутою також біля тарілки.

Не треба поспішати розкладати свою серветку, краще зачекати, поки це зроблять інші. Непристойно витирати свої прибори, оскільки цим Ви викажете недовіру до господарів, проте це дозволено в ресторанах.

Хліб треба завжди ламати шматочками над своєю тарілкою, щоб не кришити на скатертину, не можна різати його ножем або відкушувати від цілої скибки.

Суп слід вживати не з кінця ложки, а з бічного краю.

Ми забули те, що споконвіку називалося світськими манерами. Нагадаємо деякі правила поведінки за столом. Перша порада – чоловікам: Ви повинні бути завжди уважні до дам, стежити, щоб їхні тарілки не були порожніми. Проте що стосується вина, то не слід наполягати на тому щоб воно було випите до дна, адже кожна жінка знає свою норму. Не варто також наполягати на своєму виборі напою для дами – дайте їй право самій вирішувати, що саме й скільки вона хоче випити.

Пропонуючи дамі страви, не тягніться через стіл – попросіть когонебудь передати його Вам. Не кладіть сусідці страви поки не довідаєтеся, чи можна запропонувати їй цю страву. Якщо Вас попросили передати ніж, виделку або ложку, треба тримати їх у місці з'єднання з рукояткою й поверненими рукояткою у бік того, кому передаєте.

Хліб не слід подавати окремими шматочками або виделкою – передайте всю хлібницю. Господині застілля варто пам'ятати, що спочатку страви пропонують жінкам. Якщо страва порціонна, тарілку підносять ззаду й праворуч від сидячого, а якщо на блюді – то зліва.

Якщо Вам захотілося випити чаю, чашку треба передати господарці разом з блюдцем: так зручніше повернути її Вам назад. Тепер про те, як їдять деякі страви.

Печеня із птиці, так само як і м'ясне, їдять за допомогою ножа й виделки, обрізану кістку відсувають на край тарілки (тільки кістки дрібні птиці, наприклад курчати, можна тримати в руці, попередньо зрізавши м'ясо, наскільки це можливо).

Рибу звичайно не їдять ножем (якщо цей ніж не спеціальний – рибний). У таких випадках користуються двома виделками: вилкою в лівій руці їдять, вилкою в правій – допомагають розчленувати рибу.

Картоплю й овочі, як й іншу м'яку їжу, не ріжуть ножем: відокремлюють шматочки виделкою, яку тримають у правій руці, і допомагають ножем, тримаючи його в лівій. Хліб кладуть на тарілку і їдять не від цілої скибочки, а відламуючи від неї шматочки. Шматочки ковбаси тощо кладуть на хліб виделкою.

Шматки пирога їдять за допомогою ножа й виделки.

Фрукти, запропоновані у вазі, вибирати не дозволяється. Звичайно беруть те, що лежить ближче до Вас.

Закінчивши їсти, ніж і виделку кладуть поруч (не хрест-навхрест) на тарілку, серветку залишають розгорнутою також біля тарілки.

Не треба поспішати розкладати свою серветку, краще зачекати, поки це зроблять інші. Непристойно витирати свої прибори, оскільки цим Ви викажете недовіру до господарів, проте це дозволено в ресторанах.

Хліб треба завжди ламати шматочками над своєю тарілкою, щоб не кришити на скатертину, не можна різати його ножем або відкушувати від цілої скибки.

Суп слід вживати не з кінця ложки, а з бічного краю.

Для устриць, омарів та й взагалі для всіх м'яких страв (таких як м'ясо, риба тощо) використовують тільки ножі.

Вважається непристойним їсти фрукти, відкушуючи прямо від них. Потрібно очистити їх ножом від шкірки, розрізати на частини, вирізати серцевину із зернами й лише після цього їсти.

Ніхто не повинен просити, щоб йому першому піднесли блюдо, виявляючи своє нетерпіння. Якщо Вам захотілося пити, то треба простягнути свою чарку до того, хто наливає, тримаючи її між великим вказівним і середнім пальцями правої руки. Не слід залишати в своєму бокалі вино або воду, які можуть при цьому пролитися.

Встаючи з-за столу не слід складати свою серветку. Вважається непристойним від'їжджати негайно після обіду, завжди треба зачекати, принаймні півгодини.

Буфет.

Посуд. Столовий посуд поділяється на три частини: столовий, чайний і десертний. Крім того, він розрізняється за видами матеріалів, з яких виготовлений.

Срібло. Як правило посуд зі срібла – це блюда для тістечок, ложки, виделки, ножі, сільнички.

Мельхіор (нейзільбер – сплав міді, нікелю, цинку, який нагадує срібло) вживається для виготовлення тих самих видів посуду, що й срібло, але є набагато дешевшим.

Криштал. З нього зазвичай виробляються графіни, салатниці, чарки, сільнички, склянки, блюдечка, цукорниці, вазочки для фруктів та розетки для варення.

Фарфор, фаянс. Основна маса посуду складається саме з фарфорового або фаянсового посуду. Сюди належать тарілки, чашки, графіни, соусники, блюда, салатниці. Фаянс в основному використовується для грубіших видів посуду (графіни, великі блюда).

Порядок подачі вин. Тут наведені уривки з куховарської книги 1912 року видання. Вражає кількість різноманітних комбінацій подачі одних лише вин. З цього можна зробити висновок, збіднів сам раціон, а також і самі правила етикету сервіровки столу.

Вина до столу подаються або охолодженими, або підігрітими чи просто холодними. Охолодженими подають шампанське, підігрітими – бургонське або лафіти. Решта вин подаються просто холодними.

Подаються вина в такому порядку:

- Після бульйону або супу подають мадеру, херес або портвейн.
- Після яловичини – пунш, портер, шато-лафіт, сент-естеф медок, марго, сен-жульєн.
- Після холодних блюд – марсала, ермітаж, шаблі, го-барсак вейндеграф.
- Після рибних блюд – бургонське, макон, нюї, помор, петі-віолет.

Для устриць, омарів та й взагалі для всіх м'яких страв (таких як м'ясо, риба тощо) використовують тільки ножі.

Вважається непристойним їсти фрукти, відкушуючи прямо від них. Потрібно очистити їх ножом від шкірки, розрізати на частини, вирізати серцевину із зернами й лише після цього їсти.

Ніхто не повинен просити, щоб йому першому піднесли блюдо, виявляючи своє нетерпіння. Якщо Вам захотілося пити, то треба простягнути свою чарку до того, хто наливає, тримаючи її між великим вказівним і середнім пальцями правої руки. Не слід залишати в своєму бокалі вино або воду, які можуть при цьому пролитися.

Встаючи з-за столу не слід складати свою серветку. Вважається непристойним від'їжджати негайно після обіду, завжди треба зачекати, принаймні півгодини.

Буфет.

Посуд. Столовий посуд поділяється на три частини: столовий, чайний і десертний. Крім того, він розрізняється за видами матеріалів, з яких виготовлений.

Срібло. Як правило посуд зі срібла – це блюда для тістечок, ложки, виделки, ножі, сільнички.

Мельхіор (нейзільбер – сплав міді, нікелю, цинку, який нагадує срібло) вживається для виготовлення тих самих видів посуду, що й срібло, але є набагато дешевшим.

Криштал. З нього зазвичай виробляються графіни, салатниці, чарки, сільнички, склянки, блюдечка, цукорниці, вазочки для фруктів та розетки для варення.

Фарфор, фаянс. Основна маса посуду складається саме з фарфорового або фаянсового посуду. Сюди належать тарілки, чашки, графіни, соусники, блюда, салатниці. Фаянс в основному використовується для грубіших видів посуду (графіни, великі блюда).

Порядок подачі вин. Тут наведені уривки з куховарської книги 1912 року видання. Вражає кількість різноманітних комбінацій подачі одних лише вин. З цього можна зробити висновок, збіднів сам раціон, а також і самі правила етикету сервіровки столу.

Вина до столу подаються або охолодженими, або підігрітими чи просто холодними. Охолодженими подають шампанське, підігрітими – бургонське або лафіти. Решта вин подаються просто холодними.

Подаються вина в такому порядку:

- Після бульйону або супу подають мадеру, херес або портвейн.
- Після яловичини – пунш, портер, шато-лафіт, сент-естеф медок, марго, сен-жульєн.
- Після холодних блюд – марсала, ермітаж, шаблі, го-барсак вейндеграф.
- Після рибних блюд – бургонське, макон, нюї, помор, петі-віолет.

- *За соусами* – рейнвейн, сотерн, го-сотерн, мозельвейн, ізенгеймер, гохмейер, шато-дікем.
- *Після паштетів* – пунш у склянках або шампанське.
- *Після печені* – малага, мускат-люнель, мускат-фронтень, мускат-бутьє.

Бургонське злегка підігривають в гарячому піску, і взагалі всі черво-ні вина подаються не дуже холодними. Шампанське ж подається тільки в металевих вазах, наповнених льодом і виймаються пляшки тільки в ту хвилину, коли воно має бути розлите й подане гостям.

Сервіровка столу. Щодо сервіровки столу слід мати на увазі, що не прийнято класти більше трьох виделок або трьох ножів (кожному виду страв має відповідати свій прибор) оскільки всі прибори не використовуватимуться одночасно. Решта ножів, виделок та інших додаткових предметів сервіровки подається у разі потреби, до відповідних блюд. Виделки повинні лежати зліва від тарілки в порядку послідовності подачі страв. Праворуч від тарілки: ніж для закуски, столова ложка, ніж для риби та великий обідній ніж.

Келихи ставляться в такій послідовності справа наліво: келих (стакан) для води, келих для шампанського, келих для білого вина, дещо менший келих для червоного вина й ще менший – для десертного. На найвищій фужер зазвичай кладуть картку з ім'ям і прізвищем гостя, для якого призначене місце.

Візитні картки. Візитна картка у багатьох випадках замінює «повідчення особи». Зазвичай вона друкується на мові країни, в якій живе власник картки, англійською або мовою країни перебування.

На візитній картці друкується ім'я й прізвище, посада й адреса фірми, в якій людина працює, а також номер телефону (факсу, телексу, адреса електронної пошти, веб-сайту).

Візитні картки вручаються так, щоб людина могла відразу прочитати її, а той, хто подає, повинен тим часом вголос вимовити своє ім'я й прізвище.

На візитних картках дружин проставляється лише ім'я й прізвище.

На візитних картках, надрукованих не українською мовою, по батькові не вказується, оскільки в більшості країн не існує навіть такого поняття.

Написи олівцем в лівому нижньому куті, візитної картки можуть означати:

- r.f. – поздоровлення
- r.g. – подяка
- r.c. – співчуття
- r.p. – заочне представлення
- r.f.c. – задоволення знайомством
- r.p.c. – замість особистого візиту у разі від'їзду
- r.f.N.a. – поздоровлення з Новим роком

- *За соусами* – рейнвейн, сотерн, го-сотерн, мозельвейн, ізенгеймер, гохмейер, шато-дікем.
- *Після паштетів* – пунш у склянках або шампанське.
- *Після печені* – малага, мускат-люнель, мускат-фронтень, мускат-бутьє.

Бургонське злегка підігривають в гарячому піску, і взагалі всі черво-ні вина подаються не дуже холодними. Шампанське ж подається тільки в металевих вазах, наповнених льодом і виймаються пляшки тільки в ту хвилину, коли воно має бути розлите й подане гостям.

Сервіровка столу. Щодо сервіровки столу слід мати на увазі, що не прийнято класти більше трьох виделок або трьох ножів (кожному виду страв має відповідати свій прибор) оскільки всі прибори не використовуватимуться одночасно. Решта ножів, виделок та інших додаткових предметів сервіровки подається у разі потреби, до відповідних блюд. Виделки повинні лежати зліва від тарілки в порядку послідовності подачі страв. Праворуч від тарілки: ніж для закуски, столова ложка, ніж для риби та великий обідній ніж.

Келихи ставляться в такій послідовності справа наліво: келих (стакан) для води, келих для шампанського, келих для білого вина, дещо менший келих для червоного вина й ще менший – для десертного. На найвищій фужер зазвичай кладуть картку з ім'ям і прізвищем гостя, для якого призначене місце.

Візитні картки. Візитна картка у багатьох випадках замінює «повідчення особи». Зазвичай вона друкується на мові країни, в якій живе власник картки, англійською або мовою країни перебування.

На візитній картці друкується ім'я й прізвище, посада й адреса фірми, в якій людина працює, а також номер телефону (факсу, телексу, адреса електронної пошти, веб-сайту).

Візитні картки вручаються так, щоб людина могла відразу прочитати її, а той, хто подає, повинен тим часом вголос вимовити своє ім'я й прізвище.

На візитних картках дружин проставляється лише ім'я й прізвище.

На візитних картках, надрукованих не українською мовою, по батькові не вказується, оскільки в більшості країн не існує навіть такого поняття.

Написи олівцем в лівому нижньому куті, візитної картки можуть означати:

- r.f. – поздоровлення
- r.g. – подяка
- r.c. – співчуття
- r.p. – заочне представлення
- r.f.c. – задоволення знайомством
- r.p.c. – замість особистого візиту у разі від'їзду
- r.f.N.a. – поздоровлення з Новим роком

Візитні картки, які завозяться безпосередньо її власником, загинаються з правого боку (заломлений кут означає особисті відвідини), відіслані візитні картки не загинаються. На отримані або завезені візитні картки належить відповісти протягом 24 годин. Візитні картки не повинні бути екстравагантними, не повинні мати золотих обрізів. Шрифт використовується тільки чорний.

Етикет, якого дотримуються в листах. Етикет в листах, по суті, це ті ж формальності, що перетворилися на звичаї. Листи-поздоровлення з Новим роком посилаються наперед, щоб вони були отримані напередодні або в день свята. Цей термін має витримуватися відносно родичів, щодо друзів або близьких знайомих термін поздоровлень може бути розтягнутий і на перший тиждень після нового року, всіх інших можна поздоровляти впродовж усього місяця нового року.

Листи пишуться тільки з одного боку аркуша, зворотний має завжди залишатися чистим.

Етикет не вимагає гарного почерку, але писати нерозбірливо також небажано, як і бурмотіти собі під ніс, розмовляючи з іншими.

Дуже нечемним вважається ставити одну букву з крапкою замість підпису. Яким би не був лист за змістом – діловий або дружній (приватний) – ніколи не слід забувати вказувати адресу й число.

Ніколи не слід писати багатослівно до осіб, що стоять вище або нижче Вас за статусом. У першому випадку своєю багатослівністю можна показати неповагу, та й імовірно довгий лист просто не читатимуть, а в другому випадку довгий лист можуть сприйняти як фамільярність.

У мистецтві складати листи дуже важливу роль відіграє вміння відрізнити того, до кого ми пишемо, і вибрати правильний тон листа.

При листуванні слід бути витончено дотепним, пам'ятаючи про те, що за листом люди складають враження про ваші достоїнства й недоліки. Найменша нетактовність у словах і недбалість у висловлюваннях виставляють того, хто пише в неприємному для нього світлі.

Висновки

Основна ідея установчої лекції побудована на двох передумовах:

- діяльність керуючого повинна бути ефективною;
- ефективності можна навчитися.

Менеджеру платять за його ефективність. Він просто зобов'язаний бути ефективним у тій організації, де працює.

Але чого повинен навчитися менеджер і що він повинен робити, аби бути ефективним? У спробі відповісти на ці питання висуваються *дві задачі*:

1. показники ефективності функціонування організації в цілому і
2. безпосередньо самого керуючого.

Ефективності можна навчитися, але їй не можна навчити. Крім усього іншого, ефективність – не «предмет», а самодисципліна.

Візитні картки, які завозяться безпосередньо її власником, загинаються з правого боку (заломлений кут означає особисті відвідини), відіслані візитні картки не загинаються. На отримані або завезені візитні картки належить відповісти протягом 24 годин. Візитні картки не повинні бути екстравагантними, не повинні мати золотих обрізів. Шрифт використовується тільки чорний.

Етикет, якого дотримуються в листах. Етикет в листах, по суті, це ті ж формальності, що перетворилися на звичаї. Листи-поздоровлення з Новим роком посилаються наперед, щоб вони були отримані напередодні або в день свята. Цей термін має витримуватися відносно родичів, щодо друзів або близьких знайомих термін поздоровлень може бути розтягнутий і на перший тиждень після нового року, всіх інших можна поздоровляти впродовж усього місяця нового року.

Листи пишуться тільки з одного боку аркуша, зворотний має завжди залишатися чистим.

Етикет не вимагає гарного почерку, але писати нерозбірливо також небажано, як і бурмотіти собі під ніс, розмовляючи з іншими.

Дуже нечемним вважається ставити одну букву з крапкою замість підпису. Яким би не був лист за змістом – діловий або дружній (приватний) – ніколи не слід забувати вказувати адресу й число.

Ніколи не слід писати багатослівно до осіб, що стоять вище або нижче Вас за статусом. У першому випадку своєю багатослівністю можна показати неповагу, та й імовірно довгий лист просто не читатимуть, а в другому випадку довгий лист можуть сприйняти як фамільярність.

У мистецтві складати листи дуже важливу роль відіграє вміння відрізнити того, до кого ми пишемо, і вибрати правильний тон листа.

При листуванні слід бути витончено дотепним, пам'ятаючи про те, що за листом люди складають враження про ваші достоїнства й недоліки. Найменша нетактовність у словах і недбалість у висловлюваннях виставляють того, хто пише в неприємному для нього світлі.

Висновки

Основна ідея установчої лекції побудована на двох передумовах:

- діяльність керуючого повинна бути ефективною;
- ефективності можна навчитися.

Менеджеру платять за його ефективність. Він просто зобов'язаний бути ефективним у тій організації, де працює.

Але чого повинен навчитися менеджер і що він повинен робити, аби бути ефективним? У спробі відповісти на ці питання висуваються *дві задачі*:

1. показники ефективності функціонування організації в цілому і
2. безпосередньо самого керуючого.

Ефективності можна навчитися, але їй не можна навчити. Крім усього іншого, ефективність – не «предмет», а самодисципліна.

Ефективність представляється найважливішим елементом саморозвитку людини, розвитку організації і заставою життєздатності сучасного суспільства.

1. Перший крок на шляху підвищення ефективності носить чисто методичний характер: реєстрація витрати часу. Цей крок є механічним, якщо навіть не механістичним. Тут немає необхідності в тому, щоб цим займався безпосередньо сам менеджер – його секретар або помічник цілком справляється з цією роботою. Результати дадуть про себе знати швидко, але не негайно. Якщо робити реєстрацію часу постійно і послідовно, то сам цей процес підштовхне людини до наступних ступенів підвищення ефективності.

2. Наступний етап, на якому менеджеру потрібно сконцентрувати свою увагу на особистому внеску, носить уже не методичний (процедурний), а концептуальний характер. Цей етап характеризує собою перехід від механіки до аналізу і від продуктивності як такої до кінцевих результатів. На цьому етапі менеджер привчається аналізувати свою роль в організації і визначати свій внесок у її діяльність. Питання, що ставить сам собі керуючий щодо свого внеску, досить прямолінійні і схематичні. Але відповіді на них повинні призводити до підвищення вимог до самого себе, до міркувань щодо власних цілей і цілей організації, а також до визначення цінностей.

3. Активізація сильних сторін характеру знаходить своє відображення в поведінці. Це повага особистості як своєї власної, так і інших. Це система цінностей у дії. Але це знову «навчання в процесі виконання роботи» і саморозвиток на практиці.

Менеджер поєднує індивідуальну мету і потреби організації, індивідуальні здібності і результати роботи організації, індивідуальні досягнення і можливості організації.

4. Ефективне рішення, елементи якого лежать в області раціональної дії. Перед нами вже не широкий і чітко окреслений шлях, йдучи яким менеджер автоматично досягне висот ефективності.

Ефективне прийняття рішень вимагає як процедури, так і аналізу, але основа його лежить в етиці дій,

Саморозвиток менеджера відіграє величезну роль в його становленні як ефективного працівника. Саморозвиток управлінця є метою підвищення власної ефективності – це центральна ланка в розвитку організації, будь то виробниче підприємство, урядовий заклад, наукова лабораторія, лікарня або армійський підрозділ.

Підвищення ефективності керівника збільшує різноманіття напрямків і цілей організації. Воно стимулює людей на позитивне мислення, тобто дає можливість вийти з-під гіпнозу проблем і почати розглядати ситуації у світлі сприятливих можливостей, припинити звертати увагу на слабкості й робити ставку на сильні, конкретно корисні і продуктивні якості.

Ефективність представляється найважливішим елементом саморозвитку людини, розвитку організації і заставою життєздатності сучасного суспільства.

1. Перший крок на шляху підвищення ефективності носить чисто методичний характер: реєстрація витрати часу. Цей крок є механічним, якщо навіть не механістичним. Тут немає необхідності в тому, щоб цим займався безпосередньо сам менеджер – його секретар або помічник цілком справляється з цією роботою. Результати дадуть про себе знати швидко, але не негайно. Якщо робити реєстрацію часу постійно і послідовно, то сам цей процес підштовхне людини до наступних ступенів підвищення ефективності.

2. Наступний етап, на якому менеджеру потрібно сконцентрувати свою увагу на особистому внеску, носить уже не методичний (процедурний), а концептуальний характер. Цей етап характеризує собою перехід від механіки до аналізу і від продуктивності як такої до кінцевих результатів. На цьому етапі менеджер привчається аналізувати свою роль в організації і визначати свій внесок у її діяльність. Питання, що ставить сам собі керуючий щодо свого внеску, досить прямолінійні і схематичні. Але відповіді на них повинні призводити до підвищення вимог до самого себе, до міркувань щодо власних цілей і цілей організації, а також до визначення цінностей.

3. Активізація сильних сторін характеру знаходить своє відображення в поведінці. Це повага особистості як своєї власної, так і інших. Це система цінностей у дії. Але це знову «навчання в процесі виконання роботи» і саморозвиток на практиці.

Менеджер поєднує індивідуальну мету і потреби організації, індивідуальні здібності і результати роботи організації, індивідуальні досягнення і можливості організації.

4. Ефективне рішення, елементи якого лежать в області раціональної дії. Перед нами вже не широкий і чітко окреслений шлях, йдучи яким менеджер автоматично досягне висот ефективності.

Ефективне прийняття рішень вимагає як процедури, так і аналізу, але основа його лежить в етиці дій,

Саморозвиток менеджера відіграє величезну роль в його становленні як ефективного працівника. Саморозвиток управлінця є метою підвищення власної ефективності – це центральна ланка в розвитку організації, будь то виробниче підприємство, урядовий заклад, наукова лабораторія, лікарня або армійський підрозділ.

Підвищення ефективності керівника збільшує різноманіття напрямків і цілей організації. Воно стимулює людей на позитивне мислення, тобто дає можливість вийти з-під гіпнозу проблем і почати розглядати ситуації у світлі сприятливих можливостей, припинити звертати увагу на слабкості й робити ставку на сильні, конкретно корисні і продуктивні якості.

Функціонування (якщо не виживання) сучасного суспільства залежить від ефективності великих організацій, їхньої результативності, рівня діяльності, цінностей і вимог, пропонованих до самих себе.

Результативність стала вирішальним фактором не тільки в економічній і соціальної сферах, вона важлива також і в освіті, медицині й в інших областях людської діяльності. Особливу важливість здобувають організації, в основі діяльності яких лежать теоретичні знання і передові навички, в яких працюють люди, які користуються своїми мозками як основним інструментом. У таких організаціях працюють чоловіки і жінки, у масі своєї виконуючі управлінські функції і готові взяти на себе відповідальність за результати роботи всього колективу і, що саме головне, у силу своїх знань і обов'язків приймаючи такі рішення, що впливають на загальні показники роботи.

Радикальний перенос центра тяжіння з ручної праці на розумову, що відбувся після закінчення другої світової війни, не приніс незвичайних результатів. Зокрема, не відбулося фундаментальних зрушень ні в продуктивності, ні в рентабельності, тобто в тих показниках, що є основними мірками економічних результатів. Незалежно від того, яких би вражаючих успіхів не досягли індустріально розвинуті країни після війни, їм ще не вдається використовувати в повну силу працю тих, хто озброєний широкими знаннями і здібностями. Ефективність керуючих сама може бути ключем до вирішенню цієї задачі. Крім всього іншого, сам керівник – це, насамперед, працівник розумової, творчої праці. Його власний рівень, його вимоги до самого себе в значній мірі визначають мотивацію, напрямок і цілеспрямованість всіх інших фахівців у його оточенні.

2.2. Опрацювання програмного матеріалу

МОДУЛЬ 1 «ОРГАНІЗАЦІЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА»

2.2.1. Тема 1. СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ОФІСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Базові поняття: *управлінська праця (УП), мета УП, об'єкт УП, засоби УП, продукт УП, функціональні аспекти УП (евристична, адміністраторська, операторська функції менеджера), зміст УП, ролі керівника (міжособистісні, інформаційні, ролі пов'язані з прийняттям рішень), класифікація видів діяльності менеджера, кадри управління, розподіл завдань управління між категоріями менеджерів, функції менеджерів (основні, часткові), модель сучасного менеджера (вимоги, передумови).*

Функціонування (якщо не виживання) сучасного суспільства залежить від ефективності великих організацій, їхньої результативності, рівня діяльності, цінностей і вимог, пропонованих до самих себе.

Результативність стала вирішальним фактором не тільки в економічній і соціальної сферах, вона важлива також і в освіті, медицині й в інших областях людської діяльності. Особливу важливість здобувають організації, в основі діяльності яких лежать теоретичні знання і передові навички, в яких працюють люди, які користуються своїми мозками як основним інструментом. У таких організаціях працюють чоловіки і жінки, у масі своєї виконуючі управлінські функції і готові взяти на себе відповідальність за результати роботи всього колективу і, що саме головне, у силу своїх знань і обов'язків приймаючи такі рішення, що впливають на загальні показники роботи.

Радикальний перенос центра тяжіння з ручної праці на розумову, що відбувся після закінчення другої світової війни, не приніс незвичайних результатів. Зокрема, не відбулося фундаментальних зрушень ні в продуктивності, ні в рентабельності, тобто в тих показниках, що є основними мірками економічних результатів. Незалежно від того, яких би вражаючих успіхів не досягли індустріально розвинуті країни після війни, їм ще не вдається використовувати в повну силу працю тих, хто озброєний широкими знаннями і здібностями. Ефективність керуючих сама може бути ключем до вирішенню цієї задачі. Крім всього іншого, сам керівник – це, насамперед, працівник розумової, творчої праці. Його власний рівень, його вимоги до самого себе в значній мірі визначають мотивацію, напрямок і цілеспрямованість всіх інших фахівців у його оточенні.

2.2. Опрацювання програмного матеріалу

МОДУЛЬ 1 «ОРГАНІЗАЦІЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА»

2.2.1. Тема 1. СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ОФІСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Базові поняття: *управлінська праця (УП), мета УП, об'єкт УП, засоби УП, продукт УП, функціональні аспекти УП (евристична, адміністраторська, операторська функції менеджера), зміст УП, ролі керівника (міжособистісні, інформаційні, ролі пов'язані з прийняттям рішень), класифікація видів діяльності менеджера, кадри управління, розподіл завдань управління між категоріями менеджерів, функції менеджерів (основні, часткові), модель сучасного менеджера (вимоги, передумови).*

Програмний зміст теми

Вступ. Предмет, структура та зміст дисципліни «Офісний менеджмент» як наукової дисципліни і методи її пізнання. Значення дисципліни для підготовки фахівців. Мета вивчення, завдання дисципліни, її зв'язок з іншими дисциплінами. Форми контролю засвоєних знань.

Управлінська праця як складова управлінської діяльності. Об'єктивні основи виникнення, сутність, предмет, об'єкт та засоби організації офісного менеджменту та праці менеджерів.

Еволюція організації праці. Сутність, цілі та умови вдосконалення праці на сучасному етапі. Управлінська праця як сума управлінських складових (управлінський працівник – управлінська ситуація – управлінський процес).

Види та класифікація управлінської діяльності: за змістом, характером ініціативи, періодом, предметом діяльності, періодичністю повторення, фіксованістю у часі, важливістю і терміновістю.

Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства, форми керівництва (пряма і опосередкована, повна і часткова). Керівництво спільною діяльністю. Проектування ієрархії обсягу.

Евристична, адміністративна та операторська функції менеджера, співвідношення між ними. Зміст роботи менеджера та її класифікація. Ролі керівника за Ф. Мінцбергом. Класифікація складності праці. Фізичні та нервово-психічні навантаження. Психофізіологічні дослідження.

Поняття трудового процесу. Закони розвитку організації праці. Критерії оптимізації трудових процесів. Типи трудових процесів і фактори, які визначають їх зміст. Сутність наукового підходу до пізнання трудових процесів.

Резюме

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

В процесі офісної роботи відбуваються збір, обробка, передача інформації. В процесі управління зв'язки між різними управлінськими працівниками, між керівниками і виробничим персоналом здійснюються також за допомогою комунікацій. Тому управлінська робота має інформаційну природу.

Досягнення цілей управління здійснюється шляхом підготовки і реалізації керуючих впливів на людей, що активізують їхню роботу в організації. Це й є специфічним продуктом управлінської праці. Основною формою такого впливу є прийняття та реалізація управлінського рішення, або простого регулювання, коли приймати рішення не потрібно (немає альтернатив), тобто коли є тільки один варіант зняття проблемної ситуації.

Програмний зміст теми

Вступ. Предмет, структура та зміст дисципліни «Офісний менеджмент» як наукової дисципліни і методи її пізнання. Значення дисципліни для підготовки фахівців. Мета вивчення, завдання дисципліни, її зв'язок з іншими дисциплінами. Форми контролю засвоєних знань.

Управлінська праця як складова управлінської діяльності. Об'єктивні основи виникнення, сутність, предмет, об'єкт та засоби організації офісного менеджменту та праці менеджерів.

Еволюція організації праці. Сутність, цілі та умови вдосконалення праці на сучасному етапі. Управлінська праця як сума управлінських складових (управлінський працівник – управлінська ситуація – управлінський процес).

Види та класифікація управлінської діяльності: за змістом, характером ініціативи, періодом, предметом діяльності, періодичністю повторення, фіксованістю у часі, важливістю і терміновістю.

Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства, форми керівництва (пряма і опосередкована, повна і часткова). Керівництво спільною діяльністю. Проектування ієрархії обсягу.

Евристична, адміністративна та операторська функції менеджера, співвідношення між ними. Зміст роботи менеджера та її класифікація. Ролі керівника за Ф. Мінцбергом. Класифікація складності праці. Фізичні та нервово-психічні навантаження. Психофізіологічні дослідження.

Поняття трудового процесу. Закони розвитку організації праці. Критерії оптимізації трудових процесів. Типи трудових процесів і фактори, які визначають їх зміст. Сутність наукового підходу до пізнання трудових процесів.

Резюме

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

В процесі офісної роботи відбуваються збір, обробка, передача інформації. В процесі управління зв'язки між різними управлінськими працівниками, між керівниками і виробничим персоналом здійснюються також за допомогою комунікацій. Тому управлінська робота має інформаційну природу.

Досягнення цілей управління здійснюється шляхом підготовки і реалізації керуючих впливів на людей, що активізують їхню роботу в організації. Це й є специфічним продуктом управлінської праці. Основною формою такого впливу є прийняття та реалізація управлінського рішення, або простого регулювання, коли приймати рішення не потрібно (немає альтернатив), тобто коли є тільки один варіант зняття проблемної ситуації.

В процесі управління управлінські працівники вирішують різноманітні проблеми організаційного, економічного, технічного, соціально-психологічного, правового характеру, їхнє різноманіття також є важливою особливістю управлінської праці.

Засобами управлінської праці є організаційна й обчислювальна техніка, а рівень і повнота її використання багато в чому визначають культуру й ефективність управління.

Менеджер – це людина, яка професійно здійснює управлінські функції. Поняття «менеджер» у сучасному розумінні – це керівник або фахівець, який займає постійну посаду та має повноваження в області прийняття рішень з конкретних видів діяльності підприємства, яке функціонує у ринкових умовах.

Визначають три категорії менеджерів:

1. менеджери нижчої ланки управління (технічний рівень);
2. менеджери середнього рівня управління (управлінський рівень);
3. менеджери вищої ланки управління (інституціональний рівень).

Змістом діяльності менеджера є процес реалізації функцій планування, організації, координації, мотивації і контролю.

Управлінська діяльність передбачає розподіл функцій, повноважень, відповідальності.

Менеджер виконує наступні функції:

- адміністративну,
- стратегічного управління,
- експертно-консультативну,
- представницьку,
- виховну,
- психотерапевтичну,
- комунікативно-регулюючу,
- інноваційну,
- дисциплінарну.

Діяльність менеджера, пов'язану з міжособистісними комунікаціями, інформацією і прийняттям рішень, характеризують управлінські ролі.

Роль – це очікуваний набір дій або поведінки, що обумовлені роботою.

Роль – це набір певних поведінкових правил.

Роль – це комплекс зразків поведінки, пов'язаних з виконанням яких-небудь функцій.

Як і в театрі, у корпоративній «драмі» кожна роль пов'язана з іншими, тому ефективність антикризового лідера визначається його вмінням вписатися в «ансамбль».

Сукупність видів робіт, що розглядаються в дослідженнях витрат робочого часу деяких категорій управлінських робітників, розділені на

В процесі управління управлінські працівники вирішують різноманітні проблеми організаційного, економічного, технічного, соціально-психологічного, правового характеру, їхнє різноманіття також є важливою особливістю управлінської праці.

Засобами управлінської праці є організаційна й обчислювальна техніка, а рівень і повнота її використання багато в чому визначають культуру й ефективність управління.

Менеджер – це людина, яка професійно здійснює управлінські функції. Поняття «менеджер» у сучасному розумінні – це керівник або фахівець, який займає постійну посаду та має повноваження в області прийняття рішень з конкретних видів діяльності підприємства, яке функціонує у ринкових умовах.

Визначають три категорії менеджерів:

1. менеджери нижчої ланки управління (технічний рівень);
2. менеджери середнього рівня управління (управлінський рівень);
3. менеджери вищої ланки управління (інституціональний рівень).

Змістом діяльності менеджера є процес реалізації функцій планування, організації, координації, мотивації і контролю.

Управлінська діяльність передбачає розподіл функцій, повноважень, відповідальності.

Менеджер виконує наступні функції:

- адміністративну,
- стратегічного управління,
- експертно-консультативну,
- представницьку,
- виховну,
- психотерапевтичну,
- комунікативно-регулюючу,
- інноваційну,
- дисциплінарну.

Діяльність менеджера, пов'язану з міжособистісними комунікаціями, інформацією і прийняттям рішень, характеризують управлінські ролі.

Роль – це очікуваний набір дій або поведінки, що обумовлені роботою.

Роль – це набір певних поведінкових правил.

Роль – це комплекс зразків поведінки, пов'язаних з виконанням яких-небудь функцій.

Як і в театрі, у корпоративній «драмі» кожна роль пов'язана з іншими, тому ефективність антикризового лідера визначається його вмінням вписатися в «ансамбль».

Сукупність видів робіт, що розглядаються в дослідженнях витрат робочого часу деяких категорій управлінських робітників, розділені на

групи в залежності від того, в якій ролі виступає управлінський працівник при виконанні даних видів робіт.

Ролі менеджерів:

- роль фахівця,
- роль організатора виробничої діяльності колективу,
- роль службовця-техніка,
- роль техника-виконавця.

До робіт, при виконанні яких керівники виступають в ролі інженера-спеціаліста відносять такі функції:

- участь у нарадах;
- отримання завдань та консультацій у вищих посадових керівників;
- консультація підлеглих;
- перевірка роботи підлеглих;
- ознайомлення з технічною документацією;
- розробка ескізів;
- перевірка та виправлення ескізів та креслень;
- робота з довідковою літературою;
- організація та проведення технічного контролю;
- ділові особисті розмови по телефону;
- складання звітів та аналіз забезпеченості матеріалами

Функції, при виконанні яких керівники виступають в ролі організатора виробничої діяльності:

- вирішення організаційно-виробничих питань з керівництвом, а також в цехах, змінах;
- перегляд та підпис документів;
- оформлення відпусток, прийняття та звільнення з роботи тощо;
- аналіз показників виробничо-господарської діяльності колективу, розробки плану організаційно-технічних заходів;
- планування;
- розробка та уточнення норм роботи;
- прийом відвідувачів, ділові розмови по телефону;
- розробка інструкцій, нових форм звітності;
- ознайомлення з діловими листами;
- функції, при виконанні яких керівники виступають в ролі службовця-техніка:
 - підготовка матеріалів для вищих посадових керівників;
 - оформлення службових пояснювальних записок, актів, повідомлень;
 - роботи з креслення;
 - уточнення норм витрат матеріалів;
 - оформлення фінансових звітів;
 - складання планів та звітів за техніко-економічними показниками;
 - заповнення форм періодичної звітності;
 - перевірка нарядів;

групи в залежності від того, в якій ролі виступає управлінський працівник при виконанні даних видів робіт.

Ролі менеджерів:

- роль фахівця,
- роль організатора виробничої діяльності колективу,
- роль службовця-техніка,
- роль техника-виконавця.

До робіт, при виконанні яких керівники виступають в ролі інженера-спеціаліста відносять такі функції:

- участь у нарадах;
- отримання завдань та консультацій у вищих посадових керівників;
- консультація підлеглих;
- перевірка роботи підлеглих;
- ознайомлення з технічною документацією;
- розробка ескізів;
- перевірка та виправлення ескізів та креслень;
- робота з довідковою літературою;
- організація та проведення технічного контролю;
- ділові особисті розмови по телефону;
- складання звітів та аналіз забезпеченості матеріалами

Функції, при виконанні яких керівники виступають в ролі організатора виробничої діяльності:

- вирішення організаційно-виробничих питань з керівництвом, а також в цехах, змінах;
- перегляд та підпис документів;
- оформлення відпусток, прийняття та звільнення з роботи тощо;
- аналіз показників виробничо-господарської діяльності колективу, розробки плану організаційно-технічних заходів;
- планування;
- розробка та уточнення норм роботи;
- прийом відвідувачів, ділові розмови по телефону;
- розробка інструкцій, нових форм звітності;
- ознайомлення з діловими листами;
- функції, при виконанні яких керівники виступають в ролі службовця-техніка:
 - підготовка матеріалів для вищих посадових керівників;
 - оформлення службових пояснювальних записок, актів, повідомлень;
 - роботи з креслення;
 - уточнення норм витрат матеріалів;
 - оформлення фінансових звітів;
 - складання планів та звітів за техніко-економічними показниками;
 - заповнення форм періодичної звітності;
 - перевірка нарядів;

- складання ділових листів тощо.
- функції, при виконанні яких керівники виступають в ролі техника-виконавця:
 - друкування на комп'ютері;
 - очікування підпису документів вищими посадовими керівниками;
 - виписка та отримання матеріалів;
 - вирішення питань на складах;
 - копіювання креслень, розмноження технічної документації;
 - розрахунки та обчислення;
 - реєстрація документів;
 - перевірка документів;
 - занесення даних у журнал звітності;
 - кур'єрська праця;
 - пошук документів, довідок, креслень

Досить поширеним у сучасному менеджменті є рольовий підхід до процесу праці менеджерів. Соціальна роль розглядається як вироблена суспільством програма дій людини у певних обставинах, сукупність вимог, стандартів, взірців поведінки. Рольова поведінка – це своєрідна єдність, взаємопроникнення соціальної ролі та індивідуального виконавця. Виконавець соціальної ролі повинен відповідати прийнятним соціальним нормам і очікуванням оточуючих.

При рольовому підході менеджер – це деяка сукупність ролей, які пропонуються особі як здійснення її зв'язків із суспільством через систему визнання цим суспільством професійної трудової діяльності. Рольовий підхід акцентує увагу на тому, що менеджер діє в рамках соціального, а не технологічного і виробничого простору організації.

Виділяють два класи ролей: *цільові і підтримуючі*.

1. **Цільові ролі** спрямовані на відбір і виконання виробничих і групових завдань.

2. **Підтримуючі ролі** – це така поведінка управлінця, яка сприяє підтримці і активізації діяльності співробітників і окремих груп.

Рольова модель діяльності керівника складається з трьох управлінських комплексів:

- професійного,
- психологічного,
- організаторського.

Кожний з управлінських комплексів містить *три ролі*:

1. професійний управлінський комплекс передбачає ролі підприємця-новатора, комерсанта і адміністратора;

2. психологічний комплекс – ролі лідера-мотиватора, практичного психолога-вихователя, соціального архітектора;

3. організаторський комплекс – ролі інтегратора, координатора, комунікатора, соціального контролера.

- складання ділових листів тощо.
- функції, при виконанні яких керівники виступають в ролі техника-виконавця:
 - друкування на комп'ютері;
 - очікування підпису документів вищими посадовими керівниками;
 - виписка та отримання матеріалів;
 - вирішення питань на складах;
 - копіювання креслень, розмноження технічної документації;
 - розрахунки та обчислення;
 - реєстрація документів;
 - перевірка документів;
 - занесення даних у журнал звітності;
 - кур'єрська праця;
 - пошук документів, довідок, креслень

Досить поширеним у сучасному менеджменті є рольовий підхід до процесу праці менеджерів. Соціальна роль розглядається як вироблена суспільством програма дій людини у певних обставинах, сукупність вимог, стандартів, взірців поведінки. Рольова поведінка – це своєрідна єдність, взаємопроникнення соціальної ролі та індивідуального виконавця. Виконавець соціальної ролі повинен відповідати прийнятним соціальним нормам і очікуванням оточуючих.

При рольовому підході менеджер – це деяка сукупність ролей, які пропонуються особі як здійснення її зв'язків із суспільством через систему визнання цим суспільством професійної трудової діяльності. Рольовий підхід акцентує увагу на тому, що менеджер діє в рамках соціального, а не технологічного і виробничого простору організації.

Виділяють два класи ролей: *цільові і підтримуючі*.

1. **Цільові ролі** спрямовані на відбір і виконання виробничих і групових завдань.

2. **Підтримуючі ролі** – це така поведінка управлінця, яка сприяє підтримці і активізації діяльності співробітників і окремих груп.

Рольова модель діяльності керівника складається з трьох управлінських комплексів:

- професійного,
- психологічного,
- організаторського.

Кожний з управлінських комплексів містить *три ролі*:

1. професійний управлінський комплекс передбачає ролі підприємця-новатора, комерсанта і адміністратора;

2. психологічний комплекс – ролі лідера-мотиватора, практичного психолога-вихователя, соціального архітектора;

3. організаторський комплекс – ролі інтегратора, координатора, комунікатора, соціального контролера.

Відповідно до точки зору Н. Ладанова, сучасний менеджер виступає в системі суспільного виробництва в декількох ролях:

- «керуючий»,
- «дипломат»,
- «лідер»,
- «вихователь»,
- «інноватор»,
- «людська істота»

Свій перелік менеджерських ролей (адміністратора, організатора, спеціаліста, вихователя, комунікатора, громадського діяча, підприємця) пропонує Т. Шрамченко, але він, на жаль, як і Ладанов, не розшифровує їх зміст.

Деякі дослідники для характеристики й структурування трудового процесу управлінської праці виходять з такої її ознаки, як визначення «розумова».

Розподіл операцій трудової діяльності управлінця на три види:

1. Організаційно-адміністративні і виховні (операції приймання і передавання інформації, доведення рішень до виконавців, контроль виконання);

2. Аналітичні і конструктивні (сприйняття інформації і підготовка відповідних рішень);

3. Інформаційно-технічні (документальні, обчислювальні і формально-логічні операції)

Розподіл посадової діяльності управлінських працівників за технологією поділяється на три основних цикли, в рамках яких виконуються різні операції та процедури:

1. *Інформаційний цикл* – пошук, збирання, передавання, опрацювання, зберігання всіх видів інформації – цим переважно займаються спеціалісти і технічні виконавці;

2. *Логіко-розумовий цикл* – вироблення і прийняття управлінських рішень (дослідження, техніко-економічні розрахунки, прогнози, вироблення рішень) – в основному цим займаються керівники і спеціалісти;

3. *Організаційний цикл* – організаційно-управлінські впливи на об'єкт управління для реалізації рішення (добір і розстановка кадрів, інструктаж, доведення завдань до виконавців, оперативне планування, організація трудових процесів персоналу, координування, контроль виконання тощо) – цим займаються керівники.

Ф. Мінцберг виділяє й класифікує десять ролей, поєднавши їх у три блоки (табл. 1).

Зазначимо, що переклад самих назв варіюється у різних джерелах, але їх зміст у багатьох публікаціях майже збігається. Мінцберг підкреслює, що ролі не можуть бути незалежними одна від одної, вони взаємопов'язані й взаємодіють, створюючи синергічний ефект.

Відповідно до точки зору Н. Ладанова, сучасний менеджер виступає в системі суспільного виробництва в декількох ролях:

- «керуючий»,
- «дипломат»,
- «лідер»,
- «вихователь»,
- «інноватор»,
- «людська істота»

Свій перелік менеджерських ролей (адміністратора, організатора, спеціаліста, вихователя, комунікатора, громадського діяча, підприємця) пропонує Т. Шрамченко, але він, на жаль, як і Ладанов, не розшифровує їх зміст.

Деякі дослідники для характеристики й структурування трудового процесу управлінської праці виходять з такої її ознаки, як визначення «розумова».

Розподіл операцій трудової діяльності управлінця на три види:

1. Організаційно-адміністративні і виховні (операції приймання і передавання інформації, доведення рішень до виконавців, контроль виконання);

2. Аналітичні і конструктивні (сприйняття інформації і підготовка відповідних рішень);

3. Інформаційно-технічні (документальні, обчислювальні і формально-логічні операції)

Розподіл посадової діяльності управлінських працівників за технологією поділяється на три основних цикли, в рамках яких виконуються різні операції та процедури:

1. *Інформаційний цикл* – пошук, збирання, передавання, опрацювання, зберігання всіх видів інформації – цим переважно займаються спеціалісти і технічні виконавці;

2. *Логіко-розумовий цикл* – вироблення і прийняття управлінських рішень (дослідження, техніко-економічні розрахунки, прогнози, вироблення рішень) – в основному цим займаються керівники і спеціалісти;

3. *Організаційний цикл* – організаційно-управлінські впливи на об'єкт управління для реалізації рішення (добір і розстановка кадрів, інструктаж, доведення завдань до виконавців, оперативне планування, організація трудових процесів персоналу, координування, контроль виконання тощо) – цим займаються керівники.

Ф. Мінцберг виділяє й класифікує десять ролей, поєднавши їх у три блоки (табл. 1).

Зазначимо, що переклад самих назв варіюється у різних джерелах, але їх зміст у багатьох публікаціях майже збігається. Мінцберг підкреслює, що ролі не можуть бути незалежними одна від одної, вони взаємопов'язані й взаємодіють, створюючи синергічний ефект.

Таблиця 1

Десять управлінських ролей (за Ф. Мінцбергом)

Роль	Опис
Міжособистісні ролі	
Головний керівник Лідер	Символічний голова, в обов'язки якого входить виконання звичайних завдань правового чи соціального характеру
З'єднувальна ланка	Відповідальний за мотивацію і активізацію підлеглих, за добір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки Забезпечує роботу саморозвиненої мережі зовнішніх контактів і джерел інформації
Інформаційні ролі	
Приймач інформації	Розшукує і отримує різноманітну інформацію (в основному поточну) спеціалізованого характеру, яку успішно використовує в інтересах своєї справи; виступає як нервовий центр зовнішньої і внутрішньої інформації, що надходить в організацію
Розповсюджувач інформації	Передає інформацію, отриману із зовнішніх джерел або від інших підлеглих, членам організації; частина цієї інформації має суто фактичний характер, інша потребує інтерпретації окремих факторів для формування установок організації
Представник	Передає інформацію для зовнішніх контактів організації відносно планів, політики, дій, результатів роботи, діє як експерт з питань даної галузі
Ролі, пов'язані з прийняттям рішень	
Підприємець	Шукає можливості самої організації поза її межами, розробляє і запускає «проекти по удосконаленню, які приносять зміни, контролює розробку визначених проектів
Ліквідатор порушень	Відповідає за корегуючі дії, коли організація опиняється перед необхідністю важливих і непередбачених порушень
Розподільвач ресурсів	Відповідальний за розподіл всіх можливих ресурсів організації, що фактично веде до прийняття чи схвалення всіх значних рішень в організації
Той, хто веде переговори	Відповідальний за представництво організації на всіх важливих переговорах

На засадах рольового підходу Мінцберг характеризує спеціалізацію так: «Менеджери всіх рівнів управління виконують базовий набір завдань, пов'язаних з прийняттям рішень, міжособистісними відносинами і опрацюванням інформації; з цієї точки зору їхня діяльність спеціалізована горизонтально. Але у більш фундаментальному сенсі суто управлінська діяльність не може бути спеціалізованою по горизонталі. Ролі, що їх виконують менеджери, настільки різноманітні, а самим керівникам доводиться так часто переключатися з вирішення одного питання на вирішення іншого, що найменш спеціалізованою в організації є саме управлінська праця».

Таким чином: робота менеджера складається з комбінації декількох ролей; ці ролі на практиці взаємозалежні і взаємодіють; важливість цих

Таблиця 1

Десять управлінських ролей (за Ф. Мінцбергом)

Роль	Опис
Міжособистісні ролі	
Головний керівник Лідер	Символічний голова, в обов'язки якого входить виконання звичайних завдань правового чи соціального характеру
З'єднувальна ланка	Відповідальний за мотивацію і активізацію підлеглих, за добір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки Забезпечує роботу саморозвиненої мережі зовнішніх контактів і джерел інформації
Інформаційні ролі	
Приймач інформації	Розшукує і отримує різноманітну інформацію (в основному поточну) спеціалізованого характеру, яку успішно використовує в інтересах своєї справи; виступає як нервовий центр зовнішньої і внутрішньої інформації, що надходить в організацію
Розповсюджувач інформації	Передає інформацію, отриману із зовнішніх джерел або від інших підлеглих, членам організації; частина цієї інформації має суто фактичний характер, інша потребує інтерпретації окремих факторів для формування установок організації
Представник	Передає інформацію для зовнішніх контактів організації відносно планів, політики, дій, результатів роботи, діє як експерт з питань даної галузі
Ролі, пов'язані з прийняттям рішень	
Підприємець	Шукає можливості самої організації поза її межами, розробляє і запускає «проекти по удосконаленню, які приносять зміни, контролює розробку визначених проектів
Ліквідатор порушень	Відповідає за корегуючі дії, коли організація опиняється перед необхідністю важливих і непередбачених порушень
Розподільвач ресурсів	Відповідальний за розподіл всіх можливих ресурсів організації, що фактично веде до прийняття чи схвалення всіх значних рішень в організації
Той, хто веде переговори	Відповідальний за представництво організації на всіх важливих переговорах

На засадах рольового підходу Мінцберг характеризує спеціалізацію так: «Менеджери всіх рівнів управління виконують базовий набір завдань, пов'язаних з прийняттям рішень, міжособистісними відносинами і опрацюванням інформації; з цієї точки зору їхня діяльність спеціалізована горизонтально. Але у більш фундаментальному сенсі суто управлінська діяльність не може бути спеціалізованою по горизонталі. Ролі, що їх виконують менеджери, настільки різноманітні, а самим керівникам доводиться так часто переключатися з вирішення одного питання на вирішення іншого, що найменш спеціалізованою в організації є саме управлінська праця».

Таким чином: робота менеджера складається з комбінації декількох ролей; ці ролі на практиці взаємозалежні і взаємодіють; важливість цих

ролей змінюється у залежності від рівня управління; ролі, що виконуються керівником, визначають обсяг і зміст його роботи.

Отже, якості, які необхідні менеджеру, поділяють на три групи: професійні, особисті, ділові.

Питання для обговорення:

1. Управлінська діяльність як специфічна складова суспільного виробництва.
2. Сутність, зміст, предмет, об'єкт та особливості управлінської праці.
3. Види та класифікація управлінської діяльності.
4. Завдання менеджера по управлінню діяльністю підприємства.
5. Ролі менеджера.
6. Вимоги до менеджерів.

Запитання для самоконтролю:

1. В чому полягає сутність управлінської праці як складової управлінської діяльності?
2. Визначити логіку процесу управлінської праці.
3. Висвітлити функціональні аспекти управлінської праці.
4. Охарактеризувати евристичну працю менеджера.
5. Які операції має виконувати менеджер у процесі реалізації адміністративної та операторської функції?
6. Охарактеризувати особливості управлінської праці.
7. У чому полягає зміст діяльності менеджера?
8. Висвітлити управлінські ролі менеджера (міжособистісні, інформаційні, ролі пов'язані з прийняттям рішень).
9. Визначити основні та часткові функції менеджерів різних управлінських рівнів.
10. Дати характеристику вимогам, які висуваються до сучасного менеджера.
11. Охарактеризувати передумови щодо заняття посади менеджера.

Тематика доповідей

1. Теоретико-методологічні основи організації праці менеджера (історія розвитку теорії і практики).
2. Місце організації праці менеджера в теорії менеджменту організацій.
3. Закони принципи і методи організації праці менеджера.
4. Особливості організації праці менеджера..

Література: 12, 16, 19, 20, 21, 24, 25.

ролей змінюється у залежності від рівня управління; ролі, що виконуються керівником, визначають обсяг і зміст його роботи.

Отже, якості, які необхідні менеджеру, поділяють на три групи: професійні, особисті, ділові.

Питання для обговорення:

1. Управлінська діяльність як специфічна складова суспільного виробництва.
2. Сутність, зміст, предмет, об'єкт та особливості управлінської праці.
3. Види та класифікація управлінської діяльності.
4. Завдання менеджера по управлінню діяльністю підприємства.
5. Ролі менеджера.
6. Вимоги до менеджерів.

Запитання для самоконтролю:

1. В чому полягає сутність управлінської праці як складової управлінської діяльності?
2. Визначити логіку процесу управлінської праці.
3. Висвітлити функціональні аспекти управлінської праці.
4. Охарактеризувати евристичну працю менеджера.
5. Які операції має виконувати менеджер у процесі реалізації адміністративної та операторської функції?
6. Охарактеризувати особливості управлінської праці.
7. У чому полягає зміст діяльності менеджера?
8. Висвітлити управлінські ролі менеджера (міжособистісні, інформаційні, ролі пов'язані з прийняттям рішень).
9. Визначити основні та часткові функції менеджерів різних управлінських рівнів.
10. Дати характеристику вимогам, які висуваються до сучасного менеджера.
11. Охарактеризувати передумови щодо заняття посади менеджера.

Тематика доповідей

1. Теоретико-методологічні основи організації праці менеджера (історія розвитку теорії і практики).
2. Місце організації праці менеджера в теорії менеджменту організацій.
3. Закони принципи і методи організації праці менеджера.
4. Особливості організації праці менеджера..

Література: 12, 16, 19, 20, 21, 24, 25.

ТЕСТИ

1. Управлінська праця це:

- а) робота з документами;
- б) переважно фізична праця;
- в) переважно розумова праця;
- г) робота з клієнтами.

2. Основні завдання управління полягають:

- а) у контролі за виробництвом;
- б) у визначенні найбільш зручних умов праці;
- в) у проведенні збутової політики;
- г) у визначенні цілей організації.

3. Управління це:

- а) процес укладання договорів з діловими партнерами;
- б) робота з людьми, а їхня трудова діяльність є об'єктом управлінського впливу;
- в) контроль за якістю товару;
- г) консультаційна підтримка керівників нижчестоящих підрозділів.

4. Поняття «менеджер» визначають як:

- а) менеджер – це людина, яка професійно здійснює управлінські функції;
- б) менеджер – це керівник або фахівець, який займає постійну посаду та має повноваження в області прийняття рішень;
- в) менеджер – працівник апарату управління, який займає постійну посаду і має повноваження в області прийняття рішень по конкретних видах діяльності організації;
- г) всі відповіді правильні.

5. Визначають такі категорії менеджерів:

- а) менеджери вищого та нижчого рівнів;
- б) менеджери технічного рівня;
- в) менеджери вищого, нижчого та середнього рівнів;
- г) менеджери технічного та управлінського рівнів.

6. До менеджерів вищого рівня відносять:

- а) найбільш впливову категорію, яка визначає загальні напрями функціонування і розвитку організації;
- б) менеджерів, які координують і контролюють роботу керівників низового рівня;

ТЕСТИ

1. Управлінська праця це:

- а) робота з документами;
- б) переважно фізична праця;
- в) переважно розумова праця;
- г) робота з клієнтами.

2. Основні завдання управління полягають:

- а) у контролі за виробництвом;
- б) у визначенні найбільш зручних умов праці;
- в) у проведенні збутової політики;
- г) у визначенні цілей організації.

3. Управління це:

- а) процес укладання договорів з діловими партнерами;
- б) робота з людьми, а їхня трудова діяльність є об'єктом управлінського впливу;
- в) контроль за якістю товару;
- г) консультаційна підтримка керівників нижчестоящих підрозділів.

4. Поняття «менеджер» визначають як:

- а) менеджер – це людина, яка професійно здійснює управлінські функції;
- б) менеджер – це керівник або фахівець, який займає постійну посаду та має повноваження в області прийняття рішень;
- в) менеджер – працівник апарату управління, який займає постійну посаду і має повноваження в області прийняття рішень по конкретних видах діяльності організації;
- г) всі відповіді правильні.

5. Визначають такі категорії менеджерів:

- а) менеджери вищого та нижчого рівнів;
- б) менеджери технічного рівня;
- в) менеджери вищого, нижчого та середнього рівнів;
- г) менеджери технічного та управлінського рівнів.

6. До менеджерів вищого рівня відносять:

- а) найбільш впливову категорію, яка визначає загальні напрями функціонування і розвитку організації;
- б) менеджерів, які координують і контролюють роботу керівників низового рівня;

- в) менеджери, які відповідають за виконання виробничих завдань і використання ресурсів; їхня робота пов'язана з вирішенням переважно тактичних і оперативних проблем;
- г) немає правильної відповіді.

7. Менеджер виконує такі функції:

- а) адміністраторську;
- б) стратегічну;
- в) виховну;
- г) всі відповіді правильні.

8. На які групи поділяються якості, необхідні менеджеру?

- а) особисті, ділові;
- б) ділові, професійні та надзвичайні;
- в) особисті, професійні та ділові;
- г) особисті та надзвичайні.

9. До професійних якостей належать:

- а) фізичне і психічне здоров'я;
- б) енергійність, домінантність, честолюбство, прагнення до влади;
- в) прагнення до перетворень, нововведень, готовність йти на ризик;
- г) високий рівень освіти, широта поглядів, прагнення до постійного самовдосконалення.

10. Особистими якостями менеджера можуть бути:

- а) високий рівень внутрішньої культури, доброзичливе ставлення до людей, оптимізм;
- б) відповідальність, здатність управляти собою, своєю поведінкою, працівниками, часом, взаєминами з оточуючими;
- в) контактність, комунікабельність, вміння привернути до себе людей, переконати в правильності своєї точки зору, повести за собою;
- г) вміння планувати власну роботу.

Практичні завдання

Завдання 1

На базі економічної практики або за місцем роботи проведіть порівняльний аналіз характеру діяльності та вимог до посади:

- керівника підприємства;
- керівника структурного підрозділу;
- менеджера.

Дані аналізу внесіть в табл. 2, зразок якої наведено нижче.

- в) менеджери, які відповідають за виконання виробничих завдань і використання ресурсів; їхня робота пов'язана з вирішенням переважно тактичних і оперативних проблем;
- г) немає правильної відповіді.

7. Менеджер виконує такі функції:

- а) адміністраторську;
- б) стратегічну;
- в) виховну;
- г) всі відповіді правильні.

8. На які групи поділяються якості, необхідні менеджеру?

- а) особисті, ділові;
- б) ділові, професійні та надзвичайні;
- в) особисті, професійні та ділові;
- г) особисті та надзвичайні.

9. До професійних якостей належать:

- а) фізичне і психічне здоров'я;
- б) енергійність, домінантність, честолюбство, прагнення до влади;
- в) прагнення до перетворень, нововведень, готовність йти на ризик;
- г) високий рівень освіти, широта поглядів, прагнення до постійного самовдосконалення.

10. Особистими якостями менеджера можуть бути:

- а) високий рівень внутрішньої культури, доброзичливе ставлення до людей, оптимізм;
- б) відповідальність, здатність управляти собою, своєю поведінкою, працівниками, часом, взаєминами з оточуючими;
- в) контактність, комунікабельність, вміння привернути до себе людей, переконати в правильності своєї точки зору, повести за собою;
- г) вміння планувати власну роботу.

Практичні завдання

Завдання 1

На базі економічної практики або за місцем роботи проведіть порівняльний аналіз характеру діяльності та вимог до посади:

- керівника підприємства;
- керівника структурного підрозділу;
- менеджера.

Дані аналізу внесіть в табл. 2, зразок якої наведено нижче.

Таблиця 2

Посада	Категорія	Роль	Приклад діяльності	Вимоги
Директор	Міжособистісні ролі	Головний керівник	Участь у відкритті філіалу фірми	Комунікативні навички
	...	Лідер	Наймання на роботу начальника кадрової служби	Освіта. Досвід управлінської роботи

Завдання 2

Використовуючи матеріали мережі *Internet* складіть портрет сучасного українського менеджера за наступними характеристиками:

- стать, середній вік;
- кар'єрне зростання;
- кількість років роботи в компанії;
- освіта (у якій галузі і який відсоток мають другу освіту);
- ділові якості менеджера;
- особисті якості;
- комунікативна ефективність.

Для формування портрета сучасного українського менеджера доцільно проаналізувати біографії менеджерів провідних українських компаній.

Дайте відповіді на запитання:

1. Які якості необхідні менеджеру для успішної кар'єри в Україні?
2. Визначте управління вузу, в якому Ви навчаєтесь.
3. Визначте основні менеджерські посади вузу, в якому Ви навчаєтесь.

2.2.2. Тема 2. СУТНІСТЬ, ЗМІСТ ТА НАПРЯМКИ НАУКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ОФІСНОЇ ПРАЦІ

Базові поняття: наукова організація праці (НОП), економічні, соціальні, психофізіологічні завдання наукової організації праці, принципи НОП, напрямки НОП, раціональний розподіл і кооперація праці в апараті управління.

Програмний зміст теми

Сутність, значення та завдання наукової організації праці (НОП) на сучасному етапі.

Основні принципи НОП: масовість, плановість, комплексність, загальне охоплення, науковість, нормативність, ефективність, конкретність, зацікавленість.

Таблиця 2

Посада	Категорія	Роль	Приклад діяльності	Вимоги
Директор	Міжособистісні ролі	Головний керівник	Участь у відкритті філіалу фірми	Комунікативні навички
	...	Лідер	Наймання на роботу начальника кадрової служби	Освіта. Досвід управлінської роботи

Завдання 2

Використовуючи матеріали мережі *Internet* складіть портрет сучасного українського менеджера за наступними характеристиками:

- стать, середній вік;
- кар'єрне зростання;
- кількість років роботи в компанії;
- освіта (у якій галузі і який відсоток мають другу освіту);
- ділові якості менеджера;
- особисті якості;
- комунікативна ефективність.

Для формування портрета сучасного українського менеджера доцільно проаналізувати біографії менеджерів провідних українських компаній.

Дайте відповіді на запитання:

1. Які якості необхідні менеджеру для успішної кар'єри в Україні?
2. Визначте управління вузу, в якому Ви навчаєтесь.
3. Визначте основні менеджерські посади вузу, в якому Ви навчаєтесь.

2.2.2. Тема 2. СУТНІСТЬ, ЗМІСТ ТА НАПРЯМКИ НАУКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ОФІСНОЇ ПРАЦІ

Базові поняття: наукова організація праці (НОП), економічні, соціальні, психофізіологічні завдання наукової організації праці, принципи НОП, напрямки НОП, раціональний розподіл і кооперація праці в апараті управління.

Програмний зміст теми

Сутність, значення та завдання наукової організації праці (НОП) на сучасному етапі.

Основні принципи НОП: масовість, плановість, комплексність, загальне охоплення, науковість, нормативність, ефективність, конкретність, зацікавленість.

Напрямки НОП:

- раціональний розподіл обов'язків,
- організаційне закріплення процесів поділу (функціональний, технологічний, кваліфікаційний поділ праці) та кооперації,
- розстановка кадрів по ланках системи управління,
- нормування управлінської праці та оптимальне використання робочого часу,
- раціональна організація робочого місця і створення оптимальних умов праці та відпочинку,
- використання раціональних методів і засобів виконання управлінських робіт,
- забезпечення необхідної кваліфікації працівників,
- регламентування діяльності та стосунків,
- матеріальне й моральне стимулювання управлінської праці,
- розробка та впровадження планів із наукової організації праці.

Резюме

НОП передбачає систематичне впровадження досягнень науки і передового досвіду та дозволяє найкращим чином поєднувати техніку і людей в єдиному виробничому процесі, забезпечує найбільш ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів, безперервне підвищення продуктивності праці.

Впровадження НОП спрямоване на рішення економічних, соціальних і психофізіологічних задач.

Практичне застосування методів НОП у підприємстві сприяє: зростанню обсягів виробництва, товарообігу, зниженню витрат праці, витрат обігу, підвищенню продуктивності праці працівників, поліпшенню і оздоровленню умов праці, підвищенню змістовності і привабливості праці в торгівлі, скороченню витрат часу покупців на придбання товарів.

В основі наукової організації управлінської праці полягають наступні принципи: комплексність, системність, спеціалізація, регламентація, стабільність, цілеспрямована творчість.

НОП апарату управління здійснюється за наступними основними напрямками:

- оплата і стимулювання праці,
- розподіл і кооперація праці,
- технічне забезпечення і автоматизація/механізація праці,
- нормування праці,
- забезпечення сприятливого режиму і умов праці.

Найбільш відповідальним моментом у роботі з раціоналізації управлінської праці є планування заходів щодо створення сприятливих умов праці керівників і фахівців організації. На основі вивчення різних аспектів трудового процесу складається комплексний план раціональної ор-

Напрямки НОП:

- раціональний розподіл обов'язків,
- організаційне закріплення процесів поділу (функціональний, технологічний, кваліфікаційний поділ праці) та кооперації,
- розстановка кадрів по ланках системи управління,
- нормування управлінської праці та оптимальне використання робочого часу,
- раціональна організація робочого місця і створення оптимальних умов праці та відпочинку,
- використання раціональних методів і засобів виконання управлінських робіт,
- забезпечення необхідної кваліфікації працівників,
- регламентування діяльності та стосунків,
- матеріальне й моральне стимулювання управлінської праці,
- розробка та впровадження планів із наукової організації праці.

Резюме

НОП передбачає систематичне впровадження досягнень науки і передового досвіду та дозволяє найкращим чином поєднувати техніку і людей в єдиному виробничому процесі, забезпечує найбільш ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів, безперервне підвищення продуктивності праці.

Впровадження НОП спрямоване на рішення економічних, соціальних і психофізіологічних задач.

Практичне застосування методів НОП у підприємстві сприяє: зростанню обсягів виробництва, товарообігу, зниженню витрат праці, витрат обігу, підвищенню продуктивності праці працівників, поліпшенню і оздоровленню умов праці, підвищенню змістовності і привабливості праці в торгівлі, скороченню витрат часу покупців на придбання товарів.

В основі наукової організації управлінської праці полягають наступні принципи: комплексність, системність, спеціалізація, регламентація, стабільність, цілеспрямована творчість.

НОП апарату управління здійснюється за наступними основними напрямками:

- оплата і стимулювання праці,
- розподіл і кооперація праці,
- технічне забезпечення і автоматизація/механізація праці,
- нормування праці,
- забезпечення сприятливого режиму і умов праці.

Найбільш відповідальним моментом у роботі з раціоналізації управлінської праці є планування заходів щодо створення сприятливих умов праці керівників і фахівців організації. На основі вивчення різних аспектів трудового процесу складається комплексний план раціональної ор-

ганізації праці. У плані відображають заходи відповідно до основних напрямків раціональної організації праці. На першому етапі готується об'єкт планування й обсяг робіт, мета проведених заходів. На другому етапі вивчається досягнутий рівень організації управлінської праці і розкриваються резерви підвищення його продуктивності. На третьому етапі встановлюються конкретні виконавці намічених заходів і здійснюються контрольні функції за виконанням запланованих заходів.

Питання для обговорення:

1. Поняття і завдання наукової організації праці.
2. Зміст і напрямки наукової організації праці.
3. Складові основи наукової організації праці.
4. Режим праці та відпочинку.
5. Розподіл і кооперація праці.
6. Особливості наукової організації управлінської праці.
7. Професійна орієнтація та професійний добір (відбір) працівників.

Запитання для самоконтролю:

1. Розкрити сутність наукової організації праці на сучасному етапі.
2. Охарактеризувати завдання наукової організації праці.
3. Висвітлити основні принципи наукової організації праці.
4. Визначити і охарактеризувати напрямки наукової організації праці.
5. Обґрунтувати необхідність розподілу та кооперації управлінської праці.
6. Описати методи професійної орієнтації та професійного добору працівників.

Тематика доповідей

1. Еволюція наукової організації праці.
2. Наукова організація праці менеджера: сутність, принципи та завдання.
3. Напрямки наукової організації праці менеджера.

Література: 25, 29, 30, 33, 37

ТЕСТИ

1. Наукова організація праці – це організація, яка:

- а) об'єднує техніку і людей в єдиному процесі;
- б) ґрунтується на досягненні науки і передовому досвіді;
- в) є формою кооперації праці;
- г) відповіді а), б).

ганізації праці. У плані відображають заходи відповідно до основних напрямків раціональної організації праці. На першому етапі готується об'єкт планування й обсяг робіт, мета проведених заходів. На другому етапі вивчається досягнутий рівень організації управлінської праці і розкриваються резерви підвищення його продуктивності. На третьому етапі встановлюються конкретні виконавці намічених заходів і здійснюються контрольні функції за виконанням запланованих заходів.

Питання для обговорення:

1. Поняття і завдання наукової організації праці.
2. Зміст і напрямки наукової організації праці.
3. Складові основи наукової організації праці.
4. Режим праці та відпочинку.
5. Розподіл і кооперація праці.
6. Особливості наукової організації управлінської праці.
7. Професійна орієнтація та професійний добір (відбір) працівників.

Запитання для самоконтролю:

1. Розкрити сутність наукової організації праці на сучасному етапі.
2. Охарактеризувати завдання наукової організації праці.
3. Висвітлити основні принципи наукової організації праці.
4. Визначити і охарактеризувати напрямки наукової організації праці.
5. Обґрунтувати необхідність розподілу та кооперації управлінської праці.
6. Описати методи професійної орієнтації та професійного добору працівників.

Тематика доповідей

1. Еволюція наукової організації праці.
2. Наукова організація праці менеджера: сутність, принципи та завдання.
3. Напрямки наукової організації праці менеджера.

Література: 25, 29, 30, 33, 37

ТЕСТИ

1. Наукова організація праці – це організація, яка:

- а) об'єднує техніку і людей в єдиному процесі;
- б) ґрунтується на досягненні науки і передовому досвіді;
- в) є формою кооперації праці;
- г) відповіді а), б).

2. Щоб забезпечити виконання завдань працівниками підприємства, необхідно:

- а) визначити робочі місця та функції кожного працівника;
- б) розробити форми кооперації праці;
- в) визначити методи виконання роботи;
- г) всі відповіді правильні.

3. Характер організації праці в колективі визначається:

- а) забезпеченням сприятливих умов праці;
- б) ступенем прогресивності техніки і технологій, рівнем кваліфікації працівників;
- в) ефективним використання трудових ресурсів;
- г) ефективним використанням матеріальних ресурсів.

4. Психофізіологічними завданнями наукової організації праці є:

- а) забезпечення умов для збереження здоров'я працездатної людини;
- б) полегшення праці;
- в) підвищення змістовності і привабливості праці;
- г) всі відповіді правильні.

5. Наукова організація праці вирішує такі групи завдань:

- а) економічні, соціальні, психофізіологічні;
- б) політичні і психофізіологічні;
- в) демографічні;
- г) соціальні, демографічні, економічні.

6. До принципів наукової організації праці належать:

- а) комплексність, системність, спеціалізація;
- б) регламентація, стабільність, цілеспрямована творчість;
- в) автоматизація і механізація.
- г) відповіді а), б).

7. Наукова організація праці апарату управління здійснюється за такими напрямками:

- а) оплата, стимулювання, технічне забезпечення і механізація праці;
- б) розподіл, кооперація і нормування праці;
- в) всі відповіді правильні;
- г) сприятливий режим і умови праці.

8. Цілеспрямована творчість передбачає досягнення таких цілей:

- а) максимальне досягнення поставлених цілей;
- б) забезпечення творчого підходу при проектуванні;
- в) знаходження оптимального плану діяльності;
- г) вихід підприємства на зовнішній ринок.

2. Щоб забезпечити виконання завдань працівниками підприємства, необхідно:

- а) визначити робочі місця та функції кожного працівника;
- б) розробити форми кооперації праці;
- в) визначити методи виконання роботи;
- г) всі відповіді правильні.

3. Характер організації праці в колективі визначається:

- а) забезпеченням сприятливих умов праці;
- б) ступенем прогресивності техніки і технологій, рівнем кваліфікації працівників;
- в) ефективним використання трудових ресурсів;
- г) ефективним використанням матеріальних ресурсів.

4. Психофізіологічними завданнями наукової організації праці є:

- а) забезпечення умов для збереження здоров'я працездатної людини;
- б) полегшення праці;
- в) підвищення змістовності і привабливості праці;
- г) всі відповіді правильні.

5. Наукова організація праці вирішує такі групи завдань:

- а) економічні, соціальні, психофізіологічні;
- б) політичні і психофізіологічні;
- в) демографічні;
- г) соціальні, демографічні, економічні.

6. До принципів наукової організації праці належать:

- а) комплексність, системність, спеціалізація;
- б) регламентація, стабільність, цілеспрямована творчість;
- в) автоматизація і механізація.
- г) відповіді а), б).

7. Наукова організація праці апарату управління здійснюється за такими напрямками:

- а) оплата, стимулювання, технічне забезпечення і механізація праці;
- б) розподіл, кооперація і нормування праці;
- в) всі відповіді правильні;
- г) сприятливий режим і умови праці.

8. Цілеспрямована творчість передбачає досягнення таких цілей:

- а) максимальне досягнення поставлених цілей;
- б) забезпечення творчого підходу при проектуванні;
- в) знаходження оптимального плану діяльності;
- г) вихід підприємства на зовнішній ринок.

9. Регулювання оплати праці має відбуватися з урахуванням:

- а) об'єму реалізованої продукції;
- б) валового випуску продукції;
- в) витрат і результатів праці;
- г) відпрацьованих працівником годин.

10. Система оплати праці повинна включати засоби:

- а) контролю, планування;
- б) стимулювання, мотивації;
- в) організації та мотивації;
- г) моніторинг за виконанням робіт.

11. Принципи оплати і стимулювання праці:

- а) універсальність, простота, колективна відповідальність, справедливість при розподілі колективного заробітку, самостійна робота колективу;
- б) розподіл і кооперація праці;
- в) технічне забезпечення і механізація праці;
- д) інвестиції в працівників.

12. Широке використання різних технічних засобів дозволяє:

- а) здійснити перехід на якісно новий рівень управління;
- б) відповіді а), в), г);
- в) ефективно вирішити багато управлінських завдань;
- г) обробляти інформацію в мінімально короткий термін.

13. Залежно від характеру роботи з інформацією оргтехніка поділяється на такі групи:

- а) засоби виготовлення, копіювання і розмноження документів;
- б) засоби опрацювання та передачі інформації;
- в) засоби обчислювальної техніки;
- д) всі відповіді правильні.

14. Продуктивність управлінської праці знаходиться у прямій залежності від:

- а) ступеня автоматизації виробництва;
- б) мотивації праці;
- в) стимулювання праці;
- д) стану робочих місць і умов праці менеджера.

15. Принципи раціональної організації управлінської праці:

- а) спеціалізація, паралельність;
- б) пропорційність і ритмічність;
- в) делегування повноважень.
- г) відповіді б), в), г);

9. Регулювання оплати праці має відбуватися з урахуванням:

- а) об'єму реалізованої продукції;
- б) валового випуску продукції;
- в) витрат і результатів праці;
- г) відпрацьованих працівником годин.

10. Система оплати праці повинна включати засоби:

- а) контролю, планування;
- б) стимулювання, мотивації;
- в) організації та мотивації;
- г) моніторинг за виконанням робіт.

11. Принципи оплати і стимулювання праці:

- а) універсальність, простота, колективна відповідальність, справедливість при розподілі колективного заробітку, самостійна робота колективу;
- б) розподіл і кооперація праці;
- в) технічне забезпечення і механізація праці;
- д) інвестиції в працівників.

12. Широке використання різних технічних засобів дозволяє:

- а) здійснити перехід на якісно новий рівень управління;
- б) відповіді а), в), г);
- в) ефективно вирішити багато управлінських завдань;
- г) обробляти інформацію в мінімально короткий термін.

13. Залежно від характеру роботи з інформацією оргтехніка поділяється на такі групи:

- а) засоби виготовлення, копіювання і розмноження документів;
- б) засоби опрацювання та передачі інформації;
- в) засоби обчислювальної техніки;
- д) всі відповіді правильні.

14. Продуктивність управлінської праці знаходиться у прямій залежності від:

- а) ступеня автоматизації виробництва;
- б) мотивації праці;
- в) стимулювання праці;
- д) стану робочих місць і умов праці менеджера.

15. Принципи раціональної організації управлінської праці:

- а) спеціалізація, паралельність;
- б) пропорційність і ритмічність;
- в) делегування повноважень.
- г) відповіді б), в), г);

16. Вимоги до організації робочого місця менеджера:

- а) матеріальна і моральна зацікавленість;
- б) відповіді а, в, г;
- в) зручність меблів, раціональний режим праці і відпочинку;
- д) наявність засобів оргтехніки, сприятливі санітарно-гігієнічні та естетичні умови праці.

Практичне завдання

Салон краси ТОВ «Медіана» Шевченківського району м. Києва здійснює свою діяльність згідно Статуту. У салоні працюють: директор, бухгалтер, 4 перукаря, 2 косметологи, 2 масажисти, адміністратор та прибиральниця.

Типова структура доходів працівників салону включає наступні надходження:

1. *Оплата за тарифними ставками та окладами.*
 2. *Доплати за умови праці:*
 - несприятливі умови праці;
 - змінність (робота у вечірні години);
 - рівень зайнятості протягом робочого дня.
 3. *Надбавки:*
 - за перевиконання норми;
 - особистий вклад у підвищення ефективності та прибутковості;
 - за високу якість обслуговування, виконання термінових та відповідальних завдань.
 4. *Премії:*
 - за якість та своєчасне виконання робіт(за результатами року, з фонду керівника);
 - за особистий вклад в загальний результат діяльності(винагорода за освоєння нових технологій, раціональну пропозицію).
 5. *Соціальні виплати:*
 - транспорт;
 - медична допомога та ліки;
 - медичне страхування;
 - додаткові вихідні дні;
 - харчування під час роботи;
 - підвищення кваліфікації;
 - страхування життя;
 - членство в клубах (професійних, спортивних);
 - корпоративні вечірки;
 - ощадні фонди.
 6. *Участь у прибутках (дивіденди, опціони).*
- Обґрунтуйте систему оплати і стимулювання праці для працівників салону згідно вимог до організації і стимулювання праці на підприємстві.

16. Вимоги до організації робочого місця менеджера:

- а) матеріальна і моральна зацікавленість;
- б) відповіді а, в, г;
- в) зручність меблів, раціональний режим праці і відпочинку;
- д) наявність засобів оргтехніки, сприятливі санітарно-гігієнічні та естетичні умови праці.

Практичне завдання

Салон краси ТОВ «Медіана» Шевченківського району м. Києва здійснює свою діяльність згідно Статуту. У салоні працюють: директор, бухгалтер, 4 перукаря, 2 косметологи, 2 масажисти, адміністратор та прибиральниця.

Типова структура доходів працівників салону включає наступні надходження:

1. *Оплата за тарифними ставками та окладами.*
 2. *Доплати за умови праці:*
 - несприятливі умови праці;
 - змінність (робота у вечірні години);
 - рівень зайнятості протягом робочого дня.
 3. *Надбавки:*
 - за перевиконання норми;
 - особистий вклад у підвищення ефективності та прибутковості;
 - за високу якість обслуговування, виконання термінових та відповідальних завдань.
 4. *Премії:*
 - за якість та своєчасне виконання робіт(за результатами року, з фонду керівника);
 - за особистий вклад в загальний результат діяльності(винагорода за освоєння нових технологій, раціональну пропозицію).
 5. *Соціальні виплати:*
 - транспорт;
 - медична допомога та ліки;
 - медичне страхування;
 - додаткові вихідні дні;
 - харчування під час роботи;
 - підвищення кваліфікації;
 - страхування життя;
 - членство в клубах (професійних, спортивних);
 - корпоративні вечірки;
 - ощадні фонди.
 6. *Участь у прибутках (дивіденди, опціони).*
- Обґрунтуйте систему оплати і стимулювання праці для працівників салону згідно вимог до організації і стимулювання праці на підприємстві.

Тема 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ ТА ПОВНОВАЖЕНЬ. РОЗПОДІЛ ТА КООПЕРАЦІЯ ОФІСНОЇ ПРАЦІ

Базові поняття: розподіл управлінської праці, кооперація управлінської праці, види розподілу управлінської праці, технологічний поділ праці в управлінні, форми розподілу праці, напрями вертикального розподілу праці, горизонтальний розподіл праці, відповідальність, компетенція, зобов'язання, процес делегування, умови делегування, види повноважень, визначальні фактори ефективності лінійних повноважень, види функціональних повноважень, помилки підлеглих, розподіл завдань, розпорядчий вплив, розпорядження, форми передачі розпоряджень, комунікаційні типи керівників, принципи розпорядчої діяльності, природа організаційних змін, цілі організаційних змін, напрями організаційних змін, етапи успішного проведення організаційних змін, методи переборення опору змінам.

Програмний зміст теми

Основні види розподілу та кооперації праці на підприємстві. Технологічний, функціональний та професійно-кваліфікаційних розподіл праці. Кооперація праці та її види: економічні, психологічні та соціологічні межі розподілу праці.

Принципи професійно-кваліфікаційного розподілу праці. Проектування розподілу та кооперації праці та встановлення пропорційності видів праці.

Основні напрямки удосконалення існуючої системи розподілу та кооперації праці. Раціональний розподіл функцій між керівником та працівниками апарату управління. Принципи та етапи розподілу управлінських функцій. Дотримання субординації. Проектування складу структурних одиниць.

Визначення функцій заступників та рівня централізації управління.

Розподіл завдань: зв'язок із кваліфікацією виконавця. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності. Техніка і форми передачі розпоряджень – автократичні та демократичні; письмові та усні. Об'єктивізація доручень. Рівномірність, конкретність завдань, свобода дії. Інструктування підлеглих. Урахування суб'єктивних факторів у розпорядчій діяльності.

Резюме

Розподіл управлінської праці – це об'єктивний процес відокремлення її видів у самостійні сфери трудової діяльності різних груп управлінських працівників.

Виділяють наступні види розподілу управлінської праці в організаціях:

- функціональний,

Тема 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ ТА ПОВНОВАЖЕНЬ. РОЗПОДІЛ ТА КООПЕРАЦІЯ ОФІСНОЇ ПРАЦІ

Базові поняття: розподіл управлінської праці, кооперація управлінської праці, види розподілу управлінської праці, технологічний поділ праці в управлінні, форми розподілу праці, напрями вертикального розподілу праці, горизонтальний розподіл праці, відповідальність, компетенція, зобов'язання, процес делегування, умови делегування, види повноважень, визначальні фактори ефективності лінійних повноважень, види функціональних повноважень, помилки підлеглих, розподіл завдань, розпорядчий вплив, розпорядження, форми передачі розпоряджень, комунікаційні типи керівників, принципи розпорядчої діяльності, природа організаційних змін, цілі організаційних змін, напрями організаційних змін, етапи успішного проведення організаційних змін, методи переборення опору змінам.

Програмний зміст теми

Основні види розподілу та кооперації праці на підприємстві. Технологічний, функціональний та професійно-кваліфікаційних розподіл праці. Кооперація праці та її види: економічні, психологічні та соціологічні межі розподілу праці.

Принципи професійно-кваліфікаційного розподілу праці. Проектування розподілу та кооперації праці та встановлення пропорційності видів праці.

Основні напрямки удосконалення існуючої системи розподілу та кооперації праці. Раціональний розподіл функцій між керівником та працівниками апарату управління. Принципи та етапи розподілу управлінських функцій. Дотримання субординації. Проектування складу структурних одиниць.

Визначення функцій заступників та рівня централізації управління.

Розподіл завдань: зв'язок із кваліфікацією виконавця. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності. Техніка і форми передачі розпоряджень – автократичні та демократичні; письмові та усні. Об'єктивізація доручень. Рівномірність, конкретність завдань, свобода дії. Інструктування підлеглих. Урахування суб'єктивних факторів у розпорядчій діяльності.

Резюме

Розподіл управлінської праці – це об'єктивний процес відокремлення її видів у самостійні сфери трудової діяльності різних груп управлінських працівників.

Виділяють наступні види розподілу управлінської праці в організаціях:

- функціональний,

- ієрархічний,
- технологічний,
- професійний,
- кваліфікаційний,
- посадовий.

Провідне місце серед них займає функціональний розподіл, оскільки він визначає появу інших видів. Разом вони можуть виступати базою для класифікації працівників, що займаються управлінською працею.

Розподіл праці передбачає його кооперацію.

Кооперація праці являє собою об'єднання, взаємодію групи робітників в процесі спільного виконання взаємопов'язаних трудових процесів.

В організації існують дві внутрішні форми розподілу праці. Перша – це розподіл праці на компоненти, які становлять частини загальної діяльності, тобто горизонтальній розподіл праці. Вертикальна форма розподілу праці відокремлює роботу по координуванню дій від самих дій.

Вертикальний розподіл управлінської праці здійснюється за наступними напрямками: загальне керівництво, технологічне керівництво, економічне керівництво, оперативне управління, управління персоналом.

Розподіл та кооперація праці на підприємстві обумовлюють відокремлення функцій, які виконуються робітниками. Виділяють наступні групи функцій: локальні функції (реалізуються у межах підрозділу, є обслуговуючими по відношенню до інших видів функцій та, як правило, відображені тільки у посадових інструкціях); наскрізні (відображені у положеннях про структурні підрозділи і пов'язані з виконанням спільних робіт кількома підрозділами); кінцеві (функції, виконання яких пов'язано з досягненням певного результату в діяльності організації в цілому).

За роллю в процесі управління управлінських працівників поділяють на: керівників, фахівців, службовців (технічних виконавців).

До складу загального керівництва входять керівник і його заступники. Розподіл компетенції між членами загального керівництва здійснюється на основі функціонально-структурного підходу. Він полягає у тому, що кожний заступник директора, підпорядкований директору, при виконанні функцій загального керівництва, одночасно є вищестоящим керівником щодо безпосередньо підпорядкованих йому структурних підрозділів.

Кількість функцій або підрозділів, які закріплюють за керівником, залежить від багатьох факторів. До них належать: загальний обсяг робіт; напрями діяльності; кількість підлеглих (підрозділів), якими ефективно може управляти керівник; широта погоджень прийнятих керівником рішень; традиції, що склалися, тощо.

Розпорядчий вплив – це пряма адміністративна вказівка, яка має обов'язковий характер, і адресується керованим об'єктам або особам.

- ієрархічний,
- технологічний,
- професійний,
- кваліфікаційний,
- посадовий.

Провідне місце серед них займає функціональний розподіл, оскільки він визначає появу інших видів. Разом вони можуть виступати базою для класифікації працівників, що займаються управлінською працею.

Розподіл праці передбачає його кооперацію.

Кооперація праці являє собою об'єднання, взаємодію групи робітників в процесі спільного виконання взаємопов'язаних трудових процесів.

В організації існують дві внутрішні форми розподілу праці. Перша – це розподіл праці на компоненти, які становлять частини загальної діяльності, тобто горизонтальній розподіл праці. Вертикальна форма розподілу праці відокремлює роботу по координуванню дій від самих дій.

Вертикальний розподіл управлінської праці здійснюється за наступними напрямками: загальне керівництво, технологічне керівництво, економічне керівництво, оперативне управління, управління персоналом.

Розподіл та кооперація праці на підприємстві обумовлюють відокремлення функцій, які виконуються робітниками. Виділяють наступні групи функцій: локальні функції (реалізуються у межах підрозділу, є обслуговуючими по відношенню до інших видів функцій та, як правило, відображені тільки у посадових інструкціях); наскрізні (відображені у положеннях про структурні підрозділи і пов'язані з виконанням спільних робіт кількома підрозділами); кінцеві (функції, виконання яких пов'язано з досягненням певного результату в діяльності організації в цілому).

За роллю в процесі управління управлінських працівників поділяють на: керівників, фахівців, службовців (технічних виконавців).

До складу загального керівництва входять керівник і його заступники. Розподіл компетенції між членами загального керівництва здійснюється на основі функціонально-структурного підходу. Він полягає у тому, що кожний заступник директора, підпорядкований директору, при виконанні функцій загального керівництва, одночасно є вищестоящим керівником щодо безпосередньо підпорядкованих йому структурних підрозділів.

Кількість функцій або підрозділів, які закріплюють за керівником, залежить від багатьох факторів. До них належать: загальний обсяг робіт; напрями діяльності; кількість підлеглих (підрозділів), якими ефективно може управляти керівник; широта погоджень прийнятих керівником рішень; традиції, що склалися, тощо.

Розпорядчий вплив – це пряма адміністративна вказівка, яка має обов'язковий характер, і адресується керованим об'єктам або особам.

Методи розпорядчого впливу відображають динаміку процесу управління.

Розпорядчий вплив не припускає будь-які варіанти у виборі прийомів виконання певної дії, крім запропонованого, забезпечує чіткі дії управлінського апарату, налагоджену працю системи управління. Залежно від змісту і рівня управління розпорядчий вплив може набувати форм наказів, розпоряджень і вказівок.

Комунікативні акти у поведінці керівника можуть бути реалізовані через усні і письмові форми спілкування, безпосередньо в живому спілкуванні або посередньо, в офіційних, або неофіційних способах контакту.

Вибір кращих актів комунікативної поведінки залежить від ситуації, що склалася, ділових відносин, психологічних типів особистості, індивідуально-особистих характеристик. Характер комунікацій визначається вибором форми звертання, засобу повідомлення і способу контакту.

Удосконалення комунікаційно-інформаційних аспектів розпорядчої діяльності менеджера у підприємствах може здійснюватися у таких напрямках:

- оптимізація інформаційних потоків,
- взаємодія керівника і підлеглих,
- організація ефективної системи зворотного зв'язку,
- впровадження системи збирання пропозицій,
- інформаційні повідомлення адміністрації підприємства,
- використання сучасної інформаційної технології.

Питання для обговорення:

1. Організація взаємодії як функція менеджменту. Делегування повноважень.
2. Основні види та принципи професійно-кваліфікаційного розподілу та кооперації управлінської праці.
3. Нормативні акти, які регламентують організацію взаємодії і повноважень.
4. Техніка і форми передачі розпоряджень.
5. Розподіл функцій між менеджером і підлеглими.
6. Організація командної роботи.
7. Подолання опору змінам.

Запитання для самоконтролю:

1. У чому полягає розподіл управлінської праці?
2. Охарактеризуйте основні види розподілу та кооперації праці на підприємстві.
3. Розкрийте технологічний розподіл завдань серед менеджерів різних категорій.
4. Назвіть особливості розподілу функцій між членами загального керівництва підприємства.

Методи розпорядчого впливу відображають динаміку процесу управління.

Розпорядчий вплив не припускає будь-які варіанти у виборі прийомів виконання певної дії, крім запропонованого, забезпечує чіткі дії управлінського апарату, налагоджену працю системи управління. Залежно від змісту і рівня управління розпорядчий вплив може набувати форм наказів, розпоряджень і вказівок.

Комунікативні акти у поведінці керівника можуть бути реалізовані через усні і письмові форми спілкування, безпосередньо в живому спілкуванні або посередньо, в офіційних, або неофіційних способах контакту.

Вибір кращих актів комунікативної поведінки залежить від ситуації, що склалася, ділових відносин, психологічних типів особистості, індивідуально-особистих характеристик. Характер комунікацій визначається вибором форми звертання, засобу повідомлення і способу контакту.

Удосконалення комунікаційно-інформаційних аспектів розпорядчої діяльності менеджера у підприємствах може здійснюватися у таких напрямках:

- оптимізація інформаційних потоків,
- взаємодія керівника і підлеглих,
- організація ефективної системи зворотного зв'язку,
- впровадження системи збирання пропозицій,
- інформаційні повідомлення адміністрації підприємства,
- використання сучасної інформаційної технології.

Питання для обговорення:

1. Організація взаємодії як функція менеджменту. Делегування повноважень.
2. Основні види та принципи професійно-кваліфікаційного розподілу та кооперації управлінської праці.
3. Нормативні акти, які регламентують організацію взаємодії і повноважень.
4. Техніка і форми передачі розпоряджень.
5. Розподіл функцій між менеджером і підлеглими.
6. Організація командної роботи.
7. Подолання опору змінам.

Запитання для самоконтролю:

1. У чому полягає розподіл управлінської праці?
2. Охарактеризуйте основні види розподілу та кооперації праці на підприємстві.
3. Розкрийте технологічний розподіл завдань серед менеджерів різних категорій.
4. Назвіть особливості розподілу функцій між членами загального керівництва підприємства.

5. Визначте форми розподілу праці та їх зміст.
6. Висвітліть напрямки вертикального та горизонтального розподілу праці.
7. У чому полягає зміст понять «відповідальність», «повноваження», «компетенція», «зобов'язання», «розпорядження», «делегування»?
8. Охарактеризуйте схему делегування повноважень. Назвіть умови делегування повноважень.
9. Назвіть і охарактеризуйте фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень в організації. Розкрийте сутність та особливості делегування відповідальності.
10. Визначте фактори ефективності лінійних повноважень.
11. Обґрунтуйте заходи подолання помилок працівників.
12. Розкрийте зміст та принципи розпорядчої діяльності менеджера.
13. Охарактеризуйте типи комунікативної поведінки керівників.
14. Висвітліть комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності менеджера.
15. Охарактеризуйте ознаки команди.
16. Перерахуйте основні принципи командної роботи.
17. Назвіть методи організації командної роботи.
18. Перерахуйте основні позитивні якості командної роботи.
19. Назвіть негативні якості командної роботи.
20. Опишіть концепції керівництва з різною орієнтацією на використання командної роботи.
21. Перерахуйте основні етапи створення та організації командної роботи.
22. Охарактеризуйте ролі учасників команди.
23. Що повинен передбачити менеджер при організації командної роботи.
24. Охарактеризуйте ознаки команди.
25. Перерахуйте основні принципи командної роботи.
26. Назвіть методи організації командної роботи.
27. Перерахуйте основні позитивні якості командної роботи.
28. Назвіть негативні якості командної роботи.
29. Опишіть концепції керівництва з різною орієнтацією на використання командної роботи.
30. Перерахуйте основні етапи створення та організації командної роботи.
31. Охарактеризуйте ролі учасників команди.
32. Що повинен передбачити менеджер при організації командної роботи.

5. Визначте форми розподілу праці та їх зміст.
6. Висвітліть напрямки вертикального та горизонтального розподілу праці.
7. У чому полягає зміст понять «відповідальність», «повноваження», «компетенція», «зобов'язання», «розпорядження», «делегування»?
8. Охарактеризуйте схему делегування повноважень. Назвіть умови делегування повноважень.
9. Назвіть і охарактеризуйте фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень в організації. Розкрийте сутність та особливості делегування відповідальності.
10. Визначте фактори ефективності лінійних повноважень.
11. Обґрунтуйте заходи подолання помилок працівників.
12. Розкрийте зміст та принципи розпорядчої діяльності менеджера.
13. Охарактеризуйте типи комунікативної поведінки керівників.
14. Висвітліть комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності менеджера.
15. Охарактеризуйте ознаки команди.
16. Перерахуйте основні принципи командної роботи.
17. Назвіть методи організації командної роботи.
18. Перерахуйте основні позитивні якості командної роботи.
19. Назвіть негативні якості командної роботи.
20. Опишіть концепції керівництва з різною орієнтацією на використання командної роботи.
21. Перерахуйте основні етапи створення та організації командної роботи.
22. Охарактеризуйте ролі учасників команди.
23. Що повинен передбачити менеджер при організації командної роботи.
24. Охарактеризуйте ознаки команди.
25. Перерахуйте основні принципи командної роботи.
26. Назвіть методи організації командної роботи.
27. Перерахуйте основні позитивні якості командної роботи.
28. Назвіть негативні якості командної роботи.
29. Опишіть концепції керівництва з різною орієнтацією на використання командної роботи.
30. Перерахуйте основні етапи створення та організації командної роботи.
31. Охарактеризуйте ролі учасників команди.
32. Що повинен передбачити менеджер при організації командної роботи.

Тематика доповідей

1. Розподіл і кооперація управлінської праці.
2. Розпорядча діяльність менеджера.

Література: 16, 21, 24, 26, 33, 34, 37, 39.

ТЕСТИ

1. Основні види розподілу управлінської праці у підприємствах такі:

- а) функціональний та ієрархічний;
- б) технологічний та посадовий;
- в) професійний та кваліфікаційний;
- г) всі відповіді вірні.

2. В організації існують дві внутрішні форми розподілу праці, це:

- а) вертикальна та горизонтальна;
- б) матрична та ієрархічна;
- в) горизонтальна та трендова;
- г) нема вірної відповіді.

3. Розподіл та кооперація праці на підприємстві обумовлюють відокремлення наступних функцій, які виконуються робітниками:

- а) локальні, наскрізні та кінцеві;
- б) адміністративні та інноваційні;
- в) стратегічні, експертно-консультативні та адміністраторські;
- г) виховні та дисциплінарні.

4. Комунікативна поведінка менеджерів виявляється в організації таким чином:

- а) нагору і вниз по ієрархічним рівнями;
- б) у горизонтальному полі робіт на одному ієрархічному рівні;
- в) у діагональному ракурсі управлінських відносин;
- г) всі відповіді вірні.

5. Удосконалення комунікаційно-інформаційних аспектів розпорядчої діяльності менеджера у підприємствах не може здійснюватися у таких напрямках:

- а) оптимізація інформаційних потоків;
- б) взаємодія керівника і підлеглих;
- в) організація ефективної системи прямого зв'язку;
- г) використання сучасної інформаційної технології.

Тематика доповідей

1. Розподіл і кооперація управлінської праці.
2. Розпорядча діяльність менеджера.

Література: 16, 21, 24, 26, 33, 34, 37, 39.

ТЕСТИ

1. Основні види розподілу управлінської праці у підприємствах такі:

- а) функціональний та ієрархічний;
- б) технологічний та посадовий;
- в) професійний та кваліфікаційний;
- г) всі відповіді вірні.

2. В організації існують дві внутрішні форми розподілу праці, це:

- а) вертикальна та горизонтальна;
- б) матрична та ієрархічна;
- в) горизонтальна та трендова;
- г) нема вірної відповіді.

3. Розподіл та кооперація праці на підприємстві обумовлюють відокремлення наступних функцій, які виконуються робітниками:

- а) локальні, наскрізні та кінцеві;
- б) адміністративні та інноваційні;
- в) стратегічні, експертно-консультативні та адміністраторські;
- г) виховні та дисциплінарні.

4. Комунікативна поведінка менеджерів виявляється в організації таким чином:

- а) нагору і вниз по ієрархічним рівнями;
- б) у горизонтальному полі робіт на одному ієрархічному рівні;
- в) у діагональному ракурсі управлінських відносин;
- г) всі відповіді вірні.

5. Удосконалення комунікаційно-інформаційних аспектів розпорядчої діяльності менеджера у підприємствах не може здійснюватися у таких напрямках:

- а) оптимізація інформаційних потоків;
- б) взаємодія керівника і підлеглих;
- в) організація ефективної системи прямого зв'язку;
- г) використання сучасної інформаційної технології.

6. Кооперація праці — це:

- а) розподіл обов'язків між членами групи для досягнення спільної мети;
- б) взаємодія групи робітників в процесі індивідуального виконання не пов'язаних трудових процесів;
- в) об'єднання, взаємодія групи робітників в процесі спільного виконання взаємопов'язаних трудових процесів;
- г) нема вірної відповіді.

Практичні завдання

Завдання 1

Назвіть основні питання діяльності Вашого керівника. Укажіть, які він вирішує сам, а які з них делегує.

Методичні рекомендації

Відповідаючи на це питання, спочатку дайте коротку характеристику Вашого підприємства. Після чого вимоги завдання навести у вигляді табл. 3:

Таблиця 3

ПИТАННЯ	Хто вирішує		Практичні результати рішення			
	Керівник	підлеглий (його посада)	Керівник		Підлеглий	
			«так»	«ні»	«так»	«ні»

Наведені дані проаналізуйте, зазначте, які рішення дали позитивні результати.

Завдання 2

Опишіть системну концепцію контролю керівника за діяльністю підрозділів (секцій) вашого підприємства на момент виконання завдання.

Методичні рекомендації

Відповідь на це питання розпочніть з короткої характеристики вашого підприємства. Вихідну інформацію про систему контролю надайте у вигляді табл. 4.

Таблиця 4

Назва об'єкту підрозділу, що контролюється	Питання контролю	Хто персонально контролює		Періодичність контролю	Пропозиції щодо удосконалення контролю
		керівник	спеціаліст		

Опишіть процес контролю відповідно до наведених даних.

6. Кооперація праці — це:

- а) розподіл обов'язків між членами групи для досягнення спільної мети;
- б) взаємодія групи робітників в процесі індивідуального виконання не пов'язаних трудових процесів;
- в) об'єднання, взаємодія групи робітників в процесі спільного виконання взаємопов'язаних трудових процесів;
- г) нема вірної відповіді.

Практичні завдання

Завдання 1

Назвіть основні питання діяльності Вашого керівника. Укажіть, які він вирішує сам, а які з них делегує.

Методичні рекомендації

Відповідаючи на це питання, спочатку дайте коротку характеристику Вашого підприємства. Після чого вимоги завдання навести у вигляді табл. 3:

Таблиця 3

ПИТАННЯ	Хто вирішує		Практичні результати рішення			
	Керівник	підлеглий (його посада)	Керівник		Підлеглий	
			«так»	«ні»	«так»	«ні»

Наведені дані проаналізуйте, зазначте, які рішення дали позитивні результати.

Завдання 2

Опишіть системну концепцію контролю керівника за діяльністю підрозділів (секцій) вашого підприємства на момент виконання завдання.

Методичні рекомендації

Відповідь на це питання розпочніть з короткої характеристики вашого підприємства. Вихідну інформацію про систему контролю надайте у вигляді табл. 4.

Таблиця 4

Назва об'єкту підрозділу, що контролюється	Питання контролю	Хто персонально контролює		Періодичність контролю	Пропозиції щодо удосконалення контролю
		керівник	спеціаліст		

Опишіть процес контролю відповідно до наведених даних.

Завдання 3

До теперішнього часу начальник відділу маркетингу самостійно складав звіти та аналітичні довідки з поточної роботи відділу для керівництва організації. У зв'язку з збільшенням обсягу поставлених завдань витрати часу на їх виконання зросли. У відділі є працівники, які добре себе зарекомендували при вирішенні менш важливих задач. Вони могли б частково звільнити начальника відділу, складаючи окремі звіти та довідки.

Як повинен поступити начальник відділу?

Можливі варіанти відповідей:

1. Начальник відділу дає співробітнику конкретне доручення, не пояснюючи йому окремих положень та позицій. На думку керівника, це не є необхідним для успішного вирішення поставленої задачі, так як він передбачає здійснити оперативний контроль, щоб упевнитись в успішному ході роботи. В процесі виконання роботи працівнику дозволяється одержувати необхідну інформацію та обговорювати питання з зацікавленими особами тільки за санкцією начальника відділу.

2. Начальник відділу доручає декільком співробітникам складання звітів та аналітичних довідок з поточної роботи, не уточнюючи їх повноваження. Уданій ситуації начальник відділу залишає за собою прийняття остаточного рішення.

3. Начальник відділу роз'яснює співробітнику важливість своєчасного і якісного вирішення поставленої йому задачі, обґрунтовуючи при цьому ціль та необхідність її вирішення. Одночасно співробітник наділяється необхідними повноваженнями і відповідальністю для самостійного рішення поставленої задачі. До відома інших співробітників відділу доводиться інформація про повноваження, якими наділяється виконавець. У вірності свого вибору начальник відділу упевнюється тільки завершення виконавцем дорученої йому роботи.

Вибраний варіант відповіді обґрунтуйте.

2.2.4. Тема 4. ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

Базові поняття: *цільове планування, класифікація планів, вимоги до цілей менеджерів, методи планування особистої праці менеджера, перспективне планування, річне та місячне планування, раціоналізація витрат часу на планування, оперативне планування, стадії процесу планування часу як ресурсу, аналіз витрат часу на виконання конкретних видів робіт, правила планування та резервування часу, принципи визначення пріоритетності справ щодо першочергового виконання, прийняття рішень щодо пріоритетів за принципом Паретто, матриця Ейзенхауера, ABC-аналіз, традиційні та комп'ютерні засоби планування*

Завдання 3

До теперішнього часу начальник відділу маркетингу самостійно складав звіти та аналітичні довідки з поточної роботи відділу для керівництва організації. У зв'язку з збільшенням обсягу поставлених завдань витрати часу на їх виконання зросли. У відділі є працівники, які добре себе зарекомендували при вирішенні менш важливих задач. Вони могли б частково звільнити начальника відділу, складаючи окремі звіти та довідки.

Як повинен поступити начальник відділу?

Можливі варіанти відповідей:

1. Начальник відділу дає співробітнику конкретне доручення, не пояснюючи йому окремих положень та позицій. На думку керівника, це не є необхідним для успішного вирішення поставленої задачі, так як він передбачає здійснити оперативний контроль, щоб упевнитись в успішному ході роботи. В процесі виконання роботи працівнику дозволяється одержувати необхідну інформацію та обговорювати питання з зацікавленими особами тільки за санкцією начальника відділу.

2. Начальник відділу доручає декільком співробітникам складання звітів та аналітичних довідок з поточної роботи, не уточнюючи їх повноваження. Уданій ситуації начальник відділу залишає за собою прийняття остаточного рішення.

3. Начальник відділу роз'яснює співробітнику важливість своєчасного і якісного вирішення поставленої йому задачі, обґрунтовуючи при цьому ціль та необхідність її вирішення. Одночасно співробітник наділяється необхідними повноваженнями і відповідальністю для самостійного рішення поставленої задачі. До відома інших співробітників відділу доводиться інформація про повноваження, якими наділяється виконавець. У вірності свого вибору начальник відділу упевнюється тільки завершення виконавцем дорученої йому роботи.

Вибраний варіант відповіді обґрунтуйте.

2.2.4. Тема 4. ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

Базові поняття: *цільове планування, класифікація планів, вимоги до цілей менеджерів, методи планування особистої праці менеджера, перспективне планування, річне та місячне планування, раціоналізація витрат часу на планування, оперативне планування, стадії процесу планування часу як ресурсу, аналіз витрат часу на виконання конкретних видів робіт, правила планування та резервування часу, принципи визначення пріоритетності справ щодо першочергового виконання, прийняття рішень щодо пріоритетів за принципом Паретто, матриця Ейзенхауера, ABC-аналіз, традиційні та комп'ютерні засоби планування*

Програмний зміст теми

Час як ресурс: значення, особливості, структура та нормативи. Особливості часу як ресурсу: незворотність, об'єктивність, обмеженість. Загальні раціональні методи та засоби виконання управлінської роботи.

Цільове планування роботи менеджера. Декомпозиція цілей управління підприємством за рівнями менеджерів.

Методи планування особистої праці менеджера: директивне, індивідуальне та комбіноване планування. Особисті цілі менеджера. Процес постановки особистих цілей менеджера: визначення цілей, аналіз можливостей досягнення поставлених цілей, уточнення і конкретне формулювання цілей.

Перспективні (річні та місячні) плани – планування результатів; оперативні (тижневі та щоденні) плани – планування часу як ресурсу. Вибір пріоритетності справ, принципи пріоритетності. Стадії процесу планування: складання переліку справ, визначення передбачуваної тривалості, розрахунок резервного часу, визначення пріоритетності, контроль і координація. Врахування індивідуальних особливостей працездатності при складанні планів-графіків. Організаційні принципи розпорядку дня.

Засоби планування особистої роботи менеджера: календар, щоденник, «організатор», «тайм-менеджер», електронна записна книжка, комп'ютерні системи організації праці.

Делегування завдань, діяльності, компетенції та функціональної відповідальності як форма розподілу управлінської праці. Елементи процесу делегування. Завдання, які не делегуються. Делегування відповідальності: характеристика відповідальності, діапазону делегування, опис посади, обов'язки співробітника і керівника в умовах делегування відповідальності. Зв'язок делегування з навчанням підлеглих. Перешкоди у делегуванні (з боку керівників та з боку виконавців) та шляхи їх подолання. Право підлеглого на помилку.

Резюме

Уміння оцінювати і раціонально використовувати робочий час, постійно удосконалювати процес його планування – ознака організованого керівника.

Практичне значення планування особистої роботи менеджера полягає у наступному: воно є засобом створення ланки між постановкою цілі і більш повним планом її реалізації; планування є єдиним засобом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей; воно полегшує пошук кращих і більш ефективних шляхів досягнення цілей організації; планування виявляє і встановлює зони потенційних проблем і несподіваних наслідків; воно забезпечує основи для оцінки витрат і розробки бюджетів, календарних планів і ресурсів; планування є основою для контролю; воно допомагає визначити потрібні робочі вза-

Програмний зміст теми

Час як ресурс: значення, особливості, структура та нормативи. Особливості часу як ресурсу: незворотність, об'єктивність, обмеженість. Загальні раціональні методи та засоби виконання управлінської роботи.

Цільове планування роботи менеджера. Декомпозиція цілей управління підприємством за рівнями менеджерів.

Методи планування особистої праці менеджера: директивне, індивідуальне та комбіноване планування. Особисті цілі менеджера. Процес постановки особистих цілей менеджера: визначення цілей, аналіз можливостей досягнення поставлених цілей, уточнення і конкретне формулювання цілей.

Перспективні (річні та місячні) плани – планування результатів; оперативні (тижневі та щоденні) плани – планування часу як ресурсу. Вибір пріоритетності справ, принципи пріоритетності. Стадії процесу планування: складання переліку справ, визначення передбачуваної тривалості, розрахунок резервного часу, визначення пріоритетності, контроль і координація. Врахування індивідуальних особливостей працездатності при складанні планів-графіків. Організаційні принципи розпорядку дня.

Засоби планування особистої роботи менеджера: календар, щоденник, «організатор», «тайм-менеджер», електронна записна книжка, комп'ютерні системи організації праці.

Делегування завдань, діяльності, компетенції та функціональної відповідальності як форма розподілу управлінської праці. Елементи процесу делегування. Завдання, які не делегуються. Делегування відповідальності: характеристика відповідальності, діапазону делегування, опис посади, обов'язки співробітника і керівника в умовах делегування відповідальності. Зв'язок делегування з навчанням підлеглих. Перешкоди у делегуванні (з боку керівників та з боку виконавців) та шляхи їх подолання. Право підлеглого на помилку.

Резюме

Уміння оцінювати і раціонально використовувати робочий час, постійно удосконалювати процес його планування – ознака організованого керівника.

Практичне значення планування особистої роботи менеджера полягає у наступному: воно є засобом створення ланки між постановкою цілі і більш повним планом її реалізації; планування є єдиним засобом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей; воно полегшує пошук кращих і більш ефективних шляхів досягнення цілей організації; планування виявляє і встановлює зони потенційних проблем і несподіваних наслідків; воно забезпечує основи для оцінки витрат і розробки бюджетів, календарних планів і ресурсів; планування є основою для контролю; воно допомагає визначити потрібні робочі вза-

ємодії і взаємовідносини; планування дозволяє передбачити обставини, які варто враховувати при досягненні цілей.

Процес планування праці керівника повинен починатися з вибору менеджером особистих цілей.

Встановлення особистих цілей менеджера передбачає три етапи: визначення цілей, аналіз можливостей досягнення встановлених цілей, уточнення і конкретне формулювання цілей.

Процес розробки плану особистої праці менеджера пропонується здійснювати за наступними шістьма етапами.

На *першому етапі* менеджер складає перелік справ, які слід виконати протягом планового періоду.

Другий етап: після складання переліку робіт на плановий період необхідно визначити витрати часу, потрібного для виконання кожного виду роботи.

На *третьому етапі* слід зарезервувати час для непередбачених справ.

Четвертий етап: необхідно визначити фонд робочого часу планового періоду.

П'ятий етап: необхідно здійснити контроль співставленням розрахованих на другому етапі витрат часу на виконання планових робіт з фондом робочого часу. Якщо спостерігається перевищення потрібних витрат часу над фондом планового періоду, необхідно переглянути перелік планових робіт.

Шостий етап: менеджер складає план особистої роботи до виконання.

Планування робочого часу менеджера повинно здійснюватися з урахуванням раціональної черговості проблем, які необхідно вирішити. Спочатку слід планувати справи: з фіксованим терміном виконання; ті, що вимагають значних витрат часу; неприємні справи, відкладання яких на потім небажано. Далі планується рутинна робота і виконання повсякденних обов'язків. Третє місце відводиться другорядним і епізодичним справам.

На практиці існує декілька видів використання планів: довгострокові плани, за допомогою яких розподіляється час на реалізацію значних життєвих цілей; середньострокові плани, до яких можна віднести річні; короткострокові плани (квартальний, місячний, декадний, тижневий, денний), що деталізують середньострокові плани.

Визначити пріоритетність – означає прийняти рішення про те, яким із завдань слід надати першочергового, а яким другорядного значення.

Визначення пріоритетності завдань дає змогу менеджеру: працювати тільки над дійсно важливими і необхідними завданнями; концентрувати увагу на виконанні тільки одного завдання; вилучити справи, які можуть виконати інші; наприкінці планового періоду закінчити

ємодії і взаємовідносини; планування дозволяє передбачити обставини, які варто враховувати при досягненні цілей.

Процес планування праці керівника повинен починатися з вибору менеджером особистих цілей.

Встановлення особистих цілей менеджера передбачає три етапи: визначення цілей, аналіз можливостей досягнення встановлених цілей, уточнення і конкретне формулювання цілей.

Процес розробки плану особистої праці менеджера пропонується здійснювати за наступними шістьма етапами.

На *першому етапі* менеджер складає перелік справ, які слід виконати протягом планового періоду.

Другий етап: після складання переліку робіт на плановий період необхідно визначити витрати часу, потрібного для виконання кожного виду роботи.

На *третьому етапі* слід зарезервувати час для непередбачених справ.

Четвертий етап: необхідно визначити фонд робочого часу планового періоду.

П'ятий етап: необхідно здійснити контроль співставленням розрахованих на другому етапі витрат часу на виконання планових робіт з фондом робочого часу. Якщо спостерігається перевищення потрібних витрат часу над фондом планового періоду, необхідно переглянути перелік планових робіт.

Шостий етап: менеджер складає план особистої роботи до виконання.

Планування робочого часу менеджера повинно здійснюватися з урахуванням раціональної черговості проблем, які необхідно вирішити. Спочатку слід планувати справи: з фіксованим терміном виконання; ті, що вимагають значних витрат часу; неприємні справи, відкладання яких на потім небажано. Далі планується рутинна робота і виконання повсякденних обов'язків. Третє місце відводиться другорядним і епізодичним справам.

На практиці існує декілька видів використання планів: довгострокові плани, за допомогою яких розподіляється час на реалізацію значних життєвих цілей; середньострокові плани, до яких можна віднести річні; короткострокові плани (квартальний, місячний, декадний, тижневий, денний), що деталізують середньострокові плани.

Визначити пріоритетність – означає прийняти рішення про те, яким із завдань слід надати першочергового, а яким другорядного значення.

Визначення пріоритетності завдань дає змогу менеджеру: працювати тільки над дійсно важливими і необхідними завданнями; концентрувати увагу на виконанні тільки одного завдання; вилучити справи, які можуть виконати інші; наприкінці планового періоду закінчити

розв'язання найважливіших питань; не залишати невиконаними посилені завдання.

Вибір пріоритетних справ може здійснюватися за допомогою: принципу Паретто, методу *ABC*-аналізу, методу Ейзенхауера.

Під делегуванням розуміють передавання підлеглому виконання завдань або діяльності зі сфери дій керівника.

Найбільш доцільно використовувати делегування у таких ситуаціях: керівник бачить і розуміє, що підлеглий може виконати певну роботу краще; зайнятість не дає змоги керівнику самому вирішити проблеми; керівник намагається сприяти зростанню професійної майстерності підлеглих; керівникові необхідно вивільнити час для вирішення інших завдань.

Реалізація принципу делегування повноважень має наступні переваги:

- підвищується оперативність і поліпшується якість управлінських рішень;
- у підлеглих розвиваються ініціатива, підприємливість, бажання самостійно працювати, вони намагаються оволодіти навичками творчої діяльності;
- керівник звільняється від виконання другорядних, рутинних робіт;
- розширюється обсяг функцій і завдань, що виконує організація.

Не підлягають делегуванню такі функції і напрямки діяльності керівника, як: встановлення цілей; прийняття рішень; контроль результатів; перспективне планування; керівництво робітниками; задачі особливої важливості; задачі високої міри ризику; незвичайні, виняткові справи; актуальні, термінові справи; задачі суворо довірчого характеру; остаточне визначення організаційної структури організації; остаточні рішення щодо напрямків фінансової, кадрової і соціальної політики; рішення щодо концепції маркетингу.

Виділяють наступні фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень:

- недовіра до підлеглих;
- недооцінка здібностей підлеглих;
- бажання керівника самому брати участь у розв'язанні всіх конфліктів і виробничих проблем;
- невірне розуміння престижності;
- дріб'язкова опіка підлеглих;
- бажання керівника підприємства постійно контролювати усі деталі й поодинокі моменти роботи;
- прагнення до влади, небажання поступитися частиною своїх прав, упевненість, що делегування повноважень, довіра до підлеглих знижують роль керівника в управлінні, не сприяють зростанню його авторитету;
- наявність несанкціонованих завдань;
- спроби підлеглих покласти свої функції на безпосередніх керівників, побоювання викликати незадоволення підлеглих внаслідок пок-

розв'язання найважливіших питань; не залишати невиконаними посилені завдання.

Вибір пріоритетних справ може здійснюватися за допомогою: принципу Паретто, методу *ABC*-аналізу, методу Ейзенхауера.

Під делегуванням розуміють передавання підлеглому виконання завдань або діяльності зі сфери дій керівника.

Найбільш доцільно використовувати делегування у таких ситуаціях: керівник бачить і розуміє, що підлеглий може виконати певну роботу краще; зайнятість не дає змоги керівнику самому вирішити проблеми; керівник намагається сприяти зростанню професійної майстерності підлеглих; керівникові необхідно вивільнити час для вирішення інших завдань.

Реалізація принципу делегування повноважень має наступні переваги:

- підвищується оперативність і поліпшується якість управлінських рішень;
- у підлеглих розвиваються ініціатива, підприємливість, бажання самостійно працювати, вони намагаються оволодіти навичками творчої діяльності;
- керівник звільняється від виконання другорядних, рутинних робіт;
- розширюється обсяг функцій і завдань, що виконує організація.

Не підлягають делегуванню такі функції і напрямки діяльності керівника, як: встановлення цілей; прийняття рішень; контроль результатів; перспективне планування; керівництво робітниками; задачі особливої важливості; задачі високої міри ризику; незвичайні, виняткові справи; актуальні, термінові справи; задачі суворо довірчого характеру; остаточне визначення організаційної структури організації; остаточні рішення щодо напрямків фінансової, кадрової і соціальної політики; рішення щодо концепції маркетингу.

Виділяють наступні фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень:

- недовіра до підлеглих;
- недооцінка здібностей підлеглих;
- бажання керівника самому брати участь у розв'язанні всіх конфліктів і виробничих проблем;
- невірне розуміння престижності;
- дріб'язкова опіка підлеглих;
- бажання керівника підприємства постійно контролювати усі деталі й поодинокі моменти роботи;
- прагнення до влади, небажання поступитися частиною своїх прав, упевненість, що делегування повноважень, довіра до підлеглих знижують роль керівника в управлінні, не сприяють зростанню його авторитету;
- наявність несанкціонованих завдань;
- спроби підлеглих покласти свої функції на безпосередніх керівників, побоювання викликати незадоволення підлеглих внаслідок пок-

ладання на них додаткових обов'язків, з одного боку, і невпевненість у собі, з іншого.

Делегування відповідальності є таким принципом керівництва, за допомогою якого в процесі повсякденної виробничої діяльності підвищується ініціатива окремих працівників до спільного мислення, до спільних дій і спільних рішень, що йде на користь організації.

Питання для обговорення:

1. Встановлення особистих цілей менеджера.
2. Методи планування роботи менеджера.
3. Вибір пріоритетності справ, принципи пріоритетності.
4. Перспективні, річні, місячні та поточні (оперативні) плани.
5. Раціональні методи й засоби планування та виконання управлінської роботи. Практичні поради менеджеру.

Запитання для самоконтролю:

1. Висвітліть роль цільового планування особистої діяльності менеджера в сучасних умовах.
2. Назвіть мету оперативного планування на індивідуальному рівні.
3. Перерахуйте основні результати якісного оперативного планування.
4. У чому полягає практичне значення планування особистої роботи менеджера?
5. Визначте і охарактеризуйте основні складові планування діяльності менеджера.
6. Яким вимогам повинні відповідати цілі менеджера?
7. Розкрийте сутність методів планування особистої праці менеджера.
8. За якими етапами слід здійснювати процес розробки плану особистої праці менеджера?
9. Назвіть і охарактеризуйте види використання планів діяльності менеджера.
10. Висвітліть стадії процесу планування часу як ресурсу.
11. Зазначте напрями аналізу витрат часу на виконання конкретних видів робіт.
12. Розкрийте правила планування та резервування часу менеджера.
13. Розкрийте сутність та значення визначення пріоритетності справ менеджера.
14. За допомогою яких принципів може здійснюватися визначення пріоритетності справ менеджера? Розкрийте зміст та можливість застосування кожного принципу.

ладання на них додаткових обов'язків, з одного боку, і невпевненість у собі, з іншого.

Делегування відповідальності є таким принципом керівництва, за допомогою якого в процесі повсякденної виробничої діяльності підвищується ініціатива окремих працівників до спільного мислення, до спільних дій і спільних рішень, що йде на користь організації.

Питання для обговорення:

1. Встановлення особистих цілей менеджера.
2. Методи планування роботи менеджера.
3. Вибір пріоритетності справ, принципи пріоритетності.
4. Перспективні, річні, місячні та поточні (оперативні) плани.
5. Раціональні методи й засоби планування та виконання управлінської роботи. Практичні поради менеджеру.

Запитання для самоконтролю:

1. Висвітліть роль цільового планування особистої діяльності менеджера в сучасних умовах.
2. Назвіть мету оперативного планування на індивідуальному рівні.
3. Перерахуйте основні результати якісного оперативного планування.
4. У чому полягає практичне значення планування особистої роботи менеджера?
5. Визначте і охарактеризуйте основні складові планування діяльності менеджера.
6. Яким вимогам повинні відповідати цілі менеджера?
7. Розкрийте сутність методів планування особистої праці менеджера.
8. За якими етапами слід здійснювати процес розробки плану особистої праці менеджера?
9. Назвіть і охарактеризуйте види використання планів діяльності менеджера.
10. Висвітліть стадії процесу планування часу як ресурсу.
11. Зазначте напрями аналізу витрат часу на виконання конкретних видів робіт.
12. Розкрийте правила планування та резервування часу менеджера.
13. Розкрийте сутність та значення визначення пріоритетності справ менеджера.
14. За допомогою яких принципів може здійснюватися визначення пріоритетності справ менеджера? Розкрийте зміст та можливість застосування кожного принципу.

Тематика доповідей

1. Керівник – провідна особа управлінської діяльності на підприємстві.
2. Психологічні риси керівника та їх використання у процесі управління.
3. Психологія стосунків керівника та підлеглих.
4. Делегування повноважень керівної діяльності, зворотний зв'язок.
5. Основні принципи організації праці керівника.
6. Планування особистої роботи керівника.

Література: 9, 18, 19, 31, 32, 33, 37.

ТЕСТИ

1. Ознакою організованого керівника є:

- а) надмірність і безсистемність роботи з документами і кореспонденцією, що надходить;
- б) безплановість у використанні робочого часу і слабке опрацювання ключових сфер діяльності;
- в) вміння реагувати на зміни, які відбуваються тільки на підприємстві;
- г) уміння ощадливо і раціонально використовувати робочий час, постійно удосконалювати процес його планування.

2. Практичне значення планування особистої роботи менеджера полягає у наступному:

- а) планування забезпечує основи для оцінки витрат і розробки бюджетів, календарних планів і ресурсів;
- б) планування виявляє і встановлює зони минулих проблем і несподіваних наслідків;
- в) планування не дозволяє оцінити практичні можливості досягнення цілей;
- г) планування не дозволяє передбачити обставини, які варто врахувати при досягненні цілей.

3. На практиці існує декілька видів використання планів:

- а) довгострокові плани, середньострокові плани, перспективні плани.
- б) довгострокові плани, квартальні плани, місячні плани;
- в) довгострокові плани, середньострокові плани, короткострокові плани;
- г) довгострокові плани, трендові плани, квартальні плани.

Тематика доповідей

1. Керівник – провідна особа управлінської діяльності на підприємстві.
2. Психологічні риси керівника та їх використання у процесі управління.
3. Психологія стосунків керівника та підлеглих.
4. Делегування повноважень керівної діяльності, зворотний зв'язок.
5. Основні принципи організації праці керівника.
6. Планування особистої роботи керівника.

Література: 9, 18, 19, 31, 32, 33, 37.

ТЕСТИ

1. Ознакою організованого керівника є:

- а) надмірність і безсистемність роботи з документами і кореспонденцією, що надходить;
- б) безплановість у використанні робочого часу і слабке опрацювання ключових сфер діяльності;
- в) вміння реагувати на зміни, які відбуваються тільки на підприємстві;
- г) уміння ощадливо і раціонально використовувати робочий час, постійно удосконалювати процес його планування.

2. Практичне значення планування особистої роботи менеджера полягає у наступному:

- а) планування забезпечує основи для оцінки витрат і розробки бюджетів, календарних планів і ресурсів;
- б) планування виявляє і встановлює зони минулих проблем і несподіваних наслідків;
- в) планування не дозволяє оцінити практичні можливості досягнення цілей;
- г) планування не дозволяє передбачити обставини, які варто врахувати при досягненні цілей.

3. На практиці існує декілька видів використання планів:

- а) довгострокові плани, середньострокові плани, перспективні плани.
- б) довгострокові плани, квартальні плани, місячні плани;
- в) довгострокові плани, середньострокові плани, короткострокові плани;
- г) довгострокові плани, трендові плани, квартальні плани.

4. Вибір пріоритетних справ може здійснюватися за допомогою:

- а) методу найменших квадратів, методу АВС-аналізу;
- б) інженерного методу, методу візуального контролю;
- в) принципу Паретто, методу АВС-аналізу, методу Ейзенхауера;
- г) інженерного методу, методу візуального контролю, методу Ейзенхауера.

5. У залежності від ступеня важливості та терміновості завдань менеджера є такі можливості їх оцінки і виконання:

- а) термінові і важливі справи;
- б) термінові, але менш важливі справи;
- г) менш термінові, але важливі завдання та менш термінові й менш важливі справи;
- д) всі відповіді правильні.

6. Сутність «золотого правила» менеджменту така:

- а) самою важливою здатністю керівника є отримання результатів через своїх працівників;
- б) самою важливою здатністю працівників є отримання результатів через свого керівника;
- в) практично всі ці справи слід делегувати підлеглим;
- г) концентрування права прийняття усіх або більшості рішень в руках першого керівника або на найвищих рівнях управління.

7. До переваг методу делегування повноважень з точки зору керівника належать такі:

- а) потрібен час, щоб привчити робітників до роботи таким методом;
- б) отримавши самостійність, робітники будуть працювати з повною віддачею;
- в) робітники не захочуть брати на себе зайву відповідальність;
- г) психологічні бар'єри долаються не в самому процесі делегування.

8. Делегуванню підлягають:

- а) усі обов'язки і права;
- б) частина обов'язків і прав, яка не є прерогативою (винятковим правом) керівника;
- в) видання всіх наказів по підприємству;
- г) підпис всіх звітних документів.

9. Найбільш доцільно використовувати делегування у таких ситуаціях:

- а) невелика зайнятість дає змоги керівнику самому вирішити проблеми;

4. Вибір пріоритетних справ може здійснюватися за допомогою:

- а) методу найменших квадратів, методу АВС-аналізу;
- б) інженерного методу, методу візуального контролю;
- в) принципу Паретто, методу АВС-аналізу, методу Ейзенхауера;
- г) інженерного методу, методу візуального контролю, методу Ейзенхауера.

5. У залежності від ступеня важливості та терміновості завдань менеджера є такі можливості їх оцінки і виконання:

- а) термінові і важливі справи;
- б) термінові, але менш важливі справи;
- г) менш термінові, але важливі завдання та менш термінові й менш важливі справи;
- д) всі відповіді правильні.

6. Сутність «золотого правила» менеджменту така:

- а) самою важливою здатністю керівника є отримання результатів через своїх працівників;
- б) самою важливою здатністю працівників є отримання результатів через свого керівника;
- в) практично всі ці справи слід делегувати підлеглим;
- г) концентрування права прийняття усіх або більшості рішень в руках першого керівника або на найвищих рівнях управління.

7. До переваг методу делегування повноважень з точки зору керівника належать такі:

- а) потрібен час, щоб привчити робітників до роботи таким методом;
- б) отримавши самостійність, робітники будуть працювати з повною віддачею;
- в) робітники не захочуть брати на себе зайву відповідальність;
- г) психологічні бар'єри долаються не в самому процесі делегування.

8. Делегуванню підлягають:

- а) усі обов'язки і права;
- б) частина обов'язків і прав, яка не є прерогативою (винятковим правом) керівника;
- в) видання всіх наказів по підприємству;
- г) підпис всіх звітних документів.

9. Найбільш доцільно використовувати делегування у таких ситуаціях:

- а) невелика зайнятість дає змоги керівнику самому вирішити проблеми;

- б) керівник не сприяє зростанню професійної майстерності підлеглих;
- в) керівник бачить і розуміє, що підлеглий може виконати певну роботу краще;
- г) керівник не має необхідності вивільнити час для вирішення інших завдань.

10. Не підлягають делегуванню такі функції і напрямки діяльності керівника, як:

- а) звичайна робота;
- б) встановлення цілей, прийняття рішень;
- в) спеціальна діяльність;
- г) підготовча справа.

11. Повноваження можна делегувати в наступних випадках:

- а) межі повноважень розмиті;
- б) завдання відповідає кваліфікації працівника і рівню його компетентності;
- в) відповідальність визначається такою, що сама собою розуміється, але детально не обмовляється;
- г) працівнику не повідомляється, як будуть оцінюватися кінцеві результати його роботи, якщо він буде намагатися виконати її відмінно, добре або задовільно.

12. Рішення стають управлінськими при делегуванні повноважень саме тому, що:

- а) засновані на компенсаторному «зворотному зв'язку» із виконавцями;
- б) не мають зв'язку з виконавцями;
- в) не мають компенсаторного «зворотного зв'язку» із виконавцями;
- г) не мають компенсаторного «зворотного зв'язку» із керівником.

13. Практична реалізація принципу делегування повноважень може здійснюватися за такими напрямками:

- а) передавання всіх своїх функцій і прав членами керівництва підприємства керівникам лінійних і функціональних структурних підрозділів;
- б) перерозподіл функцій між членами керівництва підприємства;
- в) перерозподіл функцій тільки між членами адміністрації підприємства;
- г) постійне надання працівнику певних прав для виконання конкретного кола робіт.

- б) керівник не сприяє зростанню професійної майстерності підлеглих;
- в) керівник бачить і розуміє, що підлеглий може виконати певну роботу краще;
- г) керівник не має необхідності вивільнити час для вирішення інших завдань.

10. Не підлягають делегуванню такі функції і напрямки діяльності керівника, як:

- а) звичайна робота;
- б) встановлення цілей, прийняття рішень;
- в) спеціальна діяльність;
- г) підготовча справа.

11. Повноваження можна делегувати в наступних випадках:

- а) межі повноважень розмиті;
- б) завдання відповідає кваліфікації працівника і рівню його компетентності;
- в) відповідальність визначається такою, що сама собою розуміється, але детально не обмовляється;
- г) працівнику не повідомляється, як будуть оцінюватися кінцеві результати його роботи, якщо він буде намагатися виконати її відмінно, добре або задовільно.

12. Рішення стають управлінськими при делегуванні повноважень саме тому, що:

- а) засновані на компенсаторному «зворотному зв'язку» із виконавцями;
- б) не мають зв'язку з виконавцями;
- в) не мають компенсаторного «зворотного зв'язку» із виконавцями;
- г) не мають компенсаторного «зворотного зв'язку» із керівником.

13. Практична реалізація принципу делегування повноважень може здійснюватися за такими напрямками:

- а) передавання всіх своїх функцій і прав членами керівництва підприємства керівникам лінійних і функціональних структурних підрозділів;
- б) перерозподіл функцій між членами керівництва підприємства;
- в) перерозподіл функцій тільки між членами адміністрації підприємства;
- г) постійне надання працівнику певних прав для виконання конкретного кола робіт.

14. Існують наступні фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень:

- а) небажання керівника підприємства постійно контролювати усі деталі і поодинокі моменти роботи;
- б) правильне розуміння своїх позицій;
- в) нейтральна участь керівника у розв'язанні усіх конфліктів і виробничих проблем;
- г) недовіра до підлеглих, невірне розуміння престижності.

15. Обов'язки робітника при керівництві з делегуванням відповідальності можуть бути сформульовані в наступним чином:

- а) робітник зобов'язаний інтенсифікувати діяльність на своїй ділянці, тобто завжди думати про те, як можна завтра поліпшити те, що є сьогодні;
- б) робітник незобов'язаний в рамках діапазону, що делегується, діяти і вирішувати самостійно з власної ініціативи;
- в) про усі випадки, для регулювання яких повноважень робітника недостатньо, повідомляється нижчому по рангу для прийняття рішення;
- г) робітник зобов'язаний без тільки за вимогою інформувати свого керівника про діапазон, що делегується йому, щоб керівник мав про нього загальне уявлення і міг орієнтуватися у стані і розвитку цієї ділянки.

Практичні завдання

Завдання 1

Зробіть фотографію трьох типових робочих днів, результати зафіксуйте в таблиці (зразок представлено в табл. 5). Проаналізуйте втрати часу. Визначте фактори, які відволікали Вас, та причини перешкод. Зробіть висновки.

Таблиця 5

№ № з/п	Час	Вид роботи	Категорія важливості та терміновості	Результати

Завдання 2

Складіть план робочого дня з врахуванням висновків, зроблених при виконанні завдання 1.

План робочого дня відобразіть за зразком, представленим у табл. 6:

Таблиця 6

№ № з/п	Інтервал часу	Вид діяльності	Категорія важливості та терміновості	Очікувані результати (контроль)

14. Існують наступні фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень:

- а) небажання керівника підприємства постійно контролювати усі деталі і поодинокі моменти роботи;
- б) правильне розуміння своїх позицій;
- в) нейтральна участь керівника у розв'язанні усіх конфліктів і виробничих проблем;
- г) недовіра до підлеглих, невірне розуміння престижності.

15. Обов'язки робітника при керівництві з делегуванням відповідальності можуть бути сформульовані в наступним чином:

- а) робітник зобов'язаний інтенсифікувати діяльність на своїй ділянці, тобто завжди думати про те, як можна завтра поліпшити те, що є сьогодні;
- б) робітник незобов'язаний в рамках діапазону, що делегується, діяти і вирішувати самостійно з власної ініціативи;
- в) про усі випадки, для регулювання яких повноважень робітника недостатньо, повідомляється нижчому по рангу для прийняття рішення;
- г) робітник зобов'язаний без тільки за вимогою інформувати свого керівника про діапазон, що делегується йому, щоб керівник мав про нього загальне уявлення і міг орієнтуватися у стані і розвитку цієї ділянки.

Практичні завдання

Завдання 1

Зробіть фотографію трьох типових робочих днів, результати зафіксуйте в таблиці (зразок представлено в табл. 5). Проаналізуйте втрати часу. Визначте фактори, які відволікали Вас, та причини перешкод. Зробіть висновки.

Таблиця 5

№ № з/п	Час	Вид роботи	Категорія важливості та терміновості	Результати

Завдання 2

Складіть план робочого дня з врахуванням висновків, зроблених при виконанні завдання 1.

План робочого дня відобразіть за зразком, представленим у табл. 6:

Таблиця 6

№ № з/п	Інтервал часу	Вид діяльності	Категорія важливості та терміновості	Очікувані результати (контроль)

При плануванні робочого часу необхідно враховувати такі правила:

1. Доцільно планувати тільки 60% робочого часу, залишаючи 20% на вирішення не передбачуваних питань і 20% – на творчу діяльність.

2. Необхідно визначати пріоритети в справах. Усі завдання, які необхідно виконати протягом дня, слід умовно поділити на три категорії:

категорія А – найважливіші та термінові справи;

категорія В – завдання середнього рівня важливості та терміновості;

категорія С – завдання найменшої важливості.

У відповідному стовпчику, навпроти кожної запланованої справи, проставити літеру, що відображає категорію важливості та терміновості справи. Подібне ранжування завдань дає можливість зрозуміти, якій справі варто приділяти більше уваги та часу і за рахунок чого це можна зробити.

3. При плануванні робочого часу доцільно відображати результати, що очікуються. Ця дія дасть Вам можливість зрозуміти, наскільки результативними були дії, і своєчасно вжити коригувальних заходів.

4. Найважливіші завдання необхідно планувати в найбільш сприятливий для роботи час.

5. Необхідно чітко розмежовувати роботу на довгострокову, середньострокову і короткострокову.

6. Планувати необхідно тільки реально досяжні цілі і завдання.

Тема 5. НОРМУВАННЯ ОФІСНОЇ ПРАЦІ. ОБЛІК ТА АНАЛІЗ ВИТРАТ РОБОЧОГО ЧАСУ

Базові поняття: *нормування праці, завдання нормування праці, вимоги до нормування управлінської праці, види норм для різних категорій працівників, методи нормування управлінської праці (мікроелементне, аналітичне, статистичне, експертне нормування), особливості часу як ресурсу, облік та аналіз робочого часу, класифікація видів робіт, принципи техніки ведення обліку робочого часу, аналіз витрат часу та перешкод, інвентаризація часу, напрями аналізу робочого часу, самофотографія робочого дня, фактори непродуктивних витрат часу.*

Програмний зміст теми

Види норм і нормативи. Класифікація нормативів праці: за видами нормативів, за методами розробки, за ступенем значущості, за масштабом застосування.

Облік та аналіз робочого часу. Фотографія та само-фотографія робочого дня. Вимірювання витрат часу на продуктивну діяльність, витрат на перешкоди і перерви в роботі. Етапи аналізу використання робочого часу.

При плануванні робочого часу необхідно враховувати такі правила:

1. Доцільно планувати тільки 60% робочого часу, залишаючи 20% на вирішення не передбачуваних питань і 20% – на творчу діяльність.

2. Необхідно визначати пріоритети в справах. Усі завдання, які необхідно виконати протягом дня, слід умовно поділити на три категорії:

категорія А – найважливіші та термінові справи;

категорія В – завдання середнього рівня важливості та терміновості;

категорія С – завдання найменшої важливості.

У відповідному стовпчику, навпроти кожної запланованої справи, проставити літеру, що відображає категорію важливості та терміновості справи. Подібне ранжування завдань дає можливість зрозуміти, якій справі варто приділяти більше уваги та часу і за рахунок чого це можна зробити.

3. При плануванні робочого часу доцільно відображати результати, що очікуються. Ця дія дасть Вам можливість зрозуміти, наскільки результативними були дії, і своєчасно вжити коригувальних заходів.

4. Найважливіші завдання необхідно планувати в найбільш сприятливий для роботи час.

5. Необхідно чітко розмежовувати роботу на довгострокову, середньострокову і короткострокову.

6. Планувати необхідно тільки реально досяжні цілі і завдання.

Тема 5. НОРМУВАННЯ ОФІСНОЇ ПРАЦІ. ОБЛІК ТА АНАЛІЗ ВИТРАТ РОБОЧОГО ЧАСУ

Базові поняття: *нормування праці, завдання нормування праці, вимоги до нормування управлінської праці, види норм для різних категорій працівників, методи нормування управлінської праці (мікроелементне, аналітичне, статистичне, експертне нормування), особливості часу як ресурсу, облік та аналіз робочого часу, класифікація видів робіт, принципи техніки ведення обліку робочого часу, аналіз витрат часу та перешкод, інвентаризація часу, напрями аналізу робочого часу, самофотографія робочого дня, фактори непродуктивних витрат часу.*

Програмний зміст теми

Види норм і нормативи. Класифікація нормативів праці: за видами нормативів, за методами розробки, за ступенем значущості, за масштабом застосування.

Облік та аналіз робочого часу. Фотографія та само-фотографія робочого дня. Вимірювання витрат часу на продуктивну діяльність, витрат на перешкоди і перерви в роботі. Етапи аналізу використання робочого часу.

Методи нормування праці: мікроелементне, аналітичне, статистичне, експертне нормування. Порядок розрахунку нормативів трудомісткості управління.

Резюме

Нормування праці – це встановлення міри витрат праці на виконання визначеного обсягу робіт у даних організаційно-технічних умовах.

Задачею нормування праці є визначення трудомісткості робіт і необхідної для їхнього виконання чисельності працівників.

До нормування управлінської праці пред'являються наступні вимоги: встановлення науково обґрунтованої системи нормування праці; розширення сфери застосування нормування праці; удосконалення норм і нормативів на основі досягнень наукової організації праці; зниження витрат праці на розробку нормативних матеріалів.

Для нормування управлінської праці застосовують наступні методи: розрахункові (аналітичні), дослідницькі.

Розробка науково обґрунтованих норм управлінської праці дозволяє: більш об'єктивно оцінити працю кожного працівника апарату управління; ефективніше використовувати матеріальні стимули; раціоналізувати процеси розподілу і кооперації праці; розробляти прогресивні технології; удосконалювати методи роботи апарату управління.

З урахуванням специфіки праці менеджера доцільно виділити наступні види норм: норми керованості (кількість працівників, якими найбільш ефективно може управляти начальник) – для керівників; укрупнені нормативи чисельності (типові структури апарату управління), тобто чисельність працівників, необхідна для повного і якісного виконання робіт у визначених організаційно-технічних умовах – для фахівців; нормативи часу й обслуговування (визначаються у залежності від трудомісткості робіт) – для технічних виконавців.

Виділяють наступні методи нормування управлінських робіт:

- метод аналогів: встановлюються нормативи витрат часу за аналогією з передовими організаціями;
- методи прямого нормування: використовуються для визначення нормативів постійно повторюваних робіт;
- методи непрямого нормування: враховують вплив різних факторів на навантаження службовців.

Для аналізу змісту роботи менеджера необхідно здійснювати класифікацію робіт, що ним виконуються.

З метою удосконалення організації управлінської праці необхідно проводити аналіз витрат робочого часу за допомогою наступних методів: порівняння фактичних витрат часу по кожному виду робіт з нормативами; метод порівняння фактичних витрат часу даного менеджера із середніми витратами часу інших менеджерів того ж рівня; хронометраж; метод спрощених спостережень; фотографія робочого часу.

Методи нормування праці: мікроелементне, аналітичне, статистичне, експертне нормування. Порядок розрахунку нормативів трудомісткості управління.

Резюме

Нормування праці – це встановлення міри витрат праці на виконання визначеного обсягу робіт у даних організаційно-технічних умовах.

Задачею нормування праці є визначення трудомісткості робіт і необхідної для їхнього виконання чисельності працівників.

До нормування управлінської праці пред'являються наступні вимоги: встановлення науково обґрунтованої системи нормування праці; розширення сфери застосування нормування праці; удосконалення норм і нормативів на основі досягнень наукової організації праці; зниження витрат праці на розробку нормативних матеріалів.

Для нормування управлінської праці застосовують наступні методи: розрахункові (аналітичні), дослідницькі.

Розробка науково обґрунтованих норм управлінської праці дозволяє: більш об'єктивно оцінити працю кожного працівника апарату управління; ефективніше використовувати матеріальні стимули; раціоналізувати процеси розподілу і кооперації праці; розробляти прогресивні технології; удосконалювати методи роботи апарату управління.

З урахуванням специфіки праці менеджера доцільно виділити наступні види норм: норми керованості (кількість працівників, якими найбільш ефективно може управляти начальник) – для керівників; укрупнені нормативи чисельності (типові структури апарату управління), тобто чисельність працівників, необхідна для повного і якісного виконання робіт у визначених організаційно-технічних умовах – для фахівців; нормативи часу й обслуговування (визначаються у залежності від трудомісткості робіт) – для технічних виконавців.

Виділяють наступні методи нормування управлінських робіт:

- метод аналогів: встановлюються нормативи витрат часу за аналогією з передовими організаціями;
- методи прямого нормування: використовуються для визначення нормативів постійно повторюваних робіт;
- методи непрямого нормування: враховують вплив різних факторів на навантаження службовців.

Для аналізу змісту роботи менеджера необхідно здійснювати класифікацію робіт, що ним виконуються.

З метою удосконалення організації управлінської праці необхідно проводити аналіз витрат робочого часу за допомогою наступних методів: порівняння фактичних витрат часу по кожному виду робіт з нормативами; метод порівняння фактичних витрат часу даного менеджера із середніми витратами часу інших менеджерів того ж рівня; хронометраж; метод спрощених спостережень; фотографія робочого часу.

Виявлення видів діяльності, на які час витрачається даремно, яку можуть виконувати інші особи, яка віднімає час у інших, зветься діагностикою часу.

Питання для обговорення:

1. Види норм і завдання нормування управлінської праці.
2. Методи нормування праці.
3. Особливості часу як ресурсу.
4. Облік та аналіз робочого часу. Фотографія та само-фотографія робочого дня.
5. Раціональне використання часу менеджером.

Запитання для самоконтролю:

1. Розкрийте сутність, роль та завдання нормування управлінської праці в сучасних умовах.
2. Назвіть та охарактеризуйте вимоги до нормування управлінської праці.
3. Визначте види норм для керівників, фахівців, технічних виконавців з урахуванням специфіки праці.
4. У чому полягає сутність та особливості застосування методів нормування управлінської праці?
5. Розкрийте сутність методу мікроелементного планування управлінської праці.
6. У чому полягає метод аналітичного нормування управлінської праці?
7. Охарактеризуйте методи статистичного та експертного нормування управлінської праці.
8. У чому полягає особливість часу як ресурсу?
9. Охарактеризуйте значення обліку та аналізу робочого часу менеджера.
10. Назвіть принципи техніки ведення обліку робочого часу менеджера.
11. Охарактеризуйте методи аналізу робочого часу менеджера.
12. Розкрийте сутність поняття «інвентаризація часу».
13. Зазначте напрями аналізу робочого часу та перешкод до його ефективного використання.
14. Визначте порядок здійснення само-фотографії робочого дня та проведення відповідного аналізу використання робочого часу.
15. Назвіть етапи самоаналізу використання робочого часу.
16. Висвітліть основні практичні поради менеджеру щодо організації його роботи.
17. Назвіть основні фактори непродуктивних витрат часу в діяльності менеджера.

Виявлення видів діяльності, на які час витрачається даремно, яку можуть виконувати інші особи, яка віднімає час у інших, зветься діагностикою часу.

Питання для обговорення:

1. Види норм і завдання нормування управлінської праці.
2. Методи нормування праці.
3. Особливості часу як ресурсу.
4. Облік та аналіз робочого часу. Фотографія та само-фотографія робочого дня.
5. Раціональне використання часу менеджером.

Запитання для самоконтролю:

1. Розкрийте сутність, роль та завдання нормування управлінської праці в сучасних умовах.
2. Назвіть та охарактеризуйте вимоги до нормування управлінської праці.
3. Визначте види норм для керівників, фахівців, технічних виконавців з урахуванням специфіки праці.
4. У чому полягає сутність та особливості застосування методів нормування управлінської праці?
5. Розкрийте сутність методу мікроелементного планування управлінської праці.
6. У чому полягає метод аналітичного нормування управлінської праці?
7. Охарактеризуйте методи статистичного та експертного нормування управлінської праці.
8. У чому полягає особливість часу як ресурсу?
9. Охарактеризуйте значення обліку та аналізу робочого часу менеджера.
10. Назвіть принципи техніки ведення обліку робочого часу менеджера.
11. Охарактеризуйте методи аналізу робочого часу менеджера.
12. Розкрийте сутність поняття «інвентаризація часу».
13. Зазначте напрями аналізу робочого часу та перешкод до його ефективного використання.
14. Визначте порядок здійснення само-фотографії робочого дня та проведення відповідного аналізу використання робочого часу.
15. Назвіть етапи самоаналізу використання робочого часу.
16. Висвітліть основні практичні поради менеджеру щодо організації його роботи.
17. Назвіть основні фактори непродуктивних витрат часу в діяльності менеджера.

Тематика доповідей

1. Сучасні напрямки нормування управлінської праці.
2. Методи, засоби та прийоми економії часу управлінської праці.
3. Зарубіжний досвід раціоналізації витрат часу працівників апарату управління.

Література: 14, 18, 29, 31, 32, 34, 37.

ТЕСТИ

1. Цілі менеджера повинні відповідати таким вимогам:

- а) фіксованість терміну виконання, та значні витрати часу;
- б) досяжність, конкретність та вимірюваність;
- в) неясність вигод, що принесе робота;
- г) неясність проблеми, що вирішується.

2. За характером спонукальних причин розрізняють такі види робіт менеджера:

- а) з власної ініціативи, з ініціативи підлеглих та зверху;
- б) комплексні, економічні, технічні;
- в) короткострокові, довгострокові, середньострокові;
- г) збори, наради, прийом відвідувачів, обхід.

3. Спостереження і вимірювання витрат робочого часу на здійснення окремих повторюваних елементів операцій для аналізу прийомів праці, розробки нормативів або визначення причин відхилення від норм це:

- а) хронометраж;
- б) фотографія;
- в) сітьовий графік;
- г) табличний метод.

4. Встановлення межі витрат праці на виконання певного обсягу робіт у даних організаційно-технічних умовах це:

- а) розподіл праці на підприємстві;
- б) оплата і стимулювання праці;
- в) нормування праці;
- г) сприятливий режим і умови праці.

5. Існують такі методи аналізу витрат часу по кожному виду робіт:

- а) візуальний та метод найменших квадратів;
- б) метод спрощених спостережень та хронометраж;
- в) метод прямого та непрямого нормування;
- г) метод Жорданових перетворень.

Тематика доповідей

1. Сучасні напрямки нормування управлінської праці.
2. Методи, засоби та прийоми економії часу управлінської праці.
3. Зарубіжний досвід раціоналізації витрат часу працівників апарату управління.

Література: 14, 18, 29, 31, 32, 34, 37.

ТЕСТИ

1. Цілі менеджера повинні відповідати таким вимогам:

- а) фіксованість терміну виконання, та значні витрати часу;
- б) досяжність, конкретність та вимірюваність;
- в) неясність вигод, що принесе робота;
- г) неясність проблеми, що вирішується.

2. За характером спонукальних причин розрізняють такі види робіт менеджера:

- а) з власної ініціативи, з ініціативи підлеглих та зверху;
- б) комплексні, економічні, технічні;
- в) короткострокові, довгострокові, середньострокові;
- г) збори, наради, прийом відвідувачів, обхід.

3. Спостереження і вимірювання витрат робочого часу на здійснення окремих повторюваних елементів операцій для аналізу прийомів праці, розробки нормативів або визначення причин відхилення від норм це:

- а) хронометраж;
- б) фотографія;
- в) сітьовий графік;
- г) табличний метод.

4. Встановлення межі витрат праці на виконання певного обсягу робіт у даних організаційно-технічних умовах це:

- а) розподіл праці на підприємстві;
- б) оплата і стимулювання праці;
- в) нормування праці;
- г) сприятливий режим і умови праці.

5. Існують такі методи аналізу витрат часу по кожному виду робіт:

- а) візуальний та метод найменших квадратів;
- б) метод спрощених спостережень та хронометраж;
- в) метод прямого та непрямого нормування;
- г) метод Жорданових перетворень.

6. Виявлення видів діяльності, на які недоцільно витрачати час і які можуть виконувати інші особи називається:

- а) хронометраж;
- б) фотографія;
- в) діагностика часу;
- г) аналіз суперечностей.

7. Кількість працівників, якими найбільш ефективно може управляти керівник це:

- а) норма керованості;
- б) укрупнений норматив чисельності;
- в) норматив часу й обслуговування;
- г) типова структура апарату управління.

Практичні завдання

Завдання 1

Розрахуйте витрати робочого часу Вашого керівника на виконання його основних функцій у минулому місяці цього року.

Методичні рекомендації

При виконанні завдання основними функціями керівника слід вважати участь в організації виробництва, маркетингу, торговельно-технологічного процесу, участь у плануванні та аналізі основних показників господарської діяльності, робота з документами, організація контролю за роботою підприємства, ділові зустрічі, прийом відвідувачів, відвідування робочих місць персоналу, підготовка та виступи на нарадах, зборах колективу, розробка управлінських рішень та контроль за їх виконанням, підвищення кваліфікації тощо. Працює керівник з 9⁰⁰ до 18⁰⁰ з двома вихідними.

Розрахунок наведіть у вигляді табл. 7.

Таблиця 7

№ з/п	Основні функції керівника	Витрати робочих годин за місяць	В % до загальної суми витрат робочих годин за місяць
Разом годин			100 %

Після проведення розрахунків надайте коротку загальну характеристику діяльності керівника, звернувши увагу на його вміння вирішувати проблеми.

6. Виявлення видів діяльності, на які недоцільно витрачати час і які можуть виконувати інші особи називається:

- а) хронометраж;
- б) фотографія;
- в) діагностика часу;
- г) аналіз суперечностей.

7. Кількість працівників, якими найбільш ефективно може управляти керівник це:

- а) норма керованості;
- б) укрупнений норматив чисельності;
- в) норматив часу й обслуговування;
- г) типова структура апарату управління.

Практичні завдання

Завдання 1

Розрахуйте витрати робочого часу Вашого керівника на виконання його основних функцій у минулому місяці цього року.

Методичні рекомендації

При виконанні завдання основними функціями керівника слід вважати участь в організації виробництва, маркетингу, торговельно-технологічного процесу, участь у плануванні та аналізі основних показників господарської діяльності, робота з документами, організація контролю за роботою підприємства, ділові зустрічі, прийом відвідувачів, відвідування робочих місць персоналу, підготовка та виступи на нарадах, зборах колективу, розробка управлінських рішень та контроль за їх виконанням, підвищення кваліфікації тощо. Працює керівник з 9⁰⁰ до 18⁰⁰ з двома вихідними.

Розрахунок наведіть у вигляді табл. 7.

Таблиця 7

№ з/п	Основні функції керівника	Витрати робочих годин за місяць	В % до загальної суми витрат робочих годин за місяць
Разом годин			100 %

Після проведення розрахунків надайте коротку загальну характеристику діяльності керівника, звернувши увагу на його вміння вирішувати проблеми.

Завдання 2

Опишіть, з якими підприємствами, організаціями та з яких питань часто спілкується Ваш керівник у своїй діяльності.

Необхідну інформацію наведіть у вигляді табл. 8:

Таблиця 8

№ з/п	Підприємство (організація)	Суб'єкт спілкування (посада)	Зміст питання	Результат спілкування	
				позитивне (+)	негативне (-)

Після заповнення таблиці надайте коротке пояснення та охарактеризуйте діяльність Вашого підприємства, ув'язавши з діяльністю керівника.

2.2.6. Тема 6. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОЧИХ МІСЦЬ В ОФІСІ

Базові поняття: системи планування приміщень (кабінетна, зальна, стільникова), правила розподілу приміщень, організація робочого місця, класифікація робочого місця, паспорт робочого місця, вимоги до організації робочого місця, технічні засоби управління, норми штучного освітлення приміщень, АРМ менеджера.

Програмний зміст теми

Сутність організації робочого місця менеджера. Класифікація робочих місць: рівнями менеджерів, рівнем механізації, робочою позою, місцем розміщення, стабільністю розміщення, ступенем спеціалізації, умовами праці.

Вимоги до організації робочих місць: інформаційні, економічні, ергономічні, гігієнічні, естетичні, технічні, організаційні. Антропометричні показники, які враховуються при організації робочих місць. Удосконалення обладнання і технологічне оснащення робочих місць. Вимоги до обладнання. Прилад сигналізації, пульти управління. Допоміжне обладнання, вимоги до допоміжного обладнання.

Схематичне планування робочого місця. Робочі зони. Раціональне розміщення працівників. Системи планування приміщень: кабінетна, загальна, стільникова (сотова). Правила розподілу приміщень. Норми площі робочого місця. Організаційне оснащення. Уніфікація оснащення.

Зміст поняття «умови праці». Фактори виробничого середовища: психофізіологічні, санітарно-гігієнічні, естетичні та соціально-психологічні.

Завдання 2

Опишіть, з якими підприємствами, організаціями та з яких питань часто спілкується Ваш керівник у своїй діяльності.

Необхідну інформацію наведіть у вигляді табл. 8:

Таблиця 8

№ з/п	Підприємство (організація)	Суб'єкт спілкування (посада)	Зміст питання	Результат спілкування	
				позитивне (+)	негативне (-)

Після заповнення таблиці надайте коротке пояснення та охарактеризуйте діяльність Вашого підприємства, ув'язавши з діяльністю керівника.

2.2.6. Тема 6. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОЧИХ МІСЦЬ В ОФІСІ

Базові поняття: системи планування приміщень (кабінетна, зальна, стільникова), правила розподілу приміщень, організація робочого місця, класифікація робочого місця, паспорт робочого місця, вимоги до організації робочого місця, технічні засоби управління, норми штучного освітлення приміщень, АРМ менеджера.

Програмний зміст теми

Сутність організації робочого місця менеджера. Класифікація робочих місць: рівнями менеджерів, рівнем механізації, робочою позою, місцем розміщення, стабільністю розміщення, ступенем спеціалізації, умовами праці.

Вимоги до організації робочих місць: інформаційні, економічні, ергономічні, гігієнічні, естетичні, технічні, організаційні. Антропометричні показники, які враховуються при організації робочих місць. Удосконалення обладнання і технологічне оснащення робочих місць. Вимоги до обладнання. Прилад сигналізації, пульти управління. Допоміжне обладнання, вимоги до допоміжного обладнання.

Схематичне планування робочого місця. Робочі зони. Раціональне розміщення працівників. Системи планування приміщень: кабінетна, загальна, стільникова (сотова). Правила розподілу приміщень. Норми площі робочого місця. Організаційне оснащення. Уніфікація оснащення.

Зміст поняття «умови праці». Фактори виробничого середовища: психофізіологічні, санітарно-гігієнічні, естетичні та соціально-психологічні.

Використання технічних засобів управління та їх класифікація за ознакою. Призначення засобів організаційної та обчислювальної техніки: складання документів, розмноження і копіювання документів, обробка документів.

Правила створення раціональних умов праці. Доцільність та методика розроблення паспорта робочого місця. Забезпечення сприятливих санітарно-гігієнічних умов праці менеджера. Естетика праці.

Резюме

Завдання раціональної організації робочих місць керівників включає в себе не тільки устаткування його усім необхідним відповідно до змісту та характеру роботи, яка виконується, але й раціональне його розміщення, створення комфортних умов праці.

Найкращий варіант організації робочого місця, як і в інших сферах діяльності; може бути визначений лише за умови детального аналізу тієї роботи, яка виконується менеджером.

Робоче місце керівника – кабінет або частина загального приміщення, в якому відбувається трудова діяльність і яке обладнане відповідно до змісту виконуваних робіт необхідними знаряддями праці.

Правильна організація робочого місця дає змогу менеджеру: раціонально, з найменшими витратами праці виконувати свої функції; ефективно спілкуватися з підлеглими та іншими працівниками; підтримувати високу працездатність і робочий настрій.

Робоче місце менеджера має відповідати певним вимогам: площа робочого місця повинна відповідати санітарним нормам; меблі в кабінеті або іншому службовому приміщенні слід розміщувати з урахуванням взаємозв'язків менеджера з підлеглими та послідовності робіт, що виконуються; меблі, обладнання робочого місця, кількість і номенклатура знарядь праці повинні відповідати змісту і особливостям виконуваної роботи.

Організація робочого місця менеджера передбачає: упорядкування і планування приміщення, в якому воно знаходиться; вибір і обладнання робочого місця засобами і предметами праці; розміщення предметів праці на робочому місці у певному порядку.

Планування робочого місця менеджера передбачає раціональне відповідно до функціональних, гігієнічних, психофізіологічних і естетичних вимог розміщення в кабінеті або іншому службовому приміщенні меблів, обладнання і технічних засобів. Крім того, воно повинно включати витрати часу, пов'язані з недоцільним переміщенням, забезпечувати умови для раціонального виконання менеджером своїх функцій і економне використання площі службового приміщення.

Робоче місце керівника складається з трьох функціональних зон: робочої зони, зони нарад, зони відпочинку. Відповідно до цього є доці-

Використання технічних засобів управління та їх класифікація за ознакою. Призначення засобів організаційної та обчислювальної техніки: складання документів, розмноження і копіювання документів, обробка документів.

Правила створення раціональних умов праці. Доцільність та методика розроблення паспорта робочого місця. Забезпечення сприятливих санітарно-гігієнічних умов праці менеджера. Естетика праці.

Резюме

Завдання раціональної організації робочих місць керівників включає в себе не тільки устаткування його усім необхідним відповідно до змісту та характеру роботи, яка виконується, але й раціональне його розміщення, створення комфортних умов праці.

Найкращий варіант організації робочого місця, як і в інших сферах діяльності; може бути визначений лише за умови детального аналізу тієї роботи, яка виконується менеджером.

Робоче місце керівника – кабінет або частина загального приміщення, в якому відбувається трудова діяльність і яке обладнане відповідно до змісту виконуваних робіт необхідними знаряддями праці.

Правильна організація робочого місця дає змогу менеджеру: раціонально, з найменшими витратами праці виконувати свої функції; ефективно спілкуватися з підлеглими та іншими працівниками; підтримувати високу працездатність і робочий настрій.

Робоче місце менеджера має відповідати певним вимогам: площа робочого місця повинна відповідати санітарним нормам; меблі в кабінеті або іншому службовому приміщенні слід розміщувати з урахуванням взаємозв'язків менеджера з підлеглими та послідовності робіт, що виконуються; меблі, обладнання робочого місця, кількість і номенклатура знарядь праці повинні відповідати змісту і особливостям виконуваної роботи.

Організація робочого місця менеджера передбачає: упорядкування і планування приміщення, в якому воно знаходиться; вибір і обладнання робочого місця засобами і предметами праці; розміщення предметів праці на робочому місці у певному порядку.

Планування робочого місця менеджера передбачає раціональне відповідно до функціональних, гігієнічних, психофізіологічних і естетичних вимог розміщення в кабінеті або іншому службовому приміщенні меблів, обладнання і технічних засобів. Крім того, воно повинно включати витрати часу, пов'язані з недоцільним переміщенням, забезпечувати умови для раціонального виконання менеджером своїх функцій і економне використання площі службового приміщення.

Робоче місце керівника складається з трьох функціональних зон: робочої зони, зони нарад, зони відпочинку. Відповідно до цього є доці-

льним зональне (блочне) розміщення основних елементів обладнання робочого місця.

Робоче місце менеджера обладнують технічними засобами, номенклатуру яких встановлюють відповідно до видів робіт, які виконує менеджер. На робочому місці можуть бути: засоби для складання і копіювання текстових документів, виконання креслярських робіт, зберігання і пошуку документів, обробки документів, адміністративного зв'язку і сигналізації, відображення аудіовізуальної інформації, засоби обчислювальної техніки, інші технічні засоби і пристрої.

Одна з найважливіших можливостей інтенсифікації праці менеджера в сучасних умовах полягає у створенні автоматизованого робочого місця (АРМ).

Питання для обговорення:

1. Поняття робочого місця менеджера та його організація.
2. Класифікація робочих місць.
3. Вимоги до планування та обладнання робочих місць.
4. Організаційне оснащення робочих місць.
5. Створення АРМ менеджерів.
6. Забезпечення комфортних та безпечних умов праці.
7. Раціоналізація режиму праці.

Запитання для самоконтролю:

1. Які існують системи планування приміщень? Розкрийте їх переваги та недоліки.
2. Висвітліть основні правила розподілу приміщень за пріоритетністю розміщення.
3. У чому полягає організація робочого місця?
4. Класифікуйте ваше робоче місце (вдома, на роботі, в навчальному закладі, на практиці).
5. Охарактеризуйте структуру паспорту робочого місця.
6. Розкрийте вимоги до раціональної організації праці менеджера.
7. Обґрунтуйте доцільність застосування різних систем опрацювання даних за функціональними можливостями.
8. Які існують види засобів оргтехніки залежно від характеру роботи з інформацією?
9. Визначте норми штучного освітлення службових приміщень.
10. Поняття про традиційний робочий тиждень, гнучкий час, перманентний найм на умовах часткової зайнятості, розподіл роботи, стислого (скороченого) тижня.
11. Програми якості життя на виробництві як важливий фактор досягнення поставлених перед організацією завдань.
12. Фактори робочої обстановки, що впливають на здоров'я й безпеку персоналу.

льним зональне (блочне) розміщення основних елементів обладнання робочого місця.

Робоче місце менеджера обладнують технічними засобами, номенклатуру яких встановлюють відповідно до видів робіт, які виконує менеджер. На робочому місці можуть бути: засоби для складання і копіювання текстових документів, виконання креслярських робіт, зберігання і пошуку документів, обробки документів, адміністративного зв'язку і сигналізації, відображення аудіовізуальної інформації, засоби обчислювальної техніки, інші технічні засоби і пристрої.

Одна з найважливіших можливостей інтенсифікації праці менеджера в сучасних умовах полягає у створенні автоматизованого робочого місця (АРМ).

Питання для обговорення:

1. Поняття робочого місця менеджера та його організація.
2. Класифікація робочих місць.
3. Вимоги до планування та обладнання робочих місць.
4. Організаційне оснащення робочих місць.
5. Створення АРМ менеджерів.
6. Забезпечення комфортних та безпечних умов праці.
7. Раціоналізація режиму праці.

Запитання для самоконтролю:

1. Які існують системи планування приміщень? Розкрийте їх переваги та недоліки.
2. Висвітліть основні правила розподілу приміщень за пріоритетністю розміщення.
3. У чому полягає організація робочого місця?
4. Класифікуйте ваше робоче місце (вдома, на роботі, в навчальному закладі, на практиці).
5. Охарактеризуйте структуру паспорту робочого місця.
6. Розкрийте вимоги до раціональної організації праці менеджера.
7. Обґрунтуйте доцільність застосування різних систем опрацювання даних за функціональними можливостями.
8. Які існують види засобів оргтехніки залежно від характеру роботи з інформацією?
9. Визначте норми штучного освітлення службових приміщень.
10. Поняття про традиційний робочий тиждень, гнучкий час, перманентний найм на умовах часткової зайнятості, розподіл роботи, стислого (скороченого) тижня.
11. Програми якості життя на виробництві як важливий фактор досягнення поставлених перед організацією завдань.
12. Фактори робочої обстановки, що впливають на здоров'я й безпеку персоналу.

13. Причини нещасних випадків і професійних захворювань.
14. Роль керівника в забезпеченні безпеки праці на підприємстві.
15. Організаційні заходи щодо забезпечення безпеки, їх характеристика.
16. Законодавчі вимоги в області охорони здоров'я й безпеки персоналу організації.

Тематика доповідей

1. Культура праці менеджера.
2. Організація та обладнання робочих місць працівників апарату управління.
3. Моделі впливу культури організації на її діяльність.

Література: 12, 16, 17, 19 – 21, 24, 30, 33, 37.

ТЕСТИ

1. До завдань раціональної організації робочих місць керівників входить:

- а) створення комфортних умов праці;
- б) обладнання усім необхідним відповідно до змісту та характеру роботи;
- в) раціональне його розміщення;
- г) всі відповіді правильні.

2. Керівникам необхідно передусім звернути увагу на такі речі:

- а) чи відповідає робоче місце основним вимогам;
- б) відповідність розмірів меблів антропометричним даним працівника;
- в) як воно обладнане;
- г) всі відповіді правильні.

3. Організація робочого місця менеджера передбачає виконання таких дій:

- а) упорядкування і планування приміщення, в якому воно знаходиться;
- б) розміщення предметів праці на робочому місці у певному порядку;
- в) вибір і обладнання робочого місця засобами і предметами праці;
- г) всі відповіді правильні.

4. Для фарбування стін кабінету використовують кольори, які справляються такий вплив на менеджера:

- а) сприятливо впливають на нервову систему;
- б) піднімають настрій;

13. Причини нещасних випадків і професійних захворювань.
14. Роль керівника в забезпеченні безпеки праці на підприємстві.
15. Організаційні заходи щодо забезпечення безпеки, їх характеристика.
16. Законодавчі вимоги в області охорони здоров'я й безпеки персоналу організації.

Тематика доповідей

1. Культура праці менеджера.
2. Організація та обладнання робочих місць працівників апарату управління.
3. Моделі впливу культури організації на її діяльність.

Література: 12, 16, 17, 19 – 21, 24, 30, 33, 37.

ТЕСТИ

1. До завдань раціональної організації робочих місць керівників входить:

- а) створення комфортних умов праці;
- б) обладнання усім необхідним відповідно до змісту та характеру роботи;
- в) раціональне його розміщення;
- г) всі відповіді правильні.

2. Керівникам необхідно передусім звернути увагу на такі речі:

- а) чи відповідає робоче місце основним вимогам;
- б) відповідність розмірів меблів антропометричним даним працівника;
- в) як воно обладнане;
- г) всі відповіді правильні.

3. Організація робочого місця менеджера передбачає виконання таких дій:

- а) упорядкування і планування приміщення, в якому воно знаходиться;
- б) розміщення предметів праці на робочому місці у певному порядку;
- в) вибір і обладнання робочого місця засобами і предметами праці;
- г) всі відповіді правильні.

4. Для фарбування стін кабінету використовують кольори, які справляються такий вплив на менеджера:

- а) сприятливо впливають на нервову систему;
- б) піднімають настрій;

- в) поліпшують освітлення;
- г) правильні відповіді а, в.

5. З яких функціональних зон складається робоче місце керівника:

- а) робочої зони;
- б) зони нарад;
- в) зони відпочинку;
- г) всі відповіді правильні.

6. Зону відпочинку розміщують:

- а) біля робочої зони;
- б) на іншому поверсі;
- в) протилежній робочій зоні частині кабінету;
- г) жодної правильної відповіді.

7. Розміщувати меблі у приміщенні слід так, щоб:

- а) забезпечити правильну робочу позу;
- б) забезпечити правильну робочу позу, зручність при виконанні всіх видів робіт;
- в) зручність при виконанні всіх видів робіт;
- г) забезпечити комфортом.

8. Письмовий стіл слід розмістити відносно вікна:

- а) паралельно;
- б) перпендикулярно;
- в) по діагоналі;
- г) під кутом 60 градусів.

9. Використання персонального комп'ютера впливає на менеджера так:

- а) підвищує інтелектуальні можливості;
- б) полегшує працю;
- 68) До фізіологічних факторів належать:
 - а) естетика робочого місця;
 - б) соціальний статус;
 - в) задоволення працею;
 - г) мікроклімат та звуки.

Практичне завдання

Наведіть дані про умови праці керівника Вашого підприємства.

Відповідь на це питання треба розпочати з короткої характеристики підприємства, звернувши увагу на умови праці на ньому. Найбільш де-

- в) поліпшують освітлення;
- г) правильні відповіді а, в.

5. З яких функціональних зон складається робоче місце керівника:

- а) робочої зони;
- б) зони нарад;
- в) зони відпочинку;
- г) всі відповіді правильні.

6. Зону відпочинку розміщують:

- а) біля робочої зони;
- б) на іншому поверсі;
- в) протилежній робочій зоні частині кабінету;
- г) жодної правильної відповіді.

7. Розміщувати меблі у приміщенні слід так, щоб:

- а) забезпечити правильну робочу позу;
- б) забезпечити правильну робочу позу, зручність при виконанні всіх видів робіт;
- в) зручність при виконанні всіх видів робіт;
- г) забезпечити комфортом.

8. Письмовий стіл слід розмістити відносно вікна:

- а) паралельно;
- б) перпендикулярно;
- в) по діагоналі;
- г) під кутом 60 градусів.

9. Використання персонального комп'ютера впливає на менеджера так:

- а) підвищує інтелектуальні можливості;
- б) полегшує працю;
- 68) До фізіологічних факторів належать:
 - а) естетика робочого місця;
 - б) соціальний статус;
 - в) задоволення працею;
 - г) мікроклімат та звуки.

Практичне завдання

Наведіть дані про умови праці керівника Вашого підприємства.

Відповідь на це питання треба розпочати з короткої характеристики підприємства, звернувши увагу на умови праці на ньому. Найбільш де-

тально опишіть умови праці вашого керівника. Основні дані цих умов оформіть у вигляді табл. 9:

Таблиця 9

Показник умов праці	Дані	
	За нормою	Фактично
Режим праці та відпочинку Тривалість робочого дня тижня місяця Перерва на обід		
Відпочинок (його вид, період) вихідні відпустка		
Санітарно-гігієнічні умови в кабінеті це: Температура повітря, °С Вологість повітря, % Запиленість повітря, м/с Освітлення, на рівні 0,8 м. від полу		
Естетичні умови Загальне оформлення кабінету: пофарбування; художнє оформлення.		
Технічне оснащення робочого місця керівника		
Побутові умови Наявність: кімнату відпочинку, столів, стільців, душової, шафи, покриття, підлоги тощо.		

За цими даними зробіть загальні висновки та пропозиції щодо умов праці Вашого керівника.

МОДУЛЬ 2 «Інформаційне забезпечення офісної праці»

Тема 7. Документальне забезпечення ОФІСНОЇ РОБОТИ. ОРГАНІЗАЦІЯ ДОКУМЕНТООБІГУ

Базові поняття: інформація, документ, управлінська документація, діловодство, документування, система документації, документальне забезпечення, оригінал та копія документа, архівування документів, раціональна обробка текстових матеріалів, вимоги до раціоналізації організації документообігу, уніфікація та стандартизація документів, засоби раціональної обробки текстових матеріалів, маркування тексту, розгляд документів, раціональні технології листу-

тально опишіть умови праці вашого керівника. Основні дані цих умов оформіть у вигляді табл. 9:

Таблиця 9

Показник умов праці	Дані	
	За нормою	Фактично
Режим праці та відпочинку Тривалість робочого дня тижня місяця Перерва на обід		
Відпочинок (його вид, період) вихідні відпустка		
Санітарно-гігієнічні умови в кабінеті це: Температура повітря, °С Вологість повітря, % Запиленість повітря, м/с Освітлення, на рівні 0,8 м. від полу		
Естетичні умови Загальне оформлення кабінету: пофарбування; художнє оформлення.		
Технічне оснащення робочого місця керівника		
Побутові умови Наявність: кімнату відпочинку, столів, стільців, душової, шафи, покриття, підлоги тощо.		

За цими даними зробіть загальні висновки та пропозиції щодо умов праці Вашого керівника.

МОДУЛЬ 2 «Інформаційне забезпечення офісної праці»

Тема 7. Документальне забезпечення ОФІСНОЇ РОБОТИ. ОРГАНІЗАЦІЯ ДОКУМЕНТООБІГУ

Базові поняття: інформація, документ, управлінська документація, діловодство, документування, система документації, документальне забезпечення, оригінал та копія документа, архівування документів, раціональна обробка текстових матеріалів, вимоги до раціоналізації організації документообігу, уніфікація та стандартизація документів, засоби раціональної обробки текстових матеріалів, маркування тексту, розгляд документів, раціональні технології листу-

вання, розподіл вхідних документів, напрями та переваги попереднього розгляду документів, вихідні документи, методи контролю за станом документального забезпечення управління.

Програмний зміст теми

Роль та місце документальної інформації в управлінні. Документи, їх функції та різновиди. Документ як засіб закріплення інформації, елемент внутрішньої організації праці менеджера. Комунікативна функція документів. Види документів за походженням, напрями діяльності організації, найменуванням, складністю, формою та засобами фіксації, терміном зберігання.

Системи документації. Процеси документування: підготовка, узгодження, оформлення, виготовлення документів.

Поняття формуляру. Основні реквізити документів, їх розміщення. Бланки документів, варіанти їх оформлення.

Основні вимоги до документів: достовірність, відповідність чинному законодавству, дотримання формуляру, бездоганність оформлення. Вимоги до оформлення. Фіксація реквізитів адресата.

Відмітки про погодження (узгодження) внутрішнє або зовнішнє (візи, грифи, погодження). Засвідчення документів – підписування, накладання печатки, затвердження. Оформлення надходження документів, їх погодження, контроль, виконання, перенесення інформації, копіювання. Резолюція як форма оформлення управлінського рішення. Уніфікація як метод удосконалення документів. Правила складання тексту документів. Елементи та структура документів.

Етикет службового листування.

Класифікація та оформлення організаційно-розпорядчої документації. Особливості оформлення статутів, установчих угод та положень підприємств. Оформлення посадових інструкцій, правил внутрішнього трудового розпорядку. Документування діяльності колегіальних органів. Постанови та рішення колегіальних органів. Складання протоколів: докладних та скорочених. Оформлення наказів, розпоряджень, службових листів, службових записок (пояснювальних, доповідних). Види актів. Структура та порядок оформлення.

Оформлення документації з особового складу: трудові контракти, накази по особовому складу, трудові книжки, особові справи співробітників. Структура штатної чисельності та штатного розкладу. Документування процесу прийому на роботу, звільнення з роботи або переведення на іншу посаду (ділянку). Документи з контрактної системи наймання працівників. Складання особистих документів: заяви, резюме, автобіографії, розписки, доручення, рекомендаційного листа.

Оформлення документації з господарської діяльності. Складання та оформлення договорів поставки, підяду, про майнову відповідальність. Документування господарсько-претензійної діяльності; комер-

вання, розподіл вхідних документів, напрями та переваги попереднього розгляду документів, вихідні документи, методи контролю за станом документального забезпечення управління.

Програмний зміст теми

Роль та місце документальної інформації в управлінні. Документи, їх функції та різновиди. Документ як засіб закріплення інформації, елемент внутрішньої організації праці менеджера. Комунікативна функція документів. Види документів за походженням, напрями діяльності організації, найменуванням, складністю, формою та засобами фіксації, терміном зберігання.

Системи документації. Процеси документування: підготовка, узгодження, оформлення, виготовлення документів.

Поняття формуляру. Основні реквізити документів, їх розміщення. Бланки документів, варіанти їх оформлення.

Основні вимоги до документів: достовірність, відповідність чинному законодавству, дотримання формуляру, бездоганність оформлення. Вимоги до оформлення. Фіксація реквізитів адресата.

Відмітки про погодження (узгодження) внутрішнє або зовнішнє (візи, грифи, погодження). Засвідчення документів – підписування, накладання печатки, затвердження. Оформлення надходження документів, їх погодження, контроль, виконання, перенесення інформації, копіювання. Резолюція як форма оформлення управлінського рішення. Уніфікація як метод удосконалення документів. Правила складання тексту документів. Елементи та структура документів.

Етикет службового листування.

Класифікація та оформлення організаційно-розпорядчої документації. Особливості оформлення статутів, установчих угод та положень підприємств. Оформлення посадових інструкцій, правил внутрішнього трудового розпорядку. Документування діяльності колегіальних органів. Постанови та рішення колегіальних органів. Складання протоколів: докладних та скорочених. Оформлення наказів, розпоряджень, службових листів, службових записок (пояснювальних, доповідних). Види актів. Структура та порядок оформлення.

Оформлення документації з особового складу: трудові контракти, накази по особовому складу, трудові книжки, особові справи співробітників. Структура штатної чисельності та штатного розкладу. Документування процесу прийому на роботу, звільнення з роботи або переведення на іншу посаду (ділянку). Документи з контрактної системи наймання працівників. Складання особистих документів: заяви, резюме, автобіографії, розписки, доручення, рекомендаційного листа.

Оформлення документації з господарської діяльності. Складання та оформлення договорів поставки, підяду, про майнову відповідальність. Документування господарсько-претензійної діяльності; комер-

ційні акти, претензійні листи, протоколи розбіжностей до договорів. Обліково-фінансові документи: оформлення процедур відкриття рахунків у банку.

Документування зовнішньоекономічної діяльності: документи з організації зовнішньоекономічних зв'язків, документи з створення спільних підприємств.

Загальна характеристика процесів діловодства: надходження, реєстрація, зберігання. Приймання документів. Попередній розгляд документів. Реєстрація документів. Форми для реєстрації документів (вхідних, вихідних, внутрішніх) і порядок їх заповнення. Автоматизована реєстрація: банк реєстрації даних. Журнальна форма реєстрації.

Види потоків документів. Робота з документами. Номенклатура справ та її види: індивідуальна, рекомендована й типова. Формування й оформлення справ.

Автоматизація процесів діловодства на підприємстві. Структура служби діловодства. Напрямки використання ПЕОМ у процесі організації роботи з текстовими документами та документальному забезпеченні управління. Обмін електронними документами (електронна пошта).

Методи і засоби раціональної обробки текстових матеріалів: фільтрування, швидко-читання, опрацювання текстів. Вдосконалення методики читання. Використання ввідних, посилюючих, опорних сигналів.

Резюме

Письмові документи – це не тільки важливе джерело інформації для менеджера, але й засоби інформування інших працівників підприємства та спосіб доведення до виконавців прийнятих рішень. Прочитання і аналіз документів, накладення резолюцій, віз, оцінка відповідності щодо правил документування адміністративних, планових, фінансових та інших рішень, підписання документів, листування вимагають від менеджера навичок роботи з ними: скоро-читання, дотримання правил складання резолюцій, знання діловодства і застосування сучасних засобів організаційної техніки.

Під час підготовки документації менеджера слід чітко викладати свої думки в документах, щоб їх неможливо було двояко тлумачити. Слід пам'ятати і про те, що багатослівність заважає сприйняттю документа.

На кожній стадії складання документа – від початкового накреслення проекту до підписання кінцевого варіанту тексту – слід виявляти максимум уваги, враховуючи, що будь-яка зразу не виправлена неточність може зберегтися, тому що око до неї «звикає». Резолюція менеджера – це своєрідний висновок на документі. Вона має бути чіткою і стислою. Загальні резолюції «До відома і виконання», «Прошу розібратися» – часто є недостатніми. Якщо документ передається виконавцю і зі змісту

ційні акти, претензійні листи, протоколи розбіжностей до договорів. Обліково-фінансові документи: оформлення процедур відкриття рахунків у банку.

Документування зовнішньоекономічної діяльності: документи з організації зовнішньоекономічних зв'язків, документи з створення спільних підприємств.

Загальна характеристика процесів діловодства: надходження, реєстрація, зберігання. Приймання документів. Попередній розгляд документів. Реєстрація документів. Форми для реєстрації документів (вхідних, вихідних, внутрішніх) і порядок їх заповнення. Автоматизована реєстрація: банк реєстрації даних. Журнальна форма реєстрації.

Види потоків документів. Робота з документами. Номенклатура справ та її види: індивідуальна, рекомендована й типова. Формування й оформлення справ.

Автоматизація процесів діловодства на підприємстві. Структура служби діловодства. Напрямки використання ПЕОМ у процесі організації роботи з текстовими документами та документальному забезпеченні управління. Обмін електронними документами (електронна пошта).

Методи і засоби раціональної обробки текстових матеріалів: фільтрування, швидко-читання, опрацювання текстів. Вдосконалення методики читання. Використання ввідних, посилюючих, опорних сигналів.

Резюме

Письмові документи – це не тільки важливе джерело інформації для менеджера, але й засоби інформування інших працівників підприємства та спосіб доведення до виконавців прийнятих рішень. Прочитання і аналіз документів, накладення резолюцій, віз, оцінка відповідності щодо правил документування адміністративних, планових, фінансових та інших рішень, підписання документів, листування вимагають від менеджера навичок роботи з ними: скоро-читання, дотримання правил складання резолюцій, знання діловодства і застосування сучасних засобів організаційної техніки.

Під час підготовки документації менеджера слід чітко викладати свої думки в документах, щоб їх неможливо було двояко тлумачити. Слід пам'ятати і про те, що багатослівність заважає сприйняттю документа.

На кожній стадії складання документа – від початкового накреслення проекту до підписання кінцевого варіанту тексту – слід виявляти максимум уваги, враховуючи, що будь-яка зразу не виправлена неточність може зберегтися, тому що око до неї «звикає». Резолюція менеджера – це своєрідний висновок на документі. Вона має бути чіткою і стислою. Загальні резолюції «До відома і виконання», «Прошу розібратися» – часто є недостатніми. Якщо документ передається виконавцю і зі змісту

зрозуміла суть справи, то краще обмежитися зазначенням прізвища виконавця «С.П. Іванову. Підпис. Дата». Якщо, згідно з документом, треба провести додаткову роботу, яка відрізняється від звичайно виконуваної працівниками діяльності, тоді резолюція може бути більш багатослівною.

Копії документів, розмножені для розсилання, підписує особисто менеджер. Це підвищує значимість документа. Підпис менеджера має бути розбірливим. Одним із самих дієвих способів заощадження часу і засобів на листування є впровадження типових текстів для регулярної кореспонденції. Це дає можливість зекономити час на складання і прочитання листів у 3–5 разів.

Інтерес становить також складання кореспонденції за системою «відповідь-блискавка». У цьому випадку лист пишеться безпосередньо на бланку отриманого листа і надсилається відправнику. На підприємстві залишається копія цього листа з відповіддю.

Заповнення трафаретного тексту, написаного на бланку типового аркуша друкарським способом, скорочує у вісім разів витрати часу порівняно зі звичайною підготовкою листа. Прочитання трафаретних листів також прискорюється настільки, що забезпечує більшу ефективність їх застосування в адресата, зокрема у менеджера.

Основу правильної організації обігу документів становить чітке розмежування функцій і обов'язків між працівниками підприємства.

Точне знання обов'язків підвищує відповідальність кожного співробітника, при цьому виключає дублювання операцій при роботі з документами. Відповідний розподіл праці у такому разі закріплюється в посадових інструкціях і функціональних обов'язках.

Передача документів на всіх етапах проходження (на розгляд, виконання, від одного виконавця до іншого) здійснюється тільки через працівника, який відповідає за діловодство, за резолюцією керівника підприємства.

З метою раціональної організації діловодства на підприємствах, необхідно визначити ті потоки документообігу, які найбільше впливають на здійснення основних функцій підприємства. Вивчення інформаційних потоків дає можливість визначити завантаженість структурних підрозділів прийняттям, передачею та опрацюванням документальної інформації.

Організація документообігу значною мірою залежить від обсягу кореспонденції. Обсяг документообігу є одним з найважливіших показників управлінської діяльності підприємства.

Прийом і опрацювання вхідних документів здійснює секретар-референт.

Первинне опрацювання кореспонденції полягає у перевірці правильності доставки та цілісності вкладень; фіксуванні факту надходження

зрозуміла суть справи, то краще обмежитися зазначенням прізвища виконавця «С.П. Іванову. Підпис. Дата». Якщо, згідно з документом, треба провести додаткову роботу, яка відрізняється від звичайно виконуваної працівниками діяльності, тоді резолюція може бути більш багатослівною.

Копії документів, розмножені для розсилання, підписує особисто менеджер. Це підвищує значимість документа. Підпис менеджера має бути розбірливим. Одним із самих дієвих способів заощадження часу і засобів на листування є впровадження типових текстів для регулярної кореспонденції. Це дає можливість зекономити час на складання і прочитання листів у 3–5 разів.

Інтерес становить також складання кореспонденції за системою «відповідь-блискавка». У цьому випадку лист пишеться безпосередньо на бланку отриманого листа і надсилається відправнику. На підприємстві залишається копія цього листа з відповіддю.

Заповнення трафаретного тексту, написаного на бланку типового аркуша друкарським способом, скорочує у вісім разів витрати часу порівняно зі звичайною підготовкою листа. Прочитання трафаретних листів також прискорюється настільки, що забезпечує більшу ефективність їх застосування в адресата, зокрема у менеджера.

Основу правильної організації обігу документів становить чітке розмежування функцій і обов'язків між працівниками підприємства.

Точне знання обов'язків підвищує відповідальність кожного співробітника, при цьому виключає дублювання операцій при роботі з документами. Відповідний розподіл праці у такому разі закріплюється в посадових інструкціях і функціональних обов'язках.

Передача документів на всіх етапах проходження (на розгляд, виконання, від одного виконавця до іншого) здійснюється тільки через працівника, який відповідає за діловодство, за резолюцією керівника підприємства.

З метою раціональної організації діловодства на підприємствах, необхідно визначити ті потоки документообігу, які найбільше впливають на здійснення основних функцій підприємства. Вивчення інформаційних потоків дає можливість визначити завантаженість структурних підрозділів прийняттям, передачею та опрацюванням документальної інформації.

Організація документообігу значною мірою залежить від обсягу кореспонденції. Обсяг документообігу є одним з найважливіших показників управлінської діяльності підприємства.

Прийом і опрацювання вхідних документів здійснює секретар-референт.

Первинне опрацювання кореспонденції полягає у перевірці правильності доставки та цілісності вкладень; фіксуванні факту надходження

документа та підготовці кореспонденції, доставленої не за призначенням.

При перевірці цілісності вкладень всі конверти, за винятком тих, що мають позначку (особисто) та листів на адресу громадських організацій, розкриваються.

При цьому перевіряється цілісність конверта та вкладення. При виявленні пошкоджень, відсутності документів чи додатків до них, слід повідомити кореспондента.

Реєстрація документів полягає у фіксації факту створення або надходження документа шляхом проставлення на ньому умовних позначень – реєстраційних індексів з подальшим записом у реєстраційних формах необхідних відомостей про документ.

Реєстрація документів – це *запис необхідних відомостей про документи з позначкою на них індексу та дати реєстрації*.

Мета реєстрації – *забезпечення обліку, контролю за виконанням та оперативності пошуку документів*.

Основним принципом реєстрації документів є однократність. Кожний документ має бути зареєстрований лише один раз.

Вхідні документи реєструються в день отримання, вихідні та внутрішні – в день підписання. Реєстрація проводиться централізовано – в канцелярії підприємства. На лицьовому боці першого аркуша в правому нижньому куті проставляється реєстраційний штамп, який фіксує дату надходження документа.

Документи, що не підлягають реєстрації, передається за призначенням. Реєстраційний індекс вхідного документа складається з порядкового номера, індексу структурного підрозділу та індексу справи за номенклатурою, в яку буде підшито документ або його копія.

Вхідні відповідні документи, які не потребують відповіді на них, одержують індекс ініціативних вихідних документів. Відповідно вхідні, на які треба давати відповідь, реєструються як ініціативні за новим реєстром.

Усі документи залежно від призначення, поділяються на *вихідні* (якщо направляються до іншої організації), *вхідні* (якщо надходять з інших організацій) та *внутрішні* (якщо готуються, оформляються та використовуються чи виконуються в межах підприємства).

В свою чергу, вихідні та внутрішні документи, залежно від змісту поділяються на ініціативні та відповідні. Ініціативним називається документ, що містить запитання до іншої організації, на яке буде отримана відповідь. Відповідним називається документ, що містить відповідь на Отримане запитання.

Направлення листів відбувається: на вимогу вищих галузевих та функціональних органів; на прохання сторонніх організацій, підприємств та установ; при здійсненні оперативного зв'язку; на прохання громадян.

документа та підготовці кореспонденції, доставленої не за призначенням.

При перевірці цілісності вкладень всі конверти, за винятком тих, що мають позначку (особисто) та листів на адресу громадських організацій, розкриваються.

При цьому перевіряється цілісність конверта та вкладення. При виявленні пошкоджень, відсутності документів чи додатків до них, слід повідомити кореспондента.

Реєстрація документів полягає у фіксації факту створення або надходження документа шляхом проставлення на ньому умовних позначень – реєстраційних індексів з подальшим записом у реєстраційних формах необхідних відомостей про документ.

Реєстрація документів – це *запис необхідних відомостей про документи з позначкою на них індексу та дати реєстрації*.

Мета реєстрації – *забезпечення обліку, контролю за виконанням та оперативності пошуку документів*.

Основним принципом реєстрації документів є однократність. Кожний документ має бути зареєстрований лише один раз.

Вхідні документи реєструються в день отримання, вихідні та внутрішні – в день підписання. Реєстрація проводиться централізовано – в канцелярії підприємства. На лицьовому боці першого аркуша в правому нижньому куті проставляється реєстраційний штамп, який фіксує дату надходження документа.

Документи, що не підлягають реєстрації, передається за призначенням. Реєстраційний індекс вхідного документа складається з порядкового номера, індексу структурного підрозділу та індексу справи за номенклатурою, в яку буде підшито документ або його копія.

Вхідні відповідні документи, які не потребують відповіді на них, одержують індекс ініціативних вихідних документів. Відповідно вхідні, на які треба давати відповідь, реєструються як ініціативні за новим реєстром.

Усі документи залежно від призначення, поділяються на *вихідні* (якщо направляються до іншої організації), *вхідні* (якщо надходять з інших організацій) та *внутрішні* (якщо готуються, оформляються та використовуються чи виконуються в межах підприємства).

В свою чергу, вихідні та внутрішні документи, залежно від змісту поділяються на ініціативні та відповідні. Ініціативним називається документ, що містить запитання до іншої організації, на яке буде отримана відповідь. Відповідним називається документ, що містить відповідь на Отримане запитання.

Направлення листів відбувається: на вимогу вищих галузевих та функціональних органів; на прохання сторонніх організацій, підприємств та установ; при здійсненні оперативного зв'язку; на прохання громадян.

Реєстрація документів проводиться в межах груп залежно від найменування, виду, автора і змісту. Окремо, наприклад, реєструються урядові документи, накази керівника та накази відносно особового складу, про відрядження, рішення колегії, акти ревізій фінансово-господарської діяльності, бухгалтерські звіти, заявки на матеріально-технічне постачання. В процесі реєстрації документам даються умовні позначення – реєстраційні індекси, які складаються з порядкових номерів у межах типу документів, що реєструються і доповнюються індексами за номенклатурою справ, питань діяльності, кореспондентів тощо.

Для реєстрації всіх категорій вхідних і створюваних документів у державних установах застосовується реєстраційно-контрольна картка, придатна для опрацювання засобами обчислювальної техніки. У невеликих фірмах з обсягом документообігу 500–600 од. на рік допускається журнальна форма реєстрації.

При картковій формі реєстрації вид і визначення кількості картотек залежить від конкретних потреб. В установах, де довідкові картотеки ведуться в структурних підрозділах, реєстраційні картки складаються у двох примірниках (для канцелярії і структурного підрозділу, якому вона передається разом з документами). В разі вилучення документа для контролю виготовляються три примірники картки.

Для зручності реєстраційні картки групуються в обліково-довідкові картотеки, які заводяться окремо на кожний календарний рік. Такі картотеки, як правило, складаються з двох частин – виконаних і невиконаних документів. Перша частина використовується для пошуку виконаних документів з певного питання, друга – для пошуку документів у процесі їх виконання за виконавцями, кореспондентами або строками виконання. Якщо реєстраційних карток багато, їх розкладають по розділах за напрямками діяльності фірми, покладеними в основу назв її структурних підрозділів.

У процесі виконання документів картки з розділів першої частини з проставленими на них необхідними позначками переставляються у відповідний розділ і рубрику другої частини картотеки.

Питання для обговорення:

1. Роль та місце документальної інформації в управлінні підприємством.
2. Визначення документа. Види документів та їх класифікація.
3. Документування та документальне забезпечення діяльності підприємства.
4. Система документації та її класифікація.
5. Документування управлінської діяльності в організації.
6. Уніфікація й стандартизація управлінських документів.
7. Поняття документообігу на підприємстві.
8. Складання номенклатури та формування справ.

Реєстрація документів проводиться в межах груп залежно від найменування, виду, автора і змісту. Окремо, наприклад, реєструються урядові документи, накази керівника та накази відносно особового складу, про відрядження, рішення колегії, акти ревізій фінансово-господарської діяльності, бухгалтерські звіти, заявки на матеріально-технічне постачання. В процесі реєстрації документам даються умовні позначення – реєстраційні індекси, які складаються з порядкових номерів у межах типу документів, що реєструються і доповнюються індексами за номенклатурою справ, питань діяльності, кореспондентів тощо.

Для реєстрації всіх категорій вхідних і створюваних документів у державних установах застосовується реєстраційно-контрольна картка, придатна для опрацювання засобами обчислювальної техніки. У невеликих фірмах з обсягом документообігу 500–600 од. на рік допускається журнальна форма реєстрації.

При картковій формі реєстрації вид і визначення кількості картотек залежить від конкретних потреб. В установах, де довідкові картотеки ведуться в структурних підрозділах, реєстраційні картки складаються у двох примірниках (для канцелярії і структурного підрозділу, якому вона передається разом з документами). В разі вилучення документа для контролю виготовляються три примірники картки.

Для зручності реєстраційні картки групуються в обліково-довідкові картотеки, які заводяться окремо на кожний календарний рік. Такі картотеки, як правило, складаються з двох частин – виконаних і невиконаних документів. Перша частина використовується для пошуку виконаних документів з певного питання, друга – для пошуку документів у процесі їх виконання за виконавцями, кореспондентами або строками виконання. Якщо реєстраційних карток багато, їх розкладають по розділах за напрямками діяльності фірми, покладеними в основу назв її структурних підрозділів.

У процесі виконання документів картки з розділів першої частини з проставленими на них необхідними позначками переставляються у відповідний розділ і рубрику другої частини картотеки.

Питання для обговорення:

1. Роль та місце документальної інформації в управлінні підприємством.
2. Визначення документа. Види документів та їх класифікація.
3. Документування та документальне забезпечення діяльності підприємства.
4. Система документації та її класифікація.
5. Документування управлінської діяльності в організації.
6. Уніфікація й стандартизація управлінських документів.
7. Поняття документообігу на підприємстві.
8. Складання номенклатури та формування справ.

9. Приймання, розгляд і реєстрація документів.
10. Робота з вихідними документами.
11. Типові терміни виконання документів.
12. Організація контролю за виконанням документів.
13. Робота з листами, пропозиціями, заявами та скаргами громадян.

Запитання для самоконтролю:

1. Розкрийте роль та місце документальної інформації в управлінні підприємством.
2. Дайте визначення документа.
3. Які Ви знаєте види документів?
4. Наведіть класифікацію документів.
5. Що означає процес документування?
6. Опишіть складові документального забезпечення діяльності підприємства.
7. Розкрийте поняття системи документації.
8. Наведіть класифікацію системи документації.
9. Що означає поняття уніфікації управлінських документів?
10. Розкрийте поняття стандартизації управлінських документів.
11. Вкажіть вимоги до раціональної організації документообігу на підприємстві.
12. Визначте напрями удосконалення документообігу на підприємстві.
13. У чому полягає раціональне опрацювання текстових матеріалів?
14. Розкрийте форми уніфікації документів.
15. В чому полягає процес стандартизації документів.
16. Зазначте переваги попереднього розгляду документів?
17. У чому полягає зміст роботи з документами, що надходять на підприємство?
18. Назвіть та охарактеризуйте методи контролю за станом документального забезпечення управління.

Тематика доповідей

1. Роль та місце документальної інформації в управлінні підприємством.
2. Види документів та їх класифікація.
3. Документування та документальне забезпечення діяльності підприємства.
4. Система документації та її класифікація.
5. Документування управлінської діяльності в офісі.
6. Уніфікація й стандартизація управлінських документів.
7. Поняття документообігу на підприємстві.
8. Складання номенклатури та формування справ.

9. Приймання, розгляд і реєстрація документів.
10. Робота з вихідними документами.
11. Типові терміни виконання документів.
12. Організація контролю за виконанням документів.
13. Робота з листами, пропозиціями, заявами та скаргами громадян.

Запитання для самоконтролю:

1. Розкрийте роль та місце документальної інформації в управлінні підприємством.
2. Дайте визначення документа.
3. Які Ви знаєте види документів?
4. Наведіть класифікацію документів.
5. Що означає процес документування?
6. Опишіть складові документального забезпечення діяльності підприємства.
7. Розкрийте поняття системи документації.
8. Наведіть класифікацію системи документації.
9. Що означає поняття уніфікації управлінських документів?
10. Розкрийте поняття стандартизації управлінських документів.
11. Вкажіть вимоги до раціональної організації документообігу на підприємстві.
12. Визначте напрями удосконалення документообігу на підприємстві.
13. У чому полягає раціональне опрацювання текстових матеріалів?
14. Розкрийте форми уніфікації документів.
15. В чому полягає процес стандартизації документів.
16. Зазначте переваги попереднього розгляду документів?
17. У чому полягає зміст роботи з документами, що надходять на підприємство?
18. Назвіть та охарактеризуйте методи контролю за станом документального забезпечення управління.

Тематика доповідей

1. Роль та місце документальної інформації в управлінні підприємством.
2. Види документів та їх класифікація.
3. Документування та документальне забезпечення діяльності підприємства.
4. Система документації та її класифікація.
5. Документування управлінської діяльності в офісі.
6. Уніфікація й стандартизація управлінських документів.
7. Поняття документообігу на підприємстві.
8. Складання номенклатури та формування справ.

9. Приймання, розгляд і реєстрація документів.
10. Робота з вихідними документами.
11. Типові терміни виконання документів.
12. Організація контролю за виконанням документів.
13. Робота з листами, пропозиціями, заявами та скаргами громадян.

Література: 1, 2, 4-8, 13, 22, 23, 33-35, 37.

ТЕСТИ (див. Додаток Б)

Практичні завдання

Завдання 1

Скласти доповідну записку про необхідність встановлення сигналізації у кафе, яке нещодавно почало працювати (відкриття відбулось 23 травня 2010 р.). Кожен студент, виступаючи в ролі керівника торгової організації, повинен накласти резолюцію на отриману доповідну від завідувачою кафе. Необхідні реквізити, а також прийняття та оформлення рішення, визначити на власний розсуд.

Ситуація.

Доповідна записка подається завідувачою кафе № 14 «Віночок», яке входить до складу мережі підприємств «Хвилянка», її директору В.І. Панченко. У доповідній міститься прохання про термінове встановлення охоронної сигналізації. Для обґрунтування наводяться такі аргументи: кафе знаходиться на околиці міста, не охороняється. Протягом останнього року двічі було розбите вітринне скло (5 липня та 20 вересня 2010 року), що спричинило втрату матеріальних цінностей на суму 2037 гривень. Телефон кафе 224-40-51.

Завдання 2

Оформити пояснювальну записку, розмістивши правильно реквізити на аркуші паперу формату А5. Необхідні окремі реквізити визначити на власний розсуд.

Вихідні дані

Назва установи (підприємства, організації). Назва структурного підрозділу. Адресат. Пояснювальна записка. Дата. Про порушення виробничої дисципліни. 00.00.00 під моїм керівництвом було виготовлено експериментальну партію печива «Зірочка», що не відповідає вимогам затвердженої рецептури. Це сталося через те, що було порушено пропорційність компонентів у суміші борошна, какао-порошку та олій. Такого раніше не траплялося. Перед виходом партії товару обладнання

9. Приймання, розгляд і реєстрація документів.
10. Робота з вихідними документами.
11. Типові терміни виконання документів.
12. Організація контролю за виконанням документів.
13. Робота з листами, пропозиціями, заявами та скаргами громадян.

Література: 1, 2, 4-8, 13, 22, 23, 33-35, 37.

ТЕСТИ (див. Додаток Б)

Практичні завдання

Завдання 1

Скласти доповідну записку про необхідність встановлення сигналізації у кафе, яке нещодавно почало працювати (відкриття відбулось 23 травня 2010 р.). Кожен студент, виступаючи в ролі керівника торгової організації, повинен накласти резолюцію на отриману доповідну від завідувачою кафе. Необхідні реквізити, а також прийняття та оформлення рішення, визначити на власний розсуд.

Ситуація.

Доповідна записка подається завідувачою кафе № 14 «Віночок», яке входить до складу мережі підприємств «Хвилянка», її директору В.І. Панченко. У доповідній міститься прохання про термінове встановлення охоронної сигналізації. Для обґрунтування наводяться такі аргументи: кафе знаходиться на околиці міста, не охороняється. Протягом останнього року двічі було розбите вітринне скло (5 липня та 20 вересня 2010 року), що спричинило втрату матеріальних цінностей на суму 2037 гривень. Телефон кафе 224-40-51.

Завдання 2

Оформити пояснювальну записку, розмістивши правильно реквізити на аркуші паперу формату А5. Необхідні окремі реквізити визначити на власний розсуд.

Вихідні дані

Назва установи (підприємства, організації). Назва структурного підрозділу. Адресат. Пояснювальна записка. Дата. Про порушення виробничої дисципліни. 00.00.00 під моїм керівництвом було виготовлено експериментальну партію печива «Зірочка», що не відповідає вимогам затвердженої рецептури. Це сталося через те, що було порушено пропорційність компонентів у суміші борошна, какао-порошку та олій. Такого раніше не траплялося. Перед виходом партії товару обладнання

лабораторії не було перевірено. Вартість збиткової, партії, якщо керівництво вважатиме за потрібне, компенсую частинами з власної зарплатні. Старший технолог Власенко О. К.

Завдання 3

Оформити наказ на виконання розпорядження держадміністрації м. Києва № 37 від 02.06.10 «Про зміну орендної плати» по ЗАТ «КИЇВІНВЕСТБУД». Наказ підписано директором товариства М. Л. Щербаком. В наказі зазначити, що:

- головному бухгалтерові Назаренко В. І. до 10.07.10 зробити перерахунок вартості орендної плати;
- нові тарифи за оренду слід довести до відома керівників, що орендують помешкання в ЗАТ «КИЇВІНВЕСТБУД»;
- контроль за виконанням наказу необхідно покласти на заступника директора Іваненка М. П.

Завдання 4

У зошиті оформити фрагменти *журналу* реєстрації вихідних та внутрішніх документів та *журналу* реєстрації вхідних документів за відповідною формою, що представлені нижче.

А. Зареєструвати у зошиті 10 зразків вихідних та внутрішніх документів, що видаються викладачем.

ЖУРНАЛ реєстрації вихідних та внутрішніх документів

№ поряд.	Коли і кому направлена кореспонденція	Короткий зміст	Індекс підрозділу
1	2	3	4

Б. Зареєструвати у зошиті 10 зразків вхідних документів, що видаються викладачем.

ЖУРНАЛ реєстрації вхідних документів

Дата надходження та індекс документа	Кореспондент та індекс одержаного документа	стислий зміст	Кому направлено документ на резолюцію	Резолюція, чи кому направлено документ	Відмітка про надходження документа
1	2	3	4	5	6

лабораторії не було перевірено. Вартість збиткової, партії, якщо керівництво вважатиме за потрібне, компенсую частинами з власної зарплатні. Старший технолог Власенко О. К.

Завдання 3

Оформити наказ на виконання розпорядження держадміністрації м. Києва № 37 від 02.06.10 «Про зміну орендної плати» по ЗАТ «КИЇВІНВЕСТБУД». Наказ підписано директором товариства М. Л. Щербаком. В наказі зазначити, що:

- головному бухгалтерові Назаренко В. І. до 10.07.10 зробити перерахунок вартості орендної плати;
- нові тарифи за оренду слід довести до відома керівників, що орендують помешкання в ЗАТ «КИЇВІНВЕСТБУД»;
- контроль за виконанням наказу необхідно покласти на заступника директора Іваненка М. П.

Завдання 4

У зошиті оформити фрагменти *журналу* реєстрації вихідних та внутрішніх документів та *журналу* реєстрації вхідних документів за відповідною формою, що представлені нижче.

А. Зареєструвати у зошиті 10 зразків вихідних та внутрішніх документів, що видаються викладачем.

ЖУРНАЛ реєстрації вихідних та внутрішніх документів

№ поряд.	Коли і кому направлена кореспонденція	Короткий зміст	Індекс підрозділу
1	2	3	4

Б. Зареєструвати у зошиті 10 зразків вхідних документів, що видаються викладачем.

ЖУРНАЛ реєстрації вхідних документів

Дата надходження та індекс документа	Кореспондент та індекс одержаного документа	стислий зміст	Кому направлено документ на резолюцію	Резолюція, чи кому направлено документ	Відмітка про надходження документа
1	2	3	4	5	6

Завдання 5

Побудувати органіграми (структурні схеми) організації документообігу вхідних та вихідних документів на прикладі підприємств з:

- лінійною організаційною структурою;
- лінійно-функціональною організаційною структурою.

В чому полягає різниця в організації документообігу зазначених підприємств? Для оформлення можна використати узагальнену технологічну схему проходження документів в організації (рис. 1):



Рис. 1. Узагальнена схема проходження документів в організації

2.2.8. Тема 8. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ НАРАД, ЗБОРІВ, ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ

Базові поняття: нарада, засідання, збори; позитивні та негативні сторони ділових нарад; продуктивність наради; кошторис наради; класифікація видів ділових нарад; технологія проведення ділової наради; інструктивна та оперативна наради; методика раціональної підготовки нарад; принципи проведення оперативних нарад; метод «мозкової атаки»; метод «нарада без наради»; метод «телеконференції»; типи учасників нарад; переговори; модель проведення ділових переговорів; умови ефективних переговорів; передумови успішного проведення ділової зустрічі; керування потоком відвідувачів; техніка їх прийому; засоби попередження приймання незаявлених відвідувачів, принципи взаємодії керівника з підлеглими в процесі ділової бесіди; активні, пасивні та резистентні типи підлеглих; раціоналізація ведення телефонних розмов; взаємодія керівника і секретаря-референта; типи секретарсь-

Завдання 5

Побудувати органіграми (структурні схеми) організації документообігу вхідних та вихідних документів на прикладі підприємств з:

- лінійною організаційною структурою;
- лінійно-функціональною організаційною структурою.

В чому полягає різниця в організації документообігу зазначених підприємств? Для оформлення можна використати узагальнену технологічну схему проходження документів в організації (рис. 1):



Рис. 1. Узагальнена схема проходження документів в організації

2.2.8. Тема 8. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ НАРАД, ЗБОРІВ, ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ

Базові поняття: нарада, засідання, збори; позитивні та негативні сторони ділових нарад; продуктивність наради; кошторис наради; класифікація видів ділових нарад; технологія проведення ділової наради; інструктивна та оперативна наради; методика раціональної підготовки нарад; принципи проведення оперативних нарад; метод «мозкової атаки»; метод «нарада без наради»; метод «телеконференції»; типи учасників нарад; переговори; модель проведення ділових переговорів; умови ефективних переговорів; передумови успішного проведення ділової зустрічі; керування потоком відвідувачів; техніка їх прийому; засоби попередження приймання незаявлених відвідувачів, принципи взаємодії керівника з підлеглими в процесі ділової бесіди; активні, пасивні та резистентні типи підлеглих; раціоналізація ведення телефонних розмов; взаємодія керівника і секретаря-референта; типи секретарсь-

кої діяльності, завдання та функції секретаря; особливості праці в торгівлі; спілкування; психологічні типи; переговори; вирішення конфлікту при переговорах; умови для проведення переговорів; етапи проходження переговорів

Програмний зміст теми

Ділові наради як тимчасова група, колектив, команда. Технологія підготовки та проведення нарад і зборів. Методика раціонального проведення нарад: планування, вироблення порядку денного та регламенту, визначення кола учасників та місця проведення, ознайомлення учасників. Особливості ділових нарад дотримання регламенту, керування дискусією, підготовка і компетентність голови наради, голосування, прийняття та оформлення рішень.

Класифікація ділових нарад: за цілями, періодичністю, ступенем прогнозованості, складом учасників, колом питань, кількістю питань, кількістю учасників, складом секретаріату, президії, методом проведення, фіксації рішень, прийнятих на нараді.

Ведення нарад. Способи впливу на поведінку учасників наради. Особливості оперативних нарад. Нетрадиційні форми нарад: мозкова атака, авторитарна нарада, послідовне узгодження рішення.

Результативність та вартість проведення нарад і зборів.

Підготовка та проведення ділових зустрічей та переговорів. Класифікація переговорів за цілями їх учасників. Функції переговорів: інформаційна, комунікативна, координуюча, контролю, відволікання уваги, пропаганди, затримки.

Динаміка переговорів. Процес проведення переговорів: підготовка, безпосереднє проведення, аналіз (обговорення) результатів. Головні аспекти проведення переговорів: змістовний, організаційний та тактичний. Фази проведення переговорів: уточнення позицій учасників переговорів, пошук альтернатив. Типи спільних рішень учасників переговорів.

Психологічні механізми і технологія переговорного процесу. Тактичні прийоми на переговорах. Психологічні умови успіху на переговорах. Значення міміки та жестикуляції в процесі спілкування. Класифікація типів співрозмовників.

Управління потоком відвідувачів, техніка їх прийому, особливості прийому з особистих питань. Особливості груп відвідувачів: заявлені та незаявлені відвідувачі. Стратегія управління потоком відвідувачів.

Особливості ведення телефонної розмови. Техніка телефонних розмов. Раціоналізація телефонних контактів: «пасивні» вхідні та «активні» вихідні дзвінки. Фільтрування вхідних телефонних дзвінків. Визначення тактики ефективного телефонного дзвінка. Правила ведення телефонної розмови.

кої діяльності, завдання та функції секретаря; особливості праці в торгівлі; спілкування; психологічні типи; переговори; вирішення конфлікту при переговорах; умови для проведення переговорів; етапи проходження переговорів

Програмний зміст теми

Ділові наради як тимчасова група, колектив, команда. Технологія підготовки та проведення нарад і зборів. Методика раціонального проведення нарад: планування, вироблення порядку денного та регламенту, визначення кола учасників та місця проведення, ознайомлення учасників. Особливості ділових нарад дотримання регламенту, керування дискусією, підготовка і компетентність голови наради, голосування, прийняття та оформлення рішень.

Класифікація ділових нарад: за цілями, періодичністю, ступенем прогнозованості, складом учасників, колом питань, кількістю питань, кількістю учасників, складом секретаріату, президії, методом проведення, фіксації рішень, прийнятих на нараді.

Ведення нарад. Способи впливу на поведінку учасників наради. Особливості оперативних нарад. Нетрадиційні форми нарад: мозкова атака, авторитарна нарада, послідовне узгодження рішення.

Результативність та вартість проведення нарад і зборів.

Підготовка та проведення ділових зустрічей та переговорів. Класифікація переговорів за цілями їх учасників. Функції переговорів: інформаційна, комунікативна, координуюча, контролю, відволікання уваги, пропаганди, затримки.

Динаміка переговорів. Процес проведення переговорів: підготовка, безпосереднє проведення, аналіз (обговорення) результатів. Головні аспекти проведення переговорів: змістовний, організаційний та тактичний. Фази проведення переговорів: уточнення позицій учасників переговорів, пошук альтернатив. Типи спільних рішень учасників переговорів.

Психологічні механізми і технологія переговорного процесу. Тактичні прийоми на переговорах. Психологічні умови успіху на переговорах. Значення міміки та жестикуляції в процесі спілкування. Класифікація типів співрозмовників.

Управління потоком відвідувачів, техніка їх прийому, особливості прийому з особистих питань. Особливості груп відвідувачів: заявлені та незаявлені відвідувачі. Стратегія управління потоком відвідувачів.

Особливості ведення телефонної розмови. Техніка телефонних розмов. Раціоналізація телефонних контактів: «пасивні» вхідні та «активні» вихідні дзвінки. Фільтрування вхідних телефонних дзвінків. Визначення тактики ефективного телефонного дзвінка. Правила ведення телефонної розмови.

Основи взаємодії керівника і секретаря-референта. Характеристика ділових та особистісних якостей секретаря. Обов'язки особистого секретаря та їх залежність від конкретної посади керівника. Реалізація плану роботи менеджера. Соціально-психологічна компетентність секретаря-референта.

Резюме

Ефективні менеджери знають, чого їм слід очікувати від наради, доповіді або презентації, а також, яку мету мають переслідувати такі заходи. Вони запитують себе: «Чому ми організуємо цю нараду?», «Чи хочемо ми опрацювати якесь рішення, зробити повідомлення або ж з'ясувати напрям нашої діяльності?» Вони звичайно наполягають на тому, щоб зміст таких нарад, переговорів, доповідей або презентацій ретельно обмірковувався й заздалегідь доводився до відома учасників. Вони наполягають на тому, щоб кожна нарада давали конкретну користь й просувала вирішення поставлених завдань.

Керівник, що налаштований на підвищення ефективності, завжди заздалегідь обговорює завдання тієї чи іншої наради. Він робить все можливе, щоб спілкування відповідало поставленим вимогам. Він не допустить перетворення наради в обмін «чудовими ідеями». Одночасно намагатиметься зробити так, щоб вона не перетворилося у викладення точки зору одного учасника, а стимулювала б розумовий процес всіх присутніх. Наприкінці наради досвідчений керівник повертається до порядку денного й порівнює, чи відповідають рішення наради поставленим цілям.

Існують й інші методи підвищення продуктивності нарад. Варто пам'ятати про правило, яким часто нехтують і можна одночасно проводити нараду й слухати те, про що говорять, або самому брати участь і виступати. Але поєднувати це не можливо. Разом з тим, концентрація уваги на конкретні цілі залишається ключовим правилом.

Сконцентрованість на досягненні мети нейтралізує одну з основних проблем, що стоять перед менеджером, а саме: плутанину і невпорядкованість подій, що відволікають від змісту того, що відбувається. Спрямованість на результат дає організуючий принцип. Він надає подіям більш осмисленого характеру.

Ця цілеспрямованість перетворює одну із слабких ланок, властивих функціям менеджера, – його залежність від інших людей, організації, в якій він працює, у джерело росту. Цілеспрямована робота сприяє духу колективізму.

Нарешті така позиція менеджера не дозволяє замикатися в рамках власної фірми, змушує спрямовувати свої зусилля на досягнення результатів, що стосуються даної організації в цілому, допомагає налагоджувати контакти із зовнішніми контрагентами – будь-то ринки, клієнти, постачальники тощо.

Основи взаємодії керівника і секретаря-референта. Характеристика ділових та особистісних якостей секретаря. Обов'язки особистого секретаря та їх залежність від конкретної посади керівника. Реалізація плану роботи менеджера. Соціально-психологічна компетентність секретаря-референта.

Резюме

Ефективні менеджери знають, чого їм слід очікувати від наради, доповіді або презентації, а також, яку мету мають переслідувати такі заходи. Вони запитують себе: «Чому ми організуємо цю нараду?», «Чи хочемо ми опрацювати якесь рішення, зробити повідомлення або ж з'ясувати напрям нашої діяльності?» Вони звичайно наполягають на тому, щоб зміст таких нарад, переговорів, доповідей або презентацій ретельно обмірковувався й заздалегідь доводився до відома учасників. Вони наполягають на тому, щоб кожна нарада давали конкретну користь й просувала вирішення поставлених завдань.

Керівник, що налаштований на підвищення ефективності, завжди заздалегідь обговорює завдання тієї чи іншої наради. Він робить все можливе, щоб спілкування відповідало поставленим вимогам. Він не допустить перетворення наради в обмін «чудовими ідеями». Одночасно намагатиметься зробити так, щоб вона не перетворилося у викладення точки зору одного учасника, а стимулювала б розумовий процес всіх присутніх. Наприкінці наради досвідчений керівник повертається до порядку денного й порівнює, чи відповідають рішення наради поставленим цілям.

Існують й інші методи підвищення продуктивності нарад. Варто пам'ятати про правило, яким часто нехтують і можна одночасно проводити нараду й слухати те, про що говорять, або самому брати участь і виступати. Але поєднувати це не можливо. Разом з тим, концентрація уваги на конкретні цілі залишається ключовим правилом.

Сконцентрованість на досягненні мети нейтралізує одну з основних проблем, що стоять перед менеджером, а саме: плутанину і невпорядкованість подій, що відволікають від змісту того, що відбувається. Спрямованість на результат дає організуючий принцип. Він надає подіям більш осмисленого характеру.

Ця цілеспрямованість перетворює одну із слабких ланок, властивих функціям менеджера, – його залежність від інших людей, організації, в якій він працює, у джерело росту. Цілеспрямована робота сприяє духу колективізму.

Нарешті така позиція менеджера не дозволяє замикатися в рамках власної фірми, змушує спрямовувати свої зусилля на досягнення результатів, що стосуються даної організації в цілому, допомагає налагоджувати контакти із зовнішніми контрагентами – будь-то ринки, клієнти, постачальники тощо.

Службові наради – відповідальний вид роботи менеджера і важливий фактор організації діяльності всього апарату управління.

Питання для обговорення:

1. Технологія підготовки проведення нарад і зборів.
2. Класифікація ділових нарад та методика їх раціонального проведення.
3. Підготовка і проведення ділових бесід та переговорів.
4. Керування потоком відвідувачів, техніка їх прийому.
5. Основи взаємодії керівника й секретаря-референта.
6. Перешкоди у спілкуванні. Рівні ділового спілкування.
7. Правила конструктивної критики під час мовного спілкування.
8. Етика службового спілкування.

Запитання для самоконтролю:

1. Розкрийте сутність таких форм колективної роботи, як нарада, засідання, збори.
2. Назвіть позитивні і негативні сторони ділової наради.
3. Наведіть класифікацію ділових нарад.
4. З яких етапів складається процедура проведення ділової наради?
5. Розкрийте зміст підготовки до ділової наради.
6. Назвіть особливості проведення інструктивної та оперативної наради.
7. Розкрийте специфіку проведення наради методом «мозкової атаки» та «наради без наради».
8. У чому полягають особливості проведення телеконференції?
9. Охарактеризуйте типи учасників ділової наради.
10. Технічні прийоми проведення менеджером бесід, що сприяють вирішенню проблем управління.
11. Основні принципи ведення ділових бесід.
12. Технологія ефективного проведення зборів.
13. Правила етики службових відносин.
14. У чому полягають особливості ділових контактів менеджера?
15. Охарактеризуйте зміст поняття «переговори».
16. Опишіть модель проведення ділових переговорів.
17. Визначте умови ефективних переговорів та передумови успішного проведення ділової зустрічі.
18. Розкрийте особливості процесу керування потоком відвідувачів.
19. Яким чином менеджер повинен здійснювати процедуру прийому відвідувачів?
20. Визначте засоби попередження приймання незаявлених відвідувачів.

Службові наради – відповідальний вид роботи менеджера і важливий фактор організації діяльності всього апарату управління.

Питання для обговорення:

1. Технологія підготовки проведення нарад і зборів.
2. Класифікація ділових нарад та методика їх раціонального проведення.
3. Підготовка і проведення ділових бесід та переговорів.
4. Керування потоком відвідувачів, техніка їх прийому.
5. Основи взаємодії керівника й секретаря-референта.
6. Перешкоди у спілкуванні. Рівні ділового спілкування.
7. Правила конструктивної критики під час мовного спілкування.
8. Етика службового спілкування.

Запитання для самоконтролю:

1. Розкрийте сутність таких форм колективної роботи, як нарада, засідання, збори.
2. Назвіть позитивні і негативні сторони ділової наради.
3. Наведіть класифікацію ділових нарад.
4. З яких етапів складається процедура проведення ділової наради?
5. Розкрийте зміст підготовки до ділової наради.
6. Назвіть особливості проведення інструктивної та оперативної наради.
7. Розкрийте специфіку проведення наради методом «мозкової атаки» та «наради без наради».
8. У чому полягають особливості проведення телеконференції?
9. Охарактеризуйте типи учасників ділової наради.
10. Технічні прийоми проведення менеджером бесід, що сприяють вирішенню проблем управління.
11. Основні принципи ведення ділових бесід.
12. Технологія ефективного проведення зборів.
13. Правила етики службових відносин.
14. У чому полягають особливості ділових контактів менеджера?
15. Охарактеризуйте зміст поняття «переговори».
16. Опишіть модель проведення ділових переговорів.
17. Визначте умови ефективних переговорів та передумови успішного проведення ділової зустрічі.
18. Розкрийте особливості процесу керування потоком відвідувачів.
19. Яким чином менеджер повинен здійснювати процедуру прийому відвідувачів?
20. Визначте засоби попередження приймання незаявлених відвідувачів.

21. Висвітліть техніку контактів керівника з підлеглими.
22. Розкрийте принципи взаємодії керівника з підлеглими в процесі ділової бесіди.
23. Охарактеризуйте типи підлеглих за характером сприйняття вказівок.
24. Розкрийте напрями раціоналізації ведення телефонних розмов.
25. Висвітліть основні напрями взаємодії керівника і секретаря-референта.
26. Визначте типи секретарської діяльності.
27. Охарактеризуйте завдання та функції секретаря.
28. Розкрийте напрями діяльності секретаря щодо сприяння діловим контактам керівника.

Тематика доповідей

1. Технологія підготовки проведення нарад і зборів.
2. Класифікація ділових нарад та методика їх раціонального проведення.
3. Підготовка і проведення ділових бесід та переговорів.
4. Керування потоком відвідувачів, техніка їх прийому.
5. Основи взаємодії керівника й секретаря-референта.
6. Перешкоди у спілкуванні. Рівні ділового спілкування.
7. Правила конструктивної критики під час мовного спілкування.
8. Етика службового спілкування.

Література: 10, 12, 15, 17, 20, 21, 27, 33, 36, 37, 39, 41.

ТЕСТИ

1. Послання, що охоплює звернення, сприйняття чи відхилення, симпатію чи антипатію, ненависть чи любов відноситься до:

- а) площини зв'язків (стосунків).
- б) площини змісту.
- в) неформальних комунікацій.
- г) формальних комунікацій.

2. Інформація, що передається від вищого управлінського рівня до нижчого або від нижчого до вищого рухається такими каналами комунікацій:

- а) між-рівневі комунікації.
- б) між організацією і зовнішнім середовищем.
- в) керівник – робоча група.
- г) неформальні комунікації.

21. Висвітліть техніку контактів керівника з підлеглими.
22. Розкрийте принципи взаємодії керівника з підлеглими в процесі ділової бесіди.
23. Охарактеризуйте типи підлеглих за характером сприйняття вказівок.
24. Розкрийте напрями раціоналізації ведення телефонних розмов.
25. Висвітліть основні напрями взаємодії керівника і секретаря-референта.
26. Визначте типи секретарської діяльності.
27. Охарактеризуйте завдання та функції секретаря.
28. Розкрийте напрями діяльності секретаря щодо сприяння діловим контактам керівника.

Тематика доповідей

1. Технологія підготовки проведення нарад і зборів.
2. Класифікація ділових нарад та методика їх раціонального проведення.
3. Підготовка і проведення ділових бесід та переговорів.
4. Керування потоком відвідувачів, техніка їх прийому.
5. Основи взаємодії керівника й секретаря-референта.
6. Перешкоди у спілкуванні. Рівні ділового спілкування.
7. Правила конструктивної критики під час мовного спілкування.
8. Етика службового спілкування.

Література: 10, 12, 15, 17, 20, 21, 27, 33, 36, 37, 39, 41.

ТЕСТИ

1. Послання, що охоплює звернення, сприйняття чи відхилення, симпатію чи антипатію, ненависть чи любов відноситься до:

- а) площини зв'язків (стосунків).
- б) площини змісту.
- в) неформальних комунікацій.
- г) формальних комунікацій.

2. Інформація, що передається від вищого управлінського рівня до нижчого або від нижчого до вищого рухається такими каналами комунікацій:

- а) між-рівневі комунікації.
- б) між організацією і зовнішнім середовищем.
- в) керівник – робоча група.
- г) неформальні комунікації.

3. Інформація, що передається з метою координації задач і дій в організації, надходить такими каналами комунікацій:

- а) між різними відділами.
- б) між організацією і зовнішнім середовищем.
- в) між-рівневі комунікації.
- г) керівник – робоча група.

4. Комунікації, що дозволяють керівникові підвищити ефективність діяльності групи:

- а) керівник – робоча група.
- б) між організацією і зовнішнім середовищем.
- в) між-рівневі комунікації.
- г) неформальні комунікації.

5. Майбутнє скорочення штатів, нові заходи щодо покарання за запізнення, зміни у структурі організації, майбутні переміщення працівників, детальне викладення конфлікту, обговорення приватного життя – ці питання розповсюджуються такими каналами комунікацій:

- а) неформальні комунікації.
- б) між організацією і зовнішнім середовищем.
- в) між-рівневі комунікації.
- г) керівник – робоча група .

6. Визначте елементи комунікаційного процесу:

- а) відправник, повідомлення, канал, отримувач.
- б) зародження ідеї, кодування та вибір каналу, передача, декодування.
- в) збори, наради, ділові бесіди та переговори, телефонні розмови.
- г) жодна з відповідей не вірна.

7. Визначте етапи комунікаційного процесу

- а) зародження ідеї, кодування та вибір каналу, передача, декодування.
- б) відправник, повідомлення, канал, отримувач.
- в) збори, наради, ділові бесіди та переговори, телефонні розмови.
- г) жодна з відповідей не вірна.

8. Сукупність відомостей про стан і процеси, що протікають всередині фірми та її оточенні, які слугують основою прийняття управлінських рішень:

- а) управлінська інформація.
- б) фірмова інформація.
- в) робоча інформація.
- г) первинна інформація.

3. Інформація, що передається з метою координації задач і дій в організації, надходить такими каналами комунікацій:

- а) між різними відділами.
- б) між організацією і зовнішнім середовищем.
- в) між-рівневі комунікації.
- г) керівник – робоча група.

4. Комунікації, що дозволяють керівникові підвищити ефективність діяльності групи:

- а) керівник – робоча група.
- б) між організацією і зовнішнім середовищем.
- в) між-рівневі комунікації.
- г) неформальні комунікації.

5. Майбутнє скорочення штатів, нові заходи щодо покарання за запізнення, зміни у структурі організації, майбутні переміщення працівників, детальне викладення конфлікту, обговорення приватного життя – ці питання розповсюджуються такими каналами комунікацій:

- а) неформальні комунікації.
- б) між організацією і зовнішнім середовищем.
- в) між-рівневі комунікації.
- г) керівник – робоча група .

6. Визначте елементи комунікаційного процесу:

- а) відправник, повідомлення, канал, отримувач.
- б) зародження ідеї, кодування та вибір каналу, передача, декодування.
- в) збори, наради, ділові бесіди та переговори, телефонні розмови.
- г) жодна з відповідей не вірна.

7. Визначте етапи комунікаційного процесу

- а) зародження ідеї, кодування та вибір каналу, передача, декодування.
- б) відправник, повідомлення, канал, отримувач.
- в) збори, наради, ділові бесіди та переговори, телефонні розмови.
- г) жодна з відповідей не вірна.

8. Сукупність відомостей про стан і процеси, що протікають всередині фірми та її оточенні, які слугують основою прийняття управлінських рішень:

- а) управлінська інформація.
- б) фірмова інформація.
- в) робоча інформація.
- г) первинна інформація.

9. Форма колективного обміну інформацією, яка закінчується прийняттям колективного рішення, має оперативний характер та обмежене коло учасників, вирішує поточні питання називається:

- а) нарада.
- б) збори.
- в) ділова бесіда.
- г) прийом відвідувачів.

9. Форма колективного обміну інформацією, яка закінчується прийняттям колективного рішення, має значне коло учасників, вирішує загальні питання, що накопичились за певний період, а саме: підбиття підсумків, розробка планів на майбутнє, це:

- а) нарада.
- б) збори.
- в) ділова бесіда.
- г) прийом відвідувачів.

10. Форма обміну інформацією між двома або кількома особами у «вузькому колі»:

- а) ділова бесіда.
- б) нарада.
- в) збори.
- г) прийом відвідувачів.

11. Послання, що подає відомості про становище речей чи про дії відноситься до:

- а) площини змісту.
- б) площини зв'язків (стосунків).
- в) неформальних комунікацій.
- г) формальних комунікацій.

12. Що являється єдиним для стилю компромісу і стилю співробітництва?

- а) ви та інша людина хочете одного й того ж, але знаєте, що одночасно це для вас нездійсненно.
- б) ви шукаєте приховані потреби та інтереси.
- в) ви частково задовольняєте свої бажання і частково виконуєте бажання іншої людини.

13. До якого із стилів відноситься визначення «являється самим важким, але допомагає виробити найбільш задовільне для обох сторін рішення у важких і важливих конфліктних ситуаціях»?

- а) стиль компромісу.
- б) стиль співробітництва.
- в) стиль пристосування.

9. Форма колективного обміну інформацією, яка закінчується прийняттям колективного рішення, має оперативний характер та обмежене коло учасників, вирішує поточні питання називається:

- а) нарада.
- б) збори.
- в) ділова бесіда.
- г) прийом відвідувачів.

9. Форма колективного обміну інформацією, яка закінчується прийняттям колективного рішення, має значне коло учасників, вирішує загальні питання, що накопичились за певний період, а саме: підбиття підсумків, розробка планів на майбутнє, це:

- а) нарада.
- б) збори.
- в) ділова бесіда.
- г) прийом відвідувачів.

10. Форма обміну інформацією між двома або кількома особами у «вузькому колі»:

- а) ділова бесіда.
- б) нарада.
- в) збори.
- г) прийом відвідувачів.

11. Послання, що подає відомості про становище речей чи про дії відноситься до:

- а) площини змісту.
- б) площини зв'язків (стосунків).
- в) неформальних комунікацій.
- г) формальних комунікацій.

12. Що являється єдиним для стилю компромісу і стилю співробітництва?

- а) ви та інша людина хочете одного й того ж, але знаєте, що одночасно це для вас нездійсненно.
- б) ви шукаєте приховані потреби та інтереси.
- в) ви частково задовольняєте свої бажання і частково виконуєте бажання іншої людини.

13. До якого із стилів відноситься визначення «являється самим важким, але допомагає виробити найбільш задовільне для обох сторін рішення у важких і важливих конфліктних ситуаціях»?

- а) стиль компромісу.
- б) стиль співробітництва.
- в) стиль пристосування.

14. В яких ситуаціях застосовується стиль співробітництва?

- а) напруга дуже велика і Ви відчуваєте необхідність послаблення розжарювання.
- б) ви хочете зберегти мир і добрі відносини з іншими людьми.
- в) у вас тісні, взаємозалежні відносини з другою стороною.

15. Який стиль особливо ефективний в вирішенні конфлікту, якщо сторони мають різноманітні скриті потреби?

- а) стиль компромісу.
- б) стиль співробітництва.
- в) стиль ухилення.

16. За допомогою якого метода можна визначити неконфліктні та конфліктні напружені зони?

- а) соціометричний метод.
- б) раціонально-інтуїтивний метод.
- в) модель оволодіння конфліктною ситуацією.

17. Які можна виділити варіанти закінчення конфлікту?

- а) повне вирішення конфлікту; часткове вирішення конфлікту; повернення до початкового стану.
- б) спонтанно припиняються; припиняються тільки при втручанні зовнішніх сил.
- в) спонтанно припиняються; припиняються під впливом засобів, що знайшли самі опоненти.

18. Якою є людина, яка застосовує стиль конкуренції?

- а) активна, поважає особисті відносини, впевнена.
- б) активна, має певну владу, авторитетна.
- в) активна, цінує особистість, цілеспрямована.

19. Коли застосовується стиль компромісу?

- а) ви не хочете приходити до вирішення проблеми швидко.
- б) вас не влаштовує тимчасове вирішення проблеми.
- в) обидві сторони володіють однаковою владою і мають взаємовключні інтереси.

20. Якому типу конфліктів відповідає визначення: «причиною конфлікту може бути неузгодженість виробничих вимог із особистими»?

- а) між-особистий конфлікти.
- б) між-груповий конфлікт.
- в) внутрішньо-особистісний конфлікт.

14. В яких ситуаціях застосовується стиль співробітництва?

- а) напруга дуже велика і Ви відчуваєте необхідність послаблення розжарювання.
- б) ви хочете зберегти мир і добрі відносини з іншими людьми.
- в) у вас тісні, взаємозалежні відносини з другою стороною.

15. Який стиль особливо ефективний в вирішенні конфлікту, якщо сторони мають різноманітні скриті потреби?

- а) стиль компромісу.
- б) стиль співробітництва.
- в) стиль ухилення.

16. За допомогою якого метода можна визначити неконфліктні та конфліктні напружені зони?

- а) соціометричний метод.
- б) раціонально-інтуїтивний метод.
- в) модель оволодіння конфліктною ситуацією.

17. Які можна виділити варіанти закінчення конфлікту?

- а) повне вирішення конфлікту; часткове вирішення конфлікту; повернення до початкового стану.
- б) спонтанно припиняються; припиняються тільки при втручанні зовнішніх сил.
- в) спонтанно припиняються; припиняються під впливом засобів, що знайшли самі опоненти.

18. Якою є людина, яка застосовує стиль конкуренції?

- а) активна, поважає особисті відносини, впевнена.
- б) активна, має певну владу, авторитетна.
- в) активна, цінує особистість, цілеспрямована.

19. Коли застосовується стиль компромісу?

- а) ви не хочете приходити до вирішення проблеми швидко.
- б) вас не влаштовує тимчасове вирішення проблеми.
- в) обидві сторони володіють однаковою владою і мають взаємовключні інтереси.

20. Якому типу конфліктів відповідає визначення: «причиною конфлікту може бути неузгодженість виробничих вимог із особистими»?

- а) між-особистий конфлікти.
- б) між-груповий конфлікт.
- в) внутрішньо-особистісний конфлікт.

21. Які методи існують для розв'язання конфлікту?

- а) економічні, психологічні, організаційні.
- б) ухилення, згладжування, примушування, компроміс, вирішення проблем.
- в) пояснення вимог до роботи, використання координаційних механізмів, встановлення комплексних цілей, використання системи винагород.

22. Які існують основні стилі поведінки в конфліктній ситуації?

- а) ухилення, згладжування, примушування, компроміс, вирішення проблем.
- б) компроміс, конкуренція, співробітництво, пристосування.
- в) пристосування, уникнення, конкуренція, співробітництво, компроміс.

23. Яке визначення найбільш повно розкриває зміст поняття «ділові контакти менеджера»?

- а) здатність постійно підтримувати зв'язки з оточуючими та корисними для менеджера людьми
- б) складова частина професійної кваліфікації керівника – вміння підтримувати активні, безпосередні контакти з людьми, що оточують його;
- в) здатність будь-якими засобами переконувати опонента та оточуючих;
- г) здатність вести діалог, наукову дискусію або невимушену бесіду слухати і розуміти опонента, аргументовано, переконливо і відверто відстоювати свої позиції, не принижуючи при цьому інших.

24. Формами ділових контактів («діловими бесідами») менеджера не є:

- а) інструктаж і відвідування робочих місць підлеглих;
- б) прийом відвідувачів;
- в) видання завдань та прийняття звітності;
- г) адаптація працівників до умов праці.

25. Під час підготовки до ділових контактів менеджер в першу чергу повинен :

- а) спрогнозувати вірогідні результати зустрічі;
- б) вирішити організаційні питання зустрічі;
- в) провести детальне планування зустрічі;
- г) провести особистий емоційний контроль;

26. Що таке ділові переговори?

- а) це засіб одержання угоди, що відповідає саме Вашим інтересам, як менеджера і досягнення результатів, які б влаштували саме Вас;
- б) це засіб впливу на поведінку окремих осіб чи цілої робочої групи;

21. Які методи існують для розв'язання конфлікту?

- а) економічні, психологічні, організаційні.
- б) ухилення, згладжування, примушування, компроміс, вирішення проблем.
- в) пояснення вимог до роботи, використання координаційних механізмів, встановлення комплексних цілей, використання системи винагород.

22. Які існують основні стилі поведінки в конфліктній ситуації?

- а) ухилення, згладжування, примушування, компроміс, вирішення проблем.
- б) компроміс, конкуренція, співробітництво, пристосування.
- в) пристосування, уникнення, конкуренція, співробітництво, компроміс.

23. Яке визначення найбільш повно розкриває зміст поняття «ділові контакти менеджера»?

- а) здатність постійно підтримувати зв'язки з оточуючими та корисними для менеджера людьми
- б) складова частина професійної кваліфікації керівника – вміння підтримувати активні, безпосередні контакти з людьми, що оточують його;
- в) здатність будь-якими засобами переконувати опонента та оточуючих;
- г) здатність вести діалог, наукову дискусію або невимушену бесіду слухати і розуміти опонента, аргументовано, переконливо і відверто відстоювати свої позиції, не принижуючи при цьому інших.

24. Формами ділових контактів («діловими бесідами») менеджера не є:

- а) інструктаж і відвідування робочих місць підлеглих;
- б) прийом відвідувачів;
- в) видання завдань та прийняття звітності;
- г) адаптація працівників до умов праці.

25. Під час підготовки до ділових контактів менеджер в першу чергу повинен :

- а) спрогнозувати вірогідні результати зустрічі;
- б) вирішити організаційні питання зустрічі;
- в) провести детальне планування зустрічі;
- г) провести особистий емоційний контроль;

26. Що таке ділові переговори?

- а) це засіб одержання угоди, що відповідає саме Вашим інтересам, як менеджера і досягнення результатів, які б влаштували саме Вас;
- б) це засіб впливу на поведінку окремих осіб чи цілої робочої групи;

- в) це менеджмент впливу;
- г) це засіб, взаємозв'язок між людьми, призначені для досягнення угоди, коли обидві сторони мають співпадаючі або протилежні інтереси.

27. Узагальнена модель проведення переговорів має такий вигляд:

- а) планування переговорів, їх організація, контроль та аналіз результатів;
- б) постановка цілей, координація зусиль, проведення, окреслення результатів;
- в) підготовка переговорів, проведення, вирішення наявних питань, аналіз результатів;
- г) підготовка переговорів, проведення, вирішення питань, встановлення альтернатив, оцінка майбутніх перспектив.

28. При проведенні переговорів менеджер застосовує такі методи:

- а) метод ініціативності;
- б) метод візуального контролю;
- в) варіаційний та компромісний методи;
- г) методи екстраполяції та інтерполяція.

29. Під час проведення ділової зустрічі з підлеглими менеджер обов'язково повинен:

- а) підкреслити своє лідерство по відношенню до підлеглого;
- б) врівноважити свій емоційний стан та сприяти самовираженню підлеглого;
- в) підкреслити повну свободу думок та дій підлеглого;
- г) вказати підлеглому на його місце в організації.

30. Який найголовніший принцип повинен бути покладено в основу будь-яких контактів керівника з підлеглим?

- а) принцип правдивості;
- б) принцип координації;
- в) принцип лідерства;
- г) принцип демократії.

Практичне завдання

Опишіть процес приймання керівником відвідувачів, зазначте питання, з якими вони звертаються до нього і як він їх вирішує.

Методичні рекомендації

Відповідаючи на це питання, спочатку наведіть коротку характеристику Вашого керівника, його ділову характеристику.

- в) це менеджмент впливу;
- г) це засіб, взаємозв'язок між людьми, призначені для досягнення угоди, коли обидві сторони мають співпадаючі або протилежні інтереси.

27. Узагальнена модель проведення переговорів має такий вигляд:

- а) планування переговорів, їх організація, контроль та аналіз результатів;
- б) постановка цілей, координація зусиль, проведення, окреслення результатів;
- в) підготовка переговорів, проведення, вирішення наявних питань, аналіз результатів;
- г) підготовка переговорів, проведення, вирішення питань, встановлення альтернатив, оцінка майбутніх перспектив.

28. При проведенні переговорів менеджер застосовує такі методи:

- а) метод ініціативності;
- б) метод візуального контролю;
- в) варіаційний та компромісний методи;
- г) методи екстраполяції та інтерполяція.

29. Під час проведення ділової зустрічі з підлеглими менеджер обов'язково повинен:

- а) підкреслити своє лідерство по відношенню до підлеглого;
- б) врівноважити свій емоційний стан та сприяти самовираженню підлеглого;
- в) підкреслити повну свободу думок та дій підлеглого;
- г) вказати підлеглому на його місце в організації.

30. Який найголовніший принцип повинен бути покладено в основу будь-яких контактів керівника з підлеглим?

- а) принцип правдивості;
- б) принцип координації;
- в) принцип лідерства;
- г) принцип демократії.

Практичне завдання

Опишіть процес приймання керівником відвідувачів, зазначте питання, з якими вони звертаються до нього і як він їх вирішує.

Методичні рекомендації

Відповідаючи на це питання, спочатку наведіть коротку характеристику Вашого керівника, його ділову характеристику.

Вимоги завдання оформіть у вигляді табл. 10.

Таблиця 10

№ з/п	Суб'єкт приймання (посада)	Питання для розгляду	Рішення	
			позитивне «так»	негативне «ні»

Наведені дані проаналізуйте, зробіть висновки щодо діяльності керівника.

2.2.9. Тема 9. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОФІСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Базові поняття: система інформаційного забезпечення, якість інформації, статистична інформація, масова інформація, правова інформація, особова інформація, довідково-енциклопедична інформація, соціологічна інформація, конфіденціальна інформація, економічна інформація, система управлінського обліку, комерційна таємниця, інформаційна безпека, комерційне шпигунство, економічна розвідка.

Програмний зміст теми

Сутність і роль комунікацій. Інформація, її види та роль у менеджменті. Суть, класифікація (за змістом, за формою та знаком передавання, за формою фіксування, за стадією обробки, за місцем походження, за часом, за повнотою та можливістю використання, за достовірністю, за джерелом).

Значення комунікації. Види комунікацій в управлінні. Формальні та неформальні комунікації. Чутки, плітки.

Графіки та їх роль у менеджменті.

Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Схематична модель комунікаційного процесу. Удосконалення міжособових комунікацій. Зв'язки в системах. Фактори, які впливають на комунікацію систем.

Основні групи комунікації в системі менеджменту.

Правове забезпечення комунікації.

Кількісні і якісні (економічність, достовірність, повнота, актуальність, цінність, змістовність, сприйнятність, адекватність, вартість) характеристики управлінської інформації.

Зворотний зв'язок. Викривлення. Міжособистісні та організаційні бар'єри комунікації, їх подолання.

Інформаційні системи процесу управління – централізовані і децентралізовані. Удосконалення інформаційних систем.

Виконання аналізу обчислювальних засобів фірми, аналіз організації технологічного процесу збирання, передачі та обробки інформації або технології створення інформаційних продуктів АРМ та їх відповід-

Вимоги завдання оформіть у вигляді табл. 10.

Таблиця 10

№ з/п	Суб'єкт приймання (посада)	Питання для розгляду	Рішення	
			позитивне «так»	негативне «ні»

Наведені дані проаналізуйте, зробіть висновки щодо діяльності керівника.

2.2.9. Тема 9. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОФІСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Базові поняття: система інформаційного забезпечення, якість інформації, статистична інформація, масова інформація, правова інформація, особова інформація, довідково-енциклопедична інформація, соціологічна інформація, конфіденціальна інформація, економічна інформація, система управлінського обліку, комерційна таємниця, інформаційна безпека, комерційне шпигунство, економічна розвідка.

Програмний зміст теми

Сутність і роль комунікацій. Інформація, її види та роль у менеджменті. Суть, класифікація (за змістом, за формою та знаком передавання, за формою фіксування, за стадією обробки, за місцем походження, за часом, за повнотою та можливістю використання, за достовірністю, за джерелом).

Значення комунікації. Види комунікацій в управлінні. Формальні та неформальні комунікації. Чутки, плітки.

Графіки та їх роль у менеджменті.

Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Схематична модель комунікаційного процесу. Удосконалення міжособових комунікацій. Зв'язки в системах. Фактори, які впливають на комунікацію систем.

Основні групи комунікації в системі менеджменту.

Правове забезпечення комунікації.

Кількісні і якісні (економічність, достовірність, повнота, актуальність, цінність, змістовність, сприйнятність, адекватність, вартість) характеристики управлінської інформації.

Зворотний зв'язок. Викривлення. Міжособистісні та організаційні бар'єри комунікації, їх подолання.

Інформаційні системи процесу управління – централізовані і децентралізовані. Удосконалення інформаційних систем.

Виконання аналізу обчислювальних засобів фірми, аналіз організації технологічного процесу збирання, передачі та обробки інформації або технології створення інформаційних продуктів АРМ та їх відповід-

ності розв'язуваним перспективним бізнес-задачам організації. Розробка проекту їх модернізації (функціональних та забезпечувальних елементів). Здійснення вибору та впровадження інформаційних технологій, які дійсно забезпечують значне підвищення продуктивності та прибутковості виробничо-господарської діяльності, конкурентоздатності організації.

Резюме

Менеджери, як ми уже відзначали, відповідальні за планування, організацію і контроль діяльності фірми. Специфічна інформація також використовується для мотивації, але характер її протилежний характеру використання загальної інформації. На операційному рівні бригадири і контролери одержують звіти і статистику про оперативні операції. Бригадири ставлять специфічні цілі для кожної зміни, використовуючи специфічну інформацію про роботу попередніх змін.

Розподільна інформація також використовується для планування. На операційному рівні, як правило, більшість розподільчих рішень уже були зроблені раніше. Стратегічні менеджери, які фокусують свою увагу на управлінських рішеннях, також приймають розподільчі рішення на своєму рівні у більшому ступені, ніж це робиться на операційному рівні, і в меншому — ніж на рівні підрозділів/одиниць.

Направляюча інформація використовується в найменшому ступені для планування на операційному рівні. Хоча можливості для прийняття управлінських рішень на цьому рівні обмежені, вони все-таки існують. Однак найбільш широко управлінська інформація використовується на стратегічному рівні.

Оскільки плани складаються, вони мають виконуватися, і це залежить від стимулюючої інформації. Здійснення угод і операцій вимагає стимулюючої інформації, а вона, у свою чергу, генерує нову інформацію, що ініціює подальше здійснення угод та іншу діяльність. Мета здійснення угод і операцій полягає в тому, щоб керувати специфічними даними, що можуть підтримати специфічну інформацію.

На операційному рівні стимулююча інформація породжується у величезних розмірах. Одне дослідження показало, що майстер стикається з більш ніж 500 окремими завданнями на день. На рівні підрозділів/одиниць інтенсивність надходження стимулюючої інформації знижується. У той час як стимулююча інформація для майстра надходить хвилина за хвилиною, то для заводського менеджера — лише щогодини. А до менеджерів стратегічного рівня стимулююча інформація доходить ще рідше.

Оскільки плани виконуються, то процеси повинні відстежуватися і, якщо це необхідно, корегуватися. Мета виняткової інформації полягає у тому, щоб надати імпульс корегуючій дії. Операції або угоди звичайно є джерелами даних, що дозволяють здобути виняткову інформацію, і вони генерують такі дані досить часто.

ності розв'язуваним перспективним бізнес-задачам організації. Розробка проекту їх модернізації (функціональних та забезпечувальних елементів). Здійснення вибору та впровадження інформаційних технологій, які дійсно забезпечують значне підвищення продуктивності та прибутковості виробничо-господарської діяльності, конкурентоздатності організації.

Резюме

Менеджери, як ми уже відзначали, відповідальні за планування, організацію і контроль діяльності фірми. Специфічна інформація також використовується для мотивації, але характер її протилежний характеру використання загальної інформації. На операційному рівні бригадири і контролери одержують звіти і статистику про оперативні операції. Бригадири ставлять специфічні цілі для кожної зміни, використовуючи специфічну інформацію про роботу попередніх змін.

Розподільна інформація також використовується для планування. На операційному рівні, як правило, більшість розподільчих рішень уже були зроблені раніше. Стратегічні менеджери, які фокусують свою увагу на управлінських рішеннях, також приймають розподільчі рішення на своєму рівні у більшому ступені, ніж це робиться на операційному рівні, і в меншому — ніж на рівні підрозділів/одиниць.

Направляюча інформація використовується в найменшому ступені для планування на операційному рівні. Хоча можливості для прийняття управлінських рішень на цьому рівні обмежені, вони все-таки існують. Однак найбільш широко управлінська інформація використовується на стратегічному рівні.

Оскільки плани складаються, вони мають виконуватися, і це залежить від стимулюючої інформації. Здійснення угод і операцій вимагає стимулюючої інформації, а вона, у свою чергу, генерує нову інформацію, що ініціює подальше здійснення угод та іншу діяльність. Мета здійснення угод і операцій полягає в тому, щоб керувати специфічними даними, що можуть підтримати специфічну інформацію.

На операційному рівні стимулююча інформація породжується у величезних розмірах. Одне дослідження показало, що майстер стикається з більш ніж 500 окремими завданнями на день. На рівні підрозділів/одиниць інтенсивність надходження стимулюючої інформації знижується. У той час як стимулююча інформація для майстра надходить хвилина за хвилиною, то для заводського менеджера — лише щогодини. А до менеджерів стратегічного рівня стимулююча інформація доходить ще рідше.

Оскільки плани виконуються, то процеси повинні відстежуватися і, якщо це необхідно, корегуватися. Мета виняткової інформації полягає у тому, щоб надати імпульс корегуючій дії. Операції або угоди звичайно є джерелами даних, що дозволяють здобути виняткову інформацію, і вони генерують такі дані досить часто.

Виняткова інформація потрібна рідше на рівні підрозділів/одиниць. Якщо менеджер великого заводу одержує щомісячний бюджетний звіт, який повідомляє, що він вийшов за рамки бюджету, то він швидко простежує джерело проблеми і починає корегуючі дії. Через те, що менеджери на стратегічному рівні пов'язані з планами і діями, що потребують тривалого часу для їх завершення, винятку на цьому рівні трапляються рідше. Багато відхилень від плану не очікувані.

Використання контрольної інформації насамперед викликано необхідністю реагувати на несподівані проблеми. Ця інформація використовується найбільше часто на рівні підрозділів/одиниць. На операційному рівні вона застосовується не так часто і переважно у відповідь на виникаючі проблеми.

Оскільки менеджерам необхідно знати різні способи використання інформації в різних управлінських діях, вони повинні пам'ятати такі постулати:

1. Інформація є невід'ємною частиною в роботі менеджера.
2. Інформаційний менеджмент не можна делегувати. Делегування інформаційного менеджменту у відділ, що опрацьовує дані, є відходом від важливої частини менеджерських обов'язків. Це не говорить про те, що технічні аспекти управлінської інформаційної технології не можуть бути передані, але менеджери мають бути дуже активними в керуванні їх власною інформацією і необхідними даними.
3. Комп'ютерні системи обробляють тільки дані, а не інформацію. Менеджеру важливо здобути інформацію із даних. І комп'ютери можуть розглядатися лише як інструменти, що розширюють можливості менеджерів. Вони не замінюють їх, але можуть замінити клерків, а також «менеджерів», які виконують функції клерка.
4. Менеджери повинні думати про те, як вони використовують інформацію. Від цього залежить тип інформаційної системи, яка має бути впроваджена. Менеджери нижчого (оперативного) рівня частіше використовують специфічну, стимулюючу і виняткову інформацію, менеджери вищого рівня – контрольну, розподільну і направляючу більше, ніж стимулюючу й виняткову.

Питання для обговорення:

1. Підсистема інформаційного забезпечення менеджменту.
2. Класифікація інформації.
3. Використання інформації в основних функціях менеджменту.
4. Постановка і реструктуризація управлінського обліку в організації.
5. Раціоналізація, інтегрування й подальша автоматизація інформаційних потоків.
6. Комп'ютерні системи інформаційного менеджменту.
7. Інформаційна безпека об'єкта управління.

Виняткова інформація потрібна рідше на рівні підрозділів/одиниць. Якщо менеджер великого заводу одержує щомісячний бюджетний звіт, який повідомляє, що він вийшов за рамки бюджету, то він швидко простежує джерело проблеми і починає корегуючі дії. Через те, що менеджери на стратегічному рівні пов'язані з планами і діями, що потребують тривалого часу для їх завершення, винятку на цьому рівні трапляються рідше. Багато відхилень від плану не очікувані.

Використання контрольної інформації насамперед викликано необхідністю реагувати на несподівані проблеми. Ця інформація використовується найбільше часто на рівні підрозділів/одиниць. На операційному рівні вона застосовується не так часто і переважно у відповідь на виникаючі проблеми.

Оскільки менеджерам необхідно знати різні способи використання інформації в різних управлінських діях, вони повинні пам'ятати такі постулати:

1. Інформація є невід'ємною частиною в роботі менеджера.
2. Інформаційний менеджмент не можна делегувати. Делегування інформаційного менеджменту у відділ, що опрацьовує дані, є відходом від важливої частини менеджерських обов'язків. Це не говорить про те, що технічні аспекти управлінської інформаційної технології не можуть бути передані, але менеджери мають бути дуже активними в керуванні їх власною інформацією і необхідними даними.
3. Комп'ютерні системи обробляють тільки дані, а не інформацію. Менеджеру важливо здобути інформацію із даних. І комп'ютери можуть розглядатися лише як інструменти, що розширюють можливості менеджерів. Вони не замінюють їх, але можуть замінити клерків, а також «менеджерів», які виконують функції клерка.
4. Менеджери повинні думати про те, як вони використовують інформацію. Від цього залежить тип інформаційної системи, яка має бути впроваджена. Менеджери нижчого (оперативного) рівня частіше використовують специфічну, стимулюючу і виняткову інформацію, менеджери вищого рівня – контрольну, розподільну і направляючу більше, ніж стимулюючу й виняткову.

Питання для обговорення:

1. Підсистема інформаційного забезпечення менеджменту.
2. Класифікація інформації.
3. Використання інформації в основних функціях менеджменту.
4. Постановка і реструктуризація управлінського обліку в організації.
5. Раціоналізація, інтегрування й подальша автоматизація інформаційних потоків.
6. Комп'ютерні системи інформаційного менеджменту.
7. Інформаційна безпека об'єкта управління.

Запитання для самоконтролю:

1. Розкрийте поняття інформації.
2. Назвіть елементи системи інформаційного забезпечення.
3. Перелічіть показники якості інформації.
4. Опишіть негативні явища, притаманні інформаційним системам управління підприємствами.
5. Назвіть основні завдання інформаційної підсистеми.
6. Перелічіть послідовність етапів формування системи комунікацій.
7. Дайте класифікацію інформації.
8. Розкрийте зміст поняття управлінського обліку.
9. Перелічіть елементи системи управлінського обліку.
10. Опишіть шляхи раціоналізації, інтегрування та подальшої автоматизації інформаційних потоків.
11. Опишіть процес побудови інформаційної системи підприємства.
12. Перелічіть відомості, що складають комерційну таємницю підприємства.
13. Опишіть шляхи захисту комерційної таємниці.
14. Назвіть правила ефективної роботи дозвільної системи підприємства.
15. Опишіть процес організації служби економічної безпеки підприємства.

Тематика доповідей

1. Система інформаційного забезпечення управління,
2. Система управлінського обліку,
3. Комерційна таємниця,
4. Інформаційна безпека, комерційне шпигунство, економічна розвідка.
5. Автоматизовані системи управління
6. АРМ-менеджера

Література: 11, 12, 16, 17, 37, 42, 43 .

ТЕСТИ

1. Що таке інформація?

- а) сукупність відомостей, повідомлень про господарську (комерційну) діяльність підприємств та їхнє зовнішнє середовище.
- б) сукупність відомостей про господарську (комерційну) діяльність підприємств.
- в) відомості про внутрішнє та зовнішнє середовище-підприємств.

Запитання для самоконтролю:

1. Розкрийте поняття інформації.
2. Назвіть елементи системи інформаційного забезпечення.
3. Перелічіть показники якості інформації.
4. Опишіть негативні явища, притаманні інформаційним системам управління підприємствами.
5. Назвіть основні завдання інформаційної підсистеми.
6. Перелічіть послідовність етапів формування системи комунікацій.
7. Дайте класифікацію інформації.
8. Розкрийте зміст поняття управлінського обліку.
9. Перелічіть елементи системи управлінського обліку.
10. Опишіть шляхи раціоналізації, інтегрування та подальшої автоматизації інформаційних потоків.
11. Опишіть процес побудови інформаційної системи підприємства.
12. Перелічіть відомості, що складають комерційну таємницю підприємства.
13. Опишіть шляхи захисту комерційної таємниці.
14. Назвіть правила ефективної роботи дозвільної системи підприємства.
15. Опишіть процес організації служби економічної безпеки підприємства.

Тематика доповідей

1. Система інформаційного забезпечення управління,
2. Система управлінського обліку,
3. Комерційна таємниця,
4. Інформаційна безпека, комерційне шпигунство, економічна розвідка.
5. Автоматизовані системи управління
6. АРМ-менеджера

Література: 11, 12, 16, 17, 37, 42, 43 .

ТЕСТИ

1. Що таке інформація?

- а) сукупність відомостей, повідомлень про господарську (комерційну) діяльність підприємств та їхнє зовнішнє середовище.
- б) сукупність відомостей про господарську (комерційну) діяльність підприємств.
- в) відомості про внутрішнє та зовнішнє середовище-підприємств.

2. Що таке статистична інформація?

- а) офіційна документована інформація про діяльність підприємства.
- б) офіційна документована державна інформація, що дає характеристику подіям та явищам, які відбуваються в економічній, соціальній, культурній та інших сферах.
- в) документована інформація про події та явища, які відбуваються в економічній та культурній сферах.

3. Чим визначаються система статистичної інформації, її джерела та режим?

- а) юридичними актами у галузі статистики.
- б) правовими актами у галузі статистики.
- в) Законом України «про державну статистику» та іншими правовими актами у цій галузі.

4. Що таке масова інформація?

- а) публічно оголошувана, друкowana, аудіовізуальна інформація.
- б) друкowana інформація, яка розміщена у певних газетах.
- в) аудіовізуальна інформація.

5. Що таке інформація державних органів та органів місцевого та регіонального самоврядування?

- а) документована інформація про діяльність органів місцевого та регіонального самоврядування.
- б) офіційна документована інформація, яка створюється органами законодавчої та виконавчої влади.
- в) офіційна документована інформація, яка створюється у процесі поточної діяльності законодавчої, виконавчої та судової влади, органів місцевого та регіонального самоврядування.

6. Що таке правова інформація?

- а) сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про право, його систему, джерела, юридичні факти, правові відносини тощо.
- б) сукупність публічно оголошених відомостей про право та його систему.
- в) документована інформація про правопорядок, правопорушення, боротьбу з ними та їх профілактику.

7. Що таке інформація про особу ?

- а) документовані відомості про діяльність певної особи.
- б) сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про особу.
- в) публічно оголошені відомості про окремі види діяльності особи.

2. Що таке статистична інформація?

- а) офіційна документована інформація про діяльність підприємства.
- б) офіційна документована державна інформація, що дає характеристику подіям та явищам, які відбуваються в економічній, соціальній, культурній та інших сферах.
- в) документована інформація про події та явища, які відбуваються в економічній та культурній сферах.

3. Чим визначаються система статистичної інформації, її джерела та режим?

- а) юридичними актами у галузі статистики.
- б) правовими актами у галузі статистики.
- в) Законом України «про державну статистику» та іншими правовими актами у цій галузі.

4. Що таке масова інформація?

- а) публічно оголошувана, друкowana, аудіовізуальна інформація.
- б) друкowana інформація, яка розміщена у певних газетах.
- в) аудіовізуальна інформація.

5. Що таке інформація державних органів та органів місцевого та регіонального самоврядування?

- а) документована інформація про діяльність органів місцевого та регіонального самоврядування.
- б) офіційна документована інформація, яка створюється органами законодавчої та виконавчої влади.
- в) офіційна документована інформація, яка створюється у процесі поточної діяльності законодавчої, виконавчої та судової влади, органів місцевого та регіонального самоврядування.

6. Що таке правова інформація?

- а) сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про право, його систему, джерела, юридичні факти, правові відносини тощо.
- б) сукупність публічно оголошених відомостей про право та його систему.
- в) документована інформація про правопорядок, правопорушення, боротьбу з ними та їх профілактику.

7. Що таке інформація про особу ?

- а) документовані відомості про діяльність певної особи.
- б) сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про особу.
- в) публічно оголошені відомості про окремі види діяльності особи.

8. Що таке інформація довідково-енциклопедичного характеру?

- а) систематизовані, документовані або публічно оголошені відомості про суспільне, державне життя та навколишнє середовище.
- б) документовані відомості про суспільне життя та навколишнє середовище.
- в) систематизовані та публічно оголошені відомості про навколишнє середовище.

9. Що таке соціологічна інформація?

- а) публічно оголошені відомості про ставлення громадян до соціальних подій.
- б) документовані або публічно оголошені відомості про ставлення окремих громадян та соціальних груп до соціальних подій та явищ, процесів, фактів.
- в) документовані відомості про соціальні події, явища, процеси та факти.

10. Що таке документ?

- а) форма одержання та використання певної інформації. зберігання, використання і поширення інформації способом фіксації її на певних носіях.
- б) матеріальна форма одержання та поширення певної інформації.
- в) передбачена законом матеріальна форма одержання.

11. Що таке первинний документ?

- а) документ, що становить результат аналітико-синтетичної та іншої переробки одного або декількох документів.
- б) документ, що створений способом аналізу та переробки кількох документів.
- в) документ, що створений внаслідок переробки кількох документів.

12. Що таке режим доступу до інформації?

- а) порядок використання та зберігання інформації.
- б) передбачений правовими нормами порядок одержання, використання, поширення і зберігання інформації.
- в) правова норма використання та поширення інформації.

13. Хто користується переважним правом на одержання інформації в інформаційних системах?

- а) громадяни, яким інформація необхідна для виконання своїх професійних обов'язків.
- б) працівники державних органів законодавчої влади.
- в) громадяни, які займаються науковою діяльністю.

8. Що таке інформація довідково-енциклопедичного характеру?

- а) систематизовані, документовані або публічно оголошені відомості про суспільне, державне життя та навколишнє середовище.
- б) документовані відомості про суспільне життя та навколишнє середовище.
- в) систематизовані та публічно оголошені відомості про навколишнє середовище.

9. Що таке соціологічна інформація?

- а) публічно оголошені відомості про ставлення громадян до соціальних подій.
- б) документовані або публічно оголошені відомості про ставлення окремих громадян та соціальних груп до соціальних подій та явищ, процесів, фактів.
- в) документовані відомості про соціальні події, явища, процеси та факти.

10. Що таке документ?

- а) форма одержання та використання певної інформації. зберігання, використання і поширення інформації способом фіксації її на певних носіях.
- б) матеріальна форма одержання та поширення певної інформації.
- в) передбачена законом матеріальна форма одержання.

11. Що таке первинний документ?

- а) документ, що становить результат аналітико-синтетичної та іншої переробки одного або декількох документів.
- б) документ, що створений способом аналізу та переробки кількох документів.
- в) документ, що створений внаслідок переробки кількох документів.

12. Що таке режим доступу до інформації?

- а) порядок використання та зберігання інформації.
- б) передбачений правовими нормами порядок одержання, використання, поширення і зберігання інформації.
- в) правова норма використання та поширення інформації.

13. Хто користується переважним правом на одержання інформації в інформаційних системах?

- а) громадяни, яким інформація необхідна для виконання своїх професійних обов'язків.
- б) працівники державних органів законодавчої влади.
- в) громадяни, які займаються науковою діяльністю.

14. Що таке конфіденційна інформація?

- а) відомості, які перебувають у володінні та користуванні фізичних осіб і поширюються за їхнім бажанням відповідно до передбачених ними умов.
- б) відомості, які перебувають у володінні окремих юридичних осіб.
- в) відомості, які перебувають у володінні, користуванні або розпорядженні окремих фізичних або юридичних осіб і поширюються за їхнім бажанням відповідно до передбачених ними умов.

15. Хто визначає порядок обігу таємної інформації та її захист?

- а) відповідні державні органи за умов додержання вимог, які встановлені законодавством.
- б) органи державної законодавчої влади.
- в) органи державної виконавчої влади.

16. Хто визначає порядок і термін обнародування таємної інформації?

- а) відповідні розпорядження власників інформації.
- б) відповідний закон.
- в) відповідні постанови органів виконавчої влади.

17. Що таке інформаційний запит щодо доступу до офіційних документів?

- а) звернення з вимогою про надання можливості ознайомлення з офіційними документами.
- б) вимога видачі будь-яких офіційних документів для постійного використання у процесі виконання певної роботи.
- в) видача будь-яких офіційних документів для використання у певних цілях.

18. Що таке право власності на інформацію?

- а) врегульовані законами відносини володіння певною інформацією.
- б) врегульовані відповідними законами відносини щодо розпорядження певною інформацією.
- в) врегульовані відповідними законами суспільні відносини щодо володіння, використання та розпорядження інформацією.

19. Чи може інформація виступати як товар, продукція і послуги?

- а) інформація може виступати як товар, продукція і послуги.
- б) інформація може виступати тільки як товар.
- в) інформація може виступати тільки як продукція і послуги.

20. Що таке економічна інформація?

- а) сукупність даних про виробничу діяльність організації.

14. Що таке конфіденційна інформація?

- а) відомості, які перебувають у володінні та користуванні фізичних осіб і поширюються за їхнім бажанням відповідно до передбачених ними умов.
- б) відомості, які перебувають у володінні окремих юридичних осіб.
- в) відомості, які перебувають у володінні, користуванні або розпорядженні окремих фізичних або юридичних осіб і поширюються за їхнім бажанням відповідно до передбачених ними умов.

15. Хто визначає порядок обігу таємної інформації та її захист?

- а) відповідні державні органи за умов додержання вимог, які встановлені законодавством.
- б) органи державної законодавчої влади.
- в) органи державної виконавчої влади.

16. Хто визначає порядок і термін обнародування таємної інформації?

- а) відповідні розпорядження власників інформації.
- б) відповідний закон.
- в) відповідні постанови органів виконавчої влади.

17. Що таке інформаційний запит щодо доступу до офіційних документів?

- а) звернення з вимогою про надання можливості ознайомлення з офіційними документами.
- б) вимога видачі будь-яких офіційних документів для постійного використання у процесі виконання певної роботи.
- в) видача будь-яких офіційних документів для використання у певних цілях.

18. Що таке право власності на інформацію?

- а) врегульовані законами відносини володіння певною інформацією.
- б) врегульовані відповідними законами відносини щодо розпорядження певною інформацією.
- в) врегульовані відповідними законами суспільні відносини щодо володіння, використання та розпорядження інформацією.

19. Чи може інформація виступати як товар, продукція і послуги?

- а) інформація може виступати як товар, продукція і послуги.
- б) інформація може виступати тільки як товар.
- в) інформація може виступати тільки як продукція і послуги.

20. Що таке економічна інформація?

- а) сукупність даних про виробничу діяльність організації.

- б) сукупність відомостей, що характеризують виробничо-господарський процес у суспільстві, тобто певну економічну діяльність.
- в) сукупність певних даних про комерційну діяльність організації.

21. Що таке носії інформації?

- а) матеріальні засоби, на яких фіксуються результати вимірювальних робіт.
- б) нематеріальні засоби, на яких фіксуються результати вимірювань
- в) матеріальні та нематеріальні засоби, на яких фіксуються результати вимірювальних робіт.

22. Яку економічну інформацію слід називати оперативною?

- а) ту, яка характеризує стан об'єкта на даний момент та впродовж якогось періоду.
- б) ту, яка характеризує стан об'єкта впродовж якогось періоду.
- в) ту, яка характеризує стан об'єкта управління на даний момент.

23. Яку інформацію слід називати плановою?

- а) ту, яка використовується для планування виробничої господарської (комерційної) діяльності на усіх ланках народного господарства.
- б) ту, яка використовується для планування окремих видів діяльності в організаціях.
- в) ту, яка використовується для планування діяльності окремих підрозділів підприємства.

24. Як слід розуміти комплексну автоматизацію обробки інформації?

- а) використання новітньої технології та техніки для
- б) комплексне застосування технологічних засобів інформації.
- в) об'єднання в єдиний комплекс усіх технічних засобів обробки інформації з використанням новітньої технології, методології різних процедур з обробки інформації обробки інформації.

25. Що таке комунікація?

- а) обмін інформацією між двома і декількома людьми.
- б) обмін інформацією між декількома підрозділами.
- в) обмін інформацією між керівниками та їхніми підлеглими.

26. У чому полягає основна мета комунікаційного процесу?

- а) забезпечення керуючої системи необхідною інформацією для прийняття рішень.
- б) забезпечення розуміння інформації, яка є предметом обміну, тобто повідомлень.
- в) забезпечення органів управління певною інформацією.

- б) сукупність відомостей, що характеризують виробничо-господарський процес у суспільстві, тобто певну економічну діяльність.
- в) сукупність певних даних про комерційну діяльність організації.

21. Що таке носії інформації?

- а) матеріальні засоби, на яких фіксуються результати вимірювальних робіт.
- б) нематеріальні засоби, на яких фіксуються результати вимірювань
- в) матеріальні та нематеріальні засоби, на яких фіксуються результати вимірювальних робіт.

22. Яку економічну інформацію слід називати оперативною?

- а) ту, яка характеризує стан об'єкта на даний момент та впродовж якогось періоду.
- б) ту, яка характеризує стан об'єкта впродовж якогось періоду.
- в) ту, яка характеризує стан об'єкта управління на даний момент.

23. Яку інформацію слід називати плановою?

- а) ту, яка використовується для планування виробничої господарської (комерційної) діяльності на усіх ланках народного господарства.
- б) ту, яка використовується для планування окремих видів діяльності в організаціях.
- в) ту, яка використовується для планування діяльності окремих підрозділів підприємства.

24. Як слід розуміти комплексну автоматизацію обробки інформації?

- а) використання новітньої технології та техніки для
- б) комплексне застосування технологічних засобів інформації.
- в) об'єднання в єдиний комплекс усіх технічних засобів обробки інформації з використанням новітньої технології, методології різних процедур з обробки інформації обробки інформації.

25. Що таке комунікація?

- а) обмін інформацією між двома і декількома людьми.
- б) обмін інформацією між декількома підрозділами.
- в) обмін інформацією між керівниками та їхніми підлеглими.

26. У чому полягає основна мета комунікаційного процесу?

- а) забезпечення керуючої системи необхідною інформацією для прийняття рішень.
- б) забезпечення розуміння інформації, яка є предметом обміну, тобто повідомлень.
- в) забезпечення органів управління певною інформацією.

27. Як слід розуміти комунікаційний процес?

- а) процес обміну інформацією між двома і декількома людьми з метою вирішення певних проблем.
- б) обмін інформацією між двома людьми для виконання виробничих завдань.
- в) обмін інформацією між керівником та його підлеглими.

28. Як слід розуміти канал у комунікаційному процесі?

- а) отримувач інформації.
- б) засіб передачі інформації*
- в) відправник інформації.

29. Які існують основні етапи обміну інформацією?

- а) кодування та передавання інформації.
- б) надходження ідеї та декодування інформації.
- в) надходження ідеї, кодування і вибір каналу передавання і декодування інформації.

39. Відомості, закодовані за допомогою символів (шрифт, цифра) відносяться до наступної форми комунікацій:

- а) дигітальна.
- б) аналогова.
- в) шифрограма.
- г) всі відповіді вірні.

40. Відомості, які мають наочний або зворотній характер (безсловесні комунікації – жести, погляди, тощо) відносяться до наступної форми комунікацій:

- а) аналогова.
- б) дигітальна.
- в) шифрограма.
- г) всі відповіді вірні.

Практичні завдання

Завдання 1

Охарактеризуйте структуру комунікативного зв'язку керівника з підрозділами апарату управління Вашого підприємства.

Відповідь на це питання треба розпочати з короткої характеристики діяльності керівника. При цьому зазначте, яка інформація потрібна для щодо роботи. Після цього зробіть структуру комунікативного процесу взаємодії керівника з підрозділами апарату управління у вигляді схеми.

27. Як слід розуміти комунікаційний процес?

- а) процес обміну інформацією між двома і декількома людьми з метою вирішення певних проблем.
- б) обмін інформацією між двома людьми для виконання виробничих завдань.
- в) обмін інформацією між керівником та його підлеглими.

28. Як слід розуміти канал у комунікаційному процесі?

- а) отримувач інформації.
- б) засіб передачі інформації*
- в) відправник інформації.

29. Які існують основні етапи обміну інформацією?

- а) кодування та передавання інформації.
- б) надходження ідеї та декодування інформації.
- в) надходження ідеї, кодування і вибір каналу передавання і декодування інформації.

39. Відомості, закодовані за допомогою символів (шрифт, цифра) відносяться до наступної форми комунікацій:

- а) дигітальна.
- б) аналогова.
- в) шифрограма.
- г) всі відповіді вірні.

40. Відомості, які мають наочний або зворотній характер (безсловесні комунікації – жести, погляди, тощо) відносяться до наступної форми комунікацій:

- а) аналогова.
- б) дигітальна.
- в) шифрограма.
- г) всі відповіді вірні.

Практичні завдання

Завдання 1

Охарактеризуйте структуру комунікативного зв'язку керівника з підрозділами апарату управління Вашого підприємства.

Відповідь на це питання треба розпочати з короткої характеристики діяльності керівника. При цьому зазначте, яка інформація потрібна для щодо роботи. Після цього зробіть структуру комунікативного процесу взаємодії керівника з підрозділами апарату управління у вигляді схеми.

Завдання 2

Охарактеризуйте систему документів, які складають звіт торговельного підприємства перед органами державної податкової адміністрації (ДПА), зазначте, хто затверджує підготовлені дані.

Відповідь на це запитання треба розпочати з короткої характеристики торговельного підприємства, включаючи апарат управління.

Інформацію, необхідну для звіту ДПА, треба надати у вигляді нижче наведеної форми (табл. 11):

Таблиця 11

№ з/п	Назва доку-менту	Підрозділи, які готують документ	Форма звіту	Шифр форми. Ким форма затверджена	Строки подання звіту до ДПА
-------	------------------	----------------------------------	-------------	-----------------------------------	-----------------------------

На основі даних таблиці зробіть висновок: чи потрібна така інформація керівнику підприємства, чи відображає вона рівень комерційної діяльності підприємства.

2.2.10. Тема 10. КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ. КУЛЬТУРА МЕНЕДЖЕРА

Базові поняття: методологічні основи культури управління, визначення поняття «культура управління»; чинники, що впливають на культуру управління; культура управління як гармонія знань; складові культури управління; професійна культура менеджера як складова культури управління; рефлексивна культура як системоутворюючий фактор культури професіоналізму; інформаційна зброя; гуманізація управління; вплив культури управління на організаційну поведінку; взаємозв'язок культури та стилю управління; визначення організаційної культури; атрибути організаційної культури; формування організаційної культури; моделі впливу культури організації на її діяльність; національне в організаційній культурі; раціональна організація управлінської праці; компетентність діяльності; саморозвиток, професійна позиція менеджера; індивідуально-психологічні якості менеджера; акмеологічні інваріанти менеджера; умови праці; культура документації.

Програмний зміст теми

Сутність, значення культури та етики управління. Складові елементи культури управління. Фактори, які впливають на формування високої культури управління, заходи щодо її забезпечення.

Культура управлінського працівника. Культура трудового процесу: організації праці управлінських працівників, спілкування в процесі управління, документування.

Завдання 2

Охарактеризуйте систему документів, які складають звіт торговельного підприємства перед органами державної податкової адміністрації (ДПА), зазначте, хто затверджує підготовлені дані.

Відповідь на це запитання треба розпочати з короткої характеристики торговельного підприємства, включаючи апарат управління.

Інформацію, необхідну для звіту ДПА, треба надати у вигляді нижче наведеної форми (табл. 11):

Таблиця 11

№ з/п	Назва доку-менту	Підрозділи, які готують документ	Форма звіту	Шифр форми. Ким форма затверджена	Строки подання звіту до ДПА
-------	------------------	----------------------------------	-------------	-----------------------------------	-----------------------------

На основі даних таблиці зробіть висновок: чи потрібна така інформація керівнику підприємства, чи відображає вона рівень комерційної діяльності підприємства.

2.2.10. Тема 10. КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ. КУЛЬТУРА МЕНЕДЖЕРА

Базові поняття: методологічні основи культури управління, визначення поняття «культура управління»; чинники, що впливають на культуру управління; культура управління як гармонія знань; складові культури управління; професійна культура менеджера як складова культури управління; рефлексивна культура як системоутворюючий фактор культури професіоналізму; інформаційна зброя; гуманізація управління; вплив культури управління на організаційну поведінку; взаємозв'язок культури та стилю управління; визначення організаційної культури; атрибути організаційної культури; формування організаційної культури; моделі впливу культури організації на її діяльність; національне в організаційній культурі; раціональна організація управлінської праці; компетентність діяльності; саморозвиток, професійна позиція менеджера; індивідуально-психологічні якості менеджера; акмеологічні інваріанти менеджера; умови праці; культура документації.

Програмний зміст теми

Сутність, значення культури та етики управління. Складові елементи культури управління. Фактори, які впливають на формування високої культури управління, заходи щодо її забезпечення.

Культура управлінського працівника. Культура трудового процесу: організації праці управлінських працівників, спілкування в процесі управління, документування.

Сутність юридичної та соціальної відповідальності у менеджменті. Переваги та недоліки соціальної відповідальності. Сутність та значення етичної поведінки, причини неетичної діяльності. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки.

Сутність ділової культури. Складові ділової культури. Організація ділової культури. Виникнення ділової культури підприємництва. Різні культури підприємництва.

Модель ділового мислення.

Ділова культура корпорацій Японії, США, Західної Європи.

Резюме

Культура менеджменту відіграє значну роль. Вона сприяє успішному вирішенню багатьох соціально-економічних завдань, які виникають в управлінні підприємством. Ефективна робота апарату управління в умовах ринкових відносин, його структурних підрозділів та окремих управлінських працівників можлива тільки при високому рівні культури управління.

В сучасних умовах дотримання вимог культури управління дає можливість досягти більш чіткої та злагодженої роботи працівників апарату управління, раціонально використовувати робочий час, фізичні та духовні сили, підвищувати професіональний рівень персоналу підприємств.

Культура менеджменту як спосіб реалізації суттєвих (життєвих) сил людини в управлінській діяльності обумовлює цілеспрямованість персоналу управління, установку на творче застосування, розширення та поглиблення наявних знань, одержання нових знань на підставі узагальнення досвіду та пошуку нових шляхів і методів діяльності. Культура управління стимулює активність, ініціативність та відповідальність управлінських працівників за свої дії та можливі їх наслідки.

Це дає можливість досягти поставленої мети в передбачені або більш коротші строки, з запланованим або кращим економічним результатом.

Низький рівень культури управлінських працівників, їх недостатня компетентність у питаннях, які потребують спеціальних знань, породжує суб'єктивізм в управлінні, призводить до неефективного використання всіх видів ресурсів. Недостатня культура керівних працівників веде до формалізму, надмірної регламентації та шаблону.

Основними чинниками культури менеджменту є висока трудова, виробнича та державна дисципліна, ефективне виконання апаратами (органами) управління, а також усіма посадовими особами своїх функцій, відсутність проявів формалізму, бюрократизму та тяганини, здоровий морально-психологічний клімат у трудових колективах.

На даному етапі розвитку ринкових відносин роль культури менеджменту значно зростає. Це обумовлено прискоренням науково-

Сутність юридичної та соціальної відповідальності у менеджменті. Переваги та недоліки соціальної відповідальності. Сутність та значення етичної поведінки, причини неетичної діяльності. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки.

Сутність ділової культури. Складові ділової культури. Організація ділової культури. Виникнення ділової культури підприємництва. Різні культури підприємництва.

Модель ділового мислення.

Ділова культура корпорацій Японії, США, Західної Європи.

Резюме

Культура менеджменту відіграє значну роль. Вона сприяє успішному вирішенню багатьох соціально-економічних завдань, які виникають в управлінні підприємством. Ефективна робота апарату управління в умовах ринкових відносин, його структурних підрозділів та окремих управлінських працівників можлива тільки при високому рівні культури управління.

В сучасних умовах дотримання вимог культури управління дає можливість досягти більш чіткої та злагодженої роботи працівників апарату управління, раціонально використовувати робочий час, фізичні та духовні сили, підвищувати професіональний рівень персоналу підприємств.

Культура менеджменту як спосіб реалізації суттєвих (життєвих) сил людини в управлінській діяльності обумовлює цілеспрямованість персоналу управління, установку на творче застосування, розширення та поглиблення наявних знань, одержання нових знань на підставі узагальнення досвіду та пошуку нових шляхів і методів діяльності. Культура управління стимулює активність, ініціативність та відповідальність управлінських працівників за свої дії та можливі їх наслідки.

Це дає можливість досягти поставленої мети в передбачені або більш коротші строки, з запланованим або кращим економічним результатом.

Низький рівень культури управлінських працівників, їх недостатня компетентність у питаннях, які потребують спеціальних знань, породжує суб'єктивізм в управлінні, призводить до неефективного використання всіх видів ресурсів. Недостатня культура керівних працівників веде до формалізму, надмірної регламентації та шаблону.

Основними чинниками культури менеджменту є висока трудова, виробнича та державна дисципліна, ефективне виконання апаратами (органами) управління, а також усіма посадовими особами своїх функцій, відсутність проявів формалізму, бюрократизму та тяганини, здоровий морально-психологічний клімат у трудових колективах.

На даному етапі розвитку ринкових відносин роль культури менеджменту значно зростає. Це обумовлено прискоренням науково-

технічного прогресу, процесів роздержавлення та приватизації підприємств торгівлі, демократизації управління, включаючи розширення гласності та зростання духовних запитів працівників сфери торгівлі. Культура менеджменту виконує такі функції: виховну, інформаційну, комунікативну та нормативно-регулюючу.

Виховна функція реалізується з метою формування сучасних, кваліфікованих, духовно багатих управлінських працівників. Це основна функція управління, її здійсненню підпорядковані всі інші функції.

Інформаційна функція служить використанню в управлінській діяльності спадковості поколінь, яка відображається в культурі управління, в їх пам'яті. Ця функція забезпечує передачу накопиченого управлінського досвіду як по вертикалі – від минулих генерацій до сучасних, так і по горизонталі – від одних управлінських працівників до інших в межах одного періоду. Через інформаційну функцію культури управління здійснюється обмін знаннями, навичками та здібностями в сфері управління організаціями (підприємствами). У зв'язку з тим, що інформаційна функція культури проявляється у управлінні в процесі спілкування людей, які беруть у ньому участь, то вона має тісний зв'язок з іншою, комунікативною функцією, яка забезпечує повідомлення під час спілкування.

Нормативно-регулююча функція культури управління реалізується за допомогою різномірних форм, засвоєння і дотримання яких учасниками процесу управління обумовлює їх швидку адаптацію в обставинах, які склалися, та успіх у діяльності. Нормативний бік культури представляється широким колом вимог, які висувуються до працівників управління, організації праці та трудового процесу. Вимоги, які висувуються до морального аспекту управлінської діяльності, на практиці часто втілюються в розроблені пам'ятки, рекомендації, правила та кодекси ділової поведінки, які доводяться до широкого кола управлінських працівників. Практично засвоєні нормативні вимоги культури управління стають природним регулятором діяльності апарату управління.

Питання для обговорення:

1. Поняття культури управління.
2. Роль культури менеджменту та її основні функції.
3. Складові культури управління.
4. Загальні положення та основні поняття корпоративної культури.
5. Управлінська етика та її складові.
6. Імідж підприємства, імідж менеджера.
7. Основні поняття про етикет у роботі менеджера.

Запитання для самоконтролю:

1. Розкрийте зміст поняття культура та мистецтво управління.

технічного прогресу, процесів роздержавлення та приватизації підприємств торгівлі, демократизації управління, включаючи розширення гласності та зростання духовних запитів працівників сфери торгівлі. Культура менеджменту виконує такі функції: виховну, інформаційну, комунікативну та нормативно-регулюючу.

Виховна функція реалізується з метою формування сучасних, кваліфікованих, духовно багатих управлінських працівників. Це основна функція управління, її здійсненню підпорядковані всі інші функції.

Інформаційна функція служить використанню в управлінській діяльності спадковості поколінь, яка відображається в культурі управління, в їх пам'яті. Ця функція забезпечує передачу накопиченого управлінського досвіду як по вертикалі – від минулих генерацій до сучасних, так і по горизонталі – від одних управлінських працівників до інших в межах одного періоду. Через інформаційну функцію культури управління здійснюється обмін знаннями, навичками та здібностями в сфері управління організаціями (підприємствами). У зв'язку з тим, що інформаційна функція культури проявляється у управлінні в процесі спілкування людей, які беруть у ньому участь, то вона має тісний зв'язок з іншою, комунікативною функцією, яка забезпечує повідомлення під час спілкування.

Нормативно-регулююча функція культури управління реалізується за допомогою різномірних форм, засвоєння і дотримання яких учасниками процесу управління обумовлює їх швидку адаптацію в обставинах, які склалися, та успіх у діяльності. Нормативний бік культури представляється широким колом вимог, які висувуються до працівників управління, організації праці та трудового процесу. Вимоги, які висувуються до морального аспекту управлінської діяльності, на практиці часто втілюються в розроблені пам'ятки, рекомендації, правила та кодекси ділової поведінки, які доводяться до широкого кола управлінських працівників. Практично засвоєні нормативні вимоги культури управління стають природним регулятором діяльності апарату управління.

Питання для обговорення:

1. Поняття культури управління.
2. Роль культури менеджменту та її основні функції.
3. Складові культури управління.
4. Загальні положення та основні поняття корпоративної культури.
5. Управлінська етика та її складові.
6. Імідж підприємства, імідж менеджера.
7. Основні поняття про етикет у роботі менеджера.

Запитання для самоконтролю:

1. Розкрийте зміст поняття культура та мистецтво управління.

2. Охарактеризуйте роль культури менеджменту та її основні функції.
3. Перерахуйте складові культури управління.
4. Назвіть загальні положення та основні поняття корпоративної культури.
5. Дайте визначення управлінської етики.
6. Перерахуйте складові управлінської етики.
7. Що означає поняття «імідж підприємства».
8. Що означає поняття «імідж менеджера».
9. Наведіть основні поняття про етикет у роботі менеджера.

Тематика доповідей

1. Поняття культури управління.
2. Роль культури менеджменту та її основні функції.
3. Складові культури управління.
4. Загальні положення та основні поняття корпоративної культури.
5. Управлінська етика та її складові.
6. Імідж підприємства, імідж менеджера.
7. Основні поняття про етикет у роботі менеджера.

Література: 15, 17, 31, 26, 27, 29, 30, 32, 36, 40, 56, 61.

ТЕСТИ

1. Якщо відвідувач розмовляє з вами не державною, а іншою знайомою Вам мовою, то Ви:

- а) зауважите, що потрібно спілкуватись державною мовою
- б) поглядом, жестами, репліками будете виявляти своє незадоволення
- в) підтримаєте розмову мовою відвідувача

2. Якщо сторонній відвідувач припустив мовних помилок, використання жаргонів, то Ви:

- а) зробите йому відповідне зауваження
- б) не сказавши нічого, посміхнетесь і зробите йому косий погляд
- в) не звернете на це уваги

3. Якщо під час ділової розмови співбесідник припустив відносно Вас зневаги, як Ви поступите:

- а) відповісте йому тим же і перервете розмову
- б) не звернете на це уваги
- в) демонстративно образитесь
- г) перервете розмову

2. Охарактеризуйте роль культури менеджменту та її основні функції.
3. Перерахуйте складові культури управління.
4. Назвіть загальні положення та основні поняття корпоративної культури.
5. Дайте визначення управлінської етики.
6. Перерахуйте складові управлінської етики.
7. Що означає поняття «імідж підприємства».
8. Що означає поняття «імідж менеджера».
9. Наведіть основні поняття про етикет у роботі менеджера.

Тематика доповідей

1. Поняття культури управління.
2. Роль культури менеджменту та її основні функції.
3. Складові культури управління.
4. Загальні положення та основні поняття корпоративної культури.
5. Управлінська етика та її складові.
6. Імідж підприємства, імідж менеджера.
7. Основні поняття про етикет у роботі менеджера.

Література: 15, 17, 31, 26, 27, 29, 30, 32, 36, 40, 56, 61.

ТЕСТИ

1. Якщо відвідувач розмовляє з вами не державною, а іншою знайомою Вам мовою, то Ви:

- а) зауважите, що потрібно спілкуватись державною мовою
- б) поглядом, жестами, репліками будете виявляти своє незадоволення
- в) підтримаєте розмову мовою відвідувача

2. Якщо сторонній відвідувач припустив мовних помилок, використання жаргонів, то Ви:

- а) зробите йому відповідне зауваження
- б) не сказавши нічого, посміхнетесь і зробите йому косий погляд
- в) не звернете на це уваги

3. Якщо під час ділової розмови співбесідник припустив відносно Вас зневаги, як Ви поступите:

- а) відповісте йому тим же і перервете розмову
- б) не звернете на це уваги
- в) демонстративно образитесь
- г) перервете розмову

4. Якщо підлеглий у розмові припустив мовних помилок, використання жаргонів, то Ви:

- а) не звернете на це уваги
- б) посміхнетесь і запитаете, де він навчався такої мови
- в) дасте дружню пораду щодо поліпшення мови

5. Якщо у діловій розмові підлеглий висловить відносно Вас критичні зауваження, то Ви:

- а) подякуєте на зауваження і будете робити так, щоб подібних зауважень не було
- б) вступите з підлеглим в суперечки, наголошуючи на його «великій хоробрості»
- в) скажете, що він не має права давати зауваження керівнику, що це безкультурність

6. Якщо до Вас як до керівника зайде колега, керівник іншого підприємства то Ви:

- а) відповісте на привітання і запитаете: «В тебе до мене щось є?»
- б) відповісте на привітання і запросите сісти на стілець
- в) вийдете з-за столу, потисните руку, запросите сісти і самі розташуетесь поруч

7. Якщо у Вас відносно підлеглого склалась антипатія, то Ви:

- а) не будете приховувати цього
- б) не виявляючи цього, будете давати йому складні завдання
- в) будете ставитись до нього як до всіх інших

8. Якщо у діловій розмові необхідно зупинити співбесідника, то керівник:

- а) перебиває висловлювання і говорить, що йому все ясно
- б) розпочинає користуватися телефоном
- в) зводить погляд на стелю, поглядає на годинник

Практичні завдання

Завдання 1

Скласти листа від імені керівника ВАТ «Атос» Ротова М.І., в якому він просить вибачення за те, що не прийшов на ділову зустріч з директором ТОВ «Мрія», про яку домовлялись не особисто, а через секретаря. Поясніть, що помилка сталася через непорозуміння. Відсутні реквізити визначити самостійно згідно з формуляром-зразком ділового листа.

4. Якщо підлеглий у розмові припустив мовних помилок, використання жаргонів, то Ви:

- а) не звернете на це уваги
- б) посміхнетесь і запитаете, де він навчався такої мови
- в) дасте дружню пораду щодо поліпшення мови

5. Якщо у діловій розмові підлеглий висловить відносно Вас критичні зауваження, то Ви:

- а) подякуєте на зауваження і будете робити так, щоб подібних зауважень не було
- б) вступите з підлеглим в суперечки, наголошуючи на його «великій хоробрості»
- в) скажете, що він не має права давати зауваження керівнику, що це безкультурність

6. Якщо до Вас як до керівника зайде колега, керівник іншого підприємства то Ви:

- а) відповісте на привітання і запитаете: «В тебе до мене щось є?»
- б) відповісте на привітання і запросите сісти на стілець
- в) вийдете з-за столу, потисните руку, запросите сісти і самі розташуетесь поруч

7. Якщо у Вас відносно підлеглого склалась антипатія, то Ви:

- а) не будете приховувати цього
- б) не виявляючи цього, будете давати йому складні завдання
- в) будете ставитись до нього як до всіх інших

8. Якщо у діловій розмові необхідно зупинити співбесідника, то керівник:

- а) перебиває висловлювання і говорить, що йому все ясно
- б) розпочинає користуватися телефоном
- в) зводить погляд на стелю, поглядає на годинник

Практичні завдання

Завдання 1

Скласти листа від імені керівника ВАТ «Атос» Ротова М.І., в якому він просить вибачення за те, що не прийшов на ділову зустріч з директором ТОВ «Мрія», про яку домовлялись не особисто, а через секретаря. Поясніть, що помилка сталася через непорозуміння. Відсутні реквізити визначити самостійно згідно з формуляром-зразком ділового листа.

Завдання 2

Зробіть оцінку здатності керівника формувати колектив підприємства.

Методичні рекомендації

Виконання завдання слід почати з короткої характеристики діяльності керівника Вашого підприємства, зазначивши вік, стать, загальний стаж праці, професійну підготовленість, ділові риси тощо.

Здатність керівника формувати колектив визначте шляхом відповідей на питання, наведених в табл. 12 та їх аналізу:

Таблиця 12

№ з/п	ПОКАЗНИКИ	Відповіді		
		Позитивні «+»	негативні «-»	частково позитивні «±»
	Має навички керівництва			
	Послідовний у діях			
	Правильно добирає кадри			
	Підтримує ідею колективу			
	Не володіє навичками керівництва			
	Не ставить високих вимог			
	Створює позитивний клімат			
	Зацікавлений у результатах праці			
	Вміє розподіляти обов'язки			
	Уміє вирішувати проблеми			
	Добре використовує час			
	Має високу здатність впливати на оточуючих			
	Уміє навчати підлеглих			
	Не заохочує тих, хто ризикує			
	Ставить високі вимоги			
	Придумує творчий потенціал			
	Розподіляє обов'язки між підлеглими			
	Будує здорові внутрішньо-групові стосунки			
	Багато читає і добре дискутує			
Разом:				

Загальна кількість питань – 100 %.

Критерії визначення керівника:

- «+» від 65 % і більше – здатний формувати колектив;
- «-» від 30 % – не здатний формувати колектив;
- «±» від 35 % – частково здатний формувати колектив.

Завдання 2

Зробіть оцінку здатності керівника формувати колектив підприємства.

Методичні рекомендації

Виконання завдання слід почати з короткої характеристики діяльності керівника Вашого підприємства, зазначивши вік, стать, загальний стаж праці, професійну підготовленість, ділові риси тощо.

Здатність керівника формувати колектив визначте шляхом відповідей на питання, наведених в табл. 12 та їх аналізу:

Таблиця 12

№ з/п	ПОКАЗНИКИ	Відповіді		
		Позитивні «+»	негативні «-»	частково позитивні «±»
	Має навички керівництва			
	Послідовний у діях			
	Правильно добирає кадри			
	Підтримує ідею колективу			
	Не володіє навичками керівництва			
	Не ставить високих вимог			
	Створює позитивний клімат			
	Зацікавлений у результатах праці			
	Вміє розподіляти обов'язки			
	Уміє вирішувати проблеми			
	Добре використовує час			
	Має високу здатність впливати на оточуючих			
	Уміє навчати підлеглих			
	Не заохочує тих, хто ризикує			
	Ставить високі вимоги			
	Придумує творчий потенціал			
	Розподіляє обов'язки між підлеглими			
	Будує здорові внутрішньо-групові стосунки			
	Багато читає і добре дискутує			
Разом:				

Загальна кількість питань – 100 %.

Критерії визначення керівника:

- «+» від 65 % і більше – здатний формувати колектив;
- «-» від 30 % – не здатний формувати колектив;
- «±» від 35 % – частково здатний формувати колектив.

2.3. Варіанти задач до практичних занять по модулях

2.3.1. МОДУЛЬ 1 «Організація особистої роботи менеджера»

РОЗРАХУНКОВА ЗАДАЧА 1

На основі звітних даних торговельної фірми «Ліана» (табл. 1) провести аналіз руху персоналу магазину № 5 фірми у звітному та базовому періодах.

Завдання

1. Визначити зміни руху персоналу у звітному періоді у порівнянні з базовим періодом.

2. Підготувати доповідну записку керівнику фірми з висвітленням стану руху персоналу у звітному періоді.

Таблиця 1

(осіб)

№ з/п	Показники	Базовий період	Звітний період	Відхилення	
				+, -	%
1	Середньосписочна чисельність працівників				
1.1	На початок звітного періоду	890	730		
1.2	На кінець звітного періоду	780	750		
2	Середньосписочна чисельність	810	765		
3	Прийнято працівників	10	5		
4	Звільнено працівників, у т.ч.:				
4.1	за порушення трудової дисципліни	8	5		
4.2	за власним бажанням	62	30		
5	Загальна кількість звільнених і прийнятих працівників	80	40		
6	Коефіцієнт по прийому (3:2)	0,012	0,006		
7	Коефіцієнт звільнення (4:2)	0,086	0,046		
8	Коефіцієнт загального обігу робочої сили (6+7)	0,098	0,052		
9	Коефіцієнт заміності (3:2)	0,012	0,006		
10	Коефіцієнт плинності (4.1+4.2):2	0,086	0,045		
11	Коефіцієнт стабільності (1.1 – 4) : 2	0,95	0,97		

РОЗРАХУНКОВА ЗАДАЧА 2

На основі звітних даних торговельної фірми «Галина» (табл. 2) провести аналіз продуктивності праці персоналу.

2.3. Варіанти задач до практичних занять по модулях

2.3.1. МОДУЛЬ 1 «Організація особистої роботи менеджера»

РОЗРАХУНКОВА ЗАДАЧА 1

На основі звітних даних торговельної фірми «Ліана» (табл. 1) провести аналіз руху персоналу магазину № 5 фірми у звітному та базовому періодах.

Завдання

1. Визначити зміни руху персоналу у звітному періоді у порівнянні з базовим періодом.

2. Підготувати доповідну записку керівнику фірми з висвітленням стану руху персоналу у звітному періоді.

Таблиця 1

(осіб)

№ з/п	Показники	Базовий період	Звітний період	Відхилення	
				+, -	%
1	Середньосписочна чисельність працівників				
1.1	На початок звітного періоду	890	730		
1.2	На кінець звітного періоду	780	750		
2	Середньосписочна чисельність	810	765		
3	Прийнято працівників	10	5		
4	Звільнено працівників, у т.ч.:				
4.1	за порушення трудової дисципліни	8	5		
4.2	за власним бажанням	62	30		
5	Загальна кількість звільнених і прийнятих працівників	80	40		
6	Коефіцієнт по прийому (3:2)	0,012	0,006		
7	Коефіцієнт звільнення (4:2)	0,086	0,046		
8	Коефіцієнт загального обігу робочої сили (6+7)	0,098	0,052		
9	Коефіцієнт заміності (3:2)	0,012	0,006		
10	Коефіцієнт плинності (4.1+4.2):2	0,086	0,045		
11	Коефіцієнт стабільності (1.1 – 4) : 2	0,95	0,97		

РОЗРАХУНКОВА ЗАДАЧА 2

На основі звітних даних торговельної фірми «Галина» (табл. 2) провести аналіз продуктивності праці персоналу.

Таблиця 2

№	Показники	Один. виміру	Базовий період	Звітний період	Відхилення
1	Середньо-списочна чисельність, у т.ч.:	осіб	136	137	
1.1	апарат управління	осіб	23	24	
1.2	торгово-оперативний персонал	осіб	72	73	
1.3	обслуговуючий персонал	осіб	41	40	
2	Товарооборот у фактичних цінах	тис. грн.	74788	100910	
3	Товарооборот у порівняльних цінах	тис. грн.	74788	67273	
4	Питома вага у загальній чисельності:	%			
4.1	апарату управління	%			
4.2	торгово-оперативного персоналу	%			
4.3	обслуговуючого персоналу	%			
5	Продуктивність праці, в т.ч.:	тис. грн.			
5.1	апарату управління	тис. грн.			
5.2	торгово-оперативного персоналу	тис. грн.			
5.3	обслуговуючого персоналу	тис. грн.			

Завдання

1. Розрахуйте зміни у продуктивності праці в цілому по фірмі і по окремих категоріях працівників.
2. Дайте оцінку роботи керівництва фірми щодо роботи з персоналом у звітному періоді.
3. Як впливає продуктивність праці на результати роботи фірми.

РОЗРАХУНКОВА ЗАДАЧА 3

На основі звітних даних торговельної фірми «Тетяна» (табл. 3) провести аналіз балансу робочого часу персоналу.

Завдання

1. Визначити загальний календарний фонд робочого часу торговельної фірми.
2. Визначити коефіцієнт використання робочого часу.
3. Які фактори впливають на раціональне використання робочого часу?

Таблиця 2

№	Показники	Один. виміру	Базовий період	Звітний період	Відхилення
1	Середньо-списочна чисельність, у т.ч.:	осіб	136	137	
1.1	апарат управління	осіб	23	24	
1.2	торгово-оперативний персонал	осіб	72	73	
1.3	обслуговуючий персонал	осіб	41	40	
2	Товарооборот у фактичних цінах	тис. грн.	74788	100910	
3	Товарооборот у порівняльних цінах	тис. грн.	74788	67273	
4	Питома вага у загальній чисельності:	%			
4.1	апарату управління	%			
4.2	торгово-оперативного персоналу	%			
4.3	обслуговуючого персоналу	%			
5	Продуктивність праці, в т.ч.:	тис. грн.			
5.1	апарату управління	тис. грн.			
5.2	торгово-оперативного персоналу	тис. грн.			
5.3	обслуговуючого персоналу	тис. грн.			

Завдання

1. Розрахуйте зміни у продуктивності праці в цілому по фірмі і по окремих категоріях працівників.
2. Дайте оцінку роботи керівництва фірми щодо роботи з персоналом у звітному періоді.
3. Як впливає продуктивність праці на результати роботи фірми.

РОЗРАХУНКОВА ЗАДАЧА 3

На основі звітних даних торговельної фірми «Тетяна» (табл. 3) провести аналіз балансу робочого часу персоналу.

Завдання

1. Визначити загальний календарний фонд робочого часу торговельної фірми.
2. Визначити коефіцієнт використання робочого часу.
3. Які фактори впливають на раціональне використання робочого часу?

4. У чому полягає роль менеджера щодо поліпшення використання робочого часу?

Таблиця 3

№	Показники	Од. виміру	Базовий період	Звітний період	Відхилення
1	Середньо-списочна чисельність	осіб	137	145	
2	Відпрацьовано одним працівником	днів	62	65	
3	Відпрацьовано л/днів	л/днів	8444	9425	
4	Неявка на роботу, всього у т. ч.:	-//-	1290	1797	
4.1	відпустки	-//-	1050	1575	
4.2	тимчасова непрацездатність	-//-	240	222	
5	Вихідні дні	днів	23	25	
6	Загальний календарний фонд (3 + 4)	л/днів			
7	Коефіцієнт використання робочого часу (3 : 6)				

РОЗРАХУНКОВА ЗАДАЧА 4

На основі звітних даних торговельної фірми «Богдан» (табл. 4) провести аналіз якості розстановки кадрів на посадах.

Завдання

1. Визначити питому вагу кожної категорії працівників у загальній чисельності персоналу.
2. Визначити ступінь відповідності працівників вимогам щодо наявності відповідної освіти на посадах у фірмі.
3. Розробити заходи з підвищення кваліфікації працівників фірми.

Таблиця 4

№	Показники	Всього працівників	вимагають освіти			звітні дані			
			вищої	серед. спец.	тех. учил.	вища	сер. спец.	середня	технічні училища
1	Обліковий склад	667				79	187	38	363
2	Керівники	67	100%	-	-	50	17	-	-
3	Спеціалісти	64	80%	20%	-	25	39	-	-
4	Продавці, касири	338	-	50%	50%	4	131	38	165
5	Інші працівники	198	-	-	-	-	-	-	198

4. У чому полягає роль менеджера щодо поліпшення використання робочого часу?

Таблиця 3

№	Показники	Од. виміру	Базовий період	Звітний період	Відхилення
1	Середньо-списочна чисельність	осіб	137	145	
2	Відпрацьовано одним працівником	днів	62	65	
3	Відпрацьовано л/днів	л/днів	8444	9425	
4	Неявка на роботу, всього у т. ч.:	-//-	1290	1797	
4.1	відпустки	-//-	1050	1575	
4.2	тимчасова непрацездатність	-//-	240	222	
5	Вихідні дні	днів	23	25	
6	Загальний календарний фонд (3 + 4)	л/днів			
7	Коефіцієнт використання робочого часу (3 : 6)				

РОЗРАХУНКОВА ЗАДАЧА 4

На основі звітних даних торговельної фірми «Богдан» (табл. 4) провести аналіз якості розстановки кадрів на посадах.

Завдання

1. Визначити питому вагу кожної категорії працівників у загальній чисельності персоналу.
2. Визначити ступінь відповідності працівників вимогам щодо наявності відповідної освіти на посадах у фірмі.
3. Розробити заходи з підвищення кваліфікації працівників фірми.

Таблиця 4

№	Показники	Всього працівників	вимагають освіти			звітні дані			
			вищої	серед. спец.	тех. учил.	вища	сер. спец.	середня	технічні училища
1	Обліковий склад	667				79	187	38	363
2	Керівники	67	100%	-	-	50	17	-	-
3	Спеціалісти	64	80%	20%	-	25	39	-	-
4	Продавці, касири	338	-	50%	50%	4	131	38	165
5	Інші працівники	198	-	-	-	-	-	-	198

ТВОРЧА ЗАДАЧА 5

Вихідні дані

Ви, як засновник та власник комерційного підприємства (ТОВ «Аптека»), найняли на роботу на контрактній основі весь основний керівний склад Вашого підприємства. На підприємстві штатним розкладом передбачено 99 посад, у т.ч. управлінського персоналу — 21 чол. (табл. 5).

Таблиця 5

№ з/п	Назва посади	Кількість штатних одиниць, осіб
1	Комерційний директор	1
2	Заступник директора	2
3	Начальник відділу збуту	1
4	Начальник відділу кадрів	1
5	Начальник дослідної лабораторії	1
6	Головний бухгалтер	1
7	Бухгалтер	3
8	Економіст із збуту	2
9	Юрисконсульт	1
10	Інженер з підготовки кадрів	2
12	Адміністратор	5
13	Секретар керівника	1
14	Робітники (фармацевти, водії, вантажники, прибиральники)	78
	Разом	99

Завдання

Керуючись штатним розкладом ТОВ «Аптека» розробити посадові інструкції для наступних посад:

1. комерційного директора;
2. начальника дослідної лабораторії;
3. адміністратора торговельного залу (аптеки);
4. економіста зі збуту.

ТВОРЧА ЗАДАЧА 6

Штатний розклад підприємства «Кондор», що спеціалізується на дрібно-тиражному друці рекламних матеріалів, брошур та авторських матеріалів наведений у табл. 6.

ТВОРЧА ЗАДАЧА 5

Вихідні дані

Ви, як засновник та власник комерційного підприємства (ТОВ «Аптека»), найняли на роботу на контрактній основі весь основний керівний склад Вашого підприємства. На підприємстві штатним розкладом передбачено 99 посад, у т.ч. управлінського персоналу — 21 чол. (табл. 5).

Таблиця 5

№ з/п	Назва посади	Кількість штатних одиниць, осіб
1	Комерційний директор	1
2	Заступник директора	2
3	Начальник відділу збуту	1
4	Начальник відділу кадрів	1
5	Начальник дослідної лабораторії	1
6	Головний бухгалтер	1
7	Бухгалтер	3
8	Економіст із збуту	2
9	Юрисконсульт	1
10	Інженер з підготовки кадрів	2
12	Адміністратор	5
13	Секретар керівника	1
14	Робітники (фармацевти, водії, вантажники, прибиральники)	78
	Разом	99

Завдання

Керуючись штатним розкладом ТОВ «Аптека» розробити посадові інструкції для наступних посад:

1. комерційного директора;
2. начальника дослідної лабораторії;
3. адміністратора торговельного залу (аптеки);
4. економіста зі збуту.

ТВОРЧА ЗАДАЧА 6

Штатний розклад підприємства «Кондор», що спеціалізується на дрібно-тиражному друці рекламних матеріалів, брошур та авторських матеріалів наведений у табл. 6.

Таблиця 6

Штатний розклад підприємства «Кондор»

№ з/п	Назва посади	Кількість штатних одиниць, осіб
1	Директор	1
2	Секретар офісу	2
3	Бухгалтер	1
4	Дизайнер	2
5	Коректор	1
6	Верстальник	4
7	Технік з налагоджування обладнання та випробувань	2
8	Перекладач	1
9	Інженер з організації та нормування праці	1
10	Кур'єр	2
Разом		17

Завдання

Керуючись штатним розкладом видавництва «Кондор» розробити посадові інструкції для наступних посад:

1. секретар;
2. дизайнер;
3. інженера з налагоджування обладнання та випробувань;
4. бухгалтера.

РОЗРАХУНКОВА ЗАДАЧА 7**Вихідні дані**

Ви – менеджер організації. Ваші підлеглі всі частіше обурюються тим, що їхня праця ні мотивується ані відповідною зарплатою, ані іншими стимулами. Неформальний лідер – авторитетний фахівець цілком підтримує їхню позицію і намір зажадати від керівництва фірми переглянути оплату праці і створення мотиваційної системи.

Завдання

1. Оцініть ситуацію.
2. Прийміть управлінське рішення.

ТВОРЧА ЗАДАЧА 8**Вихідні дані**

Коли Олексія Малишка позбавили праці на текстильній фабриці, він негайно знайшов роботу на іншій фірмі у сусідньому містечку. Тут за тиждень платили на 1000 гривень менше, але коли через місяць його запросили повернутися на фабрику, Малишко відмовився. Чому? А тому, що він вважав режим праці на новій фірмі менш суворим, ніж на

Таблиця 6

Штатний розклад підприємства «Кондор»

№ з/п	Назва посади	Кількість штатних одиниць, осіб
1	Директор	1
2	Секретар офісу	2
3	Бухгалтер	1
4	Дизайнер	2
5	Коректор	1
6	Верстальник	4
7	Технік з налагоджування обладнання та випробувань	2
8	Перекладач	1
9	Інженер з організації та нормування праці	1
10	Кур'єр	2
Разом		17

Завдання

Керуючись штатним розкладом видавництва «Кондор» розробити посадові інструкції для наступних посад:

1. секретар;
2. дизайнер;
3. інженера з налагоджування обладнання та випробувань;
4. бухгалтера.

РОЗРАХУНКОВА ЗАДАЧА 7**Вихідні дані**

Ви – менеджер організації. Ваші підлеглі всі частіше обурюються тим, що їхня праця ні мотивується ані відповідною зарплатою, ані іншими стимулами. Неформальний лідер – авторитетний фахівець цілком підтримує їхню позицію і намір зажадати від керівництва фірми переглянути оплату праці і створення мотиваційної системи.

Завдання

1. Оцініть ситуацію.
2. Прийміть управлінське рішення.

ТВОРЧА ЗАДАЧА 8**Вихідні дані**

Коли Олексія Малишка позбавили праці на текстильній фабриці, він негайно знайшов роботу на іншій фірмі у сусідньому містечку. Тут за тиждень платили на 1000 гривень менше, але коли через місяць його запросили повернутися на фабрику, Малишко відмовився. Чому? А тому, що він вважав режим праці на новій фірмі менш суворим, ніж на

старій. Що особливо припало до душі Олексію – це філософія стосунків між керівництвом та робітниками в його новій компанії.

Ставлення й до «блакитних комірців», і до «білих» – одне й те ж саме. Вони одержують тижневу платню замість погодинної ставки, беруть участь у пенсійній програмі компанії, мають компенсацію в разі хвороби. Крім того, майстри застосовують вільний, а не жорсткий контроль. Як результат, Олексій почуває себе в значно кращій атмосфері, ніж раніше. Ще один факт, який Олексій помітив, ставши до роботи – майстер не цитував повного листа дисциплінарних правил: навпаки, менеджер відразу сказав, що компанія повністю покладається на працівників. Була відсутня також формальна система правил та покарань за можливі помилки. Це дуже вразило Олексія, змусило його працювати краще. І він не поодинокий у своїх відчуттях.

Представники компанії вважають, що ці заходи підвищують продуктивність праці, яка на 35 відсотків вище за середню в галузі. Плинність кадрів усього 4 % (у галузі – 16 %).

Завдання

Дайте відповіді на питання:

1. Яка з потреб, за теорією А. Маслоу, допомагає здобути задоволення Олексію Малишку?
2. До яких факторів, за Ф. Герцбергом, можна віднести умови на новому місці роботи?
3. Як ви обґрунтуєте підвищення продуктивності праці на фірмі згідно з новою філософією, використавши модель Портера-Лоулера?

ТВОРЧА ЗАДАЧА 9

Вихідні дані

Юлія Бородіна – керівник одного із підрозділів банку. Вона також отримує магістерський ступінь з бізнесу. Минулого вівторка на семінарі з поведінки вона ознайомилася з теорією очікування і знайшла її дуже цікавою, хоча не знає, як її можна застосувати.

В її банку кожні півроку переглядаються ставки (оклади) всіх працівників. Звичайно, людина може очікувати підвищення платні на 3-5 відсотків. Дуже рідко начальник може рекомендувати більше. Але Юлія не знає випадку, коли комусь підвищили ставку менше, ніж на 3%. На її думку, це непоганий спосіб, хоча – й вона про це знає – різниця в підвищенні річної продуктивності праці становить усього 4 %; 6 % – у середніх і 10 % – у найкращих працівників. Підвищення ставки не дуже мотивує останніх.

Є ще один спосіб заохочення – це просування по службі. Юлія Бородіна отримувала підвищення в середньому раз на два роки за шість років своєї кар'єри в банку. Але вона з болем відчуває, що це просуван-

старій. Що особливо припало до душі Олексію – це філософія стосунків між керівництвом та робітниками в його новій компанії.

Ставлення й до «блакитних комірців», і до «білих» – одне й те ж саме. Вони одержують тижневу платню замість погодинної ставки, беруть участь у пенсійній програмі компанії, мають компенсацію в разі хвороби. Крім того, майстри застосовують вільний, а не жорсткий контроль. Як результат, Олексій почуває себе в значно кращій атмосфері, ніж раніше. Ще один факт, який Олексій помітив, ставши до роботи – майстер не цитував повного листа дисциплінарних правил: навпаки, менеджер відразу сказав, що компанія повністю покладається на працівників. Була відсутня також формальна система правил та покарань за можливі помилки. Це дуже вразило Олексія, змусило його працювати краще. І він не поодинокий у своїх відчуттях.

Представники компанії вважають, що ці заходи підвищують продуктивність праці, яка на 35 відсотків вище за середню в галузі. Плинність кадрів усього 4 % (у галузі – 16 %).

Завдання

Дайте відповіді на питання:

1. Яка з потреб, за теорією А. Маслоу, допомагає здобути задоволення Олексію Малишку?
2. До яких факторів, за Ф. Герцбергом, можна віднести умови на новому місці роботи?
3. Як ви обґрунтуєте підвищення продуктивності праці на фірмі згідно з новою філософією, використавши модель Портера-Лоулера?

ТВОРЧА ЗАДАЧА 9

Вихідні дані

Юлія Бородіна – керівник одного із підрозділів банку. Вона також отримує магістерський ступінь з бізнесу. Минулого вівторка на семінарі з поведінки вона ознайомилася з теорією очікування і знайшла її дуже цікавою, хоча не знає, як її можна застосувати.

В її банку кожні півроку переглядаються ставки (оклади) всіх працівників. Звичайно, людина може очікувати підвищення платні на 3-5 відсотків. Дуже рідко начальник може рекомендувати більше. Але Юлія не знає випадку, коли комусь підвищили ставку менше, ніж на 3%. На її думку, це непоганий спосіб, хоча – й вона про це знає – різниця в підвищенні річної продуктивності праці становить усього 4 %; 6 % – у середніх і 10 % – у найкращих працівників. Підвищення ставки не дуже мотивує останніх.

Є ще один спосіб заохочення – це просування по службі. Юлія Бородіна отримувала підвищення в середньому раз на два роки за шість років своєї кар'єри в банку. Але вона з болем відчуває, що це просуван-

ня не може так далі тривати. Більшість керівників має підвищення раз на п'ять років, а дехто з них, які перебувають вище ніж Юлія на службовій драбині, не просувалися ні разу за весь час її роботи в банку. Тому для неї зрозуміло, що підвищення в посаді через свою неперіодичність не є ідеальним засобом мотивації. Щоб справді зростати на посаді, людина має переходити до іншого банку.

Крім грошей та посад, Юлія може мотивувати своїх людей заохоченнями та інформувати їх про все, що трапляється в банку. Юлії Бородіній здається, що вона знає все необхідне про мотивацію і не вірить, що теорія очікування має якусь цінність для неї.

Завдання

Дайте відповіді на питання:

1. У чому різниця між змістовими та процесуальними теоріями?
2. Чи має якусь цінність теорія очікування для Юлії?
3. Які засоби мотивації ви можете порекомендувати Юлії?

ТВОРЧА ЗАДАЧА 10

Вихідні дані

Ви – керівник служби управління персоналом. Яким формам і методам у наборі і доборі фахівців Ви віддасте перевагу, якщо необхідно прийняти на роботу молодого і досвідченого фахівця (за рекомендацією, по «зв'язках», через кадрове агентство, за допомогою мотивуючого впливу переходу від конкурентів тощо).

Завдання

1. Оцініть ситуацію.
2. Прийміть управлінське рішення.

ТВОРЧА ЗАДАЧА 11

Вихідні дані

Ви – керівник комерційної фірми. Вам потрібно прийняти на роботу 3 менеджерів зі збуту і 6 чоловік комерційних агентів. З чого Ви почнете і як будете здійснювати намічене. Яким професійним і особистим якостям і властивостям повинні, на Вас погляд, відповідати ці менеджери і їхні агенти. Якому соціальному поведженню вони повинні відповідати: «економічний людина», «психологічний людина», «технологічний людина».

Завдання

1. Оцініть ситуацію.
2. Прийміть управлінське рішення.

ня не може так далі тривати. Більшість керівників має підвищення раз на п'ять років, а дехто з них, які перебувають вище ніж Юлія на службовій драбині, не просувалися ні разу за весь час її роботи в банку. Тому для неї зрозуміло, що підвищення в посаді через свою неперіодичність не є ідеальним засобом мотивації. Щоб справді зростати на посаді, людина має переходити до іншого банку.

Крім грошей та посад, Юлія може мотивувати своїх людей заохоченнями та інформувати їх про все, що трапляється в банку. Юлії Бородіній здається, що вона знає все необхідне про мотивацію і не вірить, що теорія очікування має якусь цінність для неї.

Завдання

Дайте відповіді на питання:

1. У чому різниця між змістовими та процесуальними теоріями?
2. Чи має якусь цінність теорія очікування для Юлії?
3. Які засоби мотивації ви можете порекомендувати Юлії?

ТВОРЧА ЗАДАЧА 10

Вихідні дані

Ви – керівник служби управління персоналом. Яким формам і методам у наборі і доборі фахівців Ви віддасте перевагу, якщо необхідно прийняти на роботу молодого і досвідченого фахівця (за рекомендацією, по «зв'язках», через кадрове агентство, за допомогою мотивуючого впливу переходу від конкурентів тощо).

Завдання

1. Оцініть ситуацію.
2. Прийміть управлінське рішення.

ТВОРЧА ЗАДАЧА 11

Вихідні дані

Ви – керівник комерційної фірми. Вам потрібно прийняти на роботу 3 менеджерів зі збуту і 6 чоловік комерційних агентів. З чого Ви почнете і як будете здійснювати намічене. Яким професійним і особистим якостям і властивостям повинні, на Вас погляд, відповідати ці менеджери і їхні агенти. Якому соціальному поведженню вони повинні відповідати: «економічний людина», «психологічний людина», «технологічний людина».

Завдання

1. Оцініть ситуацію.
2. Прийміть управлінське рішення.

ТВОРЧА ЗАДАЧА 12

Вихідні дані

Ви прийняли на роботу молодого менеджера-початківця. Після місяця роботи він написав заяву про відхід за власним бажанням у зв'язку з тим, що не може так швидко адаптуватися до нової роботи і великих навантажень. У бесіді з відділом кадрів Ви з'ясували, що основна причина в поганому соціально-психологічному кліматі в цей структурному підрозділі і надлишковому конформізмі. Ваші дії і рішення.

Завдання

1. Оцініть ситуацію.
2. Прийміть управлінське рішення.

ТВОРЧА ЗАДАЧА 13

Вихідні дані

Ви – менеджер виробництва. Підприємство розробляє стратегічну програму з реструктуризації. Вам запропоновано очолити творчу групу по розробці мотиваційної системи, адаптованої до ринкової економіки. Які мотиваційні механізми Ви пропонуєте для працівників у виробничій системі: на вході, переробці і збуті продукції. Які фахівці Вам необхідних для роботи у творчій групі?

ТВОРЧА ЗАДАЧА 14

Вихідні дані

На Вашій фірмі відбувся конфлікт між керівником відділу і його підлеглими. Основний мотив: кривда в оцінці людей і праці, розподіл на «своїх» і «чужих», грубість і безтактність у спілкуванні, придушення ініціативи.

Завдання

1. Оцініть ситуацію.
2. Прийміть управлінське рішення.

2.3.2. МОДУЛЬ 2 «Інформаційне забезпечення офісної праці»

ТВОРЧА ЗАДАЧА 1

Вихідні дані

На службовій нараді зненацька для Вас декілька підлеглих виступили з критикою Вашої стратегічної діяльності як топ-менеджера, підкреслюючи

ТВОРЧА ЗАДАЧА 12

Вихідні дані

Ви прийняли на роботу молодого менеджера-початківця. Після місяця роботи він написав заяву про відхід за власним бажанням у зв'язку з тим, що не може так швидко адаптуватися до нової роботи і великих навантажень. У бесіді з відділом кадрів Ви з'ясували, що основна причина в поганому соціально-психологічному кліматі в цей структурному підрозділі і надлишковому конформізмі. Ваші дії і рішення.

Завдання

1. Оцініть ситуацію.
2. Прийміть управлінське рішення.

ТВОРЧА ЗАДАЧА 13

Вихідні дані

Ви – менеджер виробництва. Підприємство розробляє стратегічну програму з реструктуризації. Вам запропоновано очолити творчу групу по розробці мотиваційної системи, адаптованої до ринкової економіки. Які мотиваційні механізми Ви пропонуєте для працівників у виробничій системі: на вході, переробці і збуті продукції. Які фахівці Вам необхідних для роботи у творчій групі?

ТВОРЧА ЗАДАЧА 14

Вихідні дані

На Вашій фірмі відбувся конфлікт між керівником відділу і його підлеглими. Основний мотив: кривда в оцінці людей і праці, розподіл на «своїх» і «чужих», грубість і безтактність у спілкуванні, придушення ініціативи.

Завдання

1. Оцініть ситуацію.
2. Прийміть управлінське рішення.

2.3.2. МОДУЛЬ 2 «Інформаційне забезпечення офісної праці»

ТВОРЧА ЗАДАЧА 1

Вихідні дані

На службовій нараді зненацька для Вас декілька підлеглих виступили з критикою Вашої стратегічної діяльності як топ-менеджера, підкреслюючи

одночасно, що до Ваших особистих якостей відносяться позитивно. Однак не можуть із Вами працювати, оскільки це позначається на результатах їхньої праці і відповідно винагорода за трудову діяльність.

Завдання

1. Оцініть ситуацію.
2. Прийміть управлінське рішення.

ТВОРЧА ЗАДАЧА 2

Вихідні дані

На посаду керівника відділу маркетингу фірми запропоновано дві кандидатури, рівноцінні по професійному підготуванню, однак один із них екстраверт, інший – інтроверт.

Завдання

1. Оцініть ситуацію.
2. Прийміть рішення, кого Ви виберете і чому?

ТВОРЧА ЗАДАЧА 3

Ви засновник комерційного підприємства «ТОВ «Водолій» Дніпровського району м. Києва, що займається роздрібною торгівлею фармацевтичними засобами у мережі власних аптек. Ви, як власник, найняли на роботу на контрактній основі весь основний керівний склад Вашого підприємства. На підприємстві штатним розкладом передбачено 99 посад, у т.ч. управлінського персоналу – 21 особа (табл. 7):

Таблиця 7

№ з/п	Назва посади	Кількість штатних одиниць, осіб
1	Комерційний директор	1
2	Заступник директора	2
3	Начальник відділу збуту	1
4	Начальник відділу кадрів	1
5	Начальник дослідної лабораторії	1
6	Головний бухгалтер	1
7	Бухгалтер	3
8	Економіст із збуту	2
9	Юрисконсульт	1
10	Інженер з підготовки кадрів	2
12	Адміністратор	5
13	Секретар керівника	1
14	Робітники (фармацевти, водії, вантажники, прибиральники)	78
Разом		99

Завдання

Керуючись штатним розкладом «ТОВ «Водолій» розробити посадові інструкції для наступних посад:

одночасно, що до Ваших особистих якостей відносяться позитивно. Однак не можуть із Вами працювати, оскільки це позначається на результатах їхньої праці і відповідно винагорода за трудову діяльність.

Завдання

1. Оцініть ситуацію.
2. Прийміть управлінське рішення.

ТВОРЧА ЗАДАЧА 2

Вихідні дані

На посаду керівника відділу маркетингу фірми запропоновано дві кандидатури, рівноцінні по професійному підготуванню, однак один із них екстраверт, інший – інтроверт.

Завдання

1. Оцініть ситуацію.
2. Прийміть рішення, кого Ви виберете і чому?

ТВОРЧА ЗАДАЧА 3

Ви засновник комерційного підприємства «ТОВ «Водолій» Дніпровського району м. Києва, що займається роздрібною торгівлею фармацевтичними засобами у мережі власних аптек. Ви, як власник, найняли на роботу на контрактній основі весь основний керівний склад Вашого підприємства. На підприємстві штатним розкладом передбачено 99 посад, у т.ч. управлінського персоналу – 21 особа (табл. 7):

Таблиця 7

№ з/п	Назва посади	Кількість штатних одиниць, осіб
1	Комерційний директор	1
2	Заступник директора	2
3	Начальник відділу збуту	1
4	Начальник відділу кадрів	1
5	Начальник дослідної лабораторії	1
6	Головний бухгалтер	1
7	Бухгалтер	3
8	Економіст із збуту	2
9	Юрисконсульт	1
10	Інженер з підготовки кадрів	2
12	Адміністратор	5
13	Секретар керівника	1
14	Робітники (фармацевти, водії, вантажники, прибиральники)	78
Разом		99

Завдання

Керуючись штатним розкладом «ТОВ «Водолій» розробити посадові інструкції для наступних посад:

- комерційного директора;
- начальника дослідної лабораторії;
- адміністратора торгівельного залу (аптеки);
- економіста зі збуту.

Розробити посадові інструкції із врахуванням опису специфіки роботи підприємства, використовуючи Довідник кваліфікаційних характеристик професій.

ТВОРЧА ЗАДАЧА 4

Ви – директор приватного видавництва «Галактика» м. Києва, що спеціалізується на дрібно-тиражному друці рекламних матеріалів, брошур та авторських матеріалів. Робота на вашому підприємстві вимагає від працівників уваги, чіткості розуміння розпоряджень і оперативності їх виконання, а також творчого підходу. «Галактика» має на ринку репутацію стабільного та відповідального партнера, що сприяє збільшенню обсягів замовлень.

Завдання

Керуючись штатним розкладом видавництва «Галактика» (табл. 8) розробити посадові інструкції для наступних посад:

- секретар;
- дизайнер;
- інженер з налагоджування обладнання та випробувань;
- бухгалтер.

Розробити посадові інструкції із врахуванням опису специфіки роботи підприємства, використовуючи Довідник кваліфікаційних характеристик професій.

Таблиця 8

№ з/п	Назва посади	Кількість штатних одиниць, осіб
1	Директор	1
2	Секретар офісу	2
3	Бухгалтер	1
4	Дизайнер	2
5	Коректор	1
6	Верстальник	4
7	Технік з налагоджування обладнання та випробувань	2
8	Перекладач	1
9	Інженер з організації та нормування праці	1
10	Кур'єр	2
	Разом	17

- комерційного директора;
- начальника дослідної лабораторії;
- адміністратора торгівельного залу (аптеки);
- економіста зі збуту.

Розробити посадові інструкції із врахуванням опису специфіки роботи підприємства, використовуючи Довідник кваліфікаційних характеристик професій.

ТВОРЧА ЗАДАЧА 4

Ви – директор приватного видавництва «Галактика» м. Києва, що спеціалізується на дрібно-тиражному друці рекламних матеріалів, брошур та авторських матеріалів. Робота на вашому підприємстві вимагає від працівників уваги, чіткості розуміння розпоряджень і оперативності їх виконання, а також творчого підходу. «Галактика» має на ринку репутацію стабільного та відповідального партнера, що сприяє збільшенню обсягів замовлень.

Завдання

Керуючись штатним розкладом видавництва «Галактика» (табл. 8) розробити посадові інструкції для наступних посад:

- секретар;
- дизайнер;
- інженер з налагоджування обладнання та випробувань;
- бухгалтер.

Розробити посадові інструкції із врахуванням опису специфіки роботи підприємства, використовуючи Довідник кваліфікаційних характеристик професій.

Таблиця 8

№ з/п	Назва посади	Кількість штатних одиниць, осіб
1	Директор	1
2	Секретар офісу	2
3	Бухгалтер	1
4	Дизайнер	2
5	Коректор	1
6	Верстальник	4
7	Технік з налагоджування обладнання та випробувань	2
8	Перекладач	1
9	Інженер з організації та нормування праці	1
10	Кур'єр	2
	Разом	17

ТВОРЧА ЗАДАЧА 5

Ви – директор магазину «Elvy», що здійснює дрібнооптову та роздрібну торгівлю товарами для жінок – косметичними засобами, засобами для догляду за волоссям, шкірою тощо. Ключовими працівниками у вашому магазині є продавці-консультанти та касири – оскільки саме вони безпосередньо контактують із покупцями. Дотримання правил обслуговування покупців та слідкування за якістю та широтою асортименту є ключовими факторами успіху на етапі становлення вашого підприємства.

Завдання

Керуючись штатним розкладом магазину «Elvy» (табл. 9) розробити посадові інструкції для наступних посад:

- завідувач складу;
- економіст з матеріально-технічного забезпечення;
- продавець;
- касир.

Розробити посадові інструкції із врахуванням опису специфіки роботи підприємства, використовуючи Довідник кваліфікаційних характеристик професій.

Таблиця 9

№ з/п	Назва посади	Кількість штатних одиниць, осіб
1	Директор	1
2	Бухгалтер	2
3	Завідувач складу	1
4	Економіст з матеріально-технічного забезпечення	1
5	Інженер з організації праці	1
6	Маркетолог	1
7	Продавець	4
8	Касир	2
9	Охоронець	1
Разом		14

ТВОРЧА ЗАДАЧА 6

Ви – директор транспортно-експедиторської агенції «Ravel-travel», що займається організацією автомобільних перевезень вантажів по Україні вагою до 10 000 т. В даний момент ваша агенція стрімко зростає: внаслідок збільшення попиту на вантажні автоперевезення (через подорожчання залізничних тарифів), довелося швидко розширяти штат агентів та експедиторів.

ТВОРЧА ЗАДАЧА 5

Ви – директор магазину «Elvy», що здійснює дрібнооптову та роздрібну торгівлю товарами для жінок – косметичними засобами, засобами для догляду за волоссям, шкірою тощо. Ключовими працівниками у вашому магазині є продавці-консультанти та касири – оскільки саме вони безпосередньо контактують із покупцями. Дотримання правил обслуговування покупців та слідкування за якістю та широтою асортименту є ключовими факторами успіху на етапі становлення вашого підприємства.

Завдання

Керуючись штатним розкладом магазину «Elvy» (табл. 9) розробити посадові інструкції для наступних посад:

- завідувач складу;
- економіст з матеріально-технічного забезпечення;
- продавець;
- касир.

Розробити посадові інструкції із врахуванням опису специфіки роботи підприємства, використовуючи Довідник кваліфікаційних характеристик професій.

Таблиця 9

№ з/п	Назва посади	Кількість штатних одиниць, осіб
1	Директор	1
2	Бухгалтер	2
3	Завідувач складу	1
4	Економіст з матеріально-технічного забезпечення	1
5	Інженер з організації праці	1
6	Маркетолог	1
7	Продавець	4
8	Касир	2
9	Охоронець	1
Разом		14

ТВОРЧА ЗАДАЧА 6

Ви – директор транспортно-експедиторської агенції «Ravel-travel», що займається організацією автомобільних перевезень вантажів по Україні вагою до 10 000 т. В даний момент ваша агенція стрімко зростає: внаслідок збільшення попиту на вантажні автоперевезення (через подорожчання залізничних тарифів), довелося швидко розширяти штат агентів та експедиторів.

Завдання

Керуючись штатним розкладом експедиторської агенції «Ravel-travel» (табл. 10) розробити посадові інструкції, використовуючи Довідник кваліфікаційних характеристик професій для наступних посад:

- начальник фінансового відділу;
- завідувач експедиції;
- оператор вантажно-розвантажувальних робіт;
- водій.

Розробити посадові інструкції із врахуванням опису специфіки роботи підприємства, використовуючи Довідник кваліфікаційних характеристик професій.

Таблиця 10

№ з/п	Назва посади	Кількість штатних одиниць, чол.
1	Головний директор	1
2	Начальник фінансового відділу	1
3	Бухгалтер	2
4	Начальник відділу кадрів	1
5	Завідувач складу	2
6	Завідувач експедиції	1
7	Документознавець	1
8	Експедитор	13
9	Агент з продажу перевезень	8
10	Оператор вантажно-розвантажувальних робіт	3
11	Водій	6
Разом		39

ТВОРЧА ЗАДАЧА 7

Начальник департаменту управління персоналом торговельної мережі магазинів молодіжного одягу «Прикид» вважає, що відділ кадрів добрав у свій час не тих людей на посади, опис яких наводиться нижче.

Завідувач секцією чоловічого та жіночого одягу. Менеджер на даній посаді має нести повну відповідальність за підтримку відповідного асортименту товарів у секції; повинен управляти продажем, координувати роботу й забезпечувати розвиток підлеглих йому продавців. Він зобов'язаний відігравати активну роль у виявленні слабких сторін у роботі кожного продавця й допомагати йому (їй) у подоланні недоліків. Приблизно половину свого робочого часу менеджер проводить у залі секції, працюючи з покупцями.

Завідувач складом. Менеджер має нести повну відповідальність за одержання товарів, що прибувають, їхнє правильне складування в приміщеннях складу, а також за своєчасну доставку в торговельні зали на

Завдання

Керуючись штатним розкладом експедиторської агенції «Ravel-travel» (табл. 10) розробити посадові інструкції, використовуючи Довідник кваліфікаційних характеристик професій для наступних посад:

- начальник фінансового відділу;
- завідувач експедиції;
- оператор вантажно-розвантажувальних робіт;
- водій.

Розробити посадові інструкції із врахуванням опису специфіки роботи підприємства, використовуючи Довідник кваліфікаційних характеристик професій.

Таблиця 10

№ з/п	Назва посади	Кількість штатних одиниць, чол.
1	Головний директор	1
2	Начальник фінансового відділу	1
3	Бухгалтер	2
4	Начальник відділу кадрів	1
5	Завідувач складу	2
6	Завідувач експедиції	1
7	Документознавець	1
8	Експедитор	13
9	Агент з продажу перевезень	8
10	Оператор вантажно-розвантажувальних робіт	3
11	Водій	6
Разом		39

ТВОРЧА ЗАДАЧА 7

Начальник департаменту управління персоналом торговельної мережі магазинів молодіжного одягу «Прикид» вважає, що відділ кадрів добрав у свій час не тих людей на посади, опис яких наводиться нижче.

Завідувач секцією чоловічого та жіночого одягу. Менеджер на даній посаді має нести повну відповідальність за підтримку відповідного асортименту товарів у секції; повинен управляти продажем, координувати роботу й забезпечувати розвиток підлеглих йому продавців. Він зобов'язаний відігравати активну роль у виявленні слабких сторін у роботі кожного продавця й допомагати йому (їй) у подоланні недоліків. Приблизно половину свого робочого часу менеджер проводить у залі секції, працюючи з покупцями.

Завідувач складом. Менеджер має нести повну відповідальність за одержання товарів, що прибувають, їхнє правильне складування в приміщеннях складу, а також за своєчасну доставку в торговельні зали на

вимогу завідувачів секцій. Менеджер повинен організувати роботу персоналу, що доставляє товари, так, щоб забезпечити в цій справі порядок і систематичність. Крім того, менеджер повинен працювати із продавцями, щоб уникати затоварювання на складі.

Завдання

Спочатку студенти спільно повинні розробити модель особистості для кандидата на кожну з посад із врахуванням індивідуальних якостей необхідних для успішної роботи. Потім кожним готується список питань до кандидатів на посаду, відповіді на які дозволять отримати інформацію про відповідність особистісної характеристики претендента вимогам робочого місця. Для кожної риси кандидата (спадковість, культура, родина, соціальна група, життєвий досвід) студент повинен скласти не менш п'яти питань так, щоб відповіді на них щонайкраще розкривали особистість кандидата.

ТВОРЧА ЗАДАЧА 8

На основі інформації з попереднього практичного завдання студентам пропонується скласти оголошення про поточну вакансію. В оголошенні потрібно вказати посаду, на яку потрібен кандидат, дати коротку характеристику організації, навести перелік обов'язків і вимог (обов'язкових і бажаних), описати умови праці та вказати контактну інформацію.

ТВОРЧА ЗАДАЧА 9

Менеджер-керівник вступив у першу фазу службового шляху в 25 років. Спадкоємець повинен посісти його місце наприкінці восьмої фази службового шляху. У якому віці будуть перебувати менеджер і його спадкоємець у момент виходу у відставку менеджера? У якому віці спадкоємець досягне пори готовності, якщо він замінить менеджера наприкінці шостої фази?

ТВОРЧА ЗАДАЧА 10

Молодий фахівець закінчує вищий навчальний заклад за фахом «Менеджмент організацій». Йому пропонують роботу в декількох організаціях, кожна з яких має у своєму розпорядженні різні можливості задоволення сформованих у молодого фахівців запитів. Яким ціннісним орієнтаціям віддасть перевагу молодий фахівець при виборі своєї майбутньої роботи? Проранжуйте їх, використовуючи метод попарних порівнянь, а результати занесіть до табл. 11:

вимогу завідувачів секцій. Менеджер повинен організувати роботу персоналу, що доставляє товари, так, щоб забезпечити в цій справі порядок і систематичність. Крім того, менеджер повинен працювати із продавцями, щоб уникати затоварювання на складі.

Завдання

Спочатку студенти спільно повинні розробити модель особистості для кандидата на кожну з посад із врахуванням індивідуальних якостей необхідних для успішної роботи. Потім кожним готується список питань до кандидатів на посаду, відповіді на які дозволять отримати інформацію про відповідність особистісної характеристики претендента вимогам робочого місця. Для кожної риси кандидата (спадковість, культура, родина, соціальна група, життєвий досвід) студент повинен скласти не менш п'яти питань так, щоб відповіді на них щонайкраще розкривали особистість кандидата.

ТВОРЧА ЗАДАЧА 8

На основі інформації з попереднього практичного завдання студентам пропонується скласти оголошення про поточну вакансію. В оголошенні потрібно вказати посаду, на яку потрібен кандидат, дати коротку характеристику організації, навести перелік обов'язків і вимог (обов'язкових і бажаних), описати умови праці та вказати контактну інформацію.

ТВОРЧА ЗАДАЧА 9

Менеджер-керівник вступив у першу фазу службового шляху в 25 років. Спадкоємець повинен посісти його місце наприкінці восьмої фази службового шляху. У якому віці будуть перебувати менеджер і його спадкоємець у момент виходу у відставку менеджера? У якому віці спадкоємець досягне пори готовності, якщо він замінить менеджера наприкінці шостої фази?

ТВОРЧА ЗАДАЧА 10

Молодий фахівець закінчує вищий навчальний заклад за фахом «Менеджмент організацій». Йому пропонують роботу в декількох організаціях, кожна з яких має у своєму розпорядженні різні можливості задоволення сформованих у молодого фахівців запитів. Яким ціннісним орієнтаціям віддасть перевагу молодий фахівець при виборі своєї майбутньої роботи? Проранжуйте їх, використовуючи метод попарних порівнянь, а результати занесіть до табл. 11:

Таблиця 11

Ціннісні орієнтації

№ з/п	Ціннісні орієнтації	Ранг
1	Добре заробляти	
2	Одержувати відпустку у зручний час	
3	Працювати в нормальних санітарно-гігієнічних умовах	
4	Працювати в дружному, згуртованому колективі	
5	Одержати житло або поліпшити житлові умови	
6	Підвищувати свою професійну майстерність	
7	Найбільше повно використати здатності і уміння	
8	Одержувати, відчувати суспільне визнання за свої трудові досягнення	
9	Брати активну участь в управлінні виробництвом	
10	Мати надійне робоче місце	
11	Влада і вплив (право приймати рішення)	
12	Просування по службі	
13	Відповідність інтересів на роботі та поза її межами	
14	Спілкування із цікавими, ерудованими колегами	
15	Мати спокійну роботу із чітким певним колом обов'язків	
16	Мати гарне забезпечення в старості	

ТВОРЧА ЗАДАЧА 11

Майбутній менеджер закінчує вищий навчальний заклад за фахом «Менеджмент організацій». Перед ним постає питання, як побудувати свій подальший життєвий шлях.

Побудуйте кар'єрограму можливого кар'єрного шляху (шляхів) менеджера з персоналу після закінчення вищого навчального закладу. Результати занесіть у табл. 12.

Таблиця 12

Кар'єрограма менеджера з персоналу

Строк заняття посади, роки	Посада	Кваліфікаційне навчання, що супроводжує період
----------------------------	--------	--

ТВОРЧА ЗАДАЧА 12

Уявіть, що Ви одержали на іспиті незадовільну для Вас оцінку. Це започаткувало міжособистісний конфлікт між Вами та викладачем. Опишіть даний конфлікт за запропонованими характеристиками, заповнивши форму (табл. 13).

Таблиця 11

Ціннісні орієнтації

№ з/п	Ціннісні орієнтації	Ранг
1	Добре заробляти	
2	Одержувати відпустку у зручний час	
3	Працювати в нормальних санітарно-гігієнічних умовах	
4	Працювати в дружному, згуртованому колективі	
5	Одержати житло або поліпшити житлові умови	
6	Підвищувати свою професійну майстерність	
7	Найбільше повно використати здатності і уміння	
8	Одержувати, відчувати суспільне визнання за свої трудові досягнення	
9	Брати активну участь в управлінні виробництвом	
10	Мати надійне робоче місце	
11	Влада і вплив (право приймати рішення)	
12	Просування по службі	
13	Відповідність інтересів на роботі та поза її межами	
14	Спілкування із цікавими, ерудованими колегами	
15	Мати спокійну роботу із чітким певним колом обов'язків	
16	Мати гарне забезпечення в старості	

ТВОРЧА ЗАДАЧА 11

Майбутній менеджер закінчує вищий навчальний заклад за фахом «Менеджмент організацій». Перед ним постає питання, як побудувати свій подальший життєвий шлях.

Побудуйте кар'єрограму можливого кар'єрного шляху (шляхів) менеджера з персоналу після закінчення вищого навчального закладу. Результати занесіть у табл. 12.

Таблиця 12

Кар'єрограма менеджера з персоналу

Строк заняття посади, роки	Посада	Кваліфікаційне навчання, що супроводжує період
----------------------------	--------	--

ТВОРЧА ЗАДАЧА 12

Уявіть, що Ви одержали на іспиті незадовільну для Вас оцінку. Це започаткувало міжособистісний конфлікт між Вами та викладачем. Опишіть даний конфлікт за запропонованими характеристиками, заповнивши форму (табл. 13).

Таблиця 13

Опис конфлікту

<i>Характеристики</i>	<i>Стисла відповідь</i>	<i>Ситуаційне пояснення (8—14 слів)</i>
Джерело чи причина конфлікту		
Конструктивний початок конфлікту		
Тип конфлікту		
Рівень конфлікту		
Найбільш ефективний стиль вирішення конфлікту з боку студента		
Найбільш ефективний стиль вирішення конфлікту з боку викладача (ваша точка зору)		

РОЗРАХУНКОВА ЗАДАЧА 13**Визначення втрат будівельного тресту
внаслідок плинності кадрів**

Середньосписочна чисельність працівників будівельно-монтажного тресту у звітному році становила 2300 осіб. Протягом року було звільнено за власним бажанням 295, за порушення трудової дисципліни – 50 осіб. Визначити втрати тресту через плинність кадрів і зменшення обсягу будівельно-монтажних робіт із цієї причини, якщо середній денний виробіток на одного робітника склав 120 у.о., фактична кількість робочих днів у звітному році – 230, а середня кількість робочих днів, відпрацьованих одним робітником до звільнення – 116.

РОЗРАХУНКОВА ЗАДАЧА 14**Розрахунок динаміки продуктивності праці та обсягу випуску продукції за рахунок зміни рівня використання працівниками підприємства робочого часу**

У київському закритому акціонерному товаристві «Каштан» помітно змінилася чисельність робітників, рівень використання робочого часу і виробіток на одного робітника в різні відрізки часу (рік, доба, час), що підтверджується економічними показниками, наведеними за два суміжних розрахункових роки (табл. 14).

Завдання

Розрахувати динаміку продуктивності праці та обсягу продукції за рахунок зміни:

- чисельності робітників;
- кількості робочих днів;
- тривалості зміни;
- середньо-годинного виробітку одного працівника.

Таблиця 13

Опис конфлікту

<i>Характеристики</i>	<i>Стисла відповідь</i>	<i>Ситуаційне пояснення (8—14 слів)</i>
Джерело чи причина конфлікту		
Конструктивний початок конфлікту		
Тип конфлікту		
Рівень конфлікту		
Найбільш ефективний стиль вирішення конфлікту з боку студента		
Найбільш ефективний стиль вирішення конфлікту з боку викладача (ваша точка зору)		

РОЗРАХУНКОВА ЗАДАЧА 13**Визначення втрат будівельного тресту
внаслідок плинності кадрів**

Середньосписочна чисельність працівників будівельно-монтажного тресту у звітному році становила 2300 осіб. Протягом року було звільнено за власним бажанням 295, за порушення трудової дисципліни – 50 осіб. Визначити втрати тресту через плинність кадрів і зменшення обсягу будівельно-монтажних робіт із цієї причини, якщо середній денний виробіток на одного робітника склав 120 у.о., фактична кількість робочих днів у звітному році – 230, а середня кількість робочих днів, відпрацьованих одним робітником до звільнення – 116.

РОЗРАХУНКОВА ЗАДАЧА 14**Розрахунок динаміки продуктивності праці та обсягу випуску продукції за рахунок зміни рівня використання працівниками підприємства робочого часу**

У київському закритому акціонерному товаристві «Каштан» помітно змінилася чисельність робітників, рівень використання робочого часу і виробіток на одного робітника в різні відрізки часу (рік, доба, час), що підтверджується економічними показниками, наведеними за два суміжних розрахункових роки (табл. 14).

Завдання

Розрахувати динаміку продуктивності праці та обсягу продукції за рахунок зміни:

- чисельності робітників;
- кількості робочих днів;
- тривалості зміни;
- середньо-годинного виробітку одного працівника.

Вихідні показники, що характеризують чисельність працівників і рівень використання робочого часу в ЗАТ «Каштан» у 2011 і 2012 розрахункових роках

Показник	2011	2012
Чисельність робітників, чол.	729	665
Відпрацьовано всіма робітниками:		
• тис. людино-днів	139,0	122,3
• тис. людино-годин	1 048,2	927,0
Середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником	190,7	183,9
Середня тривалість робочої зміни, годин	7,54	7,58
Середньорічний виробіток одного робітника, у. о.	2 628,4	9 839,6
Середньодобовий виробіток одного робітника, у.о.	13,78	53,50
Середньо-годинний виробіток одного робітника, у. о.	1,83	7,06

ТВОРЧА ЗАДАЧА 15

Організаційний конфлікт

В організації звільнилася посада начальника одного з відділів. На неї претендують два співробітники, що мають високу кваліфікацію і солідний стаж роботи на цьому підприємстві – Вербовий і Сидоров.

Керівник доручає секретареві викликати того їх обох на нараду, присвячену ухваленню кінцевого рішення. У призначений час з'являється тільки Вербовий. Керівник дуже здивувався і став з'ясовувати в чому справа.

Виявилось, що секретар повідомив про виклик тільки Вербового і й попросив того повідомити Сидорова. Вербовий обіцяв передати, але одразу Сидорова не застав, а пізніше не зміг цього зробити, тому що йому самому довелося терміново виїхати в іншу організацію. Керівник послав секретаря за Сидоровим, але того на місці не виявилось, і нарада відклали на наступний тиждень. Керівник строго вичитав секретаря і велів йому особисто сповістити другого претендента про час зустрічі.

Довідавшись від секретаря про те, що трапилося, Сидоров вирішив, що його суперник навмисно не повідомив йому про нараду, і поділився цими міркуваннями з колегами. Думки товаришів по службі розділилися: хтось погодився із Сидоровим, інші вважали, що у всьому винуватий секретар. А хтось повідомив Вербовому, що Сидоров налаштує співробітників проти нього. І почалося. Обоє претенденти «позаочі»

Вихідні показники, що характеризують чисельність працівників і рівень використання робочого часу в ЗАТ «Каштан» у 2011 і 2012 розрахункових роках

Показник	2011	2012
Чисельність робітників, чол.	729	665
Відпрацьовано всіма робітниками:		
• тис. людино-днів	139,0	122,3
• тис. людино-годин	1 048,2	927,0
Середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником	190,7	183,9
Середня тривалість робочої зміни, годин	7,54	7,58
Середньорічний виробіток одного робітника, у. о.	2 628,4	9 839,6
Середньодобовий виробіток одного робітника, у.о.	13,78	53,50
Середньо-годинний виробіток одного робітника, у. о.	1,83	7,06

ТВОРЧА ЗАДАЧА 15

Організаційний конфлікт

В організації звільнилася посада начальника одного з відділів. На неї претендують два співробітники, що мають високу кваліфікацію і солідний стаж роботи на цьому підприємстві – Вербовий і Сидоров.

Керівник доручає секретареві викликати того їх обох на нараду, присвячену ухваленню кінцевого рішення. У призначений час з'являється тільки Вербовий. Керівник дуже здивувався і став з'ясовувати в чому справа.

Виявилось, що секретар повідомив про виклик тільки Вербового і й попросив того повідомити Сидорова. Вербовий обіцяв передати, але одразу Сидорова не застав, а пізніше не зміг цього зробити, тому що йому самому довелося терміново виїхати в іншу організацію. Керівник послав секретаря за Сидоровим, але того на місці не виявилось, і нарада відклали на наступний тиждень. Керівник строго вичитав секретаря і велів йому особисто сповістити другого претендента про час зустрічі.

Довідавшись від секретаря про те, що трапилося, Сидоров вирішив, що його суперник навмисно не повідомив йому про нараду, і поділився цими міркуваннями з колегами. Думки товаришів по службі розділилися: хтось погодився із Сидоровим, інші вважали, що у всьому винуватий секретар. А хтось повідомив Вербовому, що Сидоров налаштує співробітників проти нього. І почалося. Обоє претенденти «позаочі»

обвинувачували один одного в наклепі, згадували старі образи, скрупульозно враховували нові.

На момент вирішальної наради, що знову була відкладена, цього разу через зайнятість керівника, Вербовий із Сидоровим склали враження давніх ворогів.

Завдання

1. Проаналізуйте описану ситуацію за наступними підпунктами:

- учасники: хто конфліктує, що вони за люди?
- які їхні вимоги один до одного?
- яка їхня мотивація: навіщо їм все це потрібно й наскільки це важливо?
- якими ресурсами, необхідними для досягнення мети, вони володіють?

2. На основі зібраної інформації складіть карту конфлікту. Карта конфлікту – це графічне зображення елементів конфліктного зіткнення із вказівкою проблеми, що вимагає вирішення, з констатацією інтересів і побоювань сторін. У процесі її складання чіткіше формулюються проблеми й позиції учасників. Графічне зображення типової карти конфлікту приведено на рис. 1.

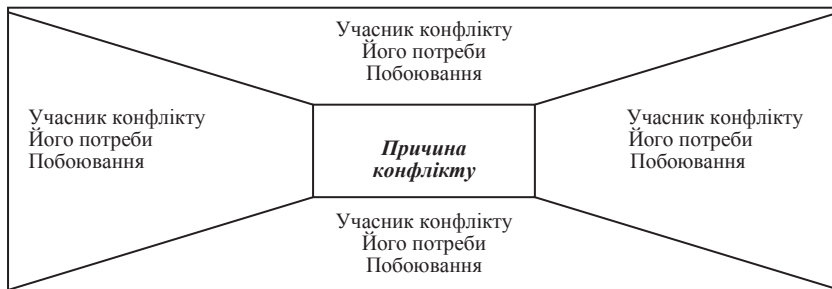


Рис. 1. Карта конфлікту

ТВОРЧА ЗАДАЧА 16

Нова робота

Коли Олексія Малишка позбавили праці на текстильній фабриці, він негайно знайшов роботу на іншій фірмі у сусідньому містечку. Тут за тиждень платили на 1000 гривень менше, але коли через місяць його запросили повернутися на фабрику, Малишко відмовився. Чому? А тому, що він вважав режим праці на новій фірмі менш суворим, ніж на старій. Що особливо припало до душі Олексію – це філософія стосунків між керівництвом та робітниками в його новій компанії. Ставлення і до

обвинувачували один одного в наклепі, згадували старі образи, скрупульозно враховували нові.

На момент вирішальної наради, що знову була відкладена, цього разу через зайнятість керівника, Вербовий із Сидоровим склали враження давніх ворогів.

Завдання

1. Проаналізуйте описану ситуацію за наступними підпунктами:

- учасники: хто конфліктує, що вони за люди?
- які їхні вимоги один до одного?
- яка їхня мотивація: навіщо їм все це потрібно й наскільки це важливо?
- якими ресурсами, необхідними для досягнення мети, вони володіють?

2. На основі зібраної інформації складіть карту конфлікту. Карта конфлікту – це графічне зображення елементів конфліктного зіткнення із вказівкою проблеми, що вимагає вирішення, з констатацією інтересів і побоювань сторін. У процесі її складання чіткіше формулюються проблеми й позиції учасників. Графічне зображення типової карти конфлікту приведено на рис. 1.

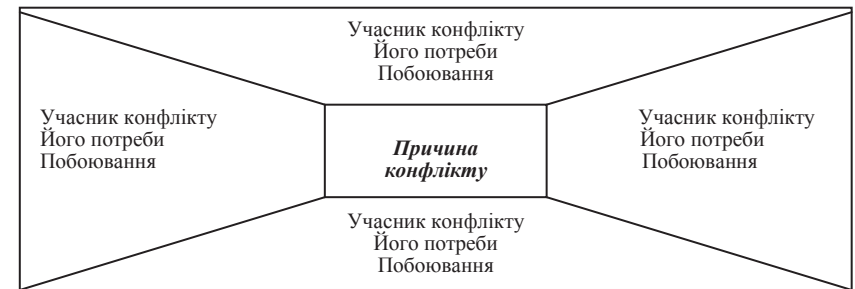


Рис. 1. Карта конфлікту

ТВОРЧА ЗАДАЧА 16

Нова робота

Коли Олексія Малишка позбавили праці на текстильній фабриці, він негайно знайшов роботу на іншій фірмі у сусідньому містечку. Тут за тиждень платили на 1000 гривень менше, але коли через місяць його запросили повернутися на фабрику, Малишко відмовився. Чому? А тому, що він вважав режим праці на новій фірмі менш суворим, ніж на старій. Що особливо припало до душі Олексію – це філософія стосунків між керівництвом та робітниками в його новій компанії. Ставлення і до

«блакитних комірців», і до «білих» – одне й те ж саме. Вони одержують тижневу платню замість погодинної ставки, беруть участь у пенсійній програмі компанії, мають компенсацію в разі хвороби. Крім того, майстри застосовують вільний, а не жорсткий контроль. Як результат, Олексій почуває себе в значно кращій атмосфері, ніж раніше. Ще один факт, який Олексій помітив, ставши до роботи – майстер не цитував повного листа дисциплінарних правил: навпаки, менеджер відразу сказав, що компанія повністю покладається на працівників. Була відсутня також формальна система правил та покарань за можливі помилки. Це дуже вразило Олексія, змусило його працювати краще. І він не поодинокий у своїх відчуттях. Представники компанії вважають, що ці заходи підвищують продуктивність праці, яка на 35 відсотків вище за середню в галузі. Плинність кадрів усього 4 % (у галузі – 16 %).

Завдання

Дайте відповіді на запитання:

1. Яка з потреб, за теорією А. Маслоу, допомагає здобути задоволення Олексію Малишку?
2. До яких факторів, за Ф. Герцбергом, можна віднести умови на новому місці роботи?
3. Як ви обгрунтуєте підвищення продуктивності праці на фірмі згідно з новою філософією, використавши модель Портера-Лоулера?

ТВОРЧА ЗАДАЧА 17

Практика мотивації в банку

Юлія Бородіна – керівник одного із підрозділів банку. Вона також отримує магістерський ступінь з бізнесу. Минулого вівторка на семінарі з поведінки вона ознайомилася з теорією очікування і знайшла її дуже цікавою, хоча не знає, як її можна застосувати.

У її банку кожні півроку переглядаються ставки всіх працівників. Звичайно людина може очікувати підвищення платні на 3-5 відсотків. Дуже рідко начальник може рекомендувати більше. Але Юлі не знає випадку, коли комусь підвищили ставку менше, як на 3%. На її думку, це непоганий спосіб, хоча – і вона про це знає – різниця в підвищенні річної продуктивності праці становить усього 4 %; 6 % – у середніх і 10 % – у найкращих працівників. Підвищення ставки не дуже мотивує останніх.

Є ще один спосіб заохочення – це просування по службі. Юлія Бородіна отримувала підвищення в середньому раз на два роки за шість років своєї кар'єри в банку. Але вона з боєм відчуває, що це просування не може так далі тривати. Більшість керівників має підвищення раз на п'ять років, а дехто з них, які перебувають вище ніж Юлії на службових шаблях, не просувалися ні разу за весь час її роботи в банку. То-

«блакитних комірців», і до «білих» – одне й те ж саме. Вони одержують тижневу платню замість погодинної ставки, беруть участь у пенсійній програмі компанії, мають компенсацію в разі хвороби. Крім того, майстри застосовують вільний, а не жорсткий контроль. Як результат, Олексій почуває себе в значно кращій атмосфері, ніж раніше. Ще один факт, який Олексій помітив, ставши до роботи – майстер не цитував повного листа дисциплінарних правил: навпаки, менеджер відразу сказав, що компанія повністю покладається на працівників. Була відсутня також формальна система правил та покарань за можливі помилки. Це дуже вразило Олексія, змусило його працювати краще. І він не поодинокий у своїх відчуттях. Представники компанії вважають, що ці заходи підвищують продуктивність праці, яка на 35 відсотків вище за середню в галузі. Плинність кадрів усього 4 % (у галузі – 16 %).

Завдання

Дайте відповіді на запитання:

1. Яка з потреб, за теорією А. Маслоу, допомагає здобути задоволення Олексію Малишку?
2. До яких факторів, за Ф. Герцбергом, можна віднести умови на новому місці роботи?
3. Як ви обгрунтуєте підвищення продуктивності праці на фірмі згідно з новою філософією, використавши модель Портера-Лоулера?

ТВОРЧА ЗАДАЧА 17

Практика мотивації в банку

Юлія Бородіна – керівник одного із підрозділів банку. Вона також отримує магістерський ступінь з бізнесу. Минулого вівторка на семінарі з поведінки вона ознайомилася з теорією очікування і знайшла її дуже цікавою, хоча не знає, як її можна застосувати.

У її банку кожні півроку переглядаються ставки всіх працівників. Звичайно людина може очікувати підвищення платні на 3-5 відсотків. Дуже рідко начальник може рекомендувати більше. Але Юлі не знає випадку, коли комусь підвищили ставку менше, як на 3%. На її думку, це непоганий спосіб, хоча – і вона про це знає – різниця в підвищенні річної продуктивності праці становить усього 4 %; 6 % – у середніх і 10 % – у найкращих працівників. Підвищення ставки не дуже мотивує останніх.

Є ще один спосіб заохочення – це просування по службі. Юлія Бородіна отримувала підвищення в середньому раз на два роки за шість років своєї кар'єри в банку. Але вона з боєм відчуває, що це просування не може так далі тривати. Більшість керівників має підвищення раз на п'ять років, а дехто з них, які перебувають вище ніж Юлії на службових шаблях, не просувалися ні разу за весь час її роботи в банку. То-

му для неї зрозуміло, що підвищення в посаді через свою неперіодичність не є ідеальним засобом мотивації. Щоб справді зростати на посаді, людина має переходити до іншого банку.

Крім грошей та посад, Юлія може мотивувати своїх людей заохоченнями та інформувати їх про все, що трапляється в банку. Юлії Бородіній здається, що вона знає все необхідне про мотивацію і не вірить, що теорія очікування має якусь цінність для неї.

Завдання

Дайте відповіді на запитання:

1. У чому різниця між змістовими та процесуальними теоріями?
2. Чи має якусь цінність теорія очікування для Юлії?
3. Які засоби мотивації ви можете порекомендувати Юлії?

РОЗРАХУНКОВА ЗАДАЧА 18

Оцінка ефективності праці керівників управління в ході атестації

Менеджер з персоналу Д. В. Даманський за минулий період виконував два види робіт. Робота № 1 виконувалася 20 днів (Д'), а робота № 2 – 30 днів (Д»). При оцінці виконання робіт виявлено, що середній бал виконання роботи № 1 склав 4 (Б'), а роботи № 2 – 3 (Б»).

Визначити коефіцієнт ефективності праці ($K_{\text{ефф}}$) менеджера з персоналу Д. В. Даманського.

РОЗРАХУНКОВА ЗАДАЧА 19

Розрахувати коефіцієнт абсентизму на підприємстві, якщо відомі наступні дані про календарний фонд часу (табл. 15). Результат прокоментувати:

Таблиця 15
(люд./год.)

Відпрацьовано всього	894 240
Обсяг люд./год. невиходів на роботу — всього	141 152
В тому числі:	
- чергові відпустки	72 320
- відпустки за навчанням	1768
- відпустки у зв'язку із пологами	2832
- хвороби	46 112
- інші невиходів дозволені законом	8160
- невиходи за свій рахунок з дозволу адміністрації	1056
- прогули	1784
- вимушені прогули за ініціативою адміністрації	7120
Святкові й вихідні дні	383 064

му для неї зрозуміло, що підвищення в посаді через свою неперіодичність не є ідеальним засобом мотивації. Щоб справді зростати на посаді, людина має переходити до іншого банку.

Крім грошей та посад, Юлія може мотивувати своїх людей заохоченнями та інформувати їх про все, що трапляється в банку. Юлії Бородіній здається, що вона знає все необхідне про мотивацію і не вірить, що теорія очікування має якусь цінність для неї.

Завдання

Дайте відповіді на запитання:

1. У чому різниця між змістовими та процесуальними теоріями?
2. Чи має якусь цінність теорія очікування для Юлії?
3. Які засоби мотивації ви можете порекомендувати Юлії?

РОЗРАХУНКОВА ЗАДАЧА 18

Оцінка ефективності праці керівників управління в ході атестації

Менеджер з персоналу Д. В. Даманський за минулий період виконував два види робіт. Робота № 1 виконувалася 20 днів (Д'), а робота № 2 – 30 днів (Д»). При оцінці виконання робіт виявлено, що середній бал виконання роботи № 1 склав 4 (Б'), а роботи № 2 – 3 (Б»).

Визначити коефіцієнт ефективності праці ($K_{\text{ефф}}$) менеджера з персоналу Д. В. Даманського.

РОЗРАХУНКОВА ЗАДАЧА 19

Розрахувати коефіцієнт абсентизму на підприємстві, якщо відомі наступні дані про календарний фонд часу (табл. 15). Результат прокоментувати:

Таблиця 15
(люд./год.)

Відпрацьовано всього	894 240
Обсяг люд./год. невиходів на роботу — всього	141 152
В тому числі:	
- чергові відпустки	72 320
- відпустки за навчанням	1768
- відпустки у зв'язку із пологами	2832
- хвороби	46 112
- інші невиходів дозволені законом	8160
- невиходи за свій рахунок з дозволу адміністрації	1056
- прогули	1784
- вимушені прогули за ініціативою адміністрації	7120
Святкові й вихідні дні	383 064

3 САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

3.1. Тематика рефератів

1. Місце організації праці менеджера в теорії менеджменту організації.
2. Наукові принципи організації праці менеджера.
3. Поняття організації праці менеджера, поділу, та кооперації праці.
4. Поняття інформаційної діяльності менеджера та її особливості.
5. Формування організаційної культури.
6. Моделі впливу культури організації на її діяльність.
7. Раціональна організація управлінської праці.
8. Індивідуально-психологічні якості менеджера.
9. Культура документації.
10. Методологічні основи культури управління.
11. Види стимулювання.
12. Організація та обладнання робочих місць працівників апарату управління.
13. Положення про структурні підрозділи.
14. Типові правила внутрішнього розпорядку.
15. Основні принципи наукової організації праці менеджера: раціональний розподіл обов'язків, визначення робочого часу, організація робочого місця, використання раціональних методів та засобів виконання управлінських робіт.
16. Керівник – провідна особа управлінської діяльності на підприємстві.
17. Психологічні риси керівника та їх використання у процесі управління.
18. Психологія стосунків керівника та підлеглих.
19. Делегування повноважень керівної діяльності, зворотний зв'язок.
20. Основні принципи організації праці керівника.
21. Планування особистої роботи керівника.
22. Робота керівника з документами: вхідними, внутрішніми, вихідними.
23. Ділові зустрічі, переговори, техніка їх проведення.
24. Правила ведення бесіди керівника з підлеглими.
25. Науково-технічний прогрес, його значення для діяльності керівника виробничого, торговельного, туристичного чи іншого підприємства.

3 САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

3.1. Тематика рефератів

1. Місце організації праці менеджера в теорії менеджменту організації.
2. Наукові принципи організації праці менеджера.
3. Поняття організації праці менеджера, поділу, та кооперації праці.
4. Поняття інформаційної діяльності менеджера та її особливості.
5. Формування організаційної культури.
6. Моделі впливу культури організації на її діяльність.
7. Раціональна організація управлінської праці.
8. Індивідуально-психологічні якості менеджера.
9. Культура документації.
10. Методологічні основи культури управління.
11. Види стимулювання.
12. Організація та обладнання робочих місць працівників апарату управління.
13. Положення про структурні підрозділи.
14. Типові правила внутрішнього розпорядку.
15. Основні принципи наукової організації праці менеджера: раціональний розподіл обов'язків, визначення робочого часу, організація робочого місця, використання раціональних методів та засобів виконання управлінських робіт.
16. Керівник – провідна особа управлінської діяльності на підприємстві.
17. Психологічні риси керівника та їх використання у процесі управління.
18. Психологія стосунків керівника та підлеглих.
19. Делегування повноважень керівної діяльності, зворотний зв'язок.
20. Основні принципи організації праці керівника.
21. Планування особистої роботи керівника.
22. Робота керівника з документами: вхідними, внутрішніми, вихідними.
23. Ділові зустрічі, переговори, техніка їх проведення.
24. Правила ведення бесіди керівника з підлеглими.
25. Науково-технічний прогрес, його значення для діяльності керівника виробничого, торговельного, туристичного чи іншого підприємства.

3.2. Тести для самостійного опрацювання

3.2.1. Творчі тести з дисципліни

Тест 1. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Яке із зазначених нижче заходів доцільно, на Вашу думку, здійснити менеджером, щоб оптимально відреагувати на несподівані зміни ситуації?

А. Насамперед оцінити характер змін, потім привести у відповідність до нього цілі і діяльність самої організації, а також методи управління нею.

Б. У разі змін завжди приймаються поспішні, неузгоджені рішення, витрачаються даремні зусилля. Через це організація працює нерівно. Тому треба терміново виявити всі негативні ситуації, усунути їх і постаратися підтримувати в діяльності організації необхідну стабільність.

В. Зміни, що виникають у навколишньому середовищі, позначаються не на навиках, які вимагаються від співробітників організації. Тому необхідно докладати зусиль, щоб вони могли пристосуватися до змін.

Тест 2. НАВИЧКИ КЕРІВНИКА «А»

Навички, які вимагаються від керуючого, можна в цілому поділити на 3 види:

ТЕХНОЛОГІЧНІ – тобто пов'язані з конкретною технічною професією;

КОМУНІКАТИВНІ – тобто пов'язані з умінням управляти людьми;

КОНЦЕПТУАЛЬНІ – тобто пов'язані з умінням приймати відповідальні рішення, здійснювати комплексний підхід до проблем.

Яке з наведених нижче суджень щодо трьох видів навиків менеджерів Ви вважаєте правильним?

А. Значимість технологічних навиків знижується в міру того, як підвищується ранг керівника, і, відповідно зростає значимість концептуальних навиків.

Б. Чим вищий ранг керівника, тим більше від нього вимагають комунікативних навиків. Важливість технологічних навиків залишається незмінною для будь-якого рангу.

В. З посиленням жорсткості навколишнього оточення підвищується значимість комунікативних навиків.

3.2. Тести для самостійного опрацювання

3.2.1. Творчі тести з дисципліни

Тест 1. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Яке із зазначених нижче заходів доцільно, на Вашу думку, здійснити менеджером, щоб оптимально відреагувати на несподівані зміни ситуації?

А. Насамперед оцінити характер змін, потім привести у відповідність до нього цілі і діяльність самої організації, а також методи управління нею.

Б. У разі змін завжди приймаються поспішні, неузгоджені рішення, витрачаються даремні зусилля. Через це організація працює нерівно. Тому треба терміново виявити всі негативні ситуації, усунути їх і постаратися підтримувати в діяльності організації необхідну стабільність.

В. Зміни, що виникають у навколишньому середовищі, позначаються не на навиках, які вимагаються від співробітників організації. Тому необхідно докладати зусиль, щоб вони могли пристосуватися до змін.

Тест 2. НАВИЧКИ КЕРІВНИКА «А»

Навички, які вимагаються від керуючого, можна в цілому поділити на 3 види:

ТЕХНОЛОГІЧНІ – тобто пов'язані з конкретною технічною професією;

КОМУНІКАТИВНІ – тобто пов'язані з умінням управляти людьми;

КОНЦЕПТУАЛЬНІ – тобто пов'язані з умінням приймати відповідальні рішення, здійснювати комплексний підхід до проблем.

Яке з наведених нижче суджень щодо трьох видів навиків менеджерів Ви вважаєте правильним?

А. Значимість технологічних навиків знижується в міру того, як підвищується ранг керівника, і, відповідно зростає значимість концептуальних навиків.

Б. Чим вищий ранг керівника, тим більше від нього вимагають комунікативних навиків. Важливість технологічних навиків залишається незмінною для будь-якого рангу.

В. З посиленням жорсткості навколишнього оточення підвищується значимість комунікативних навиків.

Тест 3. НАВИЧКИ КЕРІВНИКА «Б»

Зазначте, які з цих груп навиків вимагають від керівників відповідно нижчої, середньої і вищої ланки:

Ступінь значимості	А	Б	В
1	Уміння згуртувати підлеглих	Технологічні навички	Уміння передбачати
2	Уміння планувати	Уміння згуртувати підлеглих	Уміння згуртувати підлеглих
3	Технологічні навички	Уміння проявляти ініціативу	Уміння йти на компроміс
4	Уміння йти на компроміс	Уміння йти на компроміс	Уміння приваблювати до себе людей
5	Уміння передбачати	Уміння планувати	Уміння планувати
6	Уміння творчо мислити	Уміння виховувати підлеглих	Уміння швидко приймати рішення

Тест 4. СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ

Застосування менеджером демократичних методів керівництва має багато переваг з точки зору управління виробництвом. Однак методи містять у собі і недоліки. У якому з наведених нижче прикладів можна побачити ці недоліки?

А. Завдяки тому, що керівники уважно прислухаються до думки підлеглих і враховують її у своїй діяльності, між керівниками і підлеглими встановлюються довірливі відносини. Однак при цьому в підлеглих розвивається почуття заздрості і не виховується самостійність.

Б. Якщо керівники будуть вислуховувати думку кожного підлеглого, вони витратять багато часу на переконання, врегулювання різних питань. Через це може статися так, що керівники неспроможні будуть вчасно вживати необхідні заходи в екстремальних умовах.

В. Якщо керівники занадто багато уваги приділятимуть підлеглим, то останнім це поступово набридне і вони будуть радітися зі старшими за віком колегами, спілкування з якими «зручніше», ніж з начальством.

Тест 5. УПРАВЛІНСЬКІ ДІЇ

Трапляються випадки, коли від вищестоящих органів не надходить чітких вказівок, не визначаються конкретні цілі. Як повинен діяти керівник у таких випадках? Який із наведених нижче варіантів дій Ви вважаєте найбільше правильним?

А. Слід вийти з пропозицією у вищу інстанцію і попросити необхідних вказівок.

Тест 3. НАВИЧКИ КЕРІВНИКА «Б»

Зазначте, які з цих груп навиків вимагають від керівників відповідно нижчої, середньої і вищої ланки:

Ступінь значимості	А	Б	В
1	Уміння згуртувати підлеглих	Технологічні навички	Уміння передбачати
2	Уміння планувати	Уміння згуртувати підлеглих	Уміння згуртувати підлеглих
3	Технологічні навички	Уміння проявляти ініціативу	Уміння йти на компроміс
4	Уміння йти на компроміс	Уміння йти на компроміс	Уміння приваблювати до себе людей
5	Уміння передбачати	Уміння планувати	Уміння планувати
6	Уміння творчо мислити	Уміння виховувати підлеглих	Уміння швидко приймати рішення

Тест 4. СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ

Застосування менеджером демократичних методів керівництва має багато переваг з точки зору управління виробництвом. Однак методи містять у собі і недоліки. У якому з наведених нижче прикладів можна побачити ці недоліки?

А. Завдяки тому, що керівники уважно прислухаються до думки підлеглих і враховують її у своїй діяльності, між керівниками і підлеглими встановлюються довірливі відносини. Однак при цьому в підлеглих розвивається почуття заздрості і не виховується самостійність.

Б. Якщо керівники будуть вислуховувати думку кожного підлеглого, вони витратять багато часу на переконання, врегулювання різних питань. Через це може статися так, що керівники неспроможні будуть вчасно вживати необхідні заходи в екстремальних умовах.

В. Якщо керівники занадто багато уваги приділятимуть підлеглим, то останнім це поступово набридне і вони будуть радітися зі старшими за віком колегами, спілкування з якими «зручніше», ніж з начальством.

Тест 5. УПРАВЛІНСЬКІ ДІЇ

Трапляються випадки, коли від вищестоящих органів не надходить чітких вказівок, не визначаються конкретні цілі. Як повинен діяти керівник у таких випадках? Який із наведених нижче варіантів дій Ви вважаєте найбільше правильним?

А. Слід вийти з пропозицією у вищу інстанцію і попросити необхідних вказівок.

Б. Проаналізувати ситуацію, визначити, що необхідно зробити в інтересах своєї організації і приступити до мобілізації персоналу на вищення завдань.

В. Відсутність чітких вказівок і постановки конкретних цілей з боку вищої інстанції може пояснюватися тим, що в цих сферах вважають недоцільним і несвоєчасним приймати поспішні рішення. Тому починати дії слід тільки після того, як надійде вказівка зверху.

Тест 6. ПРАЦЬОВИТІСТЬ

Виберіть із наведених нижче варіантів три найбільш ефективні заходи, що спонукали б інтерес до роботи.

А. Здійснювати управління, яке б забезпечувало достатні відомості про характер виконуваної роботи.

Б. Час від часу змінювати роботу, щоб вона не набридала.

В. У разі, якщо треба змусити людей виконувати роботу, необхідно об'єднати добре працівників, які добре розуміються на справі в одну групу.

Г. Докладно, в деталях пояснити людям характер роботи, і в такий спосіб зробити так, щоб вона була виконана без зривів.

Д. Роботу, яку треба виконати, необхідно час від часу доповнювати новими завданнями. Непогано організувати змагання за кращий результат.

Е. Точно вказати на недоліки і позитивні моменти виконуваної роботи.

Тест 7. СТАВЛЕННЯ ДО ПРАЦІ

В якому з наведених нижче випадків виявляється свідомість людей щодо праці.

А. В складних умовах люди будуть працювати з ентузіазмом. Однак як тільки з'являється вільний час і життєвий комфорт, виникає бажання розважитися і відпочити.

Б. Якщо людина досягає певного рівня життя, у неї з'являється вільний час, то робота стає не тільки джерелом прибутків, а й засобом задоволення духовних та інтелектуальних запитів.

В. Якщо з'являється достаток і життя стає комфортнішим, людина шукає розваг, задоволень. У такому разі вона втрачає інтерес до роботи і прагне уникати складностей.

Тест 8. ПОЧУТТЯ НАЛЕЖНОСТІ ДО ПІДПРИЄМСТВА

Культивування у співробітників сильного почуття належності до підприємства або місця роботи є не тільки ефективним «закріплюючим» чинником, а й дуже важливим з точки зору стимулюван-

Б. Проаналізувати ситуацію, визначити, що необхідно зробити в інтересах своєї організації і приступити до мобілізації персоналу на вищення завдань.

В. Відсутність чітких вказівок і постановки конкретних цілей з боку вищої інстанції може пояснюватися тим, що в цих сферах вважають недоцільним і несвоєчасним приймати поспішні рішення. Тому починати дії слід тільки після того, як надійде вказівка зверху.

Тест 6. ПРАЦЬОВИТІСТЬ

Виберіть із наведених нижче варіантів три найбільш ефективні заходи, що спонукали б інтерес до роботи.

А. Здійснювати управління, яке б забезпечувало достатні відомості про характер виконуваної роботи.

Б. Час від часу змінювати роботу, щоб вона не набридала.

В. У разі, якщо треба змусити людей виконувати роботу, необхідно об'єднати добре працівників, які добре розуміються на справі в одну групу.

Г. Докладно, в деталях пояснити людям характер роботи, і в такий спосіб зробити так, щоб вона була виконана без зривів.

Д. Роботу, яку треба виконати, необхідно час від часу доповнювати новими завданнями. Непогано організувати змагання за кращий результат.

Е. Точно вказати на недоліки і позитивні моменти виконуваної роботи.

Тест 7. СТАВЛЕННЯ ДО ПРАЦІ

В якому з наведених нижче випадків виявляється свідомість людей щодо праці.

А. В складних умовах люди будуть працювати з ентузіазмом. Однак як тільки з'являється вільний час і життєвий комфорт, виникає бажання розважитися і відпочити.

Б. Якщо людина досягає певного рівня життя, у неї з'являється вільний час, то робота стає не тільки джерелом прибутків, а й засобом задоволення духовних та інтелектуальних запитів.

В. Якщо з'являється достаток і життя стає комфортнішим, людина шукає розваг, задоволень. У такому разі вона втрачає інтерес до роботи і прагне уникати складностей.

Тест 8. ПОЧУТТЯ НАЛЕЖНОСТІ ДО ПІДПРИЄМСТВА

Культивування у співробітників сильного почуття належності до підприємства або місця роботи є не тільки ефективним «закріплюючим» чинником, а й дуже важливим з точки зору стимулюван-

ня працьовитості. Який із наведених нижче прикладів є в цьому випадку найбільш прийнятним?

А. При визначенні цілей роботи на підприємстві, а також при упорядкуванні робочих планів треба робити так, щоб підлеглі брали в цьому участь, висловлювали свою думку.

Б. Необхідно, наскільки це можливо, уникати того, щоб змушувати підлеглих виконувати непосильну роботу або давати їм наганяй. Треба виявляти постійну турботу про кожного підлеглого.

В. Встановити суворий порядок на робочих місцях і самому як керівнику дотримуватися його, подаючи приклад іншим. Водночас треба змушувати підлеглих дотримуватися встановленого порядку і не допускати самовільних вчинків.

Тест 9. ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ І ЗАВДАНЬ ДІЯЛЬНОСТІ

Виберіть із наведених нижче рекомендацій три найбільше важливі, які бажано враховувати при визначенні цілей.

А. Домагатися розуміння того, яке значення мають поставлені цілі для досягнення цілей організації.

Б. У міру можливості визначати цілі з урахуванням думки підлеглих.

В. Домагатися повного розуміння цілей кожним підлеглим. Культивувати у підлеглих почуття справедливості.

Г. Якщо при визначенні цілі виходити з можливостей підлеглих, то буде важко досягти їх.

Д. Можна досягти будь-якої цілі, якщо враховувати можливості підлеглих.

Е. При визначенні цілей потрібно вдаватися до конкретних фактів і цифр.

Ж. Домагатися розуміння того, що досягнення поставлених цілей є для підлеглих їхнім обов'язком, справою, за яку вони відповідають.

Тест 10. ЗЛАГОДЖЕНІСТЬ ГРУПИ

Які, на вашу думку, із наведених нижче заходів є найбільш ефективними для формування атмосфери взаємовиручки, взаємодії серед підлеглих?

А. Будь-то сфера виробництва чи сфера торгівлі, на підприємстві варто створити своєрідну атмосферу суперництва між робочими групами.

Б. Визначити обсяг роботи в рамках підприємства, розподілити її між усіма підлеглими, зробити так, щоб кожен не виходив за межі своєї компетенції. Одночасно з цим здійснити управління таким чином, щоб гарантувати успішне виконання роботи кожним працівником і щоб ніхто не заважав один одному.

ня працьовитості. Який із наведених нижче прикладів є в цьому випадку найбільш прийнятним?

А. При визначенні цілей роботи на підприємстві, а також при упорядкуванні робочих планів треба робити так, щоб підлеглі брали в цьому участь, висловлювали свою думку.

Б. Необхідно, наскільки це можливо, уникати того, щоб змушувати підлеглих виконувати непосильну роботу або давати їм наганяй. Треба виявляти постійну турботу про кожного підлеглого.

В. Встановити суворий порядок на робочих місцях і самому як керівнику дотримуватися його, подаючи приклад іншим. Водночас треба змушувати підлеглих дотримуватися встановленого порядку і не допускати самовільних вчинків.

Тест 9. ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ І ЗАВДАНЬ ДІЯЛЬНОСТІ

Виберіть із наведених нижче рекомендацій три найбільше важливі, які бажано враховувати при визначенні цілей.

А. Домагатися розуміння того, яке значення мають поставлені цілі для досягнення цілей організації.

Б. У міру можливості визначати цілі з урахуванням думки підлеглих.

В. Домагатися повного розуміння цілей кожним підлеглим. Культивувати у підлеглих почуття справедливості.

Г. Якщо при визначенні цілі виходити з можливостей підлеглих, то буде важко досягти їх.

Д. Можна досягти будь-якої цілі, якщо враховувати можливості підлеглих.

Е. При визначенні цілей потрібно вдаватися до конкретних фактів і цифр.

Ж. Домагатися розуміння того, що досягнення поставлених цілей є для підлеглих їхнім обов'язком, справою, за яку вони відповідають.

Тест 10. ЗЛАГОДЖЕНІСТЬ ГРУПИ

Які, на вашу думку, із наведених нижче заходів є найбільш ефективними для формування атмосфери взаємовиручки, взаємодії серед підлеглих?

А. Будь-то сфера виробництва чи сфера торгівлі, на підприємстві варто створити своєрідну атмосферу суперництва між робочими групами.

Б. Визначити обсяг роботи в рамках підприємства, розподілити її між усіма підлеглими, зробити так, щоб кожен не виходив за межі своєї компетенції. Одночасно з цим здійснити управління таким чином, щоб гарантувати успішне виконання роботи кожним працівником і щоб ніхто не заважав один одному.

В. Провести неофіційні заходи, наприклад, приятельські зустрічі або екскурсії, у ході яких працівники могли б із задоволенням і невимушено поспілкуватися один з одним. Поряд із цим треба за допомогою зборів і інших заходів сприяти тому, щоб працівники розуміли характер роботи один одного.

Тест 11. СПРАЦЬОВАНІСТЬ ГРУПИ

Чому в малій групі легше досягається єдність дій? Які з приведених нижче причин є обґрунтованими?

А. Спосіб мислення однієї людини відрізняється від способу мислення іншої. Тому в малій групі легше знайти загальну для усіх точку дотику. У великій же групі домогтися цього значно складніше, оскільки спілкування в малій групі інтенсивніше, ніж у великій.

Б. Якщо група нечисленна, те в ній легше забезпечити єдність дії. Це зв'язано з прагненням людей до взаєморозуміння.

В. У будь-якій групі є люди, чия думка розходиться з думкою інших. Якщо група нечисленна, то природно, і менше таких людей. Тому не потрібно затрачати занадто багато зусиль на уговори таких людей.

Тест 12. ЗМАГАННЯ

Яке з наведених нижче положень, що стосуються змагальності є правильним?

А. Оскільки вважається, що людина прагне одержати верх над іншими, її варто втягувати в змагання.

Б. Змагання нерідко підвищує коефіцієнт корисної дії людини в трудовій діяльності. Однак людина, що не має перспективи перемогти в змаганні, постійно відмовляється від них. Змагання, які проводяться на протязі тривалого часу, не тільки не підвищують, а, навпаки, знижують коефіцієнт корисної дії працівників.

В. У змаганні тільки частина працівників напружує свої сили, вкладає душу в роботу. Більшість же не змінює звичного для себе трудового ритму. Тому змагання майже не змінюють коефіцієнта корисної дії працівників.

3.2.2. Ситуації для самостійного опрацювання

ЗАВДАННЯ 1

Дайте відповідь для вирішення конкретної ситуації.

У самий напружений період у колективі фірми допущений непорядний вчинок, зроблена серйозна помилка. Світу невідомий ви-

В. Провести неофіційні заходи, наприклад, приятельські зустрічі або екскурсії, у ході яких працівники могли б із задоволенням і невимушено поспілкуватися один з одним. Поряд із цим треба за допомогою зборів і інших заходів сприяти тому, щоб працівники розуміли характер роботи один одного.

Тест 11. СПРАЦЬОВАНІСТЬ ГРУПИ

Чому в малій групі легше досягається єдність дій? Які з приведених нижче причин є обґрунтованими?

А. Спосіб мислення однієї людини відрізняється від способу мислення іншої. Тому в малій групі легше знайти загальну для усіх точку дотику. У великій же групі домогтися цього значно складніше, оскільки спілкування в малій групі інтенсивніше, ніж у великій.

Б. Якщо група нечисленна, те в ній легше забезпечити єдність дії. Це зв'язано з прагненням людей до взаєморозуміння.

В. У будь-якій групі є люди, чия думка розходиться з думкою інших. Якщо група нечисленна, то природно, і менше таких людей. Тому не потрібно затрачати занадто багато зусиль на уговори таких людей.

Тест 12. ЗМАГАННЯ

Яке з наведених нижче положень, що стосуються змагальності є правильним?

А. Оскільки вважається, що людина прагне одержати верх над іншими, її варто втягувати в змагання.

Б. Змагання нерідко підвищує коефіцієнт корисної дії людини в трудовій діяльності. Однак людина, що не має перспективи перемогти в змаганні, постійно відмовляється від них. Змагання, які проводяться на протязі тривалого часу, не тільки не підвищують, а, навпаки, знижують коефіцієнт корисної дії працівників.

В. У змаганні тільки частина працівників напружує свої сили, вкладає душу в роботу. Більшість же не змінює звичного для себе трудового ритму. Тому змагання майже не змінюють коефіцієнта корисної дії працівників.

3.2.2. Ситуації для самостійного опрацювання

ЗАВДАННЯ 1

Дайте відповідь для вирішення конкретної ситуації.

У самий напружений період у колективі фірми допущений непорядний вчинок, зроблена серйозна помилка. Світу невідомий ви-

нуватець. Однак виявити його і покарати необхідно. Що застосувати в даній ситуації?

- А. Зупинити з'ясування фактів до закінчення роботи.
- Б. Подозрюваєних викликати до себе, запропонувати назвати винних.
- В. Запропонувати обговорити цю подію адміністрації.
- Г. Провести з цього приводу збору колективу.

ЗАВДАННЯ 2

Дайте відповідь для вирішення конкретної ситуації.

Між Вашими підлеглими виник конфлікт. Ваша позиція:

- А. Моя справа – не допустити, щоб вони конфліктували на роботі, а вирішувати конфлікт – це їхня особиста справа.
- Б. Найкраще розібрати цей випадок у колективі.
- В. Знайти спосіб їх помирити.
- Г. Подіяти на них через авторитетну особу.

ЗАВДАННЯ 3

Дайте відповідь для вирішення конкретної ситуації.

Ви повинні обрати заступника:

- А. Перший швидко погоджується з Вашим думкою, беззастережно виконує будь-яке завдання.
- Б. Другий не боїться зіпсувати «особисті відношення» в ім'я цілі.
- В. Третій схильний до суперечок, буває замкнутий, але досвідчений фахівець, вмілий організатор, творча людина.
- Г. Четвертий все вирішує самостійно, уникає особистих контактів із начальником, не любить, коли йому заважають.

ЗАВДАННЯ 4

Дайте відповідь для вирішення конкретної ситуації.

Один із співробітників занедужав. Кожний із членів фірми зайнятий терміновою роботою. Робота відсутнього повинна бути виконана:

- А. Доручи її одному з підлеглих.
- Б. Запропоную питання на колективне обговорення.
- В. Запропоную розділити роботу порівно.
- Г. Зроблю сам.

ЗАВДАННЯ 5

Дайте відповідь для вирішення конкретної ситуації.

При розподілі премій виявилися незадоволені. Що Ви відповісте на скаргу:

- А. Премії розподіляє дирекція.
- Б. Отримаєте наступного разу.
- В. Я постараюсь врегулювати це питання.
- Г. Премія затверджена відповідно до трудових досягнень кожного.

нуватець. Однак виявити його і покарати необхідно. Що застосувати в даній ситуації?

- А. Зупинити з'ясування фактів до закінчення роботи.
- Б. Подозрюваєних викликати до себе, запропонувати назвати винних.
- В. Запропонувати обговорити цю подію адміністрації.
- Г. Провести з цього приводу збору колективу.

ЗАВДАННЯ 2

Дайте відповідь для вирішення конкретної ситуації.

Між Вашими підлеглими виник конфлікт. Ваша позиція:

- А. Моя справа – не допустити, щоб вони конфліктували на роботі, а вирішувати конфлікт – це їхня особиста справа.
- Б. Найкраще розібрати цей випадок у колективі.
- В. Знайти спосіб їх помирити.
- Г. Подіяти на них через авторитетну особу.

ЗАВДАННЯ 3

Дайте відповідь для вирішення конкретної ситуації.

Ви повинні обрати заступника:

- А. Перший швидко погоджується з Вашим думкою, беззастережно виконує будь-яке завдання.
- Б. Другий не боїться зіпсувати «особисті відношення» в ім'я цілі.
- В. Третій схильний до суперечок, буває замкнутий, але досвідчений фахівець, вмілий організатор, творча людина.
- Г. Четвертий все вирішує самостійно, уникає особистих контактів із начальником, не любить, коли йому заважають.

ЗАВДАННЯ 4

Дайте відповідь для вирішення конкретної ситуації.

Один із співробітників занедужав. Кожний із членів фірми зайнятий терміновою роботою. Робота відсутнього повинна бути виконана:

- А. Доручи її одному з підлеглих.
- Б. Запропоную питання на колективне обговорення.
- В. Запропоную розділити роботу порівно.
- Г. Зроблю сам.

ЗАВДАННЯ 5

Дайте відповідь для вирішення конкретної ситуації.

При розподілі премій виявилися незадоволені. Що Ви відповісте на скаргу:

- А. Премії розподіляє дирекція.
- Б. Отримаєте наступного разу.
- В. Я постараюсь врегулювати це питання.
- Г. Премія затверджена відповідно до трудових досягнень кожного.

3.2.3. Тести для самоконтролю з дисципліни (виберіть правильну відповідь)

1. Які з перерахованих причин є найважливішими в невдалій кар'єрі керівника:

1. Уявлення про те, що висока посада – це насамперед висока зарплата;
2. Це насамперед персональний кабінет, автомобіль тощо;
3. Відсутність фахової освіти;
4. Вік;
5. Конфліктність.

2. Менеджер – це:

1. Людина, яка здатна вигадати новий товар;
2. Людина, яка здатна відкрити свою справу;
3. Людина, що знає всі тонкощі створення продукції;
4. Людина, що вміє тривалий час одержувати прибуток;
5. Людина, що вміє надихати на працю.

3. Підприємець – це:

1. Людина, яка здатна вигадати новий товар;
2. Людина, яка здатна відкрити свою справу;
3. Людина, що знає всі тонкощі створення продукції;
4. Людина, що вміє тривалий час одержувати прибуток;
5. Людина, що вміє надихати на працю.

4. Бізнесмен – це:

1. Людина, яка здатна вигадати новий товар;
2. Людина, яка здатна відкрити свою справу;
3. Людина, що знає всі тонкощі створення продукції;
4. Людина, що вміє тривалий час одержувати прибуток;
5. Людина, що вміє надихати на працю.

5. У тому випадку коли в колективі низький рівень організації праці, то менеджер до якого стилю керування повинний удавати:

1. Демократичного
2. Бюрократичного.
3. Авторитарного
4. Ділового

6. Який стиль управління найбільш дозволяє забезпечити кінцевий результат:

1. Авторитарний
2. Діловий

3.2.3. Тести для самоконтролю з дисципліни (виберіть правильну відповідь)

1. Які з перерахованих причин є найважливішими в невдалій кар'єрі керівника:

1. Уявлення про те, що висока посада – це насамперед висока зарплата;
2. Це насамперед персональний кабінет, автомобіль тощо;
3. Відсутність фахової освіти;
4. Вік;
5. Конфліктність.

2. Менеджер – це:

1. Людина, яка здатна вигадати новий товар;
2. Людина, яка здатна відкрити свою справу;
3. Людина, що знає всі тонкощі створення продукції;
4. Людина, що вміє тривалий час одержувати прибуток;
5. Людина, що вміє надихати на працю.

3. Підприємець – це:

1. Людина, яка здатна вигадати новий товар;
2. Людина, яка здатна відкрити свою справу;
3. Людина, що знає всі тонкощі створення продукції;
4. Людина, що вміє тривалий час одержувати прибуток;
5. Людина, що вміє надихати на працю.

4. Бізнесмен – це:

1. Людина, яка здатна вигадати новий товар;
2. Людина, яка здатна відкрити свою справу;
3. Людина, що знає всі тонкощі створення продукції;
4. Людина, що вміє тривалий час одержувати прибуток;
5. Людина, що вміє надихати на працю.

5. У тому випадку коли в колективі низький рівень організації праці, то менеджер до якого стилю керування повинний удавати:

1. Демократичного
2. Бюрократичного.
3. Авторитарного
4. Ділового

6. Який стиль управління найбільш дозволяє забезпечити кінцевий результат:

1. Авторитарний
2. Діловий

3. Бюрократичний.
4. Ліберальний.

7. Головною мірою культури ділових людей у процесі менеджменту є :

1. Правильна промова.
2. Повага до людей
3. Відсутність конфліктів

8. Про Вашого знайомого говорять як про тактовного керівника тому, що він:

1. Враховує індивідуальні особливості співрозмовника
2. Не виявляє грубості
3. Завжди з усіма вітається

9. Яким діям, що починає менеджер у роботі варто віддати перевагу:

1. Експансивним
2. Спокійним, байдужим
3. Пасивним, безвідповідальним
4. Ініціативним, принциповим

10. Яка в менеджера повинна бути пам'ять:

1. Пам'ять не грає істотної ролі в менеджменті
2. Пам'ять повинна бути доброю
3. Пам'ять повинна бути ємною

11. Що забезпечує виконання /реалізацію/ функції менеджменту «планування»:

1. Визначення цілей і завдань діяльності
2. Запобігання хаотичного розвитку

12. Якщо прийдеться роз'яснити поняття управління (менеджменту), то Ви скажете:

1. Робота зв'язана з переробкою інформації
2. Управління людьми
3. Здійснення впливу на визначений об'єкт з метою досягнення якоїсь цілі.

13. Кар'єра у бізнесі – це:

1. Просування людини по службі
2. Процес зміни рівня професійної кваліфікації, поведінки, позиції та місця у ділових колах
3. Вказане у пп. 1, 2.
4. Вказане у пп. 1, 2, а також процес зміни майнового статусу

3. Бюрократичний.
4. Ліберальний.

7. Головною мірою культури ділових людей у процесі менеджменту є :

1. Правильна промова.
2. Повага до людей
3. Відсутність конфліктів

8. Про Вашого знайомого говорять як про тактовного керівника тому, що він:

1. Враховує індивідуальні особливості співрозмовника
2. Не виявляє грубості
3. Завжди з усіма вітається

9. Яким діям, що починає менеджер у роботі варто віддати перевагу:

1. Експансивним
2. Спокійним, байдужим
3. Пасивним, безвідповідальним
4. Ініціативним, принциповим

10. Яка в менеджера повинна бути пам'ять:

1. Пам'ять не грає істотної ролі в менеджменті
2. Пам'ять повинна бути доброю
3. Пам'ять повинна бути ємною

11. Що забезпечує виконання /реалізацію/ функції менеджменту «планування»:

1. Визначення цілей і завдань діяльності
2. Запобігання хаотичного розвитку

12. Якщо прийдеться роз'яснити поняття управління (менеджменту), то Ви скажете:

1. Робота зв'язана з переробкою інформації
2. Управління людьми
3. Здійснення впливу на визначений об'єкт з метою досягнення якоїсь цілі.

13. Кар'єра у бізнесі – це:

1. Просування людини по службі
2. Процес зміни рівня професійної кваліфікації, поведінки, позиції та місця у ділових колах
3. Вказане у пп. 1, 2.
4. Вказане у пп. 1, 2, а також процес зміни майнового статусу

14. Кар'єра у бізнесі дає можливість одержання:

1. Більшої кількості грошей
2. Повноважень, відповідальності
3. Вказане у пп. 1, 2, а також високого статусу і престижу
4. Вказане у пп. 1, 2, 3, а також високої влади та контролю над іншими

15. Визначте види кар'єри у бізнесі

1. Професійна
2. Службова (посадова)
3. Майнова
4. Все вищеназване у пп. 1, 2, 3.

16. Яка кар'єра має для підприємця пріоритетне значення і набуває статусу найвищого рівня?

1. Професійна
2. Службова (посадова)
3. Майнова

Вкажіть одну із відповідей тесту 15.

17. До підприємницького типу особистості за вищевказаною теорією відносять людей, які люблять:

1. Працювати з предметами, машинами, мають технічні або механічні здібності
2. Здійснювати вплив, управляти іншими для досягнення своїх цілей
3. Працювати у неформальних групах і ситуаціях, використовуючи власні манери, творчість, оригінальність
4. Працювати разом з іншими, допомагати один одному, але схильні ухилятися від самостійної, систематичної діяльності

18. До дослідницького типу особистості відносять людей, які люблять:

1. Працювати з цифрами, мають здібності до розрахунків, систематично маніпулювати даними і записами
2. Спостерігати, навчатись, аналізувати, вирішувати, творчо ставитись до справи
3. Бути першим, конкурувати з іншими
4. Індивідуалізм, незалежність від інших

19. Сутність авторитарного стилю керівництва полягає у тому, що він зосереджений:

1. На людині
2. На роботі
3. На ситуації

14. Кар'єра у бізнесі дає можливість одержання:

1. Більшої кількості грошей
2. Повноважень, відповідальності
3. Вказане у пп. 1, 2, а також високого статусу і престижу
4. Вказане у пп. 1, 2, 3, а також високої влади та контролю над іншими

15. Визначте види кар'єри у бізнесі

1. Професійна
2. Службова (посадова)
3. Майнова
4. Все вищеназване у пп. 1, 2, 3.

16. Яка кар'єра має для підприємця пріоритетне значення і набуває статусу найвищого рівня?

1. Професійна
2. Службова (посадова)
3. Майнова

Вкажіть одну із відповідей тесту 15.

17. До підприємницького типу особистості за вищевказаною теорією відносять людей, які люблять:

1. Працювати з предметами, машинами, мають технічні або механічні здібності
2. Здійснювати вплив, управляти іншими для досягнення своїх цілей
3. Працювати у неформальних групах і ситуаціях, використовуючи власні манери, творчість, оригінальність
4. Працювати разом з іншими, допомагати один одному, але схильні ухилятися від самостійної, систематичної діяльності

18. До дослідницького типу особистості відносять людей, які люблять:

1. Працювати з цифрами, мають здібності до розрахунків, систематично маніпулювати даними і записами
2. Спостерігати, навчатись, аналізувати, вирішувати, творчо ставитись до справи
3. Бути першим, конкурувати з іншими
4. Індивідуалізм, незалежність від інших

19. Сутність авторитарного стилю керівництва полягає у тому, що він зосереджений:

1. На людині
2. На роботі
3. На ситуації

4. На інформації, технічних засобах, формуванні зв'язків з громадськістю

20. Використовуючи автократичний стиль керівництва підприємця:

1. Нав'язує свою волю виконавцям, централізує повноваження
2. Структурує роботу підлеглих і майже не дає їм свободи в прийнятті рішень
3. Жорстко керує всією роботою в межах його компетентності
4. Все вищезазначене у пп. 1, 2, 3, може чинити психологічний тиск

21. Для демократичного стилю керівництва характерно:

1. Високий ступінь децентралізації повноважень
2. Підлеглі приймають активну участь в обґрунтуванні рішень
3. Більша свобода у виконанні завдань для підлеглих, спільне обговорення питань
4. Вказане у пп. 1, 2, 3, а також створення атмосфери відкритості та довіри

22. При використанні ситуаційної моделі керівництва підприємця враховує:

1. Конкретну ситуацію
2. Взаємовідносини між людьми
3. Складність проблеми, структуру виробничого завдання, посадові повноваження
4. Всі варіанти відповідей правильні

23. Основними етапами службової кар'єри є:

1. Становлення (затвердження), просування по службі
2. До-робочий, становлення, просування по службі
3. До-робочий, становлення, просування по службі, збереження
4. Просування по службі, збереження, вихід на пенсію

24. Складовими етапами службової кар'єри «до-робочий» є:

1. Навчання у школі, професійному училищі, коледжі, технікумі, інституті, академії, університеті
2. Практичне навчання на виробництві
3. Залежність у роботі
4. Все вищевказане у пп. 1, 2, 3.

25. Складовими етапами службової кар'єри «становлення (затвердження)» є:

1. Несення більшої відповідальності і самостійності у роботі

4. На інформації, технічних засобах, формуванні зв'язків з громадськістю

20. Використовуючи автократичний стиль керівництва підприємця:

1. Нав'язує свою волю виконавцям, централізує повноваження
2. Структурує роботу підлеглих і майже не дає їм свободи в прийнятті рішень
3. Жорстко керує всією роботою в межах його компетентності
4. Все вищезазначене у пп. 1, 2, 3, може чинити психологічний тиск

21. Для демократичного стилю керівництва характерно:

1. Високий ступінь децентралізації повноважень
2. Підлеглі приймають активну участь в обґрунтуванні рішень
3. Більша свобода у виконанні завдань для підлеглих, спільне обговорення питань
4. Вказане у пп. 1, 2, 3, а також створення атмосфери відкритості та довіри

22. При використанні ситуаційної моделі керівництва підприємця враховує:

1. Конкретну ситуацію
2. Взаємовідносини між людьми
3. Складність проблеми, структуру виробничого завдання, посадові повноваження
4. Всі варіанти відповідей правильні

23. Основними етапами службової кар'єри є:

1. Становлення (затвердження), просування по службі
2. До-робочий, становлення, просування по службі
3. До-робочий, становлення, просування по службі, збереження
4. Просування по службі, збереження, вихід на пенсію

24. Складовими етапами службової кар'єри «до-робочий» є:

1. Навчання у школі, професійному училищі, коледжі, технікумі, інституті, академії, університеті
2. Практичне навчання на виробництві
3. Залежність у роботі
4. Все вищевказане у пп. 1, 2, 3.

25. Складовими етапами службової кар'єри «становлення (затвердження)» є:

1. Несення більшої відповідальності і самостійності у роботі

2. Генератор ідей у обраній галузі, розкриття своїх здібностей і таланту
3. Придбання впевненості у собі, збереження підтримки у колективі
4. Все вищеназване у пп. 1, 2, 3.

26. Характерними особливостями етапу службової кар'єри «просування по службі» є:

1. Сильнодіюча мотивація праці і вагомі результати, отримання більш високої посади
2. Підвищення кваліфікації, взаємодія з іншими професіоналами фірми
3. Організація роботи з молоддю
4. Все вищевказане у пп. 1, 2, 3, а також прагнення до співробітництва з іншими установами

27. Для етапу службової кар'єри «збереження» притаманні такі особливості:

1. Формування стратегії розвитку підприємства
2. Генератор ідей, взаємодія з важливими фігурами інших організацій
3. Відбір персоналу, визначення і сприяння кар'єрі своїх послідовників
4. Все вищеперераховане, а також вміння впливати на інших, компетентність

28. У США можна мати такі професії в управлінні:

1. Керівник відділу, управляючий виробництвом, управляючий трудовими ресурсами
2. Управляючий матеріально-технічним постачанням, виробничий майстер
3. Фахівець по громадським зв'язкам, працівник відділу кадрів
4. Всі варіанти відповідей правильні

29. У сфері маркетингу американських компаній є такі професії:

1. Менеджер з реклами, менеджер з маркетингу, агент по розміщенню реклами
2. Фахівець з вивчення ринку, фахівець з продажу виробничого обладнання
3. Представник туристичної агенції, фахівець з оптових продаж
4. Вказане у пп. 1, 2, 3, а також фахівець по роздрібним закупкам

30. Які існують професії у сфері фінансів з дворічним курсом навчання на прикладі США?

1. Біржовий брокер, фахівець-аналітик з поточних операцій, фахівець з фінансів, ревізор банку

2. Генератор ідей у обраній галузі, розкриття своїх здібностей і таланту
3. Придбання впевненості у собі, збереження підтримки у колективі
4. Все вищеназване у пп. 1, 2, 3.

26. Характерними особливостями етапу службової кар'єри «просування по службі» є:

1. Сильнодіюча мотивація праці і вагомі результати, отримання більш високої посади
2. Підвищення кваліфікації, взаємодія з іншими професіоналами фірми
3. Організація роботи з молоддю
4. Все вищевказане у пп. 1, 2, 3, а також прагнення до співробітництва з іншими установами

27. Для етапу службової кар'єри «збереження» притаманні такі особливості:

1. Формування стратегії розвитку підприємства
2. Генератор ідей, взаємодія з важливими фігурами інших організацій
3. Відбір персоналу, визначення і сприяння кар'єрі своїх послідовників
4. Все вищеперераховане, а також вміння впливати на інших, компетентність

28. У США можна мати такі професії в управлінні:

1. Керівник відділу, управляючий виробництвом, управляючий трудовими ресурсами
2. Управляючий матеріально-технічним постачанням, виробничий майстер
3. Фахівець по громадським зв'язкам, працівник відділу кадрів
4. Всі варіанти відповідей правильні

29. У сфері маркетингу американських компаній є такі професії:

1. Менеджер з реклами, менеджер з маркетингу, агент по розміщенню реклами
2. Фахівець з вивчення ринку, фахівець з продажу виробничого обладнання
3. Представник туристичної агенції, фахівець з оптових продаж
4. Вказане у пп. 1, 2, 3, а також фахівець по роздрібним закупкам

30. Які існують професії у сфері фінансів з дворічним курсом навчання на прикладі США?

1. Біржовий брокер, фахівець-аналітик з поточних операцій, фахівець з фінансів, ревізор банку

2. Статистик, управляючий трестом і нерухомістю, фахівець з кредитів, бухгалтер, економіст
3. Банківський службовець, банківський касир, молодший аудитор у місцевої адміністрації
4. Вказане у п. 3, а також консультант з кредитів, страховий агент

31. Планування кар'єри у бізнесі може здійснюватись з допомогою складання кар'єрограми, у якій вказуються:

1. Хронологія подій у трудовій діяльності (зміни в кваліфікації, посаді, умовах праці, її сплати)
2. Вимоги, які повинен виконувати працівник для просування його за етапами кар'єри
3. Вказане у пп. 1, 2, а також обов'язки з боку адміністрації по відношенню до працівника
4. Вказане у п. 3, а також заходи заохочення або покарання за виконання або невиконання працівником обов'язків

32. Діловими якостями особистості підприємця є:

1. Енергійність, ініціативність, комунікабельність, швидка кмітливість, рішучість, цілеспрямованість
2. Упертість, настирливість, працьовитість, організованість, компетентність
3. Готовність до пошуку нових можливостей, вміння ризикувати, незалежність і впевненість у собі
4. Все вищевказане у пп. 1, 2, 3, а також нахил до здобуття зиску у будь-якій справі

33. Для підприємця як керівника фірми необхідно мати такі характерні якості:

1. Авторитет лідера, здатність керувати колективом, впливати на інших
2. Почуття перспективи, знати, що потрібно для підприємства для забезпечення його життєздатності
3. Вміти зацікавити підлеглих на рішення загальних задач, забезпечити координацію їх діяльності
4. Все вищеназване у пп. 1, 2, 3, досвід етичного спілкування з людьми

34. Видатний французький дослідник Анрі Файоль визначив такі вимоги до керівника:

1. Здатність організовувати, погоджувати, контролювати і передбачати, бути компетентним
2. Високий загальнокультурний рівень, твердість, наполегливість, енергійність, сміливість

2. Статистик, управляючий трестом і нерухомістю, фахівець з кредитів, бухгалтер, економіст
3. Банківський службовець, банківський касир, молодший аудитор у місцевої адміністрації
4. Вказане у п. 3, а також консультант з кредитів, страховий агент

31. Планування кар'єри у бізнесі може здійснюватись з допомогою складання кар'єрограми, у якій вказуються:

1. Хронологія подій у трудовій діяльності (зміни в кваліфікації, посаді, умовах праці, її сплати)
2. Вимоги, які повинен виконувати працівник для просування його за етапами кар'єри
3. Вказане у пп. 1, 2, а також обов'язки з боку адміністрації по відношенню до працівника
4. Вказане у п. 3, а також заходи заохочення або покарання за виконання або невиконання працівником обов'язків

32. Діловими якостями особистості підприємця є:

1. Енергійність, ініціативність, комунікабельність, швидка кмітливість, рішучість, цілеспрямованість
2. Упертість, настирливість, працьовитість, організованість, компетентність
3. Готовність до пошуку нових можливостей, вміння ризикувати, незалежність і впевненість у собі
4. Все вищевказане у пп. 1, 2, 3, а також нахил до здобуття зиску у будь-якій справі

33. Для підприємця як керівника фірми необхідно мати такі характерні якості:

1. Авторитет лідера, здатність керувати колективом, впливати на інших
2. Почуття перспективи, знати, що потрібно для підприємства для забезпечення його життєздатності
3. Вміти зацікавити підлеглих на рішення загальних задач, забезпечити координацію їх діяльності
4. Все вищеназване у пп. 1, 2, 3, досвід етичного спілкування з людьми

34. Видатний французький дослідник Анрі Файоль визначив такі вимоги до керівника:

1. Здатність організовувати, погоджувати, контролювати і передбачати, бути компетентним
2. Високий загальнокультурний рівень, твердість, наполегливість, енергійність, сміливість

3. Почуття відповідальності, обов'язки і турботи за загальний інтерес
4. Вказане у пп. 1, 2, 3, а також інтелігентність, здоров'я і фізична сила

35. Засновник класичної школи наукового менеджменту Фредерік Тейлор так визначив риси керівника:

1. Розум, освіта, спеціальні, технічні знання
2. Чесність, такт, рішучість
3. Розсудливість, здоровий глузд, міцне здоров'я
4. Все вищеназване у пп. 1, 2, 3.

36. Не варто займатися бізнесом людині, яка:

1. Не схильна до сумлінної праці
2. Не хоче постійно вчитись і поновлювати свої знання, брати на себе відповідальність
3. Нездатна спиратися на власні сили, приймати обгрунтовані рішення, не вірить у себе і свою бізнес-ідею
4. Вказане у пп. 1, 2, 3, а також не вміє і не хоче спілкуватися з іншими, не здатна на повагу і дружбу

37. Внутрішніми факторами, що впливають на розвиток кар'єри, є:

1. технологічні умови, досвід та стиль керівництва
2. Вказане у п. 1, а також планування кар'єри
3. Урядові вимоги, законодавчо-нормативні акти, інструктивні матеріали
4. Склад трудових ресурсів в країні, регіоні

38. До групи зовнішніх факторів, що впливають на розвиток кар'єри, входять:

1. Цілі, завдання фірми
2. Організація праці трудового колективу, робочої групи
3. Економічні умови функціонування, конкуренція
4. Професійний характер роботи

39. Складовими підприємницького успіху є:

1. Гроші, капітал, прибуток
2. Забезпечення сталого господарсько-фінансового положення фірми, недопущення банкрутства
3. Можливість розширення виробництва, збільшення кількості потрібних товарів і послуг, створення нових робочих місць
4. Все вищеназване у пп. 1, 2, 3.

3. Почуття відповідальності, обов'язки і турботи за загальний інтерес
4. Вказане у пп. 1, 2, 3, а також інтелігентність, здоров'я і фізична сила

35. Засновник класичної школи наукового менеджменту Фредерік Тейлор так визначив риси керівника:

1. Розум, освіта, спеціальні, технічні знання
2. Чесність, такт, рішучість
3. Розсудливість, здоровий глузд, міцне здоров'я
4. Все вищеназване у пп. 1, 2, 3.

36. Не варто займатися бізнесом людині, яка:

1. Не схильна до сумлінної праці
2. Не хоче постійно вчитись і поновлювати свої знання, брати на себе відповідальність
3. Нездатна спиратися на власні сили, приймати обгрунтовані рішення, не вірить у себе і свою бізнес-ідею
4. Вказане у пп. 1, 2, 3, а також не вміє і не хоче спілкуватися з іншими, не здатна на повагу і дружбу

37. Внутрішніми факторами, що впливають на розвиток кар'єри, є:

1. технологічні умови, досвід та стиль керівництва
2. Вказане у п. 1, а також планування кар'єри
3. Урядові вимоги, законодавчо-нормативні акти, інструктивні матеріали
4. Склад трудових ресурсів в країні, регіоні

38. До групи зовнішніх факторів, що впливають на розвиток кар'єри, входять:

1. Цілі, завдання фірми
2. Організація праці трудового колективу, робочої групи
3. Економічні умови функціонування, конкуренція
4. Професійний характер роботи

39. Складовими підприємницького успіху є:

1. Гроші, капітал, прибуток
2. Забезпечення сталого господарсько-фінансового положення фірми, недопущення банкрутства
3. Можливість розширення виробництва, збільшення кількості потрібних товарів і послуг, створення нових робочих місць
4. Все вищеназване у пп. 1, 2, 3.

40. Підприємницький успіх залежить від:

1. Ділових якостей підприємця, уміння працювати з людьми, стилю керівництва
2. Досягнень (результатів) від реалізації бізнес-ідей, проекту, готовності брати на себе відповідальність
3. Вказане у пп. 1, 2, а також таланту, особистого бажання зайняти високу посаду, мати успіх
4. Можливості отримання майна шляхом спадкоємства, грошового виграшу у казино, лотерею

41. Яка найбільш цивілізована і перспективна тактика підприємців для досягнення справжнього підприємницького успіху?

1. «Зірвати куш і втекти»
2. Успіх, зумовлений діями проти когось і на шкоду іншим, тактика «убрати» своїх прямих конкурентів
3. Організація виробництва, а вже потім заробляння грошей, накопичення капіталу
4. Заробити «великі гроші» будь-яким способом або покладаючись на щасливий випадок

42. Факторами успіху підприємців малого бізнесу є:

1. Ноу-хау
2. Реалізація бізнес-ідеї (проекту) щодо виробництва товару або послуги, яка користується споживчим попитом
3. Наявні ресурси, особисті контакти та зв'язки, обсяг портфелю замовлень клієнтів (покупців)
4. Все вищеназване у пп. 1, 2, 3, а також державна підтримка малого підприємництва

43. Основними напрямками інформаційного обслуговування підприємців є:

1. Професійна освіта, підвищення кваліфікації
2. Консалтинг з питань менеджменту, бухгалтерського обліку, фінансів
3. Вказане у пп. 1, 2, а також надання юридичних послуг
4. Вказане у п. 3, а також проведення маркетингових досліджень, реклами.

44. Конфлікт за своїм предметним змістом це:

1. Відносини взаємної протидії особистостей.
2. Спосіб прояву протиріч.
3. Форма комунікації людини з людиною.

40. Підприємницький успіх залежить від:

1. Ділових якостей підприємця, уміння працювати з людьми, стилю керівництва
2. Досягнень (результатів) від реалізації бізнес-ідей, проекту, готовності брати на себе відповідальність
3. Вказане у пп. 1, 2, а також таланту, особистого бажання зайняти високу посаду, мати успіх
4. Можливості отримання майна шляхом спадкоємства, грошового виграшу у казино, лотерею

41. Яка найбільш цивілізована і перспективна тактика підприємців для досягнення справжнього підприємницького успіху?

1. «Зірвати куш і втекти»
2. Успіх, зумовлений діями проти когось і на шкоду іншим, тактика «убрати» своїх прямих конкурентів
3. Організація виробництва, а вже потім заробляння грошей, накопичення капіталу
4. Заробити «великі гроші» будь-яким способом або покладаючись на щасливий випадок

42. Факторами успіху підприємців малого бізнесу є:

1. Ноу-хау
2. Реалізація бізнес-ідеї (проекту) щодо виробництва товару або послуги, яка користується споживчим попитом
3. Наявні ресурси, особисті контакти та зв'язки, обсяг портфелю замовлень клієнтів (покупців)
4. Все вищеназване у пп. 1, 2, 3, а також державна підтримка малого підприємництва

43. Основними напрямками інформаційного обслуговування підприємців є:

1. Професійна освіта, підвищення кваліфікації
2. Консалтинг з питань менеджменту, бухгалтерського обліку, фінансів
3. Вказане у пп. 1, 2, а також надання юридичних послуг
4. Вказане у п. 3, а також проведення маркетингових досліджень, реклами.

44. Конфлікт за своїм предметним змістом це:

1. Відносини взаємної протидії особистостей.
2. Спосіб прояву протиріч.
3. Форма комунікації людини з людиною.

45. Засновники якої наукової школи управління вважали, що конфлікт завжди небажане явище і причини виникнення конфліктів у нечіткому розподілі повноважень і відповідальності?

1. Школа наукового управління.
2. Школа «людських стосунків».
3. Школа соціальних систем.

46. Як трактується конфлікт, згідно з сучасною теорією менеджменту?

1. Конфлікти не тільки можливі, а навіть бажані.
2. Конфліктам можна запобігти гармонізацією людських стосунків.
3. Конфлікти можна усунути за допомогою реалізації наукових принципів управління.

47. Які існують види конфліктів?

1. Конструктивні, ділові, вертикальні, зовнішні, парні.
2. Контактні, офіційні, тимчасові, реальні.
3. Внутрішньо-особисті, міжособистісні, між-групові.

48. Що являється об'єктивними передумовами конфліктних ситуацій?

1. Матеріально-технічні, господарсько-політичні, господарсько-організаційні, соціально-професійні, соціально-демографічні, соціально-психологічні причини.
2. Неадекватна самооцінка своїх можливостей, консерватизм мислення, надлишкова принципіальність.
3. Певний набір емоційних якостей особливості.

49. Відповідно до якої моделі оптимальний стиль керівництва залежить від двох ситуаційних факторів: особистих якостей підлеглих та вимог і впливу зовнішнього середовища?

1. Модель «шлях-мета».
2. Модель Йеттона-Врума
3. Позиція особистих якостей.

50. Відповідно до якої моделі оптимальний стиль лідерства залежить від зрілості виконавця?

1. Теорія «життєвого циклу».
2. Модель «шлях-мета».
3. Модель керівництва Фідлера.

51. Що слід розуміти під конфліктом?

1. Суперечка між людьми, яка характеризується протиборством особистостей.

45. Засновники якої наукової школи управління вважали, що конфлікт завжди небажане явище і причини виникнення конфліктів у нечіткому розподілі повноважень і відповідальності?

1. Школа наукового управління.
2. Школа «людських стосунків».
3. Школа соціальних систем.

46. Як трактується конфлікт, згідно з сучасною теорією менеджменту?

1. Конфлікти не тільки можливі, а навіть бажані.
2. Конфліктам можна запобігти гармонізацією людських стосунків.
3. Конфлікти можна усунути за допомогою реалізації наукових принципів управління.

47. Які існують види конфліктів?

1. Конструктивні, ділові, вертикальні, зовнішні, парні.
2. Контактні, офіційні, тимчасові, реальні.
3. Внутрішньо-особисті, міжособистісні, між-групові.

48. Що являється об'єктивними передумовами конфліктних ситуацій?

1. Матеріально-технічні, господарсько-політичні, господарсько-організаційні, соціально-професійні, соціально-демографічні, соціально-психологічні причини.
2. Неадекватна самооцінка своїх можливостей, консерватизм мислення, надлишкова принципіальність.
3. Певний набір емоційних якостей особливості.

49. Відповідно до якої моделі оптимальний стиль керівництва залежить від двох ситуаційних факторів: особистих якостей підлеглих та вимог і впливу зовнішнього середовища?

1. Модель «шлях-мета».
2. Модель Йеттона-Врума
3. Позиція особистих якостей.

50. Відповідно до якої моделі оптимальний стиль лідерства залежить від зрілості виконавця?

1. Теорія «життєвого циклу».
2. Модель «шлях-мета».
3. Модель керівництва Фідлера.

51. Що слід розуміти під конфліктом?

1. Суперечка між людьми, яка характеризується протиборством особистостей.

2. Розбіжність в поглядах на ті чи інші речі, процеси, обставини, ситуації.
3. Порушення спілкування між людьми.

52. Які стадії проходить конфлікт?

1. Потенційний, конфліктна поведінка, стадія розв'язання конфлікту.
2. Короткочасний, тривалий, затяжний, «глухий кут».
3. Виникнення об'єктивної ситуації, реальні дії сторін.

53. Який характер носить ділова конфліктність?

1. Конструктивний, принциповий.
2. Стійкий, інерційний.
3. Деструктивний, інерційний.

54. Які функції трудового колективу вважаються найважливішими?

1. Суспільно-продуктивна та задоволення потреб працівників.
2. Управлінська, адміністраторська, продуктивна.
3. Координація, планування, організація, мотивація, контроль.

55. За якими критеріями класифікуються трудові колективи?

1. Вид діяльності, форма власності, кінцевий продукт.
2. Економічні, соціальні, технічні.
3. Основний, проміжний, первинний.

56. Якій стадії розвитку колективу відповідають характеристики: «завершується взаємне вивчення, на основі якого відбувається зближення людей у групі – найбільш ініціативні, менш ініціативні, індіферентні»?

1. Диференціація.
2. Формування.
3. Згуртованість.

57. Які приклади характеризують тимчасові трудові колективи?

1. Бригада по продажу новорічних ялинок чи прикрас, «Шкільний базар» перед початком навчального року.
2. Група студентів заочників, група викладачів кафедри.
3. Бригада продавців універмагу.

58. Яку структуру колективу ілюструє: група спеціалістів, виділена за ознакою кваліфікації, стажу, спеціальної освіти?

1. Професійно-кваліфікаційна.
2. Соціально-демографічна.
3. Виробничо-функціональна.

2. Розбіжність в поглядах на ті чи інші речі, процеси, обставини, ситуації.
3. Порушення спілкування між людьми.

52. Які стадії проходить конфлікт?

1. Потенційний, конфліктна поведінка, стадія розв'язання конфлікту.
2. Короткочасний, тривалий, затяжний, «глухий кут».
3. Виникнення об'єктивної ситуації, реальні дії сторін.

53. Який характер носить ділова конфліктність?

1. Конструктивний, принциповий.
2. Стійкий, інерційний.
3. Деструктивний, інерційний.

54. Які функції трудового колективу вважаються найважливішими?

1. Суспільно-продуктивна та задоволення потреб працівників.
2. Управлінська, адміністраторська, продуктивна.
3. Координація, планування, організація, мотивація, контроль.

55. За якими критеріями класифікуються трудові колективи?

1. Вид діяльності, форма власності, кінцевий продукт.
2. Економічні, соціальні, технічні.
3. Основний, проміжний, первинний.

56. Якій стадії розвитку колективу відповідають характеристики: «завершується взаємне вивчення, на основі якого відбувається зближення людей у групі – найбільш ініціативні, менш ініціативні, індіферентні»?

1. Диференціація.
2. Формування.
3. Згуртованість.

57. Які приклади характеризують тимчасові трудові колективи?

1. Бригада по продажу новорічних ялинок чи прикрас, «Шкільний базар» перед початком навчального року.
2. Група студентів заочників, група викладачів кафедри.
3. Бригада продавців універмагу.

58. Яку структуру колективу ілюструє: група спеціалістів, виділена за ознакою кваліфікації, стажу, спеціальної освіти?

1. Професійно-кваліфікаційна.
2. Соціально-демографічна.
3. Виробничо-функціональна.

59. Якій категорії відповідає визначення: «кожна особа впливає на інших і одночасно знаходиться під впливом інших».

1. Реальні групи.
2. Номінальні групи.
3. Соціальні групи.

60. Якому типу конфліктів може бути неузгодженість виробничих вимог із особистими вимогами?»

1. Внутрішньо-особистісний конфлікт.
2. Міжособистісний конфлікти.
3. Між-груповий конфлікт.

61. Які методи існують для розв'язання конфлікту?

1. Пояснення вимог до роботи, використання координаційних механізмів, встановлення комплексних цілей, використання системи винагород.
2. Економічні, психологічні, організаційні.
3. Ухилення, згладжування, примушення, компроміс, вирішення проблем.

62. Які існують основні стилі поведінки в конфліктній ситуації?

1. Пристосування, уникнення, конкуренція, співробітництво, компроміс.
2. Ухилення, згладжування, примушення, компроміс, вирішення проблем.
3. Компроміс, конкуренція, співробітництво, пристосування.

63. Якою є людина, яка застосовує стиль конкуренції в управлінні колективом?

1. Активна, має певну владу, авторитетна.
2. Активна, поважає особисті відносини, впевнена.
3. Активна, цінує особистість, цілеспрямована.

64. Коли застосовується стиль компромісу?

1. Коли обидві сторони володіють однаковою владою і мають взаємовиключні інтереси.
2. При небажанні приходити до вирішення проблеми швидко.
3. Коли не влаштовує тимчасове вирішення проблеми.

65. Що змінюється в середині організації під впливом зовнішнього оточення?

1. Цілі, організаційна структура, технологія і задачі, трудові ресурси.
2. Стратегія підприємства, технологічні процеси, задача.
3. Стратегія і тактика підприємства, організаційна структура, технологія.

59. Якій категорії відповідає визначення: «кожна особа впливає на інших і одночасно знаходиться під впливом інших».

1. Реальні групи.
2. Номінальні групи.
3. Соціальні групи.

60. Якому типу конфліктів може бути неузгодженість виробничих вимог із особистими вимогами?»

1. Внутрішньо-особистісний конфлікт.
2. Міжособистісний конфлікти.
3. Між-груповий конфлікт.

61. Які методи існують для розв'язання конфлікту?

1. Пояснення вимог до роботи, використання координаційних механізмів, встановлення комплексних цілей, використання системи винагород.
2. Економічні, психологічні, організаційні.
3. Ухилення, згладжування, примушення, компроміс, вирішення проблем.

62. Які існують основні стилі поведінки в конфліктній ситуації?

1. Пристосування, уникнення, конкуренція, співробітництво, компроміс.
2. Ухилення, згладжування, примушення, компроміс, вирішення проблем.
3. Компроміс, конкуренція, співробітництво, пристосування.

63. Якою є людина, яка застосовує стиль конкуренції в управлінні колективом?

1. Активна, має певну владу, авторитетна.
2. Активна, поважає особисті відносини, впевнена.
3. Активна, цінує особистість, цілеспрямована.

64. Коли застосовується стиль компромісу?

1. Коли обидві сторони володіють однаковою владою і мають взаємовиключні інтереси.
2. При небажанні приходити до вирішення проблеми швидко.
3. Коли не влаштовує тимчасове вирішення проблеми.

65. Що змінюється в середині організації під впливом зовнішнього оточення?

1. Цілі, організаційна структура, технологія і задачі, трудові ресурси.
2. Стратегія підприємства, технологічні процеси, задача.
3. Стратегія і тактика підприємства, організаційна структура, технологія.

66. Що є реактивною дією керівника?

1. Зміни які вживаються для виправлення помилки, що знайдено системою контролю.
2. Дії вжиті для того, щоб прореагувати на представлену можливість, надану оточенням.
3. Дії вжиті, для виправлення поки що не існуючої фактичної проблеми.

67. Коли працівники намагаються уникати один одного, а вразі неминучості контактів – мають місце негативні емоційні стани та конфлікти?

1. Психологічна несумісність.
2. Невідповідний стиль управління.
3. Стадія диференціації у розвитку колективу.

68. Які дії необхідно представити в графічній формі, щоб отримати сітку Томаса-Кілменна?

1. Дії пасивні і активні, сумісні та індивідуальні.
2. Дії, щоб задовольнити особисті інтереси, активні.
3. Дії, щоб задовольнити інтереси другої сторони, сумісні.

69. Який ступінь стресу вважають неможливий?

1. Нульовий.
2. Дуже великий стрес.
3. Надмірний стрес.

70. Якою може бути згуртованість колективу?

1. Тільки позитивно-спрямованою на досягнення суспільно-значущої мети.
2. Загальною та локальною.
3. За спрямованістю – як позитивною так і негативною.

71. Який із стилів реалізується тоді, коли ви не відстоюєте свої права, не співробітничаете ні з ким для опрацювання вирішення проблеми?

1. Стиль ухилення.
2. Стиль співробітництва.
3. Стиль пристосування.

72. Які два види емоцій вважаються основними джерелами конфліктів?

1. Роздратування і заздрість.
2. Заздрість і агресивність.
3. Роздратування і недовіра.

66. Що є реактивною дією керівника?

1. Зміни які вживаються для виправлення помилки, що знайдено системою контролю.
2. Дії вжиті для того, щоб прореагувати на представлену можливість, надану оточенням.
3. Дії вжиті, для виправлення поки що не існуючої фактичної проблеми.

67. Коли працівники намагаються уникати один одного, а вразі неминучості контактів – мають місце негативні емоційні стани та конфлікти?

1. Психологічна несумісність.
2. Невідповідний стиль управління.
3. Стадія диференціації у розвитку колективу.

68. Які дії необхідно представити в графічній формі, щоб отримати сітку Томаса-Кілменна?

1. Дії пасивні і активні, сумісні та індивідуальні.
2. Дії, щоб задовольнити особисті інтереси, активні.
3. Дії, щоб задовольнити інтереси другої сторони, сумісні.

69. Який ступінь стресу вважають неможливий?

1. Нульовий.
2. Дуже великий стрес.
3. Надмірний стрес.

70. Якою може бути згуртованість колективу?

1. Тільки позитивно-спрямованою на досягнення суспільно-значущої мети.
2. Загальною та локальною.
3. За спрямованістю – як позитивною так і негативною.

71. Який із стилів реалізується тоді, коли ви не відстоюєте свої права, не співробітничаете ні з ким для опрацювання вирішення проблеми?

1. Стиль ухилення.
2. Стиль співробітництва.
3. Стиль пристосування.

72. Які два види емоцій вважаються основними джерелами конфліктів?

1. Роздратування і заздрість.
2. Заздрість і агресивність.
3. Роздратування і недовіра.

73. Які етапи характеризують успішне проведення організаційних змін?

1. Тиск, посередництво, експеримент, підкріплення і згода.
2. Розподіл повноважень, односторонні дії, делегування повноважень.
3. Створення інформації, залучення підлеглих, підтримка, переговори, кооптація.

74. Що є загальним для стилю посилення і стилю пристосування?

1. Відстрочка у вирішенні проблем.
2. Співпраця з іншою людиною.
3. Нічого не робиться для задоволення інтересів іншої сторони.

75. Якому типу «важких людей» відповідає визначення: «якщо предмет конфлікту не особливо важливий для вас, то краще ухилитися від нього або пристосуватися»?

1. Тип «шермановський танк».
2. Тип «снайпер».
3. Тип «взривна людина».

76. Який стиль особливо ефективний у вирішенні конфлікту, якщо сторони мають різноманітні приховані потреби?

1. Стиль співробітництва.
2. Стиль компромісу.
3. Стиль ухилення.

77. За допомогою якого метода можна визначити неконфліктні та конфліктні напружені зони?

1. Соціометричний метод.
2. Раціонально-інтуїтивний метод.
3. Модель оволодіння конфліктною ситуацією.

78. Які можна виділити варіанти закінчення конфлікту?

1. Повне вирішення конфлікту; часткове вирішення конфлікту; повернення до початкового стану.
2. Конфлікти спонтанно припиняються; конфлікти припиняються тільки при втручанні зовнішніх сил.
3. Конфлікти спонтанно припиняються; конфлікти припиняються під впливом засобів, що знайшли самі опоненти.

79. В яких ситуаціях застосовується стиль співробітництва?

1. Існують тісні, взаємозалежні стосунки з іншою стороною.
2. Напруга дуже велика і є необхідність послаблення напруги.
3. Необхідно зберегти мир і добрі відносини з іншими людьми.

73. Які етапи характеризують успішне проведення організаційних змін?

1. Тиск, посередництво, експеримент, підкріплення і згода.
2. Розподіл повноважень, односторонні дії, делегування повноважень.
3. Створення інформації, залучення підлеглих, підтримка, переговори, кооптація.

74. Що є загальним для стилю посилення і стилю пристосування?

1. Відстрочка у вирішенні проблем.
2. Співпраця з іншою людиною.
3. Нічого не робиться для задоволення інтересів іншої сторони.

75. Якому типу «важких людей» відповідає визначення: «якщо предмет конфлікту не особливо важливий для вас, то краще ухилитися від нього або пристосуватися»?

1. Тип «шермановський танк».
2. Тип «снайпер».
3. Тип «взривна людина».

76. Який стиль особливо ефективний у вирішенні конфлікту, якщо сторони мають різноманітні приховані потреби?

1. Стиль співробітництва.
2. Стиль компромісу.
3. Стиль ухилення.

77. За допомогою якого метода можна визначити неконфліктні та конфліктні напружені зони?

1. Соціометричний метод.
2. Раціонально-інтуїтивний метод.
3. Модель оволодіння конфліктною ситуацією.

78. Які можна виділити варіанти закінчення конфлікту?

1. Повне вирішення конфлікту; часткове вирішення конфлікту; повернення до початкового стану.
2. Конфлікти спонтанно припиняються; конфлікти припиняються тільки при втручанні зовнішніх сил.
3. Конфлікти спонтанно припиняються; конфлікти припиняються під впливом засобів, що знайшли самі опоненти.

79. В яких ситуаціях застосовується стиль співробітництва?

1. Існують тісні, взаємозалежні стосунки з іншою стороною.
2. Напруга дуже велика і є необхідність послаблення напруги.
3. Необхідно зберегти мир і добрі відносини з іншими людьми.

80. За допомогою яких методів здійснюється управління конфліктом?

1. Структурних та міжособистісних.
2. Організаційних та соціально-психологічних.
3. Ухилення, згладжування, примушення, компромісу.

81. Що є організаційними чинниками, що викликають стрес?

1. Навантаження, конфлікт ролей, невизначеність ролей, нецікава робота, погані фізичні умови.
2. Роздратованість, депресія, особисті проблеми.

82. Що означає термін «спеціальна соціологічна карта»?

1. Різновид анкети, в якій є питання про ставлення опитуваного до інших членів групи.
2. Різновид анкети, в якій є питання про поділ працівників за віком, статтю, сімейним станом.
3. Різновид анкети, в якій є питання про неформальні відносини в колективі.

83. До якого із стилів відноситься визначення «являється самим важким, але допомагає виробити найбільш прийнятне для обох сторін рішення в важких і важливих конфліктних ситуаціях».

1. Стиль співробітництва.
2. Стиль компромісу.
3. Стиль пристосування.

84. Які існують психологічні типи покупців?

1. Чоловіки, жінки, люди середнього віку, молодь, діти, інваліди.
2. Сангвініки, холерики, флегматики, меланхоліки.
3. Покупці-спеціалісти, покупці-професіонали, покупці з фізичними вадами, звичайні покупці.

85. Що таке соціометрія?

1. Це сполучення опитувальної методики та алгоритмів для спеціальної математичної обробки первинних вимірів.
2. Це з'ясування особистих реакцій на ті чи інші можливості.
3. Це виявлення «соціометричних позицій» в формальних групах.

86. Що є єдиним для стилю компромісу і стилю співробітництва?

1. Ви частково задовольняєте свої бажання і частково виконуєте бажання іншої людини.
2. Ви та інша людина хочете одного й того ж, але знаєте, що одночасно це для вас нездійсненно.
3. Ви шукаєте приховані потреби та інтереси.

80. За допомогою яких методів здійснюється управління конфліктом?

1. Структурних та міжособистісних.
2. Організаційних та соціально-психологічних.
3. Ухилення, згладжування, примушення, компромісу.

81. Що є організаційними чинниками, що викликають стрес?

1. Навантаження, конфлікт ролей, невизначеність ролей, нецікава робота, погані фізичні умови.
2. Роздратованість, депресія, особисті проблеми.

82. Що означає термін «спеціальна соціологічна карта»?

1. Різновид анкети, в якій є питання про ставлення опитуваного до інших членів групи.
2. Різновид анкети, в якій є питання про поділ працівників за віком, статтю, сімейним станом.
3. Різновид анкети, в якій є питання про неформальні відносини в колективі.

83. До якого із стилів відноситься визначення «являється самим важким, але допомагає виробити найбільш прийнятне для обох сторін рішення в важких і важливих конфліктних ситуаціях».

1. Стиль співробітництва.
2. Стиль компромісу.
3. Стиль пристосування.

84. Які існують психологічні типи покупців?

1. Чоловіки, жінки, люди середнього віку, молодь, діти, інваліди.
2. Сангвініки, холерики, флегматики, меланхоліки.
3. Покупці-спеціалісти, покупці-професіонали, покупці з фізичними вадами, звичайні покупці.

85. Що таке соціометрія?

1. Це сполучення опитувальної методики та алгоритмів для спеціальної математичної обробки первинних вимірів.
2. Це з'ясування особистих реакцій на ті чи інші можливості.
3. Це виявлення «соціометричних позицій» в формальних групах.

86. Що є єдиним для стилю компромісу і стилю співробітництва?

1. Ви частково задовольняєте свої бажання і частково виконуєте бажання іншої людини.
2. Ви та інша людина хочете одного й того ж, але знаєте, що одночасно це для вас нездійсненно.
3. Ви шукаєте приховані потреби та інтереси.

87. Сукупність вимог до посадової особи це:

1. Кваліфікаційна характеристика.
2. Професійна характеристика.
3. Ділова характеристика.
4. Посадова інструкція.

88. Правила, що регулюють діяльність працівника це:

1. Посадова інструкція.
2. Кваліфікаційна характеристика.
3. План ділової кар'єри.
4. Професійна характеристика.

89. Загальні положення, посадові обов'язки, права, відповідальність, участь у інформаційному обміні ці розділи складові частини:

1. Посадової інструкції
2. Положення про відділ.
3. Правил трудового розпорядку.
4. Кваліфікаційна характеристика.

90. Як ввести в нову посаду нового співробітника?

1. Познакомити з колегами та робочим місцем.
2. Призначити досвідченого шефа.
3. Призначити стажером.
4. Дати можливість діяти самостійно.

91. При прийманні на роботу нового співробітника слід:

1. Ознайомити з організацією та її станом.
2. Надати інформацію про кожного співробітника, з яким матиме справу новий працівник.
3. Розповісти про проблеми, які є у вас, про труднощі, що чекають нового співробітника.
4. Привести до робочого місця і залишити там.

92. В організації існує:

1. Три основні типи формальних груп.
2. П'ять основних типів формальних груп.
3. В організації існують лише неформальні групи.
4. Два типи неформальних груп.

93. Група, яка створена по волі керівника для організації виробничого процесу, називається:

1. Формальною групою.
2. Неформальною групою.
3. Групою керівника.
4. Творчою групою.

87. Сукупність вимог до посадової особи це:

1. Кваліфікаційна характеристика.
2. Професійна характеристика.
3. Ділова характеристика.
4. Посадова інструкція.

88. Правила, що регулюють діяльність працівника це:

1. Посадова інструкція.
2. Кваліфікаційна характеристика.
3. План ділової кар'єри.
4. Професійна характеристика.

89. Загальні положення, посадові обов'язки, права, відповідальність, участь у інформаційному обміні ці розділи складові частини:

1. Посадової інструкції
2. Положення про відділ.
3. Правил трудового розпорядку.
4. Кваліфікаційна характеристика.

90. Як ввести в нову посаду нового співробітника?

1. Познакомити з колегами та робочим місцем.
2. Призначити досвідченого шефа.
3. Призначити стажером.
4. Дати можливість діяти самостійно.

91. При прийманні на роботу нового співробітника слід:

1. Ознайомити з організацією та її станом.
2. Надати інформацію про кожного співробітника, з яким матиме справу новий працівник.
3. Розповісти про проблеми, які є у вас, про труднощі, що чекають нового співробітника.
4. Привести до робочого місця і залишити там.

92. В організації існує:

1. Три основні типи формальних груп.
2. П'ять основних типів формальних груп.
3. В організації існують лише неформальні групи.
4. Два типи неформальних груп.

93. Група, яка створена по волі керівника для організації виробничого процесу, називається:

1. Формальною групою.
2. Неформальною групою.
3. Групою керівника.
4. Творчою групою.

94. Команда (група) керівника, робоча (цільова) група, комітет – це перелік:

1. Формальних груп в організації.
2. Неформальних груп в організації.
3. Творча група.
4. Жодна з відповідей не вірна.

95. Яким ознакам повинна задовольняти група, щоб стати колективом:

1. Всі нижче перераховані ознаки.
2. Наявність загальної мети, як спільної.
3. Практична взаємодія людей, спрямована на досягнення цілей.
4. Відношення членів групи між собою досить стабільні, поява спільного мислення, спільної свідомості.

96. Визначте найважливіші причини вступу до неформальної групи:

1. Всі нижче перераховані причини.
2. Почуття причетності, потреба у допомозі.
3. Спільні інтереси, потреба в захисті,
4. Потреба в спілкуванні, симпатія.

97. Типи відносин, що виникають між членами колективу:

1. Всі нижче перераховані типи.
2. Дружня кооперація, взаємодопомога.
3. Дружнє змагання у вигляді суперництва в окремих сферах у рамках позитивних взаємовідношень.
4. Взаємне невтручання, суперництво, кооперація антагоністів.

98. Правила, що визначають обов'язки, права, відповідальність працівника, що займає певну посаду – це:

1. Посадова інструкція.
2. Кваліфікаційна характеристика.
3. План ділової кар'єри.
4. Правила трудового розпорядку.

99. Загальні положення, посадові обов'язки, права, відповідальність, участь в інформаційному обміні – ці розділи обов'язкові для :

1. Посадової інструкції.
2. Положення про відділ.
3. Правил трудового розпорядку організації.
4. Статуту організації.

94. Команда (група) керівника, робоча (цільова) група, комітет – це перелік:

1. Формальних груп в організації.
2. Неформальних груп в організації.
3. Творча група.
4. Жодна з відповідей не вірна.

95. Яким ознакам повинна задовольняти група, щоб стати колективом:

1. Всі нижче перераховані ознаки.
2. Наявність загальної мети, як спільної.
3. Практична взаємодія людей, спрямована на досягнення цілей.
4. Відношення членів групи між собою досить стабільні, поява спільного мислення, спільної свідомості.

96. Визначте найважливіші причини вступу до неформальної групи:

1. Всі нижче перераховані причини.
2. Почуття причетності, потреба у допомозі.
3. Спільні інтереси, потреба в захисті,
4. Потреба в спілкуванні, симпатія.

97. Типи відносин, що виникають між членами колективу:

1. Всі нижче перераховані типи.
2. Дружня кооперація, взаємодопомога.
3. Дружнє змагання у вигляді суперництва в окремих сферах у рамках позитивних взаємовідношень.
4. Взаємне невтручання, суперництво, кооперація антагоністів.

98. Правила, що визначають обов'язки, права, відповідальність працівника, що займає певну посаду – це:

1. Посадова інструкція.
2. Кваліфікаційна характеристика.
3. План ділової кар'єри.
4. Правила трудового розпорядку.

99. Загальні положення, посадові обов'язки, права, відповідальність, участь в інформаційному обміні – ці розділи обов'язкові для :

1. Посадової інструкції.
2. Положення про відділ.
3. Правил трудового розпорядку організації.
4. Статуту організації.

100. Яким ознакам повинна задовольняти група, щоб стати колективом:

1. Всі вище перераховані ознаки.
2. Наявність загальної мети, як спільної.
3. Практична взаємодія людей, спрямована на досягнення цілей.
4. Стабільні відношення членів групи між собою, поява спільного мислення, спільної свідомості.

101. Група, що складається з керівника і його безпосередніх підлеглих, які самі можуть бути керівниками це:

1. Група керівника.
2. Робоча (цільова) група.
3. Комітет
4. Всі вище перераховані групи.

102. Особи, які разом працюють над одним і тим же завданням це:

1. Всі нижче перераховані групи.
2. Робоча (цільова) група
3. Група керівника.
4. Комітет

103. Причиною виникнення колективу є:

1. Всі нижче перераховані причини.
2. Орієнтація на досягнення певної мети.
3. Орієнтація на задоволення інтересу, який поділяється усіма.
4. Спілкування.

104. Колектив може формуватися:

1. Всіма нижче перерахованими способами.
2. Стихійно.
3. Свідомо.
4. Під впливом обставин.

105. Визначте найважливіші причини вступу до неформальної групи:

1. Всі нижче перераховані причини.
- 2 Почуття причетності, взаємодопомога.
3. Взаємний захист,
4. Тісне спілкування, зацікавленість.

106. Сукупність людей, об'єднаних спільною метою, діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією, взаємною відповідальністю, відносинами співробітництва та взаємодопомоги складає:

1. Трудовий колектив.

100. Яким ознакам повинна задовольняти група, щоб стати колективом:

1. Всі вище перераховані ознаки.
2. Наявність загальної мети, як спільної.
3. Практична взаємодія людей, спрямована на досягнення цілей.
4. Стабільні відношення членів групи між собою, поява спільного мислення, спільної свідомості.

101. Група, що складається з керівника і його безпосередніх підлеглих, які самі можуть бути керівниками це:

1. Група керівника.
2. Робоча (цільова) група.
3. Комітет
4. Всі вище перераховані групи.

102. Особи, які разом працюють над одним і тим же завданням це:

1. Всі нижче перераховані групи.
2. Робоча (цільова) група
3. Група керівника.
4. Комітет

103. Причиною виникнення колективу є:

1. Всі нижче перераховані причини.
2. Орієнтація на досягнення певної мети.
3. Орієнтація на задоволення інтересу, який поділяється усіма.
4. Спілкування.

104. Колектив може формуватися:

1. Всіма нижче перерахованими способами.
2. Стихійно.
3. Свідомо.
4. Під впливом обставин.

105. Визначте найважливіші причини вступу до неформальної групи:

1. Всі нижче перераховані причини.
- 2 Почуття причетності, взаємодопомога.
3. Взаємний захист,
4. Тісне спілкування, зацікавленість.

106. Сукупність людей, об'єднаних спільною метою, діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією, взаємною відповідальністю, відносинами співробітництва та взаємодопомоги складає:

1. Трудовий колектив.

2. Неформальну групу.
3. Формальну групу.
4. Туристичну групу.

107. З перерахованих, до етапів формування колективу не відносяться:

1. Ефект офіційних і неофіційних зв'язків, стиль роботи керівника, рівень і характер соціально-психологічних відносин.
2. Формування первинної номінальної групи.
3. Формування активного ядра та мікрогруп.
4. Виникнення ідейного співробітництва мікрогруп, усвідомлення єдності інтересів.

108. Відмітьте параметри, що характеризують соціальну структуру колективу

1. Вік статевий склад, кваліфікація, ефект офіційних та неофіційних зв'язків, стиль роботи керівника.
2. Сила притягання до колективу його членів.
3. Активне включення людини в життя групи.
4. Всі відповіді вірні.

109. Сила тяжіння до колективу його членів, сила дії колективу на окрему людину, що спонукає її зберігати активність у групі, і перешкоджає виходу з неї ці ознаки характеризують:

1. Згуртованість колективу.
2. Соціальну структуру колективу.
3. Соціально-психологічний клімат колективу.
4. Ефект офіційних і неофіційних стосунків.

110. Визначте обставини, що обумовлюють згуртованість колективу:

1. Всі нижче перераховані обставини.
2. Можливість реалізувати за допомогою колективу свої потреби.
3. Зацікавленість в цілях колективу, його цінностях, престижності групи.
4. Очікування позитивних наслідків від членства в колективі, суб'єктивні переваги групи у порівнянні з іншими групами.

111. До наслідків згуртованості слід віднести:

1. Все нижче перераховане.
2. Зростання індивідуальної адаптації до оточуючих.
3. Активне включення людини в життя групи.
4. Відчуття особистої безпеки, зниження рівня тривоги.

2. Неформальну групу.
3. Формальну групу.
4. Туристичну групу.

107. З перерахованих, до етапів формування колективу не відносяться:

1. Ефект офіційних і неофіційних зв'язків, стиль роботи керівника, рівень і характер соціально-психологічних відносин.
2. Формування первинної номінальної групи.
3. Формування активного ядра та мікрогруп.
4. Виникнення ідейного співробітництва мікрогруп, усвідомлення єдності інтересів.

108. Відмітьте параметри, що характеризують соціальну структуру колективу

1. Вік статевий склад, кваліфікація, ефект офіційних та неофіційних зв'язків, стиль роботи керівника.
2. Сила притягання до колективу його членів.
3. Активне включення людини в життя групи.
4. Всі відповіді вірні.

109. Сила тяжіння до колективу його членів, сила дії колективу на окрему людину, що спонукає її зберігати активність у групі, і перешкоджає виходу з неї ці ознаки характеризують:

1. Згуртованість колективу.
2. Соціальну структуру колективу.
3. Соціально-психологічний клімат колективу.
4. Ефект офіційних і неофіційних стосунків.

110. Визначте обставини, що обумовлюють згуртованість колективу:

1. Всі нижче перераховані обставини.
2. Можливість реалізувати за допомогою колективу свої потреби.
3. Зацікавленість в цілях колективу, його цінностях, престижності групи.
4. Очікування позитивних наслідків від членства в колективі, суб'єктивні переваги групи у порівнянні з іншими групами.

111. До наслідків згуртованості слід віднести:

1. Все нижче перераховане.
2. Зростання індивідуальної адаптації до оточуючих.
3. Активне включення людини в життя групи.
4. Відчуття особистої безпеки, зниження рівня тривоги.

112. До шляхів формування колективу відносяться такі напрями:

1. Всі нижче перераховані фактори.
2. Постанова досить ясних і зрозумілих цілей.
3. Наявність певних вигод і досягнень від спільної, роботи.
4. Необхідний рівень сумісності, сильний керівник або лідер.

113. Визначте, які з обставин сприйняття не відносяться до об'єктивного і суб'єктивного сприйняття.

1. Ефект першого враження, ефект «німбу» («ореолу»), ефект «бриджого качення».
2. Ситуація, в якій відбувається знайомство, рівень і глибина бачення ситуації.
3. Особистісні і соціальні характеристики.
4. Анкетні дані, стереотип.

114. Процеси розвитку внутрішніх взаємовідносин у рамках колективу це:

1. Групова динаміка.
2. Формування колективу.
3. Соціальна структуризація.
4. Соціальний розвиток.

115. До «виробничих ролей», які виділяються в колективі не відносяться:

1. Боець, песиміст, всезнайка.
2. Координатор, генератор ідей, ентузіаст.
3. Контролер, шукач вигод, шліфувальник.
4. Виконавець, помічник.

116. Майбутнє скорочення штатів, нові заходи щодо покарання за запізнення, зміни у структурі організацій, майбутні переміщення працівників, детальне викладення конфлікту, обговорення приватного життя – ці питання розповсюджуються такими каналами комунікацій:

1. Неформальні комунікації.
2. Між організацією і зовнішнім середовищем.
3. Між-рівневі комунікації.
4. Керівник – робоча група.

117. Роз'яснення вимог до роботи, координація та інтеграція, розробка загально-організаційних комплексних цілей, створення і застосування системи винагород – це:

1. Структурні методи подолання конфлікту.

112. До шляхів формування колективу відносяться такі напрями:

1. Всі нижче перераховані фактори.
2. Постанова досить ясних і зрозумілих цілей.
3. Наявність певних вигод і досягнень від спільної, роботи.
4. Необхідний рівень сумісності, сильний керівник або лідер.

113. Визначте, які з обставин сприйняття не відносяться до об'єктивного і суб'єктивного сприйняття.

1. Ефект першого враження, ефект «німбу» («ореолу»), ефект «бриджого качення».
2. Ситуація, в якій відбувається знайомство, рівень і глибина бачення ситуації.
3. Особистісні і соціальні характеристики.
4. Анкетні дані, стереотип.

114. Процеси розвитку внутрішніх взаємовідносин у рамках колективу це:

1. Групова динаміка.
2. Формування колективу.
3. Соціальна структуризація.
4. Соціальний розвиток.

115. До «виробничих ролей», які виділяються в колективі не відносяться:

1. Боець, песиміст, всезнайка.
2. Координатор, генератор ідей, ентузіаст.
3. Контролер, шукач вигод, шліфувальник.
4. Виконавець, помічник.

116. Майбутнє скорочення штатів, нові заходи щодо покарання за запізнення, зміни у структурі організацій, майбутні переміщення працівників, детальне викладення конфлікту, обговорення приватного життя – ці питання розповсюджуються такими каналами комунікацій:

1. Неформальні комунікації.
2. Між організацією і зовнішнім середовищем.
3. Між-рівневі комунікації.
4. Керівник – робоча група.

117. Роз'яснення вимог до роботи, координація та інтеграція, розробка загально-організаційних комплексних цілей, створення і застосування системи винагород – це:

1. Структурні методи подолання конфлікту.

2. Міжособистісні стилі вирішення конфліктів.
3. Щоденна робота менеджера.
4. Функції менеджменту.

118. Ухилення, згладжування, примушування, компроміс, вирішення проблеми:

1. Міжособистісні стилі вирішення конфліктів.
2. Структурні методи подолання конфлікту.
3. Щоденна робота менеджера.
4. Методи менеджменту.

119. Подолання опору змінам здійснюється:

1. Всі нижче перераховані дії.
2. Відкритим обговоренням дій і заходів, залученням підлеглих до прийняття рушення.
3. Емоційна підтримка, переговори, маневрування.
4. Примушування, погрози.

120. Комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, що набуті людиною в результаті спеціальної підготовки і досвіду у певній галузі:

1. Професія.
2. Спеціальність.
3. Кваліфікація.
4. Посада.

121. Низка відносно відокремлених функцій, пов'язаних з виконанням певного, відносно невеликого кола обов'язків:

1. Спеціальність.
2. Професія.
3. Кваліфікація.
4. Посада.

122. Ступінь професійної підготованості, необхідна для виконання певних трудових функцій.

1. Кваліфікація.
2. Професія.
3. Спеціальність.
4. Посада.

123. Сукупність прав і обов'язків працівника, що визначається його трудовими функціями і межами компетентності.

1. Посада.
2. Професія.

2. Міжособистісні стилі вирішення конфліктів.
3. Щоденна робота менеджера.
4. Функції менеджменту.

118. Ухилення, згладжування, примушування, компроміс, вирішення проблеми:

1. Міжособистісні стилі вирішення конфліктів.
2. Структурні методи подолання конфлікту.
3. Щоденна робота менеджера.
4. Методи менеджменту.

119. Подолання опору змінам здійснюється:

1. Всі нижче перераховані дії.
2. Відкритим обговоренням дій і заходів, залученням підлеглих до прийняття рушення.
3. Емоційна підтримка, переговори, маневрування.
4. Примушування, погрози.

120. Комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, що набуті людиною в результаті спеціальної підготовки і досвіду у певній галузі:

1. Професія.
2. Спеціальність.
3. Кваліфікація.
4. Посада.

121. Низка відносно відокремлених функцій, пов'язаних з виконанням певного, відносно невеликого кола обов'язків:

1. Спеціальність.
2. Професія.
3. Кваліфікація.
4. Посада.

122. Ступінь професійної підготованості, необхідна для виконання певних трудових функцій.

1. Кваліфікація.
2. Професія.
3. Спеціальність.
4. Посада.

123. Сукупність прав і обов'язків працівника, що визначається його трудовими функціями і межами компетентності.

1. Посада.
2. Професія.

3. Спеціальність.
4. Кваліфікація.

124. Обсяг прав посадової особи визначається:

1. Допустимими межами участі у підготовці і прийнятті управлінського рішення.
2. Кількістю завдань, які може дати посадова особа.
3. Кількістю осіб, якими вона може керувати.
4. Кількістю керівників нижчого рангу, які їй підпорядковані.

125. Можливість розпоряджатися людськими, матеріальними та інформаційними ресурсами виражається у:

1. Праві підпису.
2. Праві погодження дій.
3. Праві прийняття участі у розробці документу.
4. Праві контролю за поведінкою об'єкта управління.

126. За характером трудових функцій посади всередині організації поділяються на:

1. – 4 групи.
2. – 2 групи.
3. – 3 групи.
4. – 5 груп.

127. Робочі, молодший обслуговуючий персонал, службовці, інженерно-технічні працівники – це:

1. Групи посад в організації.
2. Групи професій персоналу організації.
3. Кваліфікація персоналу.
4. Спеціальності персоналу в організації.

128. Робочий час це:

1. Міра тривалості участі працівника в організованому трудовому процесі, на протязі якого він повинен виконувати свої обов'язки.
2. Час присутності працівника на своєму робочому місці.
3. Час виконання працівником отриманих від керівника завдань.
4. Час зустрічі з колегами по роботі.

129. Робочий час вимірюється:

1. Всіма нижче перерахованими вимірами.
2. Тривалістю робочого дня.
3. Тривалістю робочого місяця.
4. Тривалістю робочого року.

3. Спеціальність.
4. Кваліфікація.

124. Обсяг прав посадової особи визначається:

1. Допустимими межами участі у підготовці і прийнятті управлінського рішення.
2. Кількістю завдань, які може дати посадова особа.
3. Кількістю осіб, якими вона може керувати.
4. Кількістю керівників нижчого рангу, які їй підпорядковані.

125. Можливість розпоряджатися людськими, матеріальними та інформаційними ресурсами виражається у:

1. Праві підпису.
2. Праві погодження дій.
3. Праві прийняття участі у розробці документу.
4. Праві контролю за поведінкою об'єкта управління.

126. За характером трудових функцій посади всередині організації поділяються на:

1. – 4 групи.
2. – 2 групи.
3. – 3 групи.
4. – 5 груп.

127. Робочі, молодший обслуговуючий персонал, службовці, інженерно-технічні працівники – це:

1. Групи посад в організації.
2. Групи професій персоналу організації.
3. Кваліфікація персоналу.
4. Спеціальності персоналу в організації.

128. Робочий час це:

1. Міра тривалості участі працівника в організованому трудовому процесі, на протязі якого він повинен виконувати свої обов'язки.
2. Час присутності працівника на своєму робочому місці.
3. Час виконання працівником отриманих від керівника завдань.
4. Час зустрічі з колегами по роботі.

129. Робочий час вимірюється:

1. Всіма нижче перерахованими вимірами.
2. Тривалістю робочого дня.
3. Тривалістю робочого місяця.
4. Тривалістю робочого року.

130. Тривалість робочого часу регулюється:

1. Національним законодавством.
2. Постановами уряду.
3. Розпорядженнями керівника підприємства.
4. Працівником.

131. Час роботи включає:

1. Всі нижче перераховані складові.
2. Основний та допоміжний час.
3. Час обслуговування робочого місця.
4. Організаційні перерви.

132. Менеджмент персоналу це:

1. Процес планування, добору і підготовки кадрів підприємства;
2. Головні шляхи, етапи, принципи, види та форми роботи з персоналом на підприємствах;
3. Вивчення стосунків працівників у процесі виробництва.

133. Трудовий договір укладається у письмовій формі на підприємстві та підписується працівником і керівником підприємства:

1. До підписання наказу про зарахування на роботу;
2. Після підписання наказу про зарахування на роботу;
3. Одночасно.

134. Державна служба це:

1. Професійна діяльність всіх осіб державних органів виконавчої влади;
2. Професійна діяльність керівників і спеціалістів державних організацій і установ;
3. Професійна діяльність по виконанню завдань і функцій держави в органах виконавчої влади.

135. Персонал підприємства це:

1. Штатний склад працівників підприємства;
2. Управлінський персонал;
3. Робітничий персонал, який виконує технічне і інформаційне обслуговування.

136. Влаштуючись на роботу продавцем універмагу кандидат має подати адміністрації крім заяви, трудової книжки та паспорта:

1. Особистий листок з автобіографією та фотокарточкою;
2. Довідку з місця проживання;
3. Документ про спеціальну професійну підготовку;
4. Характеристику з останнього місця роботи.

130. Тривалість робочого часу регулюється:

1. Національним законодавством.
2. Постановами уряду.
3. Розпорядженнями керівника підприємства.
4. Працівником.

131. Час роботи включає:

1. Всі нижче перераховані складові.
2. Основний та допоміжний час.
3. Час обслуговування робочого місця.
4. Організаційні перерви.

132. Менеджмент персоналу це:

1. Процес планування, добору і підготовки кадрів підприємства;
2. Головні шляхи, етапи, принципи, види та форми роботи з персоналом на підприємствах;
3. Вивчення стосунків працівників у процесі виробництва.

133. Трудовий договір укладається у письмовій формі на підприємстві та підписується працівником і керівником підприємства:

1. До підписання наказу про зарахування на роботу;
2. Після підписання наказу про зарахування на роботу;
3. Одночасно.

134. Державна служба це:

1. Професійна діяльність всіх осіб державних органів виконавчої влади;
2. Професійна діяльність керівників і спеціалістів державних організацій і установ;
3. Професійна діяльність по виконанню завдань і функцій держави в органах виконавчої влади.

135. Персонал підприємства це:

1. Штатний склад працівників підприємства;
2. Управлінський персонал;
3. Робітничий персонал, який виконує технічне і інформаційне обслуговування.

136. Влаштуючись на роботу продавцем універмагу кандидат має подати адміністрації крім заяви, трудової книжки та паспорта:

1. Особистий листок з автобіографією та фотокарточкою;
2. Довідку з місця проживання;
3. Документ про спеціальну професійну підготовку;
4. Характеристику з останнього місця роботи.

137. Державний службовець це:

1. Особа, яка працює у державному органі;
2. Особа, яка виконує завдання і функції держави в державних організаціях і установах;
3. Керівники і спеціалісти державних органів виконавчої влади.

138. Функцією керівництва персоналом називаються:

1. Виробничі взаємовідносини;
2. Управління кадрами;
3. Управління та керівництво кадрами і взаємовідносини зі службовцями.

139. Якщо керівник переведений за станом здоров'я на більш легку, але менш оплачувану роботу за ним:

1. Зберігається попередній заробіток;
2. Зберігається попередній середній заробіток;
3. Не зберігається попередній заробіток.

140. Внутрішніми факторами, що впливають на розвиток кар'єри, є:

5. Технологічні умови, досвід та стиль керівництва
6. Вказане у п. 1, а також планування кар'єри
7. Урядові вимоги, законодавчо-нормативні акти, інструктивні матеріали
8. Склад трудових ресурсів в країні, регіоні

141. До групи зовнішніх факторів, що впливають на розвиток кар'єри, входять:

5. Цілі, завдання фірми
6. Організація праці трудового колективу, робочої групи
7. Економічні умови функціонування, конкуренція
8. Професійний характер роботи

142. Проведення аналізу якісного складу та плинності персоналу необхідно для:

1. Розрахунку основних показників діяльності підприємства
2. Виявлення резервів підвищення ефективності роботи підприємства
3. Складання звітності для центрів зайнятості

143. Інформаційною базою для проведення якісного складу персоналу можуть бути:

1. Баланс підприємства
2. Звіт про результати діяльності
3. Особисті листки з обліку кадрів, трудова книжка тощо

137. Державний службовець це:

1. Особа, яка працює у державному органі;
2. Особа, яка виконує завдання і функції держави в державних організаціях і установах;
3. Керівники і спеціалісти державних органів виконавчої влади.

138. Функцією керівництва персоналом називаються:

1. Виробничі взаємовідносини;
2. Управління кадрами;
3. Управління та керівництво кадрами і взаємовідносини зі службовцями.

139. Якщо керівник переведений за станом здоров'я на більш легку, але менш оплачувану роботу за ним:

1. Зберігається попередній заробіток;
2. Зберігається попередній середній заробіток;
3. Не зберігається попередній заробіток.

140. Внутрішніми факторами, що впливають на розвиток кар'єри, є:

5. Технологічні умови, досвід та стиль керівництва
6. Вказане у п. 1, а також планування кар'єри
7. Урядові вимоги, законодавчо-нормативні акти, інструктивні матеріали
8. Склад трудових ресурсів в країні, регіоні

141. До групи зовнішніх факторів, що впливають на розвиток кар'єри, входять:

5. Цілі, завдання фірми
6. Організація праці трудового колективу, робочої групи
7. Економічні умови функціонування, конкуренція
8. Професійний характер роботи

142. Проведення аналізу якісного складу та плинності персоналу необхідно для:

1. Розрахунку основних показників діяльності підприємства
2. Виявлення резервів підвищення ефективності роботи підприємства
3. Складання звітності для центрів зайнятості

143. Інформаційною базою для проведення якісного складу персоналу можуть бути:

1. Баланс підприємства
2. Звіт про результати діяльності
3. Особисті листки з обліку кадрів, трудова книжка тощо

144. Якісний склад персоналу це:

1. Склад працівників за статтю, віком, рівнем освіти, кваліфікації, стажем роботи
2. Склад працівників за рівнем забезпеченості
3. Склад працівників за рівнем оплати праці.

145. Суміщати посади не дозволяється:

1. Керівникам, їх заступникам, спеціалістам
2. Працівникам одного підрозділу
3. Працівникам даного підприємства в межах підприємства

146. Плинність персоналу – це:

1. Звільнення працівників за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни
2. Загальна кількість звільнених працівників за період
3. Кількість звільнених працівників певної вікової категорії

147. Коефіцієнт плинності і коефіцієнт змінності:

1. Різні поняття
2. Ідентичні поняття
3. Поняття, що доповнюють одне одного

148. Який вид службової діяльності є найбільш дорогим (високооплачуваним):

1. Проведення ділових бесід
2. Проведення ділових нарад
3. Службові відрядження

149. Раціональне використання робочого часу призводить до:

1. Використання методів менеджменту
2. Використання принципів менеджменту
3. Дотримання принципу економії часу

150. Організація, що має однозначні внутрішні взаємозв'язки і жорстку регламентацію всіх сторін діяльності це:

1. Механістична організація
2. Первинна організація.
3. Органічна організація.
4. Вторинна організація.

144. Якісний склад персоналу це:

1. Склад працівників за статтю, віком, рівнем освіти, кваліфікації, стажем роботи
2. Склад працівників за рівнем забезпеченості
3. Склад працівників за рівнем оплати праці.

145. Суміщати посади не дозволяється:

1. Керівникам, їх заступникам, спеціалістам
2. Працівникам одного підрозділу
3. Працівникам даного підприємства в межах підприємства

146. Плинність персоналу – це:

1. Звільнення працівників за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни
2. Загальна кількість звільнених працівників за період
3. Кількість звільнених працівників певної вікової категорії

147. Коефіцієнт плинності і коефіцієнт змінності:

1. Різні поняття
2. Ідентичні поняття
3. Поняття, що доповнюють одне одного

148. Який вид службової діяльності є найбільш дорогим (високооплачуваним):

1. Проведення ділових бесід
2. Проведення ділових нарад
3. Службові відрядження

149. Раціональне використання робочого часу призводить до:

1. Використання методів менеджменту
2. Використання принципів менеджменту
3. Дотримання принципу економії часу

150. Організація, що має однозначні внутрішні взаємозв'язки і жорстку регламентацію всіх сторін діяльності це:

1. Механістична організація
2. Первинна організація.
3. Органічна організація.
4. Вторинна організація.

3.3. Завдання до виконання домашньої контрольної роботи

У процесі проміжного контролю залишкових знань студенти виконують домашнє контрольнє завдання, метою якого є набуття практичних навичок самостійного пошуку необхідної інформації, короткого і точного висвітлення тих чи інших питань з курсу «Офісний менеджмент», збору, обробки і творчого осмислення навчально-методичних і фактичних матеріалів, які відносяться до цієї дисципліни.

Своє завдання студент визначає самостійно за початковою літерою свого прізвища (або за допомогою викладача), користуючись наведеною нижче таблицею.

Після основного тексту повинен бути наведений список використаних літературних джерел.

Перший блок				Другий блок			
Перша літера прізвища	Номер першого блоку питань	Перша літера прізвища	Номер першого блоку питань	Перша літера прізвища	Номер другого блоку питань	Перша літера прізвища	Номер другого блоку питань
А	1, 60	П	15, 45	А	14	П	15
Б	2, 59	Р	16, 44	Б	13	Р	1
В	3, 58	С	17, 43	В	12	С	3
Г	4, 57	Т	18, 47	Г	11	Т	4
Д	5, 56	У	19, 46	Д	10	У	5
Е	6, 55	Ф	20, 45	Е	9	Ф	6
Є	7, 54	Х	21, 44	Є	12	Х	7
Ж	8, 53	Ц	22, 43	Ж	8	Ц	8
З	9, 52	Ч	23, 42	З	7	Ч	9
І, Й	10, 51	Ш	24, 41	І, Й	6	Ш	10
К	11, 50	Щ	25, 40	К	5	Щ	11
Л	10, 49	Ю	26, 41	Л	4	Ю	13
М	12, 48	Я	27, 40	М	3	Я	14
Н	13, 47	-	-	Н	2	-	-
О	14, 46	-	-	О	1	-	-

Перший блок домашньої контрольної роботи (два теоретичні питання) висвітлюється на основі вивчення літературних джерел.

Другий блок (одне практичне завдання) виконується на основі використання матеріалів фактичної або віртуальної організації (підприємства), в якій «працює» студент.

3.3. Завдання до виконання домашньої контрольної роботи

У процесі проміжного контролю залишкових знань студенти виконують домашнє контрольнє завдання, метою якого є набуття практичних навичок самостійного пошуку необхідної інформації, короткого і точного висвітлення тих чи інших питань з курсу «Офісний менеджмент», збору, обробки і творчого осмислення навчально-методичних і фактичних матеріалів, які відносяться до цієї дисципліни.

Своє завдання студент визначає самостійно за початковою літерою свого прізвища (або за допомогою викладача), користуючись наведеною нижче таблицею.

Після основного тексту повинен бути наведений список використаних літературних джерел.

Перший блок				Другий блок			
Перша літера прізвища	Номер першого блоку питань	Перша літера прізвища	Номер першого блоку питань	Перша літера прізвища	Номер другого блоку питань	Перша літера прізвища	Номер другого блоку питань
А	1, 60	П	15, 45	А	14	П	15
Б	2, 59	Р	16, 44	Б	13	Р	1
В	3, 58	С	17, 43	В	12	С	3
Г	4, 57	Т	18, 47	Г	11	Т	4
Д	5, 56	У	19, 46	Д	10	У	5
Е	6, 55	Ф	20, 45	Е	9	Ф	6
Є	7, 54	Х	21, 44	Є	12	Х	7
Ж	8, 53	Ц	22, 43	Ж	8	Ц	8
З	9, 52	Ч	23, 42	З	7	Ч	9
І, Й	10, 51	Ш	24, 41	І, Й	6	Ш	10
К	11, 50	Щ	25, 40	К	5	Щ	11
Л	10, 49	Ю	26, 41	Л	4	Ю	13
М	12, 48	Я	27, 40	М	3	Я	14
Н	13, 47	-	-	Н	2	-	-
О	14, 46	-	-	О	1	-	-

Перший блок домашньої контрольної роботи (два теоретичні питання) висвітлюється на основі вивчення літературних джерел.

Другий блок (одне практичне завдання) виконується на основі використання матеріалів фактичної або віртуальної організації (підприємства), в якій «працює» студент.

3.3.1. Теоретичні питання

1. Особливості системи керівництва підприємством в сучасних умовах.
2. Основні функції керівника підприємства.
3. Стиль керівництва. Стиль та форма відносин керівника та підлеглих.
4. Керівник – провідна особа управлінської діяльності на підприємстві.
5. Зміст праці керівника підприємства, можливість її удосконалення.
6. Загальна модель сучасного керівника підприємства.
7. Місце керівника в системі управління.
8. Основні психофізичні риси особи.
9. Психологічні риси керівника та їх використання у процесі управління.
10. Фізичні вимоги до керівника.
11. Нервова діяльність особи в процесі збудження та гальмування їх урівноважень.
12. Характеристика відчуттів. Сприйняття простору, часу, руху, людини людиною.
13. Характер особи, риси, структура, загальні властивості.
14. Емоційні якості керівника: стан, настрої, ефекти, стреси. Управління емоційним станом.
15. Ораторські здібності керівника. Мова.
16. Психологія стосунків керівника та підлеглих.
17. Здатність керівника формувати психологічний клімат у колективі.
18. Професійна підготовленість керівника.
19. Володіння методами економічної та господарської діяльності.
20. Ділові риси керівника.
21. Уміння керувати колективом. Відповідальність за керівну діяльність.
22. Володіння сучасними технічними засобами управління.
23. Здібність керівника формувати трудовий колектив.
24. Уміння керівника вирішувати проблеми в управлінській діяльності.
25. Самовдосконалення ділових рис керівника, здатність управляти собою.
26. Комунікативні властивості особи: реальна поведінка, жести, поза, інтонація.
27. Організація комунікаційного процесу.
28. Стиль спілкування керівника з підлеглими, уміння слухати, терпимість, відносини з людьми.
29. Делегування повноважень керівної діяльності, зворотний зв'язок.
30. Комунікативні дії між керівником та підлеглими.

3.3.1. Теоретичні питання

1. Особливості системи керівництва підприємством в сучасних умовах.
2. Основні функції керівника підприємства.
3. Стиль керівництва. Стиль та форма відносин керівника та підлеглих.
4. Керівник – провідна особа управлінської діяльності на підприємстві.
5. Зміст праці керівника підприємства, можливість її удосконалення.
6. Загальна модель сучасного керівника підприємства.
7. Місце керівника в системі управління.
8. Основні психофізичні риси особи.
9. Психологічні риси керівника та їх використання у процесі управління.
10. Фізичні вимоги до керівника.
11. Нервова діяльність особи в процесі збудження та гальмування їх урівноважень.
12. Характеристика відчуттів. Сприйняття простору, часу, руху, людини людиною.
13. Характер особи, риси, структура, загальні властивості.
14. Емоційні якості керівника: стан, настрої, ефекти, стреси. Управління емоційним станом.
15. Ораторські здібності керівника. Мова.
16. Психологія стосунків керівника та підлеглих.
17. Здатність керівника формувати психологічний клімат у колективі.
18. Професійна підготовленість керівника.
19. Володіння методами економічної та господарської діяльності.
20. Ділові риси керівника.
21. Уміння керувати колективом. Відповідальність за керівну діяльність.
22. Володіння сучасними технічними засобами управління.
23. Здібність керівника формувати трудовий колектив.
24. Уміння керівника вирішувати проблеми в управлінській діяльності.
25. Самовдосконалення ділових рис керівника, здатність управляти собою.
26. Комунікативні властивості особи: реальна поведінка, жести, поза, інтонація.
27. Організація комунікаційного процесу.
28. Стиль спілкування керівника з підлеглими, уміння слухати, терпимість, відносини з людьми.
29. Делегування повноважень керівної діяльності, зворотний зв'язок.
30. Комунікативні дії між керівником та підлеглими.

31. Здатність керівника управляти, приймати рішення в діяльності підприємства.
32. Організаторські здібності керівника в умовах підприємства.
33. Підприємливість як комплексна характеристика керівника.
34. Ділова оперативність керівника, швидкість реакції, рішучість, схильність до ризику.
35. Аналіз діяльності керівника, можливості її удосконалення.
36. Основні принципи організації праці керівника.
37. Робоче місце керівника, його технічне оснащення.
38. Оптимальні умови та естетичне оформлення робочого місця керівника.
39. Службові обов'язки керівника.
40. Планування особистої роботи керівника.
41. Робота керівника з документами: вхідними, внутрішніми, вихідними.
42. Спілкування керівника з найближчим оточенням, його інформація.
43. Колективна управлінська діяльність керівника, наради, засідання, бесіди.
44. Аналіз виконаної керівником роботи і використання робочого часу.
45. Здатність керівника вести діалог, дискусію, бесіду.
46. Ділові зустрічі, переговори, техніка їх проведення.
47. Ділові взаємовідносини керівника та підлеглих, вміння навчати і розвивати підлеглих.
48. Правила ведення бесіди керівника з підлеглими.
49. Взаємовідносини керівника та секретаря в процесі управлінської діяльності.
50. Робота керівника при застосуванні АРМ-менеджера, сучасних засобів телекомунікацій та оргтехніки.
51. Технологія і організація процесу обігу службових документів у підприємстві.
52. Завдання та доручення керівника, техніка їх виконання.
53. Організація контролю за виконанням документів і доручень.
54. Культура та етика керівника, фактори, що обумовлюють рівень культури управління.
55. Науково-технічний прогрес, його значення для діяльності керівника виробничого, торговельного, туристичного чи іншого підприємства.
56. Оточення керівника. Вплив оточення на його діяльність.
57. Моральні якості, порядність керівника, службова репутація, реноме, імідж.
58. Сім'я, її значення для керівника і вплив на якість його роботи.
59. Способи доведення управлінських рішень.
60. Організація та обладнання робочих місць працівників апарату управління.

31. Здатність керівника управляти, приймати рішення в діяльності підприємства.
32. Організаторські здібності керівника в умовах підприємства.
33. Підприємливість як комплексна характеристика керівника.
34. Ділова оперативність керівника, швидкість реакції, рішучість, схильність до ризику.
35. Аналіз діяльності керівника, можливості її удосконалення.
36. Основні принципи організації праці керівника.
37. Робоче місце керівника, його технічне оснащення.
38. Оптимальні умови та естетичне оформлення робочого місця керівника.
39. Службові обов'язки керівника.
40. Планування особистої роботи керівника.
41. Робота керівника з документами: вхідними, внутрішніми, вихідними.
42. Спілкування керівника з найближчим оточенням, його інформація.
43. Колективна управлінська діяльність керівника, наради, засідання, бесіди.
44. Аналіз виконаної керівником роботи і використання робочого часу.
45. Здатність керівника вести діалог, дискусію, бесіду.
46. Ділові зустрічі, переговори, техніка їх проведення.
47. Ділові взаємовідносини керівника та підлеглих, вміння навчати і розвивати підлеглих.
48. Правила ведення бесіди керівника з підлеглими.
49. Взаємовідносини керівника та секретаря в процесі управлінської діяльності.
50. Робота керівника при застосуванні АРМ-менеджера, сучасних засобів телекомунікацій та оргтехніки.
51. Технологія і організація процесу обігу службових документів у підприємстві.
52. Завдання та доручення керівника, техніка їх виконання.
53. Організація контролю за виконанням документів і доручень.
54. Культура та етика керівника, фактори, що обумовлюють рівень культури управління.
55. Науково-технічний прогрес, його значення для діяльності керівника виробничого, торговельного, туристичного чи іншого підприємства.
56. Оточення керівника. Вплив оточення на його діяльність.
57. Моральні якості, порядність керівника, службова репутація, реноме, імідж.
58. Сім'я, її значення для керівника і вплив на якість його роботи.
59. Способи доведення управлінських рішень.
60. Організація та обладнання робочих місць працівників апарату управління.

3.3.2. Практичні завдання

ЗАВДАННЯ 1

Назвіть особистісні риси Вашого керівника щодо його здатності управляти собою.

Таблиця 1

№ з/п	ПОКАЗНИКИ	Відповіді		
		(+)	(-)	(±)
	Підтримує своє здоров'я			
	Працює більше, ніж слід			
	Планує і робить перерви для відпочинку			
	Вільно висловлює емоції			
	Не може змиритися з невдачами			
	Прагне до самопізнання			
	Добре використовує робочий час			
	Погано використовує робочий час			
	Розвиває розумне використання співпраці з підлеглими			
	Намагається управляти своїми почуттями			
	Має велике відчуття власної гідності			
	Бере завдання, які може виконати			
	Уникає стресів			
	Постійно перенапружується			
	Не дуже високо оцінює себе			
	Покладає на себе посильні навантаження			
	Цінує творчість інших людей			
	Не любить невизначеності			
	Прагне загального визнання			
	Вірить у свої творчі здібності			
	Використовує свої почуття			
	Здатний витримувати невизнання і навіть нелюбов до себе			
Разом:				

3.3.2. Практичні завдання

ЗАВДАННЯ 1

Назвіть особистісні риси Вашого керівника щодо його здатності управляти собою.

Таблиця 1

№ з/п	ПОКАЗНИКИ	Відповіді		
		(+)	(-)	(±)
	Підтримує своє здоров'я			
	Працює більше, ніж слід			
	Планує і робить перерви для відпочинку			
	Вільно висловлює емоції			
	Не може змиритися з невдачами			
	Прагне до самопізнання			
	Добре використовує робочий час			
	Погано використовує робочий час			
	Розвиває розумне використання співпраці з підлеглими			
	Намагається управляти своїми почуттями			
	Має велике відчуття власної гідності			
	Бере завдання, які може виконати			
	Уникає стресів			
	Постійно перенапружується			
	Не дуже високо оцінює себе			
	Покладає на себе посильні навантаження			
	Цінує творчість інших людей			
	Не любить невизначеності			
	Прагне загального визнання			
	Вірить у свої творчі здібності			
	Використовує свої почуття			
	Здатний витримувати невизнання і навіть нелюбов до себе			
Разом:				

Методичні рекомендації

Виконання завдання розпочати з короткої загальної характеристики керівника та його управлінської діяльності. Після чого зробіть аналіз наведених в табл. 27 показників стосовно Вашого керівника: відповідає (+), частково відповідає (±), не відповідає (-). Розрахуйте суму у відсотках по кожному виду відповідей. Загальна кількість запитань – 100 %.

Критерії визначеності керівника:

- « + » – більше 60 % – здатний управляти собою
- « - » – 25 % – нездатний управляти собою
- « ± » – 40 % – здатний частково управляти

ЗАВДАННЯ 2

У ролі Голови правління ВАТ «Кора» видати наказ по особовому складу з питань які стосуються:

А. Направлення економіста Іванова П.П. на двотижневі курси підвищення кваліфікації до Національного Авіаційного університету з 00.00.00. по 00.00.00. зі збереженням заробітної плати;

Б. Відрядження заступника голови правління з комерційних питань на дводенний семінар з питань електронної комерції у м. Харків з 00.00.00. по 00.00.00. зі збереженням заробітної плати.

Усі питання оформити в одному наказі по особовому складу. Відсутні реквізити визначити самостійно.

ЗАВДАННЯ 3

1. Чим відрізняються накази з особового складу від наказів з основної виробничої діяльності?

2. Підготувати проект наказу керівника торгової організації по особовому складу, в якому необхідно вказати про від'їзд на двомісячні курси підвищення кваліфікації старшого бухгалтера (маркетолога, юрисконсульта, товарознавця, економіста).

ЗАВДАННЯ 4

Зробіть оцінку ділових та моральних рис керівника Вашого підприємства.

Методичні рекомендації

Відповідаючи на це питання, дайте загальну характеристику Вашому керівнику. Його ділові та моральні риси оцініть за даними, наведеними в таблиці. Для цього всі перелічені риси поділіть на ділові та моральні, а також проаналізуйте, які з них притаманні керівнику, а які – ні.

Проаналізуйте заповнену Вами табл. 28 зробіть розрахунок:

- в % окремо ділові та моральні якості керівника;
- в % позитивні «так» і негативні «ні»;

Загальна кількість питань – 100 %

Методичні рекомендації

Виконання завдання розпочати з короткої загальної характеристики керівника та його управлінської діяльності. Після чого зробіть аналіз наведених в табл. 27 показників стосовно Вашого керівника: відповідає (+), частково відповідає (±), не відповідає (-). Розрахуйте суму у відсотках по кожному виду відповідей. Загальна кількість запитань – 100 %.

Критерії визначеності керівника:

- « + » – більше 60 % – здатний управляти собою
- « - » – 25 % – нездатний управляти собою
- « ± » – 40 % – здатний частково управляти

ЗАВДАННЯ 2

У ролі Голови правління ВАТ «Кора» видати наказ по особовому складу з питань які стосуються:

А. Направлення економіста Іванова П.П. на двотижневі курси підвищення кваліфікації до Національного Авіаційного університету з 00.00.00. по 00.00.00. зі збереженням заробітної плати;

Б. Відрядження заступника голови правління з комерційних питань на дводенний семінар з питань електронної комерції у м. Харків з 00.00.00. по 00.00.00. зі збереженням заробітної плати.

Усі питання оформити в одному наказі по особовому складу. Відсутні реквізити визначити самостійно.

ЗАВДАННЯ 3

1. Чим відрізняються накази з особового складу від наказів з основної виробничої діяльності?

2. Підготувати проект наказу керівника торгової організації по особовому складу, в якому необхідно вказати про від'їзд на двомісячні курси підвищення кваліфікації старшого бухгалтера (маркетолога, юрисконсульта, товарознавця, економіста).

ЗАВДАННЯ 4

Зробіть оцінку ділових та моральних рис керівника Вашого підприємства.

Методичні рекомендації

Відповідаючи на це питання, дайте загальну характеристику Вашому керівнику. Його ділові та моральні риси оцініть за даними, наведеними в таблиці. Для цього всі перелічені риси поділіть на ділові та моральні, а також проаналізуйте, які з них притаманні керівнику, а які – ні.

Проаналізуйте заповнену Вами табл. 28 зробіть розрахунок:

- в % окремо ділові та моральні якості керівника;
- в % позитивні «так» і негативні «ні»;

Загальна кількість питань – 100 %

Таблиця 2

№ з/п	ДІІ КЕРІВНИКА	Риси керівника			
		Ділові		Моральні	
		«так»	«ні»	«так»	«ні»
	Має навички керівництва				
	Працює за планом				
	Створює позитивний клімат у колективі				
	Придушує творчий потенціал				
	Має почуття сором'язливості				
	Стійкість зворотного зв'язку з підлеглими				
	Багато читає і добре дискутує				
	Управляє професійним розвитком				
	Планує особисту кар'єру				
	Аналізує власні слабкості				
	Ефективно використовує мотивацію				
	Змінює стиль керівництва залежно від мотивації				
	Уміло працює з інформацією				
	Самокритичний				
	Постійно прагне до слави				
	Постійно уникає критики				
	Здатний поривати з традиціями				
	Намагається вчитися на помилках				
	Твердо наполягає на своєму				
	Дає чіткі вказівки				
	Кваліфіковано передає повноваження				
	Правильно добирає кадри				
	Об'єктивний в оцінці підлеглих				

Отримані розрахунки порівняйте з нижченаведеними даними і оцініть якість керівника.

«Так»	-	75 %	-	більше відмінні
	-	65-74 %	-	більше хороші
	-	60-64 %	-	більше задовільні
«Ні»	-	40 % і більше – незадовільні якості керівника		

ЗАВДАННЯ 5

Наведіть класифікацію ділової інформації, яка надходить керівнику Вашого підприємства, укажіть її носії.

Методичні рекомендації

Для зібраних даних можливо використовувати таблицю за формою:

№ з/п	Інформація		Суб'єкт, від якого надходить інформація	Рівень достовірності інформації		
	Вид	Зміст		достовірна (+)	недостовірна (-)	частково достовірна (±)

Таблиця 2

№ з/п	ДІІ КЕРІВНИКА	Риси керівника			
		Ділові		Моральні	
		«так»	«ні»	«так»	«ні»
	Має навички керівництва				
	Працює за планом				
	Створює позитивний клімат у колективі				
	Придушує творчий потенціал				
	Має почуття сором'язливості				
	Стійкість зворотного зв'язку з підлеглими				
	Багато читає і добре дискутує				
	Управляє професійним розвитком				
	Планує особисту кар'єру				
	Аналізує власні слабкості				
	Ефективно використовує мотивацію				
	Змінює стиль керівництва залежно від мотивації				
	Уміло працює з інформацією				
	Самокритичний				
	Постійно прагне до слави				
	Постійно уникає критики				
	Здатний поривати з традиціями				
	Намагається вчитися на помилках				
	Твердо наполягає на своєму				
	Дає чіткі вказівки				
	Кваліфіковано передає повноваження				
	Правильно добирає кадри				
	Об'єктивний в оцінці підлеглих				

Отримані розрахунки порівняйте з нижченаведеними даними і оцініть якість керівника.

«Так»	-	75 %	-	більше відмінні
	-	65-74 %	-	більше хороші
	-	60-64 %	-	більше задовільні
«Ні»	-	40 % і більше – незадовільні якості керівника		

ЗАВДАННЯ 5

Наведіть класифікацію ділової інформації, яка надходить керівнику Вашого підприємства, укажіть її носії.

Методичні рекомендації

Для зібраних даних можливо використовувати таблицю за формою:

№ з/п	Інформація		Суб'єкт, від якого надходить інформація	Рівень достовірності інформації		
	Вид	Зміст		достовірна (+)	недостовірна (-)	частково достовірна (±)

Після заповнення таблиці, дайте короткого пояснення та охарактеризуйте діяльність Вашого керівника, особливо його комерційні здібностей.

ЗАВДАННЯ 6

Складіть приблизний план-графік роботи Вашого керівника на робочий день і тиждень, коли він працює з 9⁰⁰ до 18⁰⁰, перерва на обід з 13⁰⁰ до 14⁰⁰, субота – день для самопідготовки, вихідний – неділя.

Методичні рекомендації

Складання план-графіку наведіть за формою у вигляді наведеної нижче таблиці:

Дні	Понеділок	Вівторок	Середа	Четвер	П'ятниця	Субота
Години						
9 ⁰⁰						САМО-ПІДГОТОВКА
13 ⁰⁰	ОБІДНЯ ПЕРЕРВА					
14 ⁰⁰						
18 ⁰⁰						

Після складання плану-графіка дайте коротку характеристику діяльності Вашого керівника, звернувши увагу на його здібності і здатність впливати на оточуючих.

ЗАВДАННЯ 7

Дайте відповідь на питання

1. Як складаються та оформлюються накази з особового складу?
2. Підготувати проект наказу керівника торгової організації по особовому складу, в якому необхідно вказати про зарахування на роботу молодого спеціаліста.

ЗАВДАННЯ 8

Дайте відповідь на питання

1. Яке значення має посвідчення про відрядження про відрядження та які воно має реквізити?
2. Підготувати проект наказу керівника торгової організації з особового складу, в якому необхідно вказати про від'їзд на двомісячні курси підвищення кваліфікації старшого бухгалтера (товарознавця, економіста).

ЗАВДАННЯ 9

1. Підготувати проект наказу керівника торгової організації з особового складу, в якому необхідно вказати про зарахування на роботу молодого спеціаліста.

Після заповнення таблиці, дайте короткого пояснення та охарактеризуйте діяльність Вашого керівника, особливо його комерційні здібностей.

ЗАВДАННЯ 6

Складіть приблизний план-графік роботи Вашого керівника на робочий день і тиждень, коли він працює з 9⁰⁰ до 18⁰⁰, перерва на обід з 13⁰⁰ до 14⁰⁰, субота – день для самопідготовки, вихідний – неділя.

Методичні рекомендації

Складання план-графіку наведіть за формою у вигляді наведеної нижче таблиці:

Дні	Понеділок	Вівторок	Середа	Четвер	П'ятниця	Субота
Години						
9 ⁰⁰						САМО-ПІДГОТОВКА
13 ⁰⁰	ОБІДНЯ ПЕРЕРВА					
14 ⁰⁰						
18 ⁰⁰						

Після складання плану-графіка дайте коротку характеристику діяльності Вашого керівника, звернувши увагу на його здібності і здатність впливати на оточуючих.

ЗАВДАННЯ 7

Дайте відповідь на питання

1. Як складаються та оформлюються накази з особового складу?
2. Підготувати проект наказу керівника торгової організації по особовому складу, в якому необхідно вказати про зарахування на роботу молодого спеціаліста.

ЗАВДАННЯ 8

Дайте відповідь на питання

1. Яке значення має посвідчення про відрядження про відрядження та які воно має реквізити?
2. Підготувати проект наказу керівника торгової організації з особового складу, в якому необхідно вказати про від'їзд на двомісячні курси підвищення кваліфікації старшого бухгалтера (товарознавця, економіста).

ЗАВДАННЯ 9

1. Підготувати проект наказу керівника торгової організації з особового складу, в якому необхідно вказати про зарахування на роботу молодого спеціаліста.

2. Підготувати проект наказу керівника торгової організації з особового складу, в якому необхідно вказати про від'їзд на двомісячні курси підвищення кваліфікації старшого бухгалтера (товарознавця, економіста).

3. Як засвідчуються характеристики?

ЗАВДАННЯ 10

Назвіть, які конфліктні ситуації відбулися на Вашому підприємстві за минулий період цього року.

Методичні рекомендації

Для зібрання і систематизації вихідної інформації про конфлікти рекомендується таблиця нижченаведеної форми.

Заповнивши таблицю, коротко опишіть роль керівника підприємства при вирішенні конфліктів, а також на прикладі одного конфлікту зробіть модель виникнення та управління ним.

№ з/п	Суб'єкти конфлікту	Назва конфлікту	Причини виникнення конфлікту	Управління і вирішення конфлікту		
				позитивне « + »	негативне « - »	Конфлікт не відбувся

ЗАВДАННЯ 11

Дайте відповідь на питання

1. Як складаються особисті заяви?
2. Підготувати проект наказу керівника торгової організації з особового складу, в якому необхідно вказати про тимчасове покладання обов'язків старшого бухгалтера (економіста, товарознавця) на бухгалтера (економіста).

ЗАВДАННЯ 12

У ролі керівника підприємства (кожен студент обирає у довільній формі) підготувати проект наказу про прийняття на роботу працівника відповідно до укладеного контракту № 37 від 25.04.10 на посаду менеджера (товарознавця, технолога, менеджера, економіста, маркетолога тощо) та заяви від 27.04.10. Відсутні реквізити визначити на власний розсуд. Заповнити титульну сторінку трудової книжки (див. формуляр-зразок на рис. 3) для прийнятого працівника.

2. Підготувати проект наказу керівника торгової організації з особового складу, в якому необхідно вказати про від'їзд на двомісячні курси підвищення кваліфікації старшого бухгалтера (товарознавця, економіста).

3. Як засвідчуються характеристики?

ЗАВДАННЯ 10

Назвіть, які конфліктні ситуації відбулися на Вашому підприємстві за минулий період цього року.

Методичні рекомендації

Для зібрання і систематизації вихідної інформації про конфлікти рекомендується таблиця нижченаведеної форми.

Заповнивши таблицю, коротко опишіть роль керівника підприємства при вирішенні конфліктів, а також на прикладі одного конфлікту зробіть модель виникнення та управління ним.

№ з/п	Суб'єкти конфлікту	Назва конфлікту	Причини виникнення конфлікту	Управління і вирішення конфлікту		
				позитивне « + »	негативне « - »	Конфлікт не відбувся

ЗАВДАННЯ 11

Дайте відповідь на питання

1. Як складаються особисті заяви?
2. Підготувати проект наказу керівника торгової організації з особового складу, в якому необхідно вказати про тимчасове покладання обов'язків старшого бухгалтера (економіста, товарознавця) на бухгалтера (економіста).

ЗАВДАННЯ 12

У ролі керівника підприємства (кожен студент обирає у довільній формі) підготувати проект наказу про прийняття на роботу працівника відповідно до укладеного контракту № 37 від 25.04.10 на посаду менеджера (товарознавця, технолога, менеджера, економіста, маркетолога тощо) та заяви від 27.04.10. Відсутні реквізити визначити на власний розсуд. Заповнити титульну сторінку трудової книжки (див. формуляр-зразок на рис. 3) для прийнятого працівника.

Герб України
ТРУДОВА КНИЖКА

Прізвище _____
 Ім'я _____
 По батькові _____
 Дата народження _____
 (число, місяць, рік)
 Дата заповнення « ____ » _____ 20 ____ р.
 Підпис власника книжки _____

Підпис особи, відповідальної
за видачу трудових книжок

М.П.

(розбірливо)

Рис. 1. Формуляр-зразок титульної сторінки трудової книжки

Дані про зарахування відобразити на сторінках трудової книжки, використовуючи нижче наведену таблицю.

Формуляр-зразок заповнення змісту сторінок трудової книжки
ВІДОМОСТІ ПРО РОБОТУ

№ запису	Дата			Відомості про прийом на роботу, переведення на іншу роботу і звільнення (із зазначенням причин і посиланням на статтю, пункт закону)	На підставі чого внесено запис (документ, його дата і номер)
	число	місяць	рік		
1	2			3	4
Закрите акціонерне товариство «Калина»					
1	11	05	2003	<i>Прийнятий на посаду економіста</i>	Наказ № 13 від 11.05.2003
2	15	12	2003	<i>Переведений на посаду головного економіста</i>	Наказ № 111 від 15.12.2008
Про час навчання					
1	23	06	2003	<i>Навчання в Національному торговельно-економічному університеті з 01.09.98р. до 28.06.2003р.</i>	Диплом ЄН № 443545 від 28.06.2003
При зміні найменування підприємства					
8	31	07	2003	<i>ТОВ «Агро» з 31.07.2003 р. перейменовано в ТОВ «Агросервіс»</i>	Наказ № 43 від 31.07.2003
Про час служби у Збройних Силах України					
1	20	04	2003	<i>Служба в лавах Збройних Сил України з 20.12.2000 до 03.01.2003 р.</i>	Військовий квиток № МК-354354

Герб України
ТРУДОВА КНИЖКА

Прізвище _____
 Ім'я _____
 По батькові _____
 Дата народження _____
 (число, місяць, рік)
 Дата заповнення « ____ » _____ 20 ____ р.
 Підпис власника книжки _____

Підпис особи, відповідальної
за видачу трудових книжок

М.П.

(розбірливо)

Рис. 1. Формуляр-зразок титульної сторінки трудової книжки

Дані про зарахування відобразити на сторінках трудової книжки, використовуючи нижче наведену таблицю.

Формуляр-зразок заповнення змісту сторінок трудової книжки
ВІДОМОСТІ ПРО РОБОТУ

№ запису	Дата			Відомості про прийом на роботу, переведення на іншу роботу і звільнення (із зазначенням причин і посиланням на статтю, пункт закону)	На підставі чого внесено запис (документ, його дата і номер)
	число	місяць	рік		
1	2			3	4
Закрите акціонерне товариство «Калина»					
1	11	05	2003	<i>Прийнятий на посаду економіста</i>	Наказ № 13 від 11.05.2003
2	15	12	2003	<i>Переведений на посаду головного економіста</i>	Наказ № 111 від 15.12.2008
Про час навчання					
1	23	06	2003	<i>Навчання в Національному торговельно-економічному університеті з 01.09.98р. до 28.06.2003р.</i>	Диплом ЄН № 443545 від 28.06.2003
При зміні найменування підприємства					
8	31	07	2003	<i>ТОВ «Агро» з 31.07.2003 р. перейменовано в ТОВ «Агросервіс»</i>	Наказ № 43 від 31.07.2003
Про час служби у Збройних Силах України					
1	20	04	2003	<i>Служба в лавах Збройних Сил України з 20.12.2000 до 03.01.2003 р.</i>	Військовий квиток № МК-354354

ВІДОМОСТІ ПРО ЗАОХОЧЕННЯ

№ запису	Дата			Відомості про заохочення, пов'язані з роботою на підприємстві, в установі або організації	На підставі чого внесено запис (документ, його дата і номер)
	число	місяць	рік		
1	2			3	4
ТОВ «Дельта»					
1	11	05	2003	Оголошена подяка за успіхи в роботі	Наказ № 14 від 11.05.2008
				М.П. підпис	

ВІДОМОСТІ ПРО НАГОРОДЖЕННЯ

№ запису	Дата			Відомості про нагородження орденами і медалями, присвоєння почесних звань	На підставі чого внесено запис (документ, його дата і номер)
	число	місяць	рік		
1	2			3	4
ТОВ «Електрон»					
1	08	09	2002	<i>Указом президента за мужність і самовідданість, виявлені при ліквідації пожежі, нагородити орденом «За мужність» III ступеня</i>	Указ Президента України від 23.08.2002 р., №1124
				М.П. підпис	

ЗАВДАННЯ 13

Дайте відповідь на питання:

1. Як складаються особисті заяви?
2. Підготувати проект наказу керівника торгової організації з особового складу, в якому необхідно вказати про звільнення з посади старшого економіста у зв'язку з виходом на пенсію.

ЗАВДАННЯ 14

Зробіть обстеження наявності технічних засобів, які використовує керівник Вашого підприємства у своїй роботі. Обґрунтуйте додаткову потребу в них.

Методичні рекомендації

При розгляді цього питання слід виявити фактичні дані про наявність технічних засобів на Вашому підприємстві й у керівника. Облік технічних засобів проводиться відповідно до їх призначення.

Технічні засоби для складання та множення документів; технічні засоби для обробки та зберігання документів; технічні засоби сигналізації

ВІДОМОСТІ ПРО ЗАОХОЧЕННЯ

№ запису	Дата			Відомості про заохочення, пов'язані з роботою на підприємстві, в установі або організації	На підставі чого внесено запис (документ, його дата і номер)
	число	місяць	рік		
1	2			3	4
ТОВ «Дельта»					
1	11	05	2003	Оголошена подяка за успіхи в роботі	Наказ № 14 від 11.05.2008
				М.П. підпис	

ВІДОМОСТІ ПРО НАГОРОДЖЕННЯ

№ запису	Дата			Відомості про нагородження орденами і медалями, присвоєння почесних звань	На підставі чого внесено запис (документ, його дата і номер)
	число	місяць	рік		
1	2			3	4
ТОВ «Електрон»					
1	08	09	2002	<i>Указом президента за мужність і самовідданість, виявлені при ліквідації пожежі, нагородити орденом «За мужність» III ступеня</i>	Указ Президента України від 23.08.2002 р., №1124
				М.П. підпис	

ЗАВДАННЯ 13

Дайте відповідь на питання:

1. Як складаються особисті заяви?
2. Підготувати проект наказу керівника торгової організації з особового складу, в якому необхідно вказати про звільнення з посади старшого економіста у зв'язку з виходом на пенсію.

ЗАВДАННЯ 14

Зробіть обстеження наявності технічних засобів, які використовує керівник Вашого підприємства у своїй роботі. Обґрунтуйте додаткову потребу в них.

Методичні рекомендації

При розгляді цього питання слід виявити фактичні дані про наявність технічних засобів на Вашому підприємстві й у керівника. Облік технічних засобів проводиться відповідно до їх призначення.

Технічні засоби для складання та множення документів; технічні засоби для обробки та зберігання документів; технічні засоби сигналізації

та інформації; комп'ютерна обчислювальна техніка та засоби зв'язку тощо.

Матеріал оформіть у вигляді таблиці:

№ з/п	Група та назва технічних засобів	Кількість технічних засобів		Додаткова потреба
		на підприємстві	у керівника	

Після заповнення таблиці дайте коротку характеристику управлінської діяльності керівника, обґрунтуйте додаткову потребу в технічних засобах.

ЗАВДАННЯ 15

Оформити документ, в якому Іванюк Неля Петрівна, заступник Головного бухгалтера ТОВ «Ольвія», просить надати їй відпустку за власний рахунок з 10 по 20 жовтня 2012 року в зв'язку із сімейними обставинами. В ролі керівника підприємства прийняти рішення щодо даного клопотання Іванюк Н. П. та скласти проект відповідного документа.

та інформації; комп'ютерна обчислювальна техніка та засоби зв'язку тощо.

Матеріал оформіть у вигляді таблиці:

№ з/п	Група та назва технічних засобів	Кількість технічних засобів		Додаткова потреба
		на підприємстві	у керівника	

Після заповнення таблиці дайте коротку характеристику управлінської діяльності керівника, обґрунтуйте додаткову потребу в технічних засобах.

ЗАВДАННЯ 15

Оформити документ, в якому Іванюк Неля Петрівна, заступник Головного бухгалтера ТОВ «Ольвія», просить надати їй відпустку за власний рахунок з 10 по 20 жовтня 2012 року в зв'язку із сімейними обставинами. В ролі керівника підприємства прийняти рішення щодо даного клопотання Іванюк Н. П. та скласти проект відповідного документа.

4 ПРОМІЖНИЙ КОНТРОЛЬ ЗНАНЬ

4.1. Перелік питань для модульного контролю рівня знань

4.1.1. Модуль 1 «Організація особистої роботи менеджера»

1. Еволюція організації праці як складова управлінської діяльності.
2. Сутність, цілі та умови вдосконалення праці на сучасному етапі.
3. Види та класифікація управлінської діяльності.
4. Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства.
5. Евристична, адміністративна та операторська функції менеджера, співвідношення між ними.
6. Зміст роботи менеджера та її класифікація. Ролі керівника за Ф. Мінцбергом.
7. Поняття трудового процесу. Критерії оптимізації трудових процесів.
8. Сутність, значення та завдання наукової організації праці на сучасному етапі.
9. Основні принципи наукової організації праці.
10. Напрямки наукової організації праці.
11. Раціональна організація робочого місця і створення оптимальних умов праці та відпочинку.
12. Забезпечення необхідної кваліфікації працівників, регламентування діяльності та стосунків, матеріальне й моральне стимулювання управлінської праці.
13. Розробка та впровадження планів із наукової організації праці.
14. Основні види та принципи професійно-кваліфікаційного розподілу та кооперації праці на підприємстві.
15. Проектування розподілу та кооперації праці та встановлення пропорційності видів праці.
16. Основні напрямки удосконалення діючої системи розподілу та кооперації праці.
17. Визначення функцій заступників та рівня централізації управління.
18. Розподіл завдань: зв'язок із кваліфікацією виконавця.
19. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності.
20. Техніка і форми передачі розпоряджень.
21. Час як ресурс; особливості часу як ресурсу.
22. Загальні раціональні методи та засоби виконання управлінської роботи.

4 ПРОМІЖНИЙ КОНТРОЛЬ ЗНАНЬ

4.1. Перелік питань для модульного контролю рівня знань

4.1.1. Модуль 1 «Організація особистої роботи менеджера»

1. Еволюція організації праці як складова управлінської діяльності.
2. Сутність, цілі та умови вдосконалення праці на сучасному етапі.
3. Види та класифікація управлінської діяльності.
4. Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства.
5. Евристична, адміністративна та операторська функції менеджера, співвідношення між ними.
6. Зміст роботи менеджера та її класифікація. Ролі керівника за Ф. Мінцбергом.
7. Поняття трудового процесу. Критерії оптимізації трудових процесів.
8. Сутність, значення та завдання наукової організації праці на сучасному етапі.
9. Основні принципи наукової організації праці.
10. Напрямки наукової організації праці.
11. Раціональна організація робочого місця і створення оптимальних умов праці та відпочинку.
12. Забезпечення необхідної кваліфікації працівників, регламентування діяльності та стосунків, матеріальне й моральне стимулювання управлінської праці.
13. Розробка та впровадження планів із наукової організації праці.
14. Основні види та принципи професійно-кваліфікаційного розподілу та кооперації праці на підприємстві.
15. Проектування розподілу та кооперації праці та встановлення пропорційності видів праці.
16. Основні напрямки удосконалення діючої системи розподілу та кооперації праці.
17. Визначення функцій заступників та рівня централізації управління.
18. Розподіл завдань: зв'язок із кваліфікацією виконавця.
19. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності.
20. Техніка і форми передачі розпоряджень.
21. Час як ресурс; особливості часу як ресурсу.
22. Загальні раціональні методи та засоби виконання управлінської роботи.

23. Цільове планування роботи менеджера. Декомпозиція цілей управління підприємством за рівнями менеджерів.
24. Методи планування особистої праці менеджера.
25. Процес встановлення особистих цілей менеджера.
26. Перспективні, річні, місячні та поточні плани.
27. Вибір пріоритетності справ, принципи пріоритетності.
28. Делегування завдань, діяльності, компетенції та функціональної відповідальності як форма розподілу управлінської праці.
29. Визначте поняття кар'єра.
30. Опишіть загальний підхід до визначення поняття кар'єра.
31. Опишіть суб'єктивно-індивідуальний підхід до поняття кар'єра.
32. Опишіть об'єктивно-організаційний підхід до визначення поняття кар'єра.
33. Чи входить переміщення керівника відповідно від низового до верхнього щабля управління та просування менеджерів по горизонталі та вертикалі до загального підходу визначення поняття кар'єра? а) так; б) ні.
34. Яким чином здійснюється управління кар'єрою з позицій двох поглядів?
35. Як здійснюється кар'єрне зростання з позицій індивідуального забезпечення?
36. Ціллю реалізації менеджером свого кар'єрного потенціалу є отримання незалежності прийняття управлінських рішень та досягнення високого професіоналізму.
 - а) так; б) ні.
37. Чи являється прагнення до влади, лідерства спонуканням до кар'єрного росту?
38. Яким чином планування персоналу впливає на напрямки кар'єрного росту?
39. Чи являється першим кроком у плануванні кар'єри визначення інтересів, схильностей і можливостей? Чому саме?
40. Які є типи кар'єрних процесів?
41. Які зовнішні фактори впливають на розвиток кар'єри?
42. Перерахуйте вплив внутрішніх факторів на розвиток кар'єри
43. За характером впливу виділяють фактори стримування та опору.
44. Опишіть сутність цих факторів.
45. Перерахуйте фактори гальмування праці за часом.
46. Перерахуйте основні етапи ділової кар'єри?
47. Хто планує кар'єрне зростання менеджера?
48. Яким чином здійснюється порядок розробки етапів кар'єри?
49. Назвіть класифікаційні ознаки службової кар'єри за видом діяльності.
50. Назвіть класифікаційні ознаки кар'єри за швидкістю просування.

23. Цільове планування роботи менеджера. Декомпозиція цілей управління підприємством за рівнями менеджерів.
24. Методи планування особистої праці менеджера.
25. Процес встановлення особистих цілей менеджера.
26. Перспективні, річні, місячні та поточні плани.
27. Вибір пріоритетності справ, принципи пріоритетності.
28. Делегування завдань, діяльності, компетенції та функціональної відповідальності як форма розподілу управлінської праці.
29. Визначте поняття кар'єра.
30. Опишіть загальний підхід до визначення поняття кар'єра.
31. Опишіть суб'єктивно-індивідуальний підхід до поняття кар'єра.
32. Опишіть об'єктивно-організаційний підхід до визначення поняття кар'єра.
33. Чи входить переміщення керівника відповідно від низового до верхнього щабля управління та просування менеджерів по горизонталі та вертикалі до загального підходу визначення поняття кар'єра? а) так; б) ні.
34. Яким чином здійснюється управління кар'єрою з позицій двох поглядів?
35. Як здійснюється кар'єрне зростання з позицій індивідуального забезпечення?
36. Ціллю реалізації менеджером свого кар'єрного потенціалу є отримання незалежності прийняття управлінських рішень та досягнення високого професіоналізму.
 - а) так; б) ні.
37. Чи являється прагнення до влади, лідерства спонуканням до кар'єрного росту?
38. Яким чином планування персоналу впливає на напрямки кар'єрного росту?
39. Чи являється першим кроком у плануванні кар'єри визначення інтересів, схильностей і можливостей? Чому саме?
40. Які є типи кар'єрних процесів?
41. Які зовнішні фактори впливають на розвиток кар'єри?
42. Перерахуйте вплив внутрішніх факторів на розвиток кар'єри
43. За характером впливу виділяють фактори стримування та опору.
44. Опишіть сутність цих факторів.
45. Перерахуйте фактори гальмування праці за часом.
46. Перерахуйте основні етапи ділової кар'єри?
47. Хто планує кар'єрне зростання менеджера?
48. Яким чином здійснюється порядок розробки етапів кар'єри?
49. Назвіть класифікаційні ознаки службової кар'єри за видом діяльності.
50. Назвіть класифікаційні ознаки кар'єри за швидкістю просування.

51. Назвіть класифікаційні ознаки службової кар'єри за спрямуванням розвитку та за місцем знаходження.
52. Що означає класифікація статична та за характером реалізації?
53. Що означає гендерний аспект службової кар'єри менеджерів?
54. Які є об'єктивні перешкоди у кар'єрному зростанні жінок?
55. Перерахуйте суб'єктивні упередження у кар'єрному зростанні жінок.
56. У чому полягає сутність гендерних аспектів службової кар'єри?
57. Розкрийте сутність кадрового менеджменту.
58. Які складові кадрової політики та підготовки персоналу Ви знаєте?
59. В чому визначається істотна особливість управлінської праці менеджера?
60. Перерахуйте основні вимоги до сучасного керівника.

4.1.2. Модуль 2 «Інформаційне забезпечення офісної праці»

1. Що означає формально-номенклатурний підхід до формування кадрів управління?
2. Перерахуйте методи і прийоми оцінки претендентів на посаду менеджера.
3. У чому сутність структури управління фірми?
4. Що означає принцип оптимального числа ланок управління та принцип раціональної норми управління?
5. У чому сутність принципу співставлення прав, обов'язків і відповідальності?
6. За рахунок яких нормативних актів здійснюється комплектування посадового, якісного і кількісного складу організації?
7. Перерахуйте методи управління персоналом.
8. Що належить до прямих методів економічного впливу?
9. Які функції планування як методу менеджменту?
10. Що реалізують організаційно-розпорядчими методами?
11. Охарактеризуйте функції організаційно – стабілізуючих методів управління.
12. Що таке нормування та інструктування у практиці менеджера?
13. Охарактеризуйте використання менеджером розпорядчих методів та назвіть їх складові.
14. Перерахуйте функції соціальних методів управління.
15. У чому сутність нормативного соціального прогнозування?
16. Які функції соціального планування?
17. Назвіть методи переконання.
18. Методи переконання і їх роль у виконанні мети організації.
19. Керівник та його роль в процесі управління колективом.

51. Назвіть класифікаційні ознаки службової кар'єри за спрямуванням розвитку та за місцем знаходження.
52. Що означає класифікація статична та за характером реалізації?
53. Що означає гендерний аспект службової кар'єри менеджерів?
54. Які є об'єктивні перешкоди у кар'єрному зростанні жінок?
55. Перерахуйте суб'єктивні упередження у кар'єрному зростанні жінок.
56. У чому полягає сутність гендерних аспектів службової кар'єри?
57. Розкрийте сутність кадрового менеджменту.
58. Які складові кадрової політики та підготовки персоналу Ви знаєте?
59. В чому визначається істотна особливість управлінської праці менеджера?
60. Перерахуйте основні вимоги до сучасного керівника.

4.1.2. Модуль 2 «Інформаційне забезпечення офісної праці»

1. Що означає формально-номенклатурний підхід до формування кадрів управління?
2. Перерахуйте методи і прийоми оцінки претендентів на посаду менеджера.
3. У чому сутність структури управління фірми?
4. Що означає принцип оптимального числа ланок управління та принцип раціональної норми управління?
5. У чому сутність принципу співставлення прав, обов'язків і відповідальності?
6. За рахунок яких нормативних актів здійснюється комплектування посадового, якісного і кількісного складу організації?
7. Перерахуйте методи управління персоналом.
8. Що належить до прямих методів економічного впливу?
9. Які функції планування як методу менеджменту?
10. Що реалізують організаційно-розпорядчими методами?
11. Охарактеризуйте функції організаційно – стабілізуючих методів управління.
12. Що таке нормування та інструктування у практиці менеджера?
13. Охарактеризуйте використання менеджером розпорядчих методів та назвіть їх складові.
14. Перерахуйте функції соціальних методів управління.
15. У чому сутність нормативного соціального прогнозування?
16. Які функції соціального планування?
17. Назвіть методи переконання.
18. Методи переконання і їх роль у виконанні мети організації.
19. Керівник та його роль в процесі управління колективом.

20. Назвіть функції керівника-менеджера за функціями і проектами.
21. Які функції оперативних керівників-менеджерів?
22. Що необхідно враховувати менеджеру-керівнику щодо дій, які призводять до негативних дій зовнішнього і внутрішнього середовища?
23. Назвіть основні вимоги щодо фахової компетенції менеджерів (дві групи вимог).
24. Як впливають фундаментальні зміни в суспільстві на зміни в діяльності керівника?
25. Перерахуйте основні потенційні обмеження в діяльності керівника.
26. Яким чином менеджер повинен управляти собою?
27. Як впливає на підлеглих не здібність керівника приймати рішення і ставити проблеми?
28. Як співвідносяться влада і особистий вплив керівника?
29. Делегування повноважень як спосіб розподілу влади.
30. Що таке баланс влади в організації?
31. Які бувають форми влади?
32. Назвіть типи керівників.
33. В чому сутність авторитарного типу управління?
34. Що включає в себе авторитет менеджера?
35. Які бувають форми авторитету менеджера?
36. Що таке формальний і неформальний авторитет керівника?
37. Що означає фальшивий авторитет керівника?
38. Що означає комплекс загрозового авторитету?
39. Різновидності псевдо-авторитету по А.С. Макаренку.
40. Які сильні і слабкі сторони переконання?
41. Що таке керівництво і що таке лідерство?
42. Порівняйте характеристику керівництва і лідерства.
43. Що таке поведінковий вплив для оцінки якостей менеджера?
44. Що означає ситуаційний підхід в оцінці якостей менеджера?
45. Назвіть особливості теорії рис.
46. Назвіть ти концепцій управлінської орієнтації менеджера.
47. Назвіть сучасні передумови ускладнення керівної діяльності.
48. Перерахуйте риси успішного керівника.
49. Що означають особисті цінності менеджер?
50. Авторитет керівника, його форми та наслідки.
51. Які адміністративні методи застосовують на підприємстві?
52. Які методи аналізу та яке прогнозування необхідно здійснити для підвищення якості послуг у невиробничій сфері?
53. Які засоби менеджеру необхідно здійснити для підвищення конкурентоспроможності фірми?
54. Що означає нормативний підхід до системи менеджменту фірми?
55. Що означає для Вашої фірми організація обслуговування виробництва та роль організації робочого місця?
56. Що означає для Вас поведінковий підхід до менеджменту?

20. Назвіть функції керівника-менеджера за функціями і проектами.
21. Які функції оперативних керівників-менеджерів?
22. Що необхідно враховувати менеджеру-керівнику щодо дій, які призводять до негативних дій зовнішнього і внутрішнього середовища?
23. Назвіть основні вимоги щодо фахової компетенції менеджерів (дві групи вимог).
24. Як впливають фундаментальні зміни в суспільстві на зміни в діяльності керівника?
25. Перерахуйте основні потенційні обмеження в діяльності керівника.
26. Яким чином менеджер повинен управляти собою?
27. Як впливає на підлеглих не здібність керівника приймати рішення і ставити проблеми?
28. Як співвідносяться влада і особистий вплив керівника?
29. Делегування повноважень як спосіб розподілу влади.
30. Що таке баланс влади в організації?
31. Які бувають форми влади?
32. Назвіть типи керівників.
33. В чому сутність авторитарного типу управління?
34. Що включає в себе авторитет менеджера?
35. Які бувають форми авторитету менеджера?
36. Що таке формальний і неформальний авторитет керівника?
37. Що означає фальшивий авторитет керівника?
38. Що означає комплекс загрозового авторитету?
39. Різновидності псевдо-авторитету по А.С. Макаренку.
40. Які сильні і слабкі сторони переконання?
41. Що таке керівництво і що таке лідерство?
42. Порівняйте характеристику керівництва і лідерства.
43. Що таке поведінковий вплив для оцінки якостей менеджера?
44. Що означає ситуаційний підхід в оцінці якостей менеджера?
45. Назвіть особливості теорії рис.
46. Назвіть ти концепцій управлінської орієнтації менеджера.
47. Назвіть сучасні передумови ускладнення керівної діяльності.
48. Перерахуйте риси успішного керівника.
49. Що означають особисті цінності менеджер?
50. Авторитет керівника, його форми та наслідки.
51. Які адміністративні методи застосовують на підприємстві?
52. Які методи аналізу та яке прогнозування необхідно здійснити для підвищення якості послуг у невиробничій сфері?
53. Які засоби менеджеру необхідно здійснити для підвищення конкурентоспроможності фірми?
54. Що означає нормативний підхід до системи менеджменту фірми?
55. Що означає для Вашої фірми організація обслуговування виробництва та роль організації робочого місця?
56. Що означає для Вас поведінковий підхід до менеджменту?

57. Які принципи прогнозування практично необхідно здійснити на фірмі?

58. Які принципи оцінки управлінських рішень найбільш часто можливо запровадити у Вашій практичній роботі?

59. Яким чином необхідно проводити роботу на фірмі щодо захисту відкритої інформації?

60. Яким чином необхідно проводити роботу на фірмі щодо захисту закритої інформації?

4.2. Задачі для проведення модульного контролю знань

4.2.1. Модуль 1 «Організація особистої роботи менеджера»

ЗАДАЧА 1

Вихідні дані

Рішення соціальних проблем фірми «Успіх» здійснюється на підставі перспективного плану. Планування соціального розвитку – це складання планів не тільки для колективу в цілому, але й для окремих працівників. Індивідуальні плани називаються картками соціально-професійного росту (кар'єрограмами), в яких узгоджуються питання між працівниками та адміністрацією про перспективи досягнення кар'єри, організації праці на підприємстві. Кар'єрограма складається з ряду розділів.

У першому з них у хронологічному порядку вказуються події, етапи трудової діяльності працівника. До таких подій відносяться змінення в кваліфікації, посаді, умовах праці, її оплати.

У другому розділі зазначаються вимоги, які повинен виконувати працівник для просування його по етапах кар'єри. Наприклад, яку освіту (або кваліфікацію) необхідно отримати, щоб просунутись по службі та зайняти конкретну посаду, які види робіт треба виконати для одержання надбавок, пільг, інших додаткових заохочень.

У третьому розділі кар'єрограми наводяться обов'язки, які бере на себе адміністрація відносно до працівника (забезпечення заходів щодо підвищення кваліфікації, рішення соціальних питань, створення відповідних умов праці та техніки безпеки).

У четвертому розділі розкриваються заходи щодо заохочення працівника за виконання або покарання його за невиконання або невиконання встановлених адміністрацією на фірмі обов'язків.

ЗАВДАННЯ

1. Скласти проект своєї кар'єрограми, виходячи з вищенаведених положень.

2. Виявити фактори, від яких залежить Ваша майбутня кар'єра у бізнесі.

57. Які принципи прогнозування практично необхідно здійснити на фірмі?

58. Які принципи оцінки управлінських рішень найбільш часто можливо запровадити у Вашій практичній роботі?

59. Яким чином необхідно проводити роботу на фірмі щодо захисту відкритої інформації?

60. Яким чином необхідно проводити роботу на фірмі щодо захисту закритої інформації?

4.2. Задачі для проведення модульного контролю знань

4.2.1. Модуль 1 «Організація особистої роботи менеджера»

ЗАДАЧА 1

Вихідні дані

Рішення соціальних проблем фірми «Успіх» здійснюється на підставі перспективного плану. Планування соціального розвитку – це складання планів не тільки для колективу в цілому, але й для окремих працівників. Індивідуальні плани називаються картками соціально-професійного росту (кар'єрограмами), в яких узгоджуються питання між працівниками та адміністрацією про перспективи досягнення кар'єри, організації праці на підприємстві. Кар'єрограма складається з ряду розділів.

У першому з них у хронологічному порядку вказуються події, етапи трудової діяльності працівника. До таких подій відносяться змінення в кваліфікації, посаді, умовах праці, її оплати.

У другому розділі зазначаються вимоги, які повинен виконувати працівник для просування його по етапах кар'єри. Наприклад, яку освіту (або кваліфікацію) необхідно отримати, щоб просунутись по службі та зайняти конкретну посаду, які види робіт треба виконати для одержання надбавок, пільг, інших додаткових заохочень.

У третьому розділі кар'єрограми наводяться обов'язки, які бере на себе адміністрація відносно до працівника (забезпечення заходів щодо підвищення кваліфікації, рішення соціальних питань, створення відповідних умов праці та техніки безпеки).

У четвертому розділі розкриваються заходи щодо заохочення працівника за виконання або покарання його за невиконання або невиконання встановлених адміністрацією на фірмі обов'язків.

ЗАВДАННЯ

1. Скласти проект своєї кар'єрограми, виходячи з вищенаведених положень.

2. Виявити фактори, від яких залежить Ваша майбутня кар'єра у бізнесі.

3. Визначити способи досягнення Вашої кар'єри у бізнесі.

ЗАДАЧА 2

Вихідні дані

Акціонерне багатопрофільне товариство «Бета» діє згідно зі Статутом, має самостійний баланс, рахунки в банку і здійснює оптову і торгівлю товарами народного споживання на роздріб та надає різноманітні послуги населенню великого міста. В товаристві працює 120 осіб, у т.ч.: 19 осіб працівників апарату управління (див. табл. 1).

ЗАВДАННЯ

Керуючись наданою інформацією:

1. Визначити основні функції голови правління акціонерного товариства «Бета» та його заступника з комерційних питань.
2. Підготувати рішення (у формі наказу) про розподіл функцій між головою правління товариства та його заступника з комерційних питань.
3. Підготувати відповіді на питання:
 - 3.1. Що являє собою функція менеджменту та яка її роль?
 - 3.2. Що являє собою функціональна система менеджменту?
 - 3.3. Яким чином класифікуються функції менеджменту?
 - 3.4. В чому полягає необхідність розподілу функцій менеджменту в організаціях?

Таблиця 1

ШТАТНИЙ РОЗПИС акціонерного товариства «Бета»

№ з/п.	Назва посади	Кількість одиниць
1	Голова правління	1
2	Перший заступник голови правління	1
3	Заст. голови правління з комерційних питань	1
4	Головний бухгалтер	1
5	Заступник Головного бухгалтера	1
6	Бухгалтер I категорії	2
7	Бухгалтер II категорії	1
8	Економіст II категорії	1
9	Товарознавець I категорії	1
10	Товарознавець II категорії	1
11	Старший інспектор відділу кадрів	1
12	Інженер I категорії	1
13	Старший касир	1
14	Касир	2
15	Адміністратор	1
16	Старший комірник	1
17	Секретар	1
Разом:		19

3. Визначити способи досягнення Вашої кар'єри у бізнесі.

ЗАДАЧА 2

Вихідні дані

Акціонерне багатопрофільне товариство «Бета» діє згідно зі Статутом, має самостійний баланс, рахунки в банку і здійснює оптову і торгівлю товарами народного споживання на роздріб та надає різноманітні послуги населенню великого міста. В товаристві працює 120 осіб, у т.ч.: 19 осіб працівників апарату управління (див. табл. 1).

ЗАВДАННЯ

Керуючись наданою інформацією:

1. Визначити основні функції голови правління акціонерного товариства «Бета» та його заступника з комерційних питань.
2. Підготувати рішення (у формі наказу) про розподіл функцій між головою правління товариства та його заступника з комерційних питань.
3. Підготувати відповіді на питання:
 - 3.1. Що являє собою функція менеджменту та яка її роль?
 - 3.2. Що являє собою функціональна система менеджменту?
 - 3.3. Яким чином класифікуються функції менеджменту?
 - 3.4. В чому полягає необхідність розподілу функцій менеджменту в організаціях?

Таблиця 1

ШТАТНИЙ РОЗПИС акціонерного товариства «Бета»

№ з/п.	Назва посади	Кількість одиниць
1	Голова правління	1
2	Перший заступник голови правління	1
3	Заст. голови правління з комерційних питань	1
4	Головний бухгалтер	1
5	Заступник Головного бухгалтера	1
6	Бухгалтер I категорії	2
7	Бухгалтер II категорії	1
8	Економіст II категорії	1
9	Товарознавець I категорії	1
10	Товарознавець II категорії	1
11	Старший інспектор відділу кадрів	1
12	Інженер I категорії	1
13	Старший касир	1
14	Касир	2
15	Адміністратор	1
16	Старший комірник	1
17	Секретар	1
Разом:		19

ЗАДАЧА 3

Вихідні дані

Після закінчення університету разом зі своїми колегами Ви прийняли рішення відкрити мале приватне багатопрофільне підприємство «Омега» в окремо розташованому будинку, який надано Вам в оренду державною адміністрацією Печерського району м. Києва. Загальна площа приміщення складає 500 м. кв.

У зв'язку з цим виникла потреба в розробці Статуту підприємства та відкриття банківського рахунку.

ЗАВДАННЯ

Розробити Статут малого багатопрофільного підприємства «Омега». Структура складу наведена в додатку.

Розробити штатний розпис малого багатопрофільного підприємства «Омега».

Показати на схемі послідовність офіційного оформлення підприємства «Омега» в органі державної реєстрації та відкриття банківського рахунку.

Підготувати відповіді у письмовій формі на питання:

1. Що являє собою Статут підприємства і яке основне його призначення?
2. Яким чином і в яких державних органах реєструються підприємства?
3. Які документи надаються для реєстрації підприємств?
4. Що Вам потрібно для відкриття поточного рахунку в банку?
5. Які документи треба надати в банк на відкриття рахунку і хто їх має підписати?
6. Хто дає дозвіл підприємству на відкриття рахунку в банку і в якій формі?

Додаток

СТРУКТУРА СТАТУТУ

малого багато профільного підприємства «Омега»

1. Загальні положення.
2. Мета та завдання підприємства.
3. Статутний фонд підприємства.
4. Управління підприємством.
5. Права підприємства.
6. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства.
7. Реорганізація та ліквідація підприємства.

ЗАДАЧА 4

Вихідні дані

Ви керівник приватного торговельно-закупівельного підприємства «Дари ланів» м. Києва, яке діє на основі Статуту.

ЗАДАЧА 3

Вихідні дані

Після закінчення університету разом зі своїми колегами Ви прийняли рішення відкрити мале приватне багатопрофільне підприємство «Омега» в окремо розташованому будинку, який надано Вам в оренду державною адміністрацією Печерського району м. Києва. Загальна площа приміщення складає 500 м. кв.

У зв'язку з цим виникла потреба в розробці Статуту підприємства та відкриття банківського рахунку.

ЗАВДАННЯ

Розробити Статут малого багатопрофільного підприємства «Омега». Структура складу наведена в додатку.

Розробити штатний розпис малого багатопрофільного підприємства «Омега».

Показати на схемі послідовність офіційного оформлення підприємства «Омега» в органі державної реєстрації та відкриття банківського рахунку.

Підготувати відповіді у письмовій формі на питання:

1. Що являє собою Статут підприємства і яке основне його призначення?
2. Яким чином і в яких державних органах реєструються підприємства?
3. Які документи надаються для реєстрації підприємств?
4. Що Вам потрібно для відкриття поточного рахунку в банку?
5. Які документи треба надати в банк на відкриття рахунку і хто їх має підписати?
6. Хто дає дозвіл підприємству на відкриття рахунку в банку і в якій формі?

Додаток

СТРУКТУРА СТАТУТУ

малого багато профільного підприємства «Омега»

1. Загальні положення.
2. Мета та завдання підприємства.
3. Статутний фонд підприємства.
4. Управління підприємством.
5. Права підприємства.
6. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства.
7. Реорганізація та ліквідація підприємства.

ЗАДАЧА 4

Вихідні дані

Ви керівник приватного торговельно-закупівельного підприємства «Дари ланів» м. Києва, яке діє на основі Статуту.

В підприємстві «Дари ланів» штатним розписом передбачено 110 осіб, у т.ч.: *управлінського персоналу* – 21 посада (керівник підприємства – 1; заступників керівника підприємства – 2; керівників функціональних підрозділів апарату управління – 3; товарознавців – 3; економістів – 2; головних бухгалтерів – 1; бухгалтерів – 2; інспектор по кадрам – 1; касирів центральної каси – 2; адміністраторів – 2; завідувач господарством – 1; секретар офісу – 1), *робочих* – 90 осіб.

ЗАВДАННЯ

Керуючись штатним розписом підприємства:

1. Створити організаційну структуру управління підприємством і показати на схемі зв'язок між її елементами.
2. Розподілити обов'язки між керівником підприємства та його заступниками, а також між функціональними підрозділами апарату управління.
3. Розробити Положення про основні функціональні підрозділи апарату управління (структура Положення про функціональні підрозділи наведена в додатку).
4. Підготувати рішення (у формі наказу) про введення в дію організаційної структури управління та затвердження Положення про основні функціональні підрозділи апарату управління підприємством.

Додаток

СТРУКТУРА ПОЛОЖЕННЯ про основні функціональні підрозділи апарату управління приватного торговельно-закупівельного підприємства «Дари ланів» м. Кієва

1. Загальні положення.
2. Основні завдання підрозділу.
3. Основні функції підрозділу.
4. Управління підрозділом.
5. Взаємозв'язки з іншими підрозділами.
6. Права підрозділу.
7. Відповідальність підрозділу.
8. Реорганізація та ліквідація підрозділу.

ЗАДАЧА 5

Вихідні дані

Ви директор товариства з обмеженою відповідальністю «Висока енергія». Товариство «Висока енергія» є господарчим суб'єктом і діє згідно зі Статутом. Згідно з штатним розписом в товаристві працює 120 осіб, в т.ч. працівників апарату управління – 20

В підприємстві «Дари ланів» штатним розписом передбачено 110 осіб, у т.ч.: *управлінського персоналу* – 21 посада (керівник підприємства – 1; заступників керівника підприємства – 2; керівників функціональних підрозділів апарату управління – 3; товарознавців – 3; економістів – 2; головних бухгалтерів – 1; бухгалтерів – 2; інспектор по кадрам – 1; касирів центральної каси – 2; адміністраторів – 2; завідувач господарством – 1; секретар офісу – 1), *робочих* – 90 осіб.

ЗАВДАННЯ

Керуючись штатним розписом підприємства:

1. Створити організаційну структуру управління підприємством і показати на схемі зв'язок між її елементами.
2. Розподілити обов'язки між керівником підприємства та його заступниками, а також між функціональними підрозділами апарату управління.
3. Розробити Положення про основні функціональні підрозділи апарату управління (структура Положення про функціональні підрозділи наведена в додатку).
4. Підготувати рішення (у формі наказу) про введення в дію організаційної структури управління та затвердження Положення про основні функціональні підрозділи апарату управління підприємством.

Додаток

СТРУКТУРА ПОЛОЖЕННЯ про основні функціональні підрозділи апарату управління приватного торговельно-закупівельного підприємства «Дари ланів» м. Кієва

1. Загальні положення.
2. Основні завдання підрозділу.
3. Основні функції підрозділу.
4. Управління підрозділом.
5. Взаємозв'язки з іншими підрозділами.
6. Права підрозділу.
7. Відповідальність підрозділу.
8. Реорганізація та ліквідація підрозділу.

ЗАДАЧА 5

Вихідні дані

Ви директор товариства з обмеженою відповідальністю «Висока енергія». Товариство «Висока енергія» є господарчим суб'єктом і діє згідно зі Статутом. Згідно з штатним розписом в товаристві працює 120 осіб, в т.ч. працівників апарату управління – 20

осіб. Штатний розклад працівників апарату управління товариства на- дано в табл. 2.

ЗАВДАННЯ

Керуючись наданою інформацією:

1. Побудувати організаційну структуру управління товариством «Висока енергія» і показати на схемі прями та зворотні зв'язки між лан- ками управління.
2. Підготувати рішення (у формі наказу) про введення в дію органі- заційної структури управління.
3. Розробити Положення про відділ маркетингу та відділ стратегіч- ного планування.
4. Розподілити функції між директором товариства та його заступ- ником з маркетингу.

Таблиця 2

Штатний розпис працівників апарату управління товариства «Висока енергія»

№	П о с а д а	Кількість, осіб
1	Директор товариства	1
2	Заступник директора товариства з маркетингу	1
3	Головний бухгалтер	1
4	Заступник головного бухгалтера	1
5	Бухгалтерів	3
6	Керівник відділу стратегічного планування	1
7	Економістів	3
8	Керівник відділу маркетингу	1
9	Маркетологів	3
10	Головний інженер	1
11	Інженерів	2
12	Секретар офісу	1
13	Помічник з персоналу	1
Р а з о м:		20

ЗАДАЧА 6

Вихідні дані

Багато-профільне відкрите акціонерне товариство «Антарес» було засновано в 1992 році шляхом перетворення державного підприємства «Універмаг».

Підприємство «Антарес» діє згідно зі Статутом, який затверджений місцевою адміністрацією, має статус юридичної особи, рахунки в бан- ках і самостійний баланс. Розташовано товариство в центральній час- тині великого міста, що забезпечує йому нарощування темпів реалізації товарів.

осіб. Штатний розклад працівників апарату управління товариства на- дано в табл. 2.

ЗАВДАННЯ

Керуючись наданою інформацією:

1. Побудувати організаційну структуру управління товариством «Висока енергія» і показати на схемі прями та зворотні зв'язки між лан- ками управління.
2. Підготувати рішення (у формі наказу) про введення в дію органі- заційної структури управління.
3. Розробити Положення про відділ маркетингу та відділ стратегіч- ного планування.
4. Розподілити функції між директором товариства та його заступ- ником з маркетингу.

Таблиця 2

Штатний розпис працівників апарату управління товариства «Висока енергія»

№	П о с а д а	Кількість, осіб
1	Директор товариства	1
2	Заступник директора товариства з маркетингу	1
3	Головний бухгалтер	1
4	Заступник головного бухгалтера	1
5	Бухгалтерів	3
6	Керівник відділу стратегічного планування	1
7	Економістів	3
8	Керівник відділу маркетингу	1
9	Маркетологів	3
10	Головний інженер	1
11	Інженерів	2
12	Секретар офісу	1
13	Помічник з персоналу	1
Р а з о м:		20

ЗАДАЧА 6

Вихідні дані

Багато-профільне відкрите акціонерне товариство «Антарес» було засновано в 1992 році шляхом перетворення державного підприємства «Універмаг».

Підприємство «Антарес» діє згідно зі Статутом, який затверджений місцевою адміністрацією, має статус юридичної особи, рахунки в бан- ках і самостійний баланс. Розташовано товариство в центральній час- тині великого міста, що забезпечує йому нарощування темпів реалізації товарів.

Основними завданнями акціонерного товариства «Антарес» є:

- ◆ закупівля та продаж широкого асортименту продовольчих і непродовольчих товарів населенню на роздріб;
- ◆ виготовлення та реалізація населенню широкого асортименту кондитерських виробів;
- ◆ надання різноманітних платних послуг населенню (доставка крупно-габаритних товарів додому, ремонт побутової техніки, виконання граверних робіт, прикріплення браслетів до годинників, приймання попередніх замовлень на взуття і одяг нестандартних розмірів, демонстрація і показ нових моделей, налагодження музичних інструментів, прирізка скла, комплектування подарункових наборів за попередніми замовленнями і доставка їх додому, реалізація білетів на всі види транспорту, дрібний ремонт одягу).

Протягом трьох років підприємство «Антарес» виконувало плани реалізації товарів та послуг, отримувало заплановані прибутки і відзначалося високою культурою обслуговування.

Але за останній рік підприємство «Антарес» знизило темпи зростання товарообігу і прибутків, значно знизилась і культура обслуговування споживачів. Загальна чисельність його працівників становить 850 осіб, з них: працівників апарату управління – 78 осіб, в тому числі: голова правління – 1, секретар офісу – 1, заступник голови правління з комерційних і виробничих питань – 1, заступник голови правління по кадрах і соціальних питаннях – 1, головний бухгалтер – 1, заступник головного бухгалтера – 1, бухгалтерів I категорії – 8, бухгалтерів III категорії – 15; менеджер відділу маркетингу – 1, заступник менеджера відділу маркетингу – 1, маркетологів I категорії – 2, маркетологів III категорії – 18, менеджер відділу організації і техніки торгівлі та надання послуг – 1, інженерів з організації торгівлі та надання послуг споживачам – 5, менеджер відділу стратегічного планування – 1, заступник менеджера відділу стратегічного планування – 1, економістів I категорії – 2, економістів III категорії – 5, головний інженер – 1, менеджер відділу капітального будівництва та техніки – 1, заступник менеджера відділу капітального будівництва – 1, інженерів з будівництва і обладнання – 5, менеджер відділу персоналу – 1, інспекторів відділу – 2, юристконсульт – 1.

Організаційна структура апарату управління товариства «Антарес» наведена на рис. 1.

На останніх зборах акціонерів товариства «Антарес» спеціалістами Спостережної Ради були оголошені серйозні недоліки в роботі управління.

Так із 76 працівників апарату управління не мають вищої спеціальної освіти: бухгалтерів – 10; економістів – 3; маркетологів – 8; інженерів по організації торгівлі – 2; інженерів по будівництву і обладнанню – 3.

Торговий зал і приміщення для прийому товарів і підготовки їх до продажу протягом 15 років не ремонтувались, на робочих місцях про-

Основними завданнями акціонерного товариства «Антарес» є:

- ◆ закупівля та продаж широкого асортименту продовольчих і непродовольчих товарів населенню на роздріб;
- ◆ виготовлення та реалізація населенню широкого асортименту кондитерських виробів;
- ◆ надання різноманітних платних послуг населенню (доставка крупно-габаритних товарів додому, ремонт побутової техніки, виконання граверних робіт, прикріплення браслетів до годинників, приймання попередніх замовлень на взуття і одяг нестандартних розмірів, демонстрація і показ нових моделей, налагодження музичних інструментів, прирізка скла, комплектування подарункових наборів за попередніми замовленнями і доставка їх додому, реалізація білетів на всі види транспорту, дрібний ремонт одягу).

Протягом трьох років підприємство «Антарес» виконувало плани реалізації товарів та послуг, отримувало заплановані прибутки і відзначалося високою культурою обслуговування.

Але за останній рік підприємство «Антарес» знизило темпи зростання товарообігу і прибутків, значно знизилась і культура обслуговування споживачів. Загальна чисельність його працівників становить 850 осіб, з них: працівників апарату управління – 78 осіб, в тому числі: голова правління – 1, секретар офісу – 1, заступник голови правління з комерційних і виробничих питань – 1, заступник голови правління по кадрах і соціальних питаннях – 1, головний бухгалтер – 1, заступник головного бухгалтера – 1, бухгалтерів I категорії – 8, бухгалтерів III категорії – 15; менеджер відділу маркетингу – 1, заступник менеджера відділу маркетингу – 1, маркетологів I категорії – 2, маркетологів III категорії – 18, менеджер відділу організації і техніки торгівлі та надання послуг – 1, інженерів з організації торгівлі та надання послуг споживачам – 5, менеджер відділу стратегічного планування – 1, заступник менеджера відділу стратегічного планування – 1, економістів I категорії – 2, економістів III категорії – 5, головний інженер – 1, менеджер відділу капітального будівництва та техніки – 1, заступник менеджера відділу капітального будівництва – 1, інженерів з будівництва і обладнання – 5, менеджер відділу персоналу – 1, інспекторів відділу – 2, юристконсульт – 1.

Організаційна структура апарату управління товариства «Антарес» наведена на рис. 1.

На останніх зборах акціонерів товариства «Антарес» спеціалістами Спостережної Ради були оголошені серйозні недоліки в роботі управління.

Так із 76 працівників апарату управління не мають вищої спеціальної освіти: бухгалтерів – 10; економістів – 3; маркетологів – 8; інженерів по організації торгівлі – 2; інженерів по будівництву і обладнанню – 3.

Торговий зал і приміщення для прийому товарів і підготовки їх до продажу протягом 15 років не ремонтувались, на робочих місцях про-

давців температура повітря в зимовий період у зв'язку з несправністю системи опалення не досягає 16⁰С.

Більшість товарів реалізується із застосуванням індивідуальної форми обслуговування покупців, хоча є всі умови для впровадження самообслуговування. За останні 8 місяців порівняно з цим же періодом минулого року кількість невиходів на роботу серед продавців і контролерів-касірів через хвороби збільшилась в 2 рази.

Загальний рівень механізації праці робітників товариства не досягає 13%, що пояснюється відсутністю обладнання для розвантаження товарів і переміщення їх в місця підготовки до продажу, а також у торговий зал.

Потужність ламп місцевого освітлення робочих місць працівників апарату управління не перевищує 60 Вт, відносна вологість повітря в зимовий період на робочих місцях менше 45%, в літній період – менше 50%, рівень шуму перевищує 50 дБ, стіни і стеля службових приміщень пофарбовані в червоний колір. Ідальня та кімната санітарії і гігієни протягом трьох місяців знаходяться на ремонті.

Працівниками бухгалтерії, відділу стратегічного планування та інших підрозділів більшість обчислювальних робіт виконується без застосування комп'ютерів та іншої техніки, що привело до низької продуктивності їх праці, постійного зростання чисельності управлінського персоналу та несвоєчасного виконання поставлених завдань.

Із 320 продавців і контролерів-касірів – 160 осіб або 50% не підвищували свою кваліфікацію протягом останніх 7 років.

Із 76 працівників управління – 50 осіб не підвищували свою кваліфікацію протягом останніх 7 років.

Із загальної чисельності 850 осіб – 28 працівників проживають із сім'ями в гуртожитках.

За останні 10 років житлові умови працівників за рахунок підприємства не поліпшувались, хоча і були для цього відповідні кошти.

У зв'язку з відсутністю плану соціального розвитку колективу на підприємстві 40 робітників, які мають неповнолітніх дітей, протягом 15 років стоять на квартирному обліку в місцевих Радах народних депутатів для поліпшення житлових умов, в той час як свої власні кошти, заплановані на соціальні потреби правлінням використовуються на купівлю та часту заміну офісних меблів, службового транспорту, зарубіжні відрядження для обміну досвідом, санаторні путівки переважно для працівників апарату управління.

З боку правління товариства не ведеться також належна виховна робота з працівниками, про що свідчать 10 скарг, які поступили за останні два місяці від покупців на продавців та контролерів-касірів на грубість і обдурювання. За останні три місяці 35 продавців перейшли на роботу в інші підприємства, хоча на цьому підприємстві заробітна плата порівняно вища. Окрім цього, серед працівників пі-

давців температура повітря в зимовий період у зв'язку з несправністю системи опалення не досягає 16⁰С.

Більшість товарів реалізується із застосуванням індивідуальної форми обслуговування покупців, хоча є всі умови для впровадження самообслуговування. За останні 8 місяців порівняно з цим же періодом минулого року кількість невиходів на роботу серед продавців і контролерів-касірів через хвороби збільшилась в 2 рази.

Загальний рівень механізації праці робітників товариства не досягає 13%, що пояснюється відсутністю обладнання для розвантаження товарів і переміщення їх в місця підготовки до продажу, а також у торговий зал.

Потужність ламп місцевого освітлення робочих місць працівників апарату управління не перевищує 60 Вт, відносна вологість повітря в зимовий період на робочих місцях менше 45%, в літній період – менше 50%, рівень шуму перевищує 50 дБ, стіни і стеля службових приміщень пофарбовані в червоний колір. Ідальня та кімната санітарії і гігієни протягом трьох місяців знаходяться на ремонті.

Працівниками бухгалтерії, відділу стратегічного планування та інших підрозділів більшість обчислювальних робіт виконується без застосування комп'ютерів та іншої техніки, що привело до низької продуктивності їх праці, постійного зростання чисельності управлінського персоналу та несвоєчасного виконання поставлених завдань.

Із 320 продавців і контролерів-касірів – 160 осіб або 50% не підвищували свою кваліфікацію протягом останніх 7 років.

Із 76 працівників управління – 50 осіб не підвищували свою кваліфікацію протягом останніх 7 років.

Із загальної чисельності 850 осіб – 28 працівників проживають із сім'ями в гуртожитках.

За останні 10 років житлові умови працівників за рахунок підприємства не поліпшувались, хоча і були для цього відповідні кошти.

У зв'язку з відсутністю плану соціального розвитку колективу на підприємстві 40 робітників, які мають неповнолітніх дітей, протягом 15 років стоять на квартирному обліку в місцевих Радах народних депутатів для поліпшення житлових умов, в той час як свої власні кошти, заплановані на соціальні потреби правлінням використовуються на купівлю та часту заміну офісних меблів, службового транспорту, зарубіжні відрядження для обміну досвідом, санаторні путівки переважно для працівників апарату управління.

З боку правління товариства не ведеться також належна виховна робота з працівниками, про що свідчать 10 скарг, які поступили за останні два місяці від покупців на продавців та контролерів-касірів на грубість і обдурювання. За останні три місяці 35 продавців перейшли на роботу в інші підприємства, хоча на цьому підприємстві заробітна плата порівняно вища. Окрім цього, серед працівників пі-

дприємства систематично виникають деструктивні конфлікти між менеджерами та їх підлеглими, між робітниками та працівниками апарату управління.

Збори акціонерів вимагали від працівників апарату управління негайно розробити план соціального розвитку колективу на три роки і подати їм на затвердження.

ЗАВДАННЯ

Користуючись наданою інформацією:

1. Дати загальну оцінку стану управління ВАТ «Антарес».
2. Виявити сильні та слабкі боки ВАТ «Антарес».
3. Розробити план соціального розвитку колективу ВАТ «Антарес» (структура соціального розвитку колективу наведена в табл. 3).
4. Підготувати проект постанови зборів акціонерів ВАТ «Антарес» про затвердження плану соціального розвитку колективу на три роки.
5. Підготувати відповіді та запитання для участі в дискусії:
 - 5.1. Які фактори негативно вплинули на діяльність акціонерного товариства?
 - 5.2. Хто винен в ситуації, яка склалася в товаристві?
 - 5.3. Яку роль відіграє план соціального розвитку в підвищенні ефективності діяльності товариства та досягненні поставлених цілей?
 - 5.4. Яким чином впливають соціально-психологічні методи менеджменту на досягнення цілей товариства і в чому проявляється зв'язок цих методів з організаційно-розпорядчими та економічними?
 - 5.5. Які вимоги висуваються до розробки, складання, затвердження і оформлення соціальних планів розвитку колективів?

Таблиця 3

Структура соціального розвитку колективу

<i>Розділи та їх назва</i>	<i>Термін виконання</i>	<i>Відповідальна особа</i>	<i>Джерело фінансування</i>
1. Створення належних умов праці			
2. Поліпшення житлових умов персоналу			
3. Забезпечення постійного підвищення кваліфікації персоналу			
4. Підвищення культури персоналу та творчого і активного відношення до праці			

дприємства систематично виникають деструктивні конфлікти між менеджерами та їх підлеглими, між робітниками та працівниками апарату управління.

Збори акціонерів вимагали від працівників апарату управління негайно розробити план соціального розвитку колективу на три роки і подати їм на затвердження.

ЗАВДАННЯ

Користуючись наданою інформацією:

1. Дати загальну оцінку стану управління ВАТ «Антарес».
2. Виявити сильні та слабкі боки ВАТ «Антарес».
3. Розробити план соціального розвитку колективу ВАТ «Антарес» (структура соціального розвитку колективу наведена в табл. 3).
4. Підготувати проект постанови зборів акціонерів ВАТ «Антарес» про затвердження плану соціального розвитку колективу на три роки.
5. Підготувати відповіді та запитання для участі в дискусії:
 - 5.1. Які фактори негативно вплинули на діяльність акціонерного товариства?
 - 5.2. Хто винен в ситуації, яка склалася в товаристві?
 - 5.3. Яку роль відіграє план соціального розвитку в підвищенні ефективності діяльності товариства та досягненні поставлених цілей?
 - 5.4. Яким чином впливають соціально-психологічні методи менеджменту на досягнення цілей товариства і в чому проявляється зв'язок цих методів з організаційно-розпорядчими та економічними?
 - 5.5. Які вимоги висуваються до розробки, складання, затвердження і оформлення соціальних планів розвитку колективів?

Таблиця 3

Структура соціального розвитку колективу

<i>Розділи та їх назва</i>	<i>Термін виконання</i>	<i>Відповідальна особа</i>	<i>Джерело фінансування</i>
1. Створення належних умов праці			
2. Поліпшення житлових умов персоналу			
3. Забезпечення постійного підвищення кваліфікації персоналу			
4. Підвищення культури персоналу та творчого і активного відношення до праці			

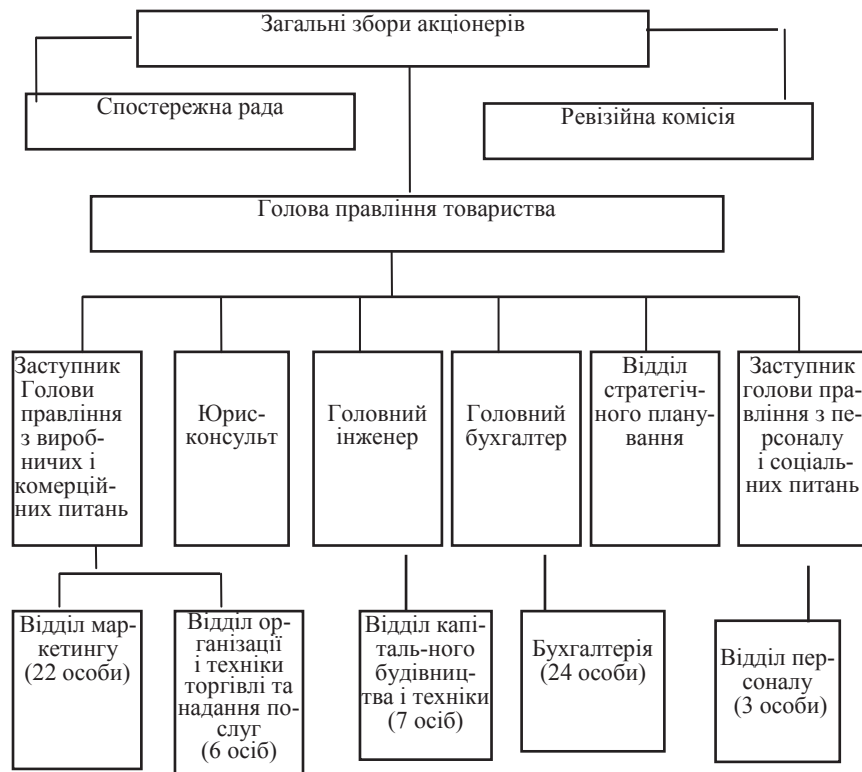


Рис. 1. Організаційна структура управління ВАТ «АНТАРЕС»

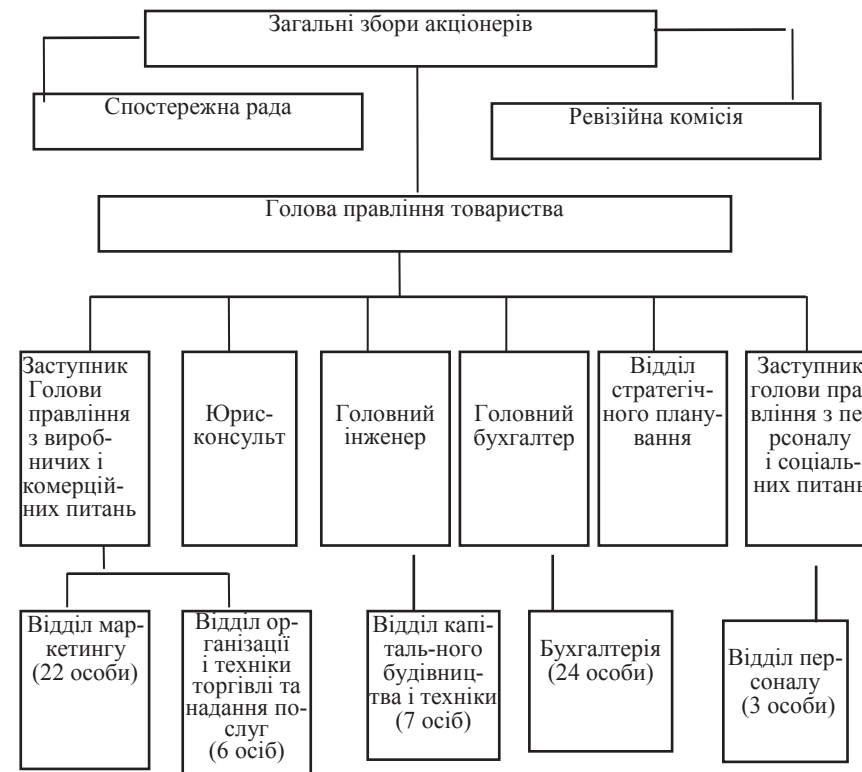


Рис. 1. Організаційна структура управління ВАТ «АНТАРЕС»

ЗАДАЧА 7

Вихідні дані

Державне підприємство готельного комплексу «Київська Русь» Державного комітету України по туризму створено в м. Києві 14 липня 1993 року.

Підприємство є правонаступником готельного комплексу «Русь-інтурист» в м. Києві.

Підприємство готельного комплексу «Київська Русь» розраховано на прийом, розміщення та обслуговування іноземних туристів та громадян України кількістю 850 осіб. Мешкання в номерах на одну та дві особи. Передбачено харчування туристів у 8 буфетах, барі та ресторани на 150 місць. Режим роботи буфетів з 7 до 22 години. Режим роботи ресторану з 10 до 23 години.

ЗАДАЧА 7

Вихідні дані

Державне підприємство готельного комплексу «Київська Русь» Державного комітету України по туризму створено в м. Києві 14 липня 1993 року.

Підприємство є правонаступником готельного комплексу «Русь-інтурист» в м. Києві.

Підприємство готельного комплексу «Київська Русь» розраховано на прийом, розміщення та обслуговування іноземних туристів та громадян України кількістю 850 осіб. Мешкання в номерах на одну та дві особи. Передбачено харчування туристів у 8 буфетах, барі та ресторани на 150 місць. Режим роботи буфетів з 7 до 22 години. Режим роботи ресторану з 10 до 23 години.

ЗАВДАННЯ

Керуючись наданою інформацією:

1. Визначити загальну чисельність персоналу підприємства при умові, що 12 осіб персоналу обслуговує трьох туристів.

Розрахувати чисельність персоналу підприємства відповідно до категорій працюючих:

1.1. Апарат управління – із розрахунку 18 % від загальної чисельності персоналу. Відділ може створюватися при наявності 3 – 4 спеціалістів;

1.2. Обслуговуючий персонал – 55 – 60 % від загальної чисельності працюючих;

1.3. Допоміжний персонал – 10 – 12 % від загальної чисельності працюючих;

1.4. Скласти перелік необхідних посад та визначити їх чисельність.

2. Побудувати органіграму структури управління готельного комплексу «Київська Русь» та показати на схемі зв'язки між її елементами.

3. Розробити положення про основні функціональні підрозділи апарату управління готельним комплексом «Київська Русь». Структура положення про функціональний підрозділ показана в додатку 1.

4. Розробити посадові інструкції спеціалістів апарату управління готельного комплексу «Київська Русь». Структура посадової інструкції наведена в додатку 2.

5. Підготувати рішення (у формі наказу):

– про введення в дію організації структури управління готельним комплексом «Київська Русь»;

– про затвердження штатного розпису готельного комплексу «Київська Русь», положень про функціональні підрозділи та посадові інструкції спеціалістів апарату управління.

6. Підготувати відповіді на питання для участі в дискусії:

6.1. Хто визначає місію, мету та завдання організації та в якій послідовності?

6.2. Хто розробляє статут організації і яким чином здійснюється його затвердження і реєстрація?

6.3. Хто визначає функції управління на підприємстві для керівників та спеціалістів апарату управління і в якій послідовності?

6.4. Яким чином класифікуються працівники апарату управління організації?

6.5. Що слід розуміти під організаційною структурою управління організації та які існують принципи їх побудови?

6.6. Які фактори впливають на побудову організаційної структури управління організацією?

6.7. Які існують критерії для оцінки ефективності організаційних структур управління організацією?

ЗАВДАННЯ

Керуючись наданою інформацією:

1. Визначити загальну чисельність персоналу підприємства при умові, що 12 осіб персоналу обслуговує трьох туристів.

Розрахувати чисельність персоналу підприємства відповідно до категорій працюючих:

1.1. Апарат управління – із розрахунку 18 % від загальної чисельності персоналу. Відділ може створюватися при наявності 3 – 4 спеціалістів;

1.2. Обслуговуючий персонал – 55 – 60 % від загальної чисельності працюючих;

1.3. Допоміжний персонал – 10 – 12 % від загальної чисельності працюючих;

1.4. Скласти перелік необхідних посад та визначити їх чисельність.

2. Побудувати органіграму структури управління готельного комплексу «Київська Русь» та показати на схемі зв'язки між її елементами.

3. Розробити положення про основні функціональні підрозділи апарату управління готельним комплексом «Київська Русь». Структура положення про функціональний підрозділ показана в додатку 1.

4. Розробити посадові інструкції спеціалістів апарату управління готельного комплексу «Київська Русь». Структура посадової інструкції наведена в додатку 2.

5. Підготувати рішення (у формі наказу):

– про введення в дію організації структури управління готельним комплексом «Київська Русь»;

– про затвердження штатного розпису готельного комплексу «Київська Русь», положень про функціональні підрозділи та посадові інструкції спеціалістів апарату управління.

6. Підготувати відповіді на питання для участі в дискусії:

6.1. Хто визначає місію, мету та завдання організації та в якій послідовності?

6.2. Хто розробляє статут організації і яким чином здійснюється його затвердження і реєстрація?

6.3. Хто визначає функції управління на підприємстві для керівників та спеціалістів апарату управління і в якій послідовності?

6.4. Яким чином класифікуються працівники апарату управління організації?

6.5. Що слід розуміти під організаційною структурою управління організації та які існують принципи їх побудови?

6.6. Які фактори впливають на побудову організаційної структури управління організацією?

6.7. Які існують критерії для оцінки ефективності організаційних структур управління організацією?

6.8. Які прогресивні види організаційних структур управління застосовуються в управлінні сучасними організаціями та які їх характерні відзнаки?

Додаток 1

Структура Положення про функціональний підрозділ апарату управління

1. Загальні положення.
2. Основна мета та завдання.
3. Основні функції.
4. Управління підрозділом.
5. Зв'язки підрозділу з іншими службами та підрозділами.
6. Права підрозділу.
7. Відповідальність підрозділу.
8. Ліквідація та реорганізація підрозділу.

Додаток 2

Структура посадової інструкції спеціаліста апарату управління

1. Загальні положення.
2. Функції.
3. Зв'язки за посадою.
4. Права.
5. Відповідальність.

ЗАДАЧА 8

Вихідні дані

Ви менеджер відділу економічного аналізу багатопрофільної торговельно-виробничої фірми «Гамма».

Багатопрофільна акціонерна торговельно-виробнича фірма «Гамма» спеціалізується на виготовленні і реалізації будівельних матеріалів населенню великого міста.

В період Вашої відпустки президент акціонерної фірми «Гамма» доручив провідному економісту Вашого відділу економічного аналізу підготувати інформацію про основні показники діяльності фірми за 2008-2009 роки для доповіді на зборах акціонерів.

Після зробленої доповіді на зборах акціонерів деякі акціонери не були певними в достовірності інформації, яку вони отримали від президента фірми «Гамма».

Президент фірми «Гамма» в свою чергу доручив Вам перевірити дані про діяльність фірми за 2009-2010 роки і підготувати йому доповідну записку.

Основні показники діяльності фірми «Гама» за 2009-2010 роки та витяг з річного звіту за 2008 рік наведено відповідно в табл. 4 і табл. 5:

6.8. Які прогресивні види організаційних структур управління застосовуються в управлінні сучасними організаціями та які їх характерні відзнаки?

Додаток 1

Структура Положення про функціональний підрозділ апарату управління

1. Загальні положення.
2. Основна мета та завдання.
3. Основні функції.
4. Управління підрозділом.
5. Зв'язки підрозділу з іншими службами та підрозділами.
6. Права підрозділу.
7. Відповідальність підрозділу.
8. Ліквідація та реорганізація підрозділу.

Додаток 2

Структура посадової інструкції спеціаліста апарату управління

1. Загальні положення.
2. Функції.
3. Зв'язки за посадою.
4. Права.
5. Відповідальність.

ЗАДАЧА 8

Вихідні дані

Ви менеджер відділу економічного аналізу багатопрофільної торговельно-виробничої фірми «Гамма».

Багатопрофільна акціонерна торговельно-виробнича фірма «Гамма» спеціалізується на виготовленні і реалізації будівельних матеріалів населенню великого міста.

В період Вашої відпустки президент акціонерної фірми «Гамма» доручив провідному економісту Вашого відділу економічного аналізу підготувати інформацію про основні показники діяльності фірми за 2008-2009 роки для доповіді на зборах акціонерів.

Після зробленої доповіді на зборах акціонерів деякі акціонери не були певними в достовірності інформації, яку вони отримали від президента фірми «Гамма».

Президент фірми «Гамма» в свою чергу доручив Вам перевірити дані про діяльність фірми за 2009-2010 роки і підготувати йому доповідну записку.

Основні показники діяльності фірми «Гама» за 2009-2010 роки та витяг з річного звіту за 2008 рік наведено відповідно в табл. 4 і табл. 5:

Таблиця 4

**Основні показники діяльності фірми «Гама»
за 2009-2010 роки**

Показники	2009	2010	Зростання, %
Виручка від реалізації товарної продукції	8000	10800	145,0
Балансовий прибуток	1200	1400	118,3
Середньорічна сума основних виробничих фондів	5200	5600	106,9
Середньорічна сума нормованих обігових коштів	1000	1200	121,0

Таблиця 5

Витяг з річного звіту за 2008 рік

Показники	Одиниця виміру	План	Факт	Виконання, %
Випуск продукції	грн.	828240	910764	101,2
Середньоспискова чисельність працівників, в т.ч. робітників	осіб	1700 1540	1730 1570	102,8 100,7
Продуктивність праці	грн.	537,8	580	112,9

ЗАВДАННЯ

Розрахувати суму виручки від реалізації продукції, балансовий прибуток, середньорічну суму основних виробничих фондів та середньорічну суму нормативних оборотних коштів і порівняти з даними наведеними у табл. 4.

Проаналізувати вплив на випуск продукції чисельності і продуктивності праці робітників і порівняти з даними наведеними в табл. 5.

Керуючись даними наведеними в табл. 5 визначити, за рахунок яких факторів підвищилась продуктивність праці робітників, якщо врахувати, що асортимент продукції не змінився.

Підготувати рішення (у формі наказу) про результати перевірки достовірності інформації, яка була надана президенту фірми «Гамма» для звіту перед акціонерами.

4.2.2. Модуль 2 «Інформаційне забезпечення офісної праці»

ЗАДАЧА 1

Вихідні дані

Деякі роки тому Ви закінчили Національний авіаційний університет за спеціальністю «менеджер організацій» і заснували приватне підприємство «Альфа». Одночасно Ви є керівником цього підприємства.

Таблиця 4

**Основні показники діяльності фірми «Гама»
за 2009-2010 роки**

Показники	2009	2010	Зростання, %
Виручка від реалізації товарної продукції	8000	10800	145,0
Балансовий прибуток	1200	1400	118,3
Середньорічна сума основних виробничих фондів	5200	5600	106,9
Середньорічна сума нормованих обігових коштів	1000	1200	121,0

Таблиця 5

Витяг з річного звіту за 2008 рік

Показники	Одиниця виміру	План	Факт	Виконання, %
Випуск продукції	грн.	828240	910764	101,2
Середньоспискова чисельність працівників, в т.ч. робітників	осіб	1700 1540	1730 1570	102,8 100,7
Продуктивність праці	грн.	537,8	580	112,9

ЗАВДАННЯ

Розрахувати суму виручки від реалізації продукції, балансовий прибуток, середньорічну суму основних виробничих фондів та середньорічну суму нормативних оборотних коштів і порівняти з даними наведеними у табл. 4.

Проаналізувати вплив на випуск продукції чисельності і продуктивності праці робітників і порівняти з даними наведеними в табл. 5.

Керуючись даними наведеними в табл. 5 визначити, за рахунок яких факторів підвищилась продуктивність праці робітників, якщо врахувати, що асортимент продукції не змінився.

Підготувати рішення (у формі наказу) про результати перевірки достовірності інформації, яка була надана президенту фірми «Гамма» для звіту перед акціонерами.

4.2.2. Модуль 2 «Інформаційне забезпечення офісної праці»

ЗАДАЧА 1

Вихідні дані

Деякі роки тому Ви закінчили Національний авіаційний університет за спеціальністю «менеджер організацій» і заснували приватне підприємство «Альфа». Одночасно Ви є керівником цього підприємства.

Підприємство розташоване в центрі житлового масиву великого міста і основним завданням його є закупка і реалізація продовольчих і непродовольчих товарів на роздріб.

Підприємство розташовано в одноповерховому, окремо стоячому будинку загальною площею 200 кв. м.

Власником будинку є місцева адміністрація міста.

Ви орендуєте цей будинок, уклавши в установленому порядку договір на 10 років з місцевою адміністрацією.

Орендна плата за користування будинком складає – 30 тис. умовних грошових одиниць на рік.

Перші два роки підприємство працювало рентабельно, але за останній рік різко знизився товарообіг внаслідок відкриття в радіусі 500 метрів «Великого універсального магазину».

Після отримання кваліфікованої поради від своїх колег по бізнесу, у вас виникла ідея організувати в цьому ж приміщенні філію по реалізації медикаментів на роздріб, оскільки у цьому районі підприємств такого профілю немає. Додаткова інформація надана в додатку.

Додаток

Додаткова інформація

У підприємстві «Альфа» працює 50 осіб, в т.ч. працівників з вищою економічною освітою – 10 осіб.

Для обладнання і відкриття філії з реалізації медикаментів (реконструкція приміщення, закупка обладнання, спецодягу, реклама тощо) необхідно коштів в сумі 36 тис. грн.

Підготовка одного фахівця-провізора складає 1800 грн.

Санітарно-епідеміологічна служба міста, на запрошення керівництва підприємства «Альфа» зробила попередній висновок, що тут є умови для організації торгівлі медикаментами.

Рентабельність торгівлі медикаментами на роздріб складає 15-18 %.

Чисельність населення в регіоні розташування підприємства «Альфа» складає 50 тис. осіб, в т.ч. людей старшого віку (60 років і більше) – 6 тис. осіб, дітей – 3 тис. осіб, інвалідів – 0,5 тис. осіб.

Наявних грошових коштів для відкриття філії підприємства з реалізації медикаментів немає.

ЗАВДАННЯ

1. Підготувати рішення (у формі наказу) про відкриття філії з реалізації медикаментів на роздріб.

2. Дайте відповіді на питання:

2.1. Хто може відкрити підприємство з реалізації медикаментів на роздріб?

2.2. Який орган управління має видати вам документ про угоду на відкриття підприємства з реалізації медикаментів на роздріб?

Підприємство розташоване в центрі житлового масиву великого міста і основним завданням його є закупка і реалізація продовольчих і непродовольчих товарів на роздріб.

Підприємство розташовано в одноповерховому, окремо стоячому будинку загальною площею 200 кв. м.

Власником будинку є місцева адміністрація міста.

Ви орендуєте цей будинок, уклавши в установленому порядку договір на 10 років з місцевою адміністрацією.

Орендна плата за користування будинком складає – 30 тис. умовних грошових одиниць на рік.

Перші два роки підприємство працювало рентабельно, але за останній рік різко знизився товарообіг внаслідок відкриття в радіусі 500 метрів «Великого універсального магазину».

Після отримання кваліфікованої поради від своїх колег по бізнесу, у вас виникла ідея організувати в цьому ж приміщенні філію по реалізації медикаментів на роздріб, оскільки у цьому районі підприємств такого профілю немає. Додаткова інформація надана в додатку.

Додаток

Додаткова інформація

У підприємстві «Альфа» працює 50 осіб, в т.ч. працівників з вищою економічною освітою – 10 осіб.

Для обладнання і відкриття філії з реалізації медикаментів (реконструкція приміщення, закупка обладнання, спецодягу, реклама тощо) необхідно коштів в сумі 36 тис. грн.

Підготовка одного фахівця-провізора складає 1800 грн.

Санітарно-епідеміологічна служба міста, на запрошення керівництва підприємства «Альфа» зробила попередній висновок, що тут є умови для організації торгівлі медикаментами.

Рентабельність торгівлі медикаментами на роздріб складає 15-18 %.

Чисельність населення в регіоні розташування підприємства «Альфа» складає 50 тис. осіб, в т.ч. людей старшого віку (60 років і більше) – 6 тис. осіб, дітей – 3 тис. осіб, інвалідів – 0,5 тис. осіб.

Наявних грошових коштів для відкриття філії підприємства з реалізації медикаментів немає.

ЗАВДАННЯ

1. Підготувати рішення (у формі наказу) про відкриття філії з реалізації медикаментів на роздріб.

2. Дайте відповіді на питання:

2.1. Хто може відкрити підприємство з реалізації медикаментів на роздріб?

2.2. Який орган управління має видати вам документ про угоду на відкриття підприємства з реалізації медикаментів на роздріб?

2.3. Хто видає ліцензії на реалізацію медикаментів на роздріб та які документи Вам потрібно подати для отримання ліцензії?

2.4. Який орган управління проводить правову експертизу поданих Вами документів і в який термін?

2.5. Яким вимогам повинно відповідати ваше приміщення, де буде здійснюватися роздрібна реалізація медикаментів?

2.6. Які заходи вам не потрібно здійснити, щоб відкрити підприємство по реалізації медикаментів на роздріб?

ЗАДАЧА 2

Вихідні дані

Ви Голова відкритого акціонерного товариства «Прибуток» (ВАТ «Прибуток»). На підприємстві працює 50 осіб.

На Вашу адресу від працівників товарних відділів (продавців, контролерів-касірів), а також від спеціалістів апарату управління почали надходити скарги на грубе поводження з ними та застосування бюрократичного стилю управління Вашим заступником з комерційної роботи. Назривала конфліктна ситуація.

В колективі ВАТ «Прибуток» панує сурова дисципліна, очевидна зайва психологічна напруга. Колектив працює добре. Але є незадоволені соціально-психологічним кліматом, байдужим відношенням керівництва до улаштування побутових умов та дозвілля працівників. На підприємстві немає належної підтримки тим, хто виявляє ініціативу та винахідливість, через неможливість реалізувати здібності декілька робітників звільнилися з роботи.

Крім цього, в товаристві не планується соціальний розвиток його працівників, нерегулярно проводяться збори трудового колективу.

З метою виявлення психологічного клімату в колективі та стилю управління з боку Вашого заступника за Вашими дорученнями було проведено опитування 25 працівників ВАТ «Прибуток». Дані про результати анкетного опитування наведені в додатку.

ЗАВДАННЯ

Користуючись результатами анкетного опитування визначити та обґрунтувати тип стилю керівництва вашого заступника з комерційної діяльності.

Назвати негативні та позитивні сторони визначеного стилю керівництва.

Визначити, які особисті якості керівника сприяють формуванню цього стилю керівництва.

Описати зовнішній вигляд керівника такого стилю управління.

Визначити чи потрібно змінювати стиль роботи вашого заступника і в якому порядку.

Прийняти рішення (у формі наказу) за результатами проведення анкетування, розгляду скарги працівників та попередження конфлікту.

2.3. Хто видає ліцензії на реалізацію медикаментів на роздріб та які документи Вам потрібно подати для отримання ліцензії?

2.4. Який орган управління проводить правову експертизу поданих Вами документів і в який термін?

2.5. Яким вимогам повинно відповідати ваше приміщення, де буде здійснюватися роздрібна реалізація медикаментів?

2.6. Які заходи вам не потрібно здійснити, щоб відкрити підприємство по реалізації медикаментів на роздріб?

ЗАДАЧА 2

Вихідні дані

Ви Голова відкритого акціонерного товариства «Прибуток» (ВАТ «Прибуток»). На підприємстві працює 50 осіб.

На Вашу адресу від працівників товарних відділів (продавців, контролерів-касірів), а також від спеціалістів апарату управління почали надходити скарги на грубе поводження з ними та застосування бюрократичного стилю управління Вашим заступником з комерційної роботи. Назривала конфліктна ситуація.

В колективі ВАТ «Прибуток» панує сурова дисципліна, очевидна зайва психологічна напруга. Колектив працює добре. Але є незадоволені соціально-психологічним кліматом, байдужим відношенням керівництва до улаштування побутових умов та дозвілля працівників. На підприємстві немає належної підтримки тим, хто виявляє ініціативу та винахідливість, через неможливість реалізувати здібності декілька робітників звільнилися з роботи.

Крім цього, в товаристві не планується соціальний розвиток його працівників, нерегулярно проводяться збори трудового колективу.

З метою виявлення психологічного клімату в колективі та стилю управління з боку Вашого заступника за Вашими дорученнями було проведено опитування 25 працівників ВАТ «Прибуток». Дані про результати анкетного опитування наведені в додатку.

ЗАВДАННЯ

Користуючись результатами анкетного опитування визначити та обґрунтувати тип стилю керівництва вашого заступника з комерційної діяльності.

Назвати негативні та позитивні сторони визначеного стилю керівництва.

Визначити, які особисті якості керівника сприяють формуванню цього стилю керівництва.

Описати зовнішній вигляд керівника такого стилю управління.

Визначити чи потрібно змінювати стиль роботи вашого заступника і в якому порядку.

Прийняти рішення (у формі наказу) за результатами проведення анкетування, розгляду скарги працівників та попередження конфлікту.

Додаток

Узагальнені дані анкетного опитування 25 працівників фірми

<i>Запитання</i>	<i>Кількість позитивних відповідей</i>
1. Чи знає свою справу заступник Голови правління?	15
2. Чи працелюбний заступник Голови правління?	18
3. Чи відчуваєте Ви діяльність заступника Голови правління?	8
4. Чи турбується заступник Голови правління про майбутній розвиток вашого підприємства?	10
5. Чи виявляє заступник Голови правління підприємливість?	12
6. Чи радиться заступник Голови правління з підлеглими, чи залучає їх до опрацювання рішень з важливих питань діяльності підприємства?	2
7. Чи сприяє заступник Голови правління забезпеченню гласності в підприємстві?	2
8. Чи вимогливий заступник Голови правління?	22
9. Чи справедливий заступник Голови правління?	8
10. Чи часто заступник Голови правління застосовує розпорядчі методи управління?	25
11. Чи вдається заступник Голови правління до критики?	24
12. Чи самокритичний заступник Голови правління?	1
13. Чи позитивно сприймає заступник Голови правління критику на свою адресу?	2
14. Чи часто він буває у торговельному залі або на складах?	12
15. Чи приймається заступник Голови правління турботами своїх підлеглих?	3
16. Чи підтримує він ініціативу підлеглих?	4
17. Чи розуміє заступник Голови правління гумор та жарти?	1
18. Чи вітається заступник Голови правління з підлеглими поза роботою?	3
19. Чи виявляє заступник Голови правління лагідність?	2
20. Чи проявляє заступник Голови правління грубість?	22

ЗАДАЧА 3
Вихідні дані

ВАТ «Антарес» діє згідно зі Статутом, має рахунки в банках, сам остійний баланс і виконує всі функції, що пов'язані із закупкою і реалізацією продовольчих і непродовольчих товарів населенню великого міста. У ВАТ «Антарес» працює 850 осіб, з них працівників апарату управління – 76 осіб. Організаційна структура управління ВАТ «Антарес» показана на рис. 1 до задачі № 6 Модуля №1.

Додаток

Узагальнені дані анкетного опитування 25 працівників фірми

<i>Запитання</i>	<i>Кількість позитивних відповідей</i>
1. Чи знає свою справу заступник Голови правління?	15
2. Чи працелюбний заступник Голови правління?	18
3. Чи відчуваєте Ви діяльність заступника Голови правління?	8
4. Чи турбується заступник Голови правління про майбутній розвиток вашого підприємства?	10
5. Чи виявляє заступник Голови правління підприємливість?	12
6. Чи радиться заступник Голови правління з підлеглими, чи залучає їх до опрацювання рішень з важливих питань діяльності підприємства?	2
7. Чи сприяє заступник Голови правління забезпеченню гласності в підприємстві?	2
8. Чи вимогливий заступник Голови правління?	22
9. Чи справедливий заступник Голови правління?	8
10. Чи часто заступник Голови правління застосовує розпорядчі методи управління?	25
11. Чи вдається заступник Голови правління до критики?	24
12. Чи самокритичний заступник Голови правління?	1
13. Чи позитивно сприймає заступник Голови правління критику на свою адресу?	2
14. Чи часто він буває у торговельному залі або на складах?	12
15. Чи приймається заступник Голови правління турботами своїх підлеглих?	3
16. Чи підтримує він ініціативу підлеглих?	4
17. Чи розуміє заступник Голови правління гумор та жарти?	1
18. Чи вітається заступник Голови правління з підлеглими поза роботою?	3
19. Чи виявляє заступник Голови правління лагідність?	2
20. Чи проявляє заступник Голови правління грубість?	22

ЗАДАЧА 3
Вихідні дані

ВАТ «Антарес» діє згідно зі Статутом, має рахунки в банках, сам остійний баланс і виконує всі функції, що пов'язані із закупкою і реалізацією продовольчих і непродовольчих товарів населенню великого міста. У ВАТ «Антарес» працює 850 осіб, з них працівників апарату управління – 76 осіб. Організаційна структура управління ВАТ «Антарес» показана на рис. 1 до задачі № 6 Модуля №1.

Голова правління ВАТ «Антарес» призначив на 17 годину виробничу нараду, на яку зібралось 30 працівників апарату управління. У визначений час не з'явилося 10 працівників. Голова правління доручив своєму секретарю в'яснити причину їх неявки, на що було витрачено 20 хвилин. Нарада почалась із запізненням на 30 хвилин.

Перед початком наради Голови правління повідомив присутнім, що ця нарада буде присвячена розробці заходів про усунення відставання у виконанні плану товарообігу і прибутків за другу декаду поточного місяця та активізація реалізації товарів і послуг. Нарада почалась 30-хвилинною доповіддю Голови правління, в якій йшла мова про невиконання плану з товарообігу і прибутках, відсутність у продажі широкого асортименту товарів, які є в достатній кількості на базі, низьку культуру обслуговування споживачів і дисципліну серед робітників товариства.

Наводились всім відомі дані, в котрий раз піддавались критиці керівники відділів маркетингу, організації та персоналу, та окремі спеціалісти за «неприйняття заходів» тощо.

Але почути конструктивні пропозиції і пояснення причин такого становища голові правління не вдалось тому, що на нараді були відсутні керівники і спеціалісти відповідних підрозділів.

У своїх поясненнях деякі спеціалісти апарату управління намагались відвести критику від себе, наводили приклади недбалого ставлення до виконання своїх обов'язків працівники відділу маркетингу, бази тощо.

Деякі спеціалісти не могли відповісти на окремі запитання Голови правління, мотивуючи це тим, що в них немає такої інформації, їх ніхто про нараду не попередив.

Окрім цього, на нараді виступаючі не дотримувались регламенту. В приміщенні було шумно, мікрофон не працював.

Закінчилась нарада через 2,5 години, але заходів щодо усунення відставання у виконанні плану товарообігу і прибутків, а також активізації реалізації товарів та послуг так і не було розроблено. Такі недоліки в організації проведення виробничих нарад в цьому товаристві спостерігались і раніше.

ЗАВДАННЯ

Керуючись наданою інформацією:

Дати оцінку якості проведеної виробничої наради Головою правління.

Визначити, які помилки в організації виробничої наради допустив Голова правління.

Скласти технологічну схему підготовки і проведення виробничої наради з питань виконання виробничих завдань. В схемі передбачити визначення кола питань, які підлягають обговоренню, збір і підготовка належної інформації, визначення учасників наради і їх оповіщення, підготовку технічної бази і перевірку її готовності, обговорення питань, контроль за додержанням регламенту, вироблення відповідного рішення.

Голова правління ВАТ «Антарес» призначив на 17 годину виробничу нараду, на яку зібралось 30 працівників апарату управління. У визначений час не з'явилося 10 працівників. Голова правління доручив своєму секретарю в'яснити причину їх неявки, на що було витрачено 20 хвилин. Нарада почалась із запізненням на 30 хвилин.

Перед початком наради Голови правління повідомив присутнім, що ця нарада буде присвячена розробці заходів про усунення відставання у виконанні плану товарообігу і прибутків за другу декаду поточного місяця та активізація реалізації товарів і послуг. Нарада почалась 30-хвилинною доповіддю Голови правління, в якій йшла мова про невиконання плану з товарообігу і прибутках, відсутність у продажі широкого асортименту товарів, які є в достатній кількості на базі, низьку культуру обслуговування споживачів і дисципліну серед робітників товариства.

Наводились всім відомі дані, в котрий раз піддавались критиці керівники відділів маркетингу, організації та персоналу, та окремі спеціалісти за «неприйняття заходів» тощо.

Але почути конструктивні пропозиції і пояснення причин такого становища голові правління не вдалось тому, що на нараді були відсутні керівники і спеціалісти відповідних підрозділів.

У своїх поясненнях деякі спеціалісти апарату управління намагались відвести критику від себе, наводили приклади недбалого ставлення до виконання своїх обов'язків працівники відділу маркетингу, бази тощо.

Деякі спеціалісти не могли відповісти на окремі запитання Голови правління, мотивуючи це тим, що в них немає такої інформації, їх ніхто про нараду не попередив.

Окрім цього, на нараді виступаючі не дотримувались регламенту. В приміщенні було шумно, мікрофон не працював.

Закінчилась нарада через 2,5 години, але заходів щодо усунення відставання у виконанні плану товарообігу і прибутків, а також активізації реалізації товарів та послуг так і не було розроблено. Такі недоліки в організації проведення виробничих нарад в цьому товаристві спостерігались і раніше.

ЗАВДАННЯ

Керуючись наданою інформацією:

Дати оцінку якості проведеної виробничої наради Головою правління.

Визначити, які помилки в організації виробничої наради допустив Голова правління.

Скласти технологічну схему підготовки і проведення виробничої наради з питань виконання виробничих завдань. В схемі передбачити визначення кола питань, які підлягають обговоренню, збір і підготовка належної інформації, визначення учасників наради і їх оповіщення, підготовку технічної бази і перевірку її готовності, обговорення питань, контроль за додержанням регламенту, вироблення відповідного рішення.

ня і доведення цього рішення до безпосередніх виконавців, а також закриття наради.

Підготувати відповіді на запитання для участі в дискусії:

4.1. Чим відрізняється виробнича нарада від зборів трудового колективу?

4.2. Яким чином приймається рішення на виробничих нарадах, які проводять керівники організацій?

4.3. Хто і яким чином повинен доводити рішення, які приймаються на виробничих нарадах до працівників, які були відсутні на нараді з поважних і не поважних причин?

4.4. Хто повинен встановлювати регламент працівників, що виступають на виробничих нарадах?

4.5. Хто повинен готувати необхідну інформацію для виробничих нарад?

ЗАДАЧА 4

Вихідні дані

Керівництво акціонерного товариства доручило Вам скласти повідомлення про скликання загальних зборів акціонерів. На зборах треба заслухати звіт правління про підсумки роботи за поточний рік, висновки ревізійної комісії, замість тих, що вибули добрати нових членів в Правління та Спостережну раду, внести деякі зміни до статуту, вирішити питання про розподіл прибутку та виплату дивідендів.

ЗАВДАННЯ

1. Скласти повідомлення про скликання загальних зборів акціонерів, у якому слід зазначити: назву та вид акціонерного товариства, дату, час та місце проведення зборів акціонерів, відомості про реєстрацію учасників, а також порядок денний.

2. Які будуть Ваші дії щодо розміщення цієї інформації для ознайомлення акціонерів?

ЗАДАЧА 5

Вихідні дані

Вас обрали головою правління ВАТ «Брадiс». Підприємство займається реалізацією швейних, трикотажних товарів та взуття, йому належить 5 невеликих магазинів, що розташовані на території м. Києва та області. Постачання товарів ведеться централізовано з бази. Загальний обсяг товарообігу за 2009 рік склав 980 тис. грн., Загальна чисельність працюючих – 150 осіб. За 2010 рік підприємство отримало 50 тис. грн. прибутку.

Керуючись інформацією, наданою в табл. 6:

1. Проаналізуйте штатний розклад апарату управління ВАТ «Брадiс», побудуйте органіграму підприємства.

ня і доведення цього рішення до безпосередніх виконавців, а також закриття наради.

Підготувати відповіді на запитання для участі в дискусії:

4.1. Чим відрізняється виробнича нарада від зборів трудового колективу?

4.2. Яким чином приймається рішення на виробничих нарадах, які проводять керівники організацій?

4.3. Хто і яким чином повинен доводити рішення, які приймаються на виробничих нарадах до працівників, які були відсутні на нараді з поважних і не поважних причин?

4.4. Хто повинен встановлювати регламент працівників, що виступають на виробничих нарадах?

4.5. Хто повинен готувати необхідну інформацію для виробничих нарад?

ЗАДАЧА 4

Вихідні дані

Керівництво акціонерного товариства доручило Вам скласти повідомлення про скликання загальних зборів акціонерів. На зборах треба заслухати звіт правління про підсумки роботи за поточний рік, висновки ревізійної комісії, замість тих, що вибули добрати нових членів в Правління та Спостережну раду, внести деякі зміни до статуту, вирішити питання про розподіл прибутку та виплату дивідендів.

ЗАВДАННЯ

1. Скласти повідомлення про скликання загальних зборів акціонерів, у якому слід зазначити: назву та вид акціонерного товариства, дату, час та місце проведення зборів акціонерів, відомості про реєстрацію учасників, а також порядок денний.

2. Які будуть Ваші дії щодо розміщення цієї інформації для ознайомлення акціонерів?

ЗАДАЧА 5

Вихідні дані

Вас обрали головою правління ВАТ «Брадiс». Підприємство займається реалізацією швейних, трикотажних товарів та взуття, йому належить 5 невеликих магазинів, що розташовані на території м. Києва та області. Постачання товарів ведеться централізовано з бази. Загальний обсяг товарообігу за 2009 рік склав 980 тис. грн., Загальна чисельність працюючих – 150 осіб. За 2010 рік підприємство отримало 50 тис. грн. прибутку.

Керуючись інформацією, наданою в табл. 6:

1. Проаналізуйте штатний розклад апарату управління ВАТ «Брадiс», побудуйте органіграму підприємства.

2. Покажіть на органіграмі зв'язки між відділами, наведіть по 2 – 3 приклади цих зв'язків для кожного відділу.

3. Розробіть положення про один з відділів торгівлі організації і затвердіть його належним чином.

Таблиця 6

Штатний розпис апарату управління ВАТ «Брадiс»

Найменування посади	Кількість одиниць	Посадовий оклад, грн.
Голова правління	1	3890
Заступник голови правління	1	3665
Секретар офісу	1	115
Разом	3	
Відділ торгівлі швейними товарами		
Начальник відділу	1	1850
Провідний товарознавець	1	1530
Товарознавці I категорії	2	1420
Разом	4	
Відділ торгівлі взуттям		
Начальник відділу	1	1850
Провідний товарознавець	1	1540
Товарознавці	2	1420
Разом	4	
Відділ кадрів		
Начальник відділу	1	1850
Економіст I категорії	1	1520
Юрист I категорії	1	1520
Разом	3	
Господарчий відділ		
Начальник відділу	1	1850
Секретар офісу	1	1510
Інженер з обслуговування обладнання	1	1700
Разом	3	
Бухгалтерія		
Головний бухгалтер	1	3250
Бухгалтер I категорії	2	1590
Бухгалтер II категорії	2	1470
Бухгалтер III категорії	2	1450
Разом	7	
Всього:	22	

ЗАДАЧА 6

Вихідні дані

Вас призначили керівником планово-економічного відділу ВАТ «Торговий дім». Підприємство має 6 магазинів в районних центрах Київської області та базу в м. Києві. Апарат управління знаходиться в орендованому приміщенні. Оренда довгострокова, будинок, де знаходиться акціонерне товариство двоповерховий, стоїть окремо. Після

2. Покажіть на органіграмі зв'язки між відділами, наведіть по 2 – 3 приклади цих зв'язків для кожного відділу.

3. Розробіть положення про один з відділів торгівлі організації і затвердіть його належним чином.

Таблиця 6

Штатний розпис апарату управління ВАТ «Брадiс»

Найменування посади	Кількість одиниць	Посадовий оклад, грн.
Голова правління	1	3890
Заступник голови правління	1	3665
Секретар офісу	1	115
Разом	3	
Відділ торгівлі швейними товарами		
Начальник відділу	1	1850
Провідний товарознавець	1	1530
Товарознавці I категорії	2	1420
Разом	4	
Відділ торгівлі взуттям		
Начальник відділу	1	1850
Провідний товарознавець	1	1540
Товарознавці	2	1420
Разом	4	
Відділ кадрів		
Начальник відділу	1	1850
Економіст I категорії	1	1520
Юрист I категорії	1	1520
Разом	3	
Господарчий відділ		
Начальник відділу	1	1850
Секретар офісу	1	1510
Інженер з обслуговування обладнання	1	1700
Разом	3	
Бухгалтерія		
Головний бухгалтер	1	3250
Бухгалтер I категорії	2	1590
Бухгалтер II категорії	2	1470
Бухгалтер III категорії	2	1450
Разом	7	
Всього:	22	

ЗАДАЧА 6

Вихідні дані

Вас призначили керівником планово-економічного відділу ВАТ «Торговий дім». Підприємство має 6 магазинів в районних центрах Київської області та базу в м. Києві. Апарат управління знаходиться в орендованому приміщенні. Оренда довгострокова, будинок, де знаходиться акціонерне товариство двоповерховий, стоїть окремо. Після

проведення реорганізації апарату управління Вам вдалося реалізувати вивільнене офісне обладнання за 25% його вартості. Керуючись наведеною в таблиці 7 інформацією, проведіть раціоналізацію структури управління фірмою.

При цьому необхідно визначити:

1. Нову організаційну структуру управління ВАТ «Торговий дім».
2. Розрахувати річну вартість прямої економії коштів від раціоналізації структури управління підприємством, якщо чисельність апарату управління не повинна перевищувати 10% загальної чисельності працівників підприємства, яка на момент дослідження становила 200 осіб. При цьому слід врахувати, що на одного рядового працівника апарату управління необхідно передбачити 4 м. кв. офісної площі, керівника середньої ланки управління – 10 м. кв. (вартість оренди офісної площі складає 60 грн. за м. кв. на місяць.); вартість обладнання одного робочого місця для керівника середньої ланки становить 500 грн., а рядового працівника 200 грн.
3. Отримані результати оформіть у вигляді доповідної записки голові управління підприємства з обґрунтуванням Ваших пропозицій.

Таблиця 7

Штатний розпис апарату управління ВАТ «Торговий дім»

Найменування посади	Кількість одиниць	Посадовий оклад, грн.
Голова правління	1	4800
Заступник голови правління	1	4780
Секретар офісу	1	2215
Разом	3	
Відділ торгівлі одягом та взуттям		
Начальник відділу	1	2850
Заступник начальника відділу	1	2800
Провідний консультант	1	2635
Провідний товарознавець	1	2530
Товарознавці 1-ї категорії	4	2420
Разом	8	
Відділ торгівлі електротоварами		
Начальник відділу	1	2850
Заступник начальника відділу	1	2800
Економіст 1-ї категорії	2	2620
Товарознавці	5	2420
Разом	9	
Відділ торгівлі меблями та аксесуарами		
Начальник відділу	1	2850
Заступник начальника відділу	1	2800
Економіст 1-ї категорії	2	2620
Товарознавці	5	2420
Разом	9	

проведення реорганізації апарату управління Вам вдалося реалізувати вивільнене офісне обладнання за 25% його вартості. Керуючись наведеною в таблиці 7 інформацією, проведіть раціоналізацію структури управління фірмою.

При цьому необхідно визначити:

1. Нову організаційну структуру управління ВАТ «Торговий дім».
2. Розрахувати річну вартість прямої економії коштів від раціоналізації структури управління підприємством, якщо чисельність апарату управління не повинна перевищувати 10% загальної чисельності працівників підприємства, яка на момент дослідження становила 200 осіб. При цьому слід врахувати, що на одного рядового працівника апарату управління необхідно передбачити 4 м. кв. офісної площі, керівника середньої ланки управління – 10 м. кв. (вартість оренди офісної площі складає 60 грн. за м. кв. на місяць.); вартість обладнання одного робочого місця для керівника середньої ланки становить 500 грн., а рядового працівника 200 грн.
3. Отримані результати оформіть у вигляді доповідної записки голові управління підприємства з обґрунтуванням Ваших пропозицій.

Таблиця 7

Штатний розпис апарату управління ВАТ «Торговий дім»

Найменування посади	Кількість одиниць	Посадовий оклад, грн.
Голова правління	1	4800
Заступник голови правління	1	4780
Секретар офісу	1	2215
Разом	3	
Відділ торгівлі одягом та взуттям		
Начальник відділу	1	2850
Заступник начальника відділу	1	2800
Провідний консультант	1	2635
Провідний товарознавець	1	2530
Товарознавці 1-ї категорії	4	2420
Разом	8	
Відділ торгівлі електротоварами		
Начальник відділу	1	2850
Заступник начальника відділу	1	2800
Економіст 1-ї категорії	2	2620
Товарознавці	5	2420
Разом	9	
Відділ торгівлі меблями та аксесуарами		
Начальник відділу	1	2850
Заступник начальника відділу	1	2800
Економіст 1-ї категорії	2	2620
Товарознавці	5	2420
Разом	9	

<i>Найменування посади</i>	<i>Кількість одиниць</i>	<i>Посадовий оклад, грн.</i>
Відділ кадрів		
Начальник відділу	1	2850
Економіст 1-ї категорії	1	2800
Інженер з підготовки кадрів	1	2460
Разом	3	
Юридичний відділ		
Начальник відділу	1	2750
Юрист 1-ї категорії	2	2690
Разом	3	
Господарчий відділ		
Начальник відділу	1	2650
Секретар офісу	1	2510
Разом	2	
Бухгалтерія		
Головний бухгалтер	1	2550
Економіст I категорії	1	2420
Бухгалтер I категорії	6	2390
Бухгалтер II категорії	2	2470
Бухгалтер III категорії	2	2450
Разом	12	
Всього по апарату управління	49	

ЗАДАЧА 7

Вихідні дані

Вас обрали головою правління відкритого акціонерного товариства «Торгпром». На підприємстві працює 54 особи, з них апарат управління: голова правління – 1, заступник голови правління з комерційної роботи – 1, головний бухгалтер – 1, головний інженер – 1, економіст I категорії – 1, інспектор з кадрових питань – 1, завідувач господарством – 1, завідувачі відділами продовольчих та непродовольчих товарів, кафе-терем, експедитор – 1. Протягом дня Ви отримали 10 інформаційних повідомлень (табл. 8).

ЗАВДАННЯ

Керуючись наданою інформацією:

1. Класифікуйте інформацію, яку Ви отримали, і заповніть табл. 2.
2. Направте отриману інформацію для виконання підлеглим (табл. 36).
3. Визначте форму реагування на неї відповідальних за її виконання осіб.

<i>Найменування посади</i>	<i>Кількість одиниць</i>	<i>Посадовий оклад, грн.</i>
Відділ кадрів		
Начальник відділу	1	2850
Економіст 1-ї категорії	1	2800
Інженер з підготовки кадрів	1	2460
Разом	3	
Юридичний відділ		
Начальник відділу	1	2750
Юрист 1-ї категорії	2	2690
Разом	3	
Господарчий відділ		
Начальник відділу	1	2650
Секретар офісу	1	2510
Разом	2	
Бухгалтерія		
Головний бухгалтер	1	2550
Економіст I категорії	1	2420
Бухгалтер I категорії	6	2390
Бухгалтер II категорії	2	2470
Бухгалтер III категорії	2	2450
Разом	12	
Всього по апарату управління	49	

ЗАДАЧА 7

Вихідні дані

Вас обрали головою правління відкритого акціонерного товариства «Торгпром». На підприємстві працює 54 особи, з них апарат управління: голова правління – 1, заступник голови правління з комерційної роботи – 1, головний бухгалтер – 1, головний інженер – 1, економіст I категорії – 1, інспектор з кадрових питань – 1, завідувач господарством – 1, завідувачі відділами продовольчих та непродовольчих товарів, кафе-терем, експедитор – 1. Протягом дня Ви отримали 10 інформаційних повідомлень (табл. 8).

ЗАВДАННЯ

Керуючись наданою інформацією:

1. Класифікуйте інформацію, яку Ви отримали, і заповніть табл. 2.
2. Направте отриману інформацію для виконання підлеглим (табл. 36).
3. Визначте форму реагування на неї відповідальних за її виконання осіб.

Таблиця 8

Перелік інформаційних повідомлень

Характер інформаційного повідомлення	Кому з керівників підпорядкованих підрозділів адресовано	Який вид документа, яка має бути реакція відповідального виконавця
1. Бесіда-знайомство зі студентами-практикантами зі спеціальності бухгалтерський облік у торгівлі		
2. Лист-запрошення на виставку холодильної техніки		
3. Доповідна записка про порушення правил торгівлі, що виявлені у ході перевірки відділу продовольчих товарів		
4. Телефонограма про несприятливі погодні умови у найближчі дні		
5. E-mail закордонного постачальника про зміну розрахункового рахунку		
6. Повідомлення про аварію теплотраси та необхідність підготувати до аварійної ситуації систему опалювання підприємства		
7. Скарга покупця на незадовільне обслуговування продавцем відділу непродовольчих товарів Криворучко В. Р.		
8. Стаття у ранковій газеті про ускладнення у діяльності банку-партнера		
9. Усне повідомлення секретаря офісу про наявність черги у приймальні		
10. Скарга на порушення у нарахуванні заробітної плати продавцям кафетерію		

Таблиця 9

Класифікація інформації

Класифікаційна ознака	Номери прикладів									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
За змістом										
Економічна										
Кадрова										
Соціальна										
Статистична										
Бухгалтерська										
Технічна										
Інша										
За стадією обробки										
Вихідна (первинна)										
Оброблена (вторинна)										

Таблиця 8

Перелік інформаційних повідомлень

Характер інформаційного повідомлення	Кому з керівників підпорядкованих підрозділів адресовано	Який вид документа, яка має бути реакція відповідального виконавця
1. Бесіда-знайомство зі студентами-практикантами зі спеціальності бухгалтерський облік у торгівлі		
2. Лист-запрошення на виставку холодильної техніки		
3. Доповідна записка про порушення правил торгівлі, що виявлені у ході перевірки відділу продовольчих товарів		
4. Телефонограма про несприятливі погодні умови у найближчі дні		
5. E-mail закордонного постачальника про зміну розрахункового рахунку		
6. Повідомлення про аварію теплотраси та необхідність підготувати до аварійної ситуації систему опалювання підприємства		
7. Скарга покупця на незадовільне обслуговування продавцем відділу непродовольчих товарів Криворучко В. Р.		
8. Стаття у ранковій газеті про ускладнення у діяльності банку-партнера		
9. Усне повідомлення секретаря офісу про наявність черги у приймальні		
10. Скарга на порушення у нарахуванні заробітної плати продавцям кафетерію		

Таблиця 9

Класифікація інформації

Класифікаційна ознака	Номери прикладів									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
За змістом										
Економічна										
Кадрова										
Соціальна										
Статистична										
Бухгалтерська										
Технічна										
Інша										
За стадією обробки										
Вихідна (первинна)										
Оброблена (вторинна)										

Класифікаційна ознака	Номери прикладів									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
За формою фіксування										
Документована										
Не документована										
За місцем походження										
Зовнішня										
Внутрішня										
За роллю в управлінні										
Контрольна										
Директивна										
Звітна										
Планова										
За джерелом										
Офіційна										
Неофіційна										
Вимоги до інформації										
Повнота (достатність)										
Достовірність										
Точність										
Актуальність										
Цінність										
Економічність										

ЗАДАЧА 8

Вихідні дані

Хоча головною метою підприємця є максимізація прибутку фірми, але найбільше значення має його соціальна відповідальність перед суспільством, його конкретні дії для рішення проблем, що стоять перед державою.

Ті, хто вважають, що соціальні проблеми повинна вирішувати держава, а бізнес тільки «робити гроші», аргументують свою позицію тим, що дії соціального напрямку призводять до зниження прибутку фірми, погіршенню у зв'язку з цим її конкурентоспроможних позицій, зростанню витрат, які у подальшому призводять до підвищення цін, що наносить збитки споживачам та спричиняє інші негативні наслідки.

Прихильники соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством вважають, що підприємці мають перед ним морально-етичні обов'язки, що соціальні дії надають більшу користь підприємцям, підвищують їх імідж у ділових колах, серед населення, є засобом реклами.

ЗАВДАННЯ

1. На підставі вищевказаного визначити власну думку щодо викладених двох точок зору та письмово обґрунтувати Вашу позицію про соціальну відповідальність бізнесу.

2. Дайте відповідь на питання: «У яких формах підприємці можуть здійснювати соціальну підтримку у масштабах фірми, регіону, держави?»

Класифікаційна ознака	Номери прикладів									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
За формою фіксування										
Документована										
Не документована										
За місцем походження										
Зовнішня										
Внутрішня										
За роллю в управлінні										
Контрольна										
Директивна										
Звітна										
Планова										
За джерелом										
Офіційна										
Неофіційна										
Вимоги до інформації										
Повнота (достатність)										
Достовірність										
Точність										
Актуальність										
Цінність										
Економічність										

ЗАДАЧА 8

Вихідні дані

Хоча головною метою підприємця є максимізація прибутку фірми, але найбільше значення має його соціальна відповідальність перед суспільством, його конкретні дії для рішення проблем, що стоять перед державою.

Ті, хто вважають, що соціальні проблеми повинна вирішувати держава, а бізнес тільки «робити гроші», аргументують свою позицію тим, що дії соціального напрямку призводять до зниження прибутку фірми, погіршенню у зв'язку з цим її конкурентоспроможних позицій, зростанню витрат, які у подальшому призводять до підвищення цін, що наносить збитки споживачам та спричиняє інші негативні наслідки.

Прихильники соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством вважають, що підприємці мають перед ним морально-етичні обов'язки, що соціальні дії надають більшу користь підприємцям, підвищують їх імідж у ділових колах, серед населення, є засобом реклами.

ЗАВДАННЯ

1. На підставі вищевказаного визначити власну думку щодо викладених двох точок зору та письмово обґрунтувати Вашу позицію про соціальну відповідальність бізнесу.

2. Дайте відповідь на питання: «У яких формах підприємці можуть здійснювати соціальну підтримку у масштабах фірми, регіону, держави?»

ЗАДАЧА 9

Вихідні дані

Ви разом з двома засновниками маєте намір створити товариство з обмеженою відповідальністю. Для його створення потрібно скласти установчий договір. У Вас є така інформація:

1. Найменування та статус засновників.
2. Місцезнаходження засновників.
3. Склад сімей-засновників, їх паспортні дані та ідентифікаційні коди.
4. Розмір доходів засновників.
5. Розмір статутного капіталу.
6. Дані державного реєстру підприємства.
7. Аналіз фірм – конкурентів.
8. Відомості про внески засновників в статутний капітал.
9. Порядок розподілу чистого прибутку.
10. Прогноз виробництва та продажу продукції.

ЗАВДАННЯ

1. Визначити, яка Вам буде дійсно потрібна інформація з вищевказаного переліку для розробки установчого договору?
2. Яка ще додаткова інформація Вам необхідна для виконання цього завдання?

4.3. Тести для проведення модульного контролю

4.3.1. Модуль 1 «Організація особистої роботи менеджера»

1. До зовнішнього середовища прямої дії належать:

- 1.1. Постачальники, трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти.
- 1.2. Стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище.
- 1.3. Цілі, кадри, задачі, структура, технологія.
- 1.4. Плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль.

2. До зовнішнього середовища непрямої дії належить:

- 2.1. Стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище.
- 2.2. Постачальники, трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти.
- 2.3. Цілі, кадри, задачі, структура, технологія.
- 2.4. Плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль.

ЗАДАЧА 9

Вихідні дані

Ви разом з двома засновниками маєте намір створити товариство з обмеженою відповідальністю. Для його створення потрібно скласти установчий договір. У Вас є така інформація:

1. Найменування та статус засновників.
2. Місцезнаходження засновників.
3. Склад сімей-засновників, їх паспортні дані та ідентифікаційні коди.
4. Розмір доходів засновників.
5. Розмір статутного капіталу.
6. Дані державного реєстру підприємства.
7. Аналіз фірм – конкурентів.
8. Відомості про внески засновників в статутний капітал.
9. Порядок розподілу чистого прибутку.
10. Прогноз виробництва та продажу продукції.

ЗАВДАННЯ

1. Визначити, яка Вам буде дійсно потрібна інформація з вищевказаного переліку для розробки установчого договору?
2. Яка ще додаткова інформація Вам необхідна для виконання цього завдання?

4.3. Тести для проведення модульного контролю

4.3.1. Модуль 1 «Організація особистої роботи менеджера»

1. До зовнішнього середовища прямої дії належать:

- 1.1. Постачальники, трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти.
- 1.2. Стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище.
- 1.3. Цілі, кадри, задачі, структура, технологія.
- 1.4. Плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль.

2. До зовнішнього середовища непрямої дії належить:

- 2.1. Стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище.
- 2.2. Постачальники, трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти.
- 2.3. Цілі, кадри, задачі, структура, технологія.
- 2.4. Плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль.

3. До внутрішнього середовища належить:

- 3.1 Цілі, кадри, задачі, структура, технологія
- 3.2. Постачальники, трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти.
- 3.3. Стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище.
- 3.4. Плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль.

4. До первинної організації слід віднести такий стан, коли:

- 4.1. Спочатку створюється організація, а потім вона наповнюється людьми.
- 4.2. Організація створюється самими її членами, які самі визначають норми своєї поведінки і правила взаємовідносин з організацією, наділяють її необхідними ресурсами.
- 4.3. Має однозначні внутрішні взаємозв'язки і жорстку регламентацію майже всіх сторін діяльності.
- 4.4. Має однозначні внутрішні взаємозв'язки, розмитість меж, перевага надається неформальним стосункам.

5. До вторинної організації слід віднести:

- 5.1. Організація створюється самими її членами, які самі визначають норми своєї поведінки і правила взаємовідносин з організацією, наділяють її необхідними ресурсами.
- 5.2. Спочатку створюється організація, а потім вона наповнюється людьми.
- 5.3. Має однозначні внутрішні взаємозв'язки і жорстку регламентацію майже всіх сторін діяльності.
- 5.4. Має однозначні внутрішні взаємозв'язки, розмитість меж, перевага надається неформальним стосункам.

6. Організація, що має однозначні внутрішні взаємозв'язки і жорстку регламентацію всіх сторін діяльності це:

- 6.1. Механістична організація
- 6.2. Первинна організація.
- 6.3. Органічна організація.
- 6.4. Вторинна організація

7. Характерні ознаки органічної організації:

- 7.1. Розмитість меж, значна самостійність окремих ланок, слабка ієрархічність, перевага неформальних відносин.
- 7.2. Однозначні внутрішні взаємозв'язки, жорстка регламентація всіх сторін діяльності.
- 7.3. Однозначні внутрішні взаємозв'язки, розмитість меж, перевага неформальних стосунків.
- 7.4. Жодне з визначень на відповідає поставленому питанню.

3. До внутрішнього середовища належить:

- 3.1 Цілі, кадри, задачі, структура, технологія
- 3.2. Постачальники, трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти.
- 3.3. Стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище.
- 3.4. Плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль.

4. До первинної організації слід віднести такий стан, коли:

- 4.1. Спочатку створюється організація, а потім вона наповнюється людьми.
- 4.2. Організація створюється самими її членами, які самі визначають норми своєї поведінки і правила взаємовідносин з організацією, наділяють її необхідними ресурсами.
- 4.3. Має однозначні внутрішні взаємозв'язки і жорстку регламентацію майже всіх сторін діяльності.
- 4.4. Має однозначні внутрішні взаємозв'язки, розмитість меж, перевага надається неформальним стосункам.

5. До вторинної організації слід віднести:

- 5.1. Організація створюється самими її членами, які самі визначають норми своєї поведінки і правила взаємовідносин з організацією, наділяють її необхідними ресурсами.
- 5.2. Спочатку створюється організація, а потім вона наповнюється людьми.
- 5.3. Має однозначні внутрішні взаємозв'язки і жорстку регламентацію майже всіх сторін діяльності.
- 5.4. Має однозначні внутрішні взаємозв'язки, розмитість меж, перевага надається неформальним стосункам.

6. Організація, що має однозначні внутрішні взаємозв'язки і жорстку регламентацію всіх сторін діяльності це:

- 6.1. Механістична організація
- 6.2. Первинна організація.
- 6.3. Органічна організація.
- 6.4. Вторинна організація

7. Характерні ознаки органічної організації:

- 7.1. Розмитість меж, значна самостійність окремих ланок, слабка ієрархічність, перевага неформальних відносин.
- 7.2. Однозначні внутрішні взаємозв'язки, жорстка регламентація всіх сторін діяльності.
- 7.3. Однозначні внутрішні взаємозв'язки, розмитість меж, перевага неформальних стосунків.
- 7.4. Жодне з визначень на відповідає поставленому питанню.

8. Визначте характерні ознаки неформальної організації:

- 8.1. Виникає спонтанно, її члени вступають у взаємовідносини один з одним досить регулярно, не завжди має визначену мету.
- 8.2. Соціальне утворення, об'єднання людей, наявність спільної мети, визнання державою шляхом реєстрації належним чином.
- 8.3. Об'єднання людей, наявність мети, спонтанне виникнення.
- 8.4. Соціальне утворення, що виникає спонтанно, визнане державою.

9. Горизонтальний розподіл праці це:

- 9.1. Розподіл праці на складові, які відділяють роботу по координації від самої діяльності.
- 9.2. Розподіл значного обсягу роботи на багато-чисельні невеликі спеціалізовані завдання.
- 9.3. Розподіл влади між керівниками різних рівнів управління.
- 9.4. Розподіл праці між керівником і підлеглими.

10. Вертикальний розподіл праці це:

- 10.1. Розподіл праці на складові, які відділяють роботу по координації від самої діяльності.
- 10.2. Розподіл значного обсягу роботи на багато-чисельні невеликі спеціалізовані завдання.
- 10.3. Розподіл роботи між членами колективу.
- 10.3. Розподіл роботи між керівниками підрозділів організації.

11. Мале підприємство у торгівлі:

- 11.1. З чисельністю працівників 15 осіб.
- 11.2. З чисельністю працівників 50 осіб.
- 11.3. З чисельністю працівників 100 осіб.
- 11.4. з чисельністю працівників 35 осіб.

12. Вид господарської діяльності, коли всі її учасники займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність по зобов'язаннях товариства усім своїм майном це:

- 12.1. Повне товариство.
- 12.2. Товариство з додатковою відповідальністю.
- 12.3. Товариство з обмеженою відповідальністю.
- 12.4. Командитне товариство.

13. Вид господарської діяльності, при якій його учасники відповідають по боргах підприємства своїми внесками у статутний фонд, а при нестачі цих сум – додатково майном, що їм належить.

- 13.1. Товариство з додатковою відповідальністю.
- 13.2. Повне товариство.
- 13.3. Товариство з обмеженою відповідальністю.
- 13.4. Командитне товариство.

8. Визначте характерні ознаки неформальної організації:

- 8.1. Виникає спонтанно, її члени вступають у взаємовідносини один з одним досить регулярно, не завжди має визначену мету.
- 8.2. Соціальне утворення, об'єднання людей, наявність спільної мети, визнання державою шляхом реєстрації належним чином.
- 8.3. Об'єднання людей, наявність мети, спонтанне виникнення.
- 8.4. Соціальне утворення, що виникає спонтанно, визнане державою.

9. Горизонтальний розподіл праці це:

- 9.1. Розподіл праці на складові, які відділяють роботу по координації від самої діяльності.
- 9.2. Розподіл значного обсягу роботи на багато-чисельні невеликі спеціалізовані завдання.
- 9.3. Розподіл влади між керівниками різних рівнів управління.
- 9.4. Розподіл праці між керівником і підлеглими.

10. Вертикальний розподіл праці це:

- 10.1. Розподіл праці на складові, які відділяють роботу по координації від самої діяльності.
- 10.2. Розподіл значного обсягу роботи на багато-чисельні невеликі спеціалізовані завдання.
- 10.3. Розподіл роботи між членами колективу.
- 10.3. Розподіл роботи між керівниками підрозділів організації.

11. Мале підприємство у торгівлі:

- 11.1. З чисельністю працівників 15 осіб.
- 11.2. З чисельністю працівників 50 осіб.
- 11.3. З чисельністю працівників 100 осіб.
- 11.4. з чисельністю працівників 35 осіб.

12. Вид господарської діяльності, коли всі її учасники займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність по зобов'язаннях товариства усім своїм майном це:

- 12.1. Повне товариство.
- 12.2. Товариство з додатковою відповідальністю.
- 12.3. Товариство з обмеженою відповідальністю.
- 12.4. Командитне товариство.

13. Вид господарської діяльності, при якій його учасники відповідають по боргах підприємства своїми внесками у статутний фонд, а при нестачі цих сум – додатково майном, що їм належить.

- 13.1. Товариство з додатковою відповідальністю.
- 13.2. Повне товариство.
- 13.3. Товариство з обмеженою відповідальністю.
- 13.4. Командитне товариство.

14. Організація, що створюється на основі погодження учасників, які утворюють статутний фонд. Несе відповідальність тільки у межах власного майна, а учасники у межах власних вкладів.

- 14.1. Товариство з обмеженою відповідальністю
- 14.2. Повне товариство.
- 14.3. Товариство з додатковою відповідальністю.
- 14.4. Командитне товариство.

15. Вид господарської діяльності, при якій частина учасників відповідає по боргах усім своїм майном, а частина тільки в межах своїх внесків у статутний фонд.

- 15.1 Командитне товариство.
- 15.2. Дочірнє товариство.
- 15.3. Товариство з обмеженою відповідальністю.
- 15.4. Повне товариство.

16. Одна з форм монополій, об'єднання багатьох промислових, фінансових і торговельних підприємств, що формально зберігають самостійність, а фактично підпорядковані фінансовому контролю і керівництву пануючої в об'єднанні групі підприємств.

- 16.1. Концерн
- 16.2. Картель
- 16.3. Консорціум
- 16.4. Корпорація

17. Одна з основних форм монополій, учасники якого домовляються про обсяги виробництва, ринки збуту, умови продажу, ціни, рівень заробітної плати, строки платежу.

- 17.1. Картель
- 17.2. Концерн
- 17.3. Консорціум
- 17.4. Корпорація

18. Одна з форм монополії, тимчасова угода між кількома промисловими підприємствами, інститутами, банками для спільного розміщення позик, науково-технічних розробок, комерційних операцій великого масштабу, здійснення великого проекту.

- 18.1. Консорціум
- 18.2. Картель
- 18.3. Концерн
- 18.4. Корпорація.

14. Організація, що створюється на основі погодження учасників, які утворюють статутний фонд. Несе відповідальність тільки у межах власного майна, а учасники у межах власних вкладів.

- 14.1. Товариство з обмеженою відповідальністю
- 14.2. Повне товариство.
- 14.3. Товариство з додатковою відповідальністю.
- 14.4. Командитне товариство.

15. Вид господарської діяльності, при якій частина учасників відповідає по боргах усім своїм майном, а частина тільки в межах своїх внесків у статутний фонд.

- 15.1 Командитне товариство.
- 15.2. Дочірнє товариство.
- 15.3. Товариство з обмеженою відповідальністю.
- 15.4. Повне товариство.

16. Одна з форм монополій, об'єднання багатьох промислових, фінансових і торговельних підприємств, що формально зберігають самостійність, а фактично підпорядковані фінансовому контролю і керівництву пануючої в об'єднанні групі підприємств.

- 16.1. Концерн
- 16.2. Картель
- 16.3. Консорціум
- 16.4. Корпорація

17. Одна з основних форм монополій, учасники якого домовляються про обсяги виробництва, ринки збуту, умови продажу, ціни, рівень заробітної плати, строки платежу.

- 17.1. Картель
- 17.2. Концерн
- 17.3. Консорціум
- 17.4. Корпорація

18. Одна з форм монополії, тимчасова угода між кількома промисловими підприємствами, інститутами, банками для спільного розміщення позик, науково-технічних розробок, комерційних операцій великого масштабу, здійснення великого проекту.

- 18.1. Консорціум
- 18.2. Картель
- 18.3. Концерн
- 18.4. Корпорація.

19. Об'єднання (союз) організацій або осіб для досягнення певних цілей, яке створюється на добровільній основі з метою постійної координації господарської діяльності.

- 19.1. Асоціація.
- 19.2. Холдинг
- 19.3. Корпорація
- 19.4. Концерн

20. Різновид акціонерної компанії, характерною особливістю якої є володіння контрольним пакетом акцій інших компаній з метою контролю і управління їх діяльністю.

- 20.1. Холдинг
- 20.2. Асоціація.
- 20.3. Корпорація
- 20.4. Концерн

21. Договірні об'єднання, що утворюються на основі суміщення виробничих, наукових і комерційних інтересів з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.

- 21.1. Корпорація
- 21.2. Асоціація.
- 21.3. Холдинг
- 21.4. Концерн

22. Головні напрямки організаційного розвитку:

- 22.1 Структуризація, композиція, регламентація, орієнтація.
- 22.2. Прогресивний, нейтральний, регресивний.
- 22.3. Організаційне проектування, організаційна раціоналізація.
- 22.4. Жодна відповідь не вірна.

23. Положення про організацію або підрозділ, статут, штатний розклад, положення про вищих посадових осіб, єдиний розпорядок роботи, посадові та інші інструкції ці елементи належать до:

- 23.1. Регламентації
- 23.2. Структуризації;
- 23.3. Композиції;
- 23.4. Орієнтації

24. Визначення складу підрозділів, їх внутрішньої структури, формування завдань, що стоять перед кожним підрозділом та його окремими елементами, посадами проблеми, які вирішуються в ході:

- 24.1. Структуризації;
- 24.2. Композиції;

19. Об'єднання (союз) організацій або осіб для досягнення певних цілей, яке створюється на добровільній основі з метою постійної координації господарської діяльності.

- 19.1. Асоціація.
- 19.2. Холдинг
- 19.3. Корпорація
- 19.4. Концерн

20. Різновид акціонерної компанії, характерною особливістю якої є володіння контрольним пакетом акцій інших компаній з метою контролю і управління їх діяльністю.

- 20.1. Холдинг
- 20.2. Асоціація.
- 20.3. Корпорація
- 20.4. Концерн

21. Договірні об'єднання, що утворюються на основі суміщення виробничих, наукових і комерційних інтересів з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.

- 21.1. Корпорація
- 21.2. Асоціація.
- 21.3. Холдинг
- 21.4. Концерн

22. Головні напрямки організаційного розвитку:

- 22.1 Структуризація, композиція, регламентація, орієнтація.
- 22.2. Прогресивний, нейтральний, регресивний.
- 22.3. Організаційне проектування, організаційна раціоналізація.
- 22.4. Жодна відповідь не вірна.

23. Положення про організацію або підрозділ, статут, штатний розклад, положення про вищих посадових осіб, єдиний розпорядок роботи, посадові та інші інструкції ці елементи належать до:

- 23.1. Регламентації
- 23.2. Структуризації;
- 23.3. Композиції;
- 23.4. Орієнтації

24. Визначення складу підрозділів, їх внутрішньої структури, формування завдань, що стоять перед кожним підрозділом та його окремими елементами, посадами проблеми, які вирішуються в ході:

- 24.1. Структуризації;
- 24.2. Композиції;

- 24.3. Регламентації
- 24.4. Орієнтації

25. Розробка загальної структурної схеми організації, характеру взаємовідносин окремих елементів, принципів добору і просування кадрів, оплати праці, матеріального і морального стимулювання ці проблеми вирішуються в ході:

- 25.1. Композиції
- 25.2. Структуризації;
- 25.3. Регламентації
- 25.4. Орієнтації

26. Зведення правил, норм поведінки, установок, які створюються людьми і якими керуються органи управління та окремі працівники відносяться до:

- 26.1. Принципів менеджменту
- 26.2 Економічних законів;
- 26.3. Методів менеджменту.
- 26.4. Законів управління.

27. Чітко окреслене коло питань та завдань, які вирішуються певною посадовою особою чи структурним підрозділом апарату управління у процесі управління підприємством(організацією) це :

- 27.1. Методи менеджменту
- 27.2 Функції менеджменту;
- 27.3. Принципи менеджменту.
- 27.4. Закони управління

28. До функцій менеджменту належать:

- 28.1 Планування, організація, мотивація, контроль, координація.
- 28.2. Науковість, цілеспрямованість, послідовність
- 28.3. Координація, складання звітів, контроль.
- 28.4. Видання розпорядчих актів, вказівок, наказів тощо.

29. Вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління підприємством:

- 29.1 Організація взаємодії;
- 29.2. Функція менеджменту;
- 29.1. Метод менеджменту.
- 29.4. Процес реорганізації

30. Перераховані нижче закони: синергії, кооперації і спеціалізації, пропорційності елементів, самозбереження, композиції, онтогенезу є законами:

- 30.1. Організації;

- 24.3. Регламентації
- 24.4. Орієнтації

25. Розробка загальної структурної схеми організації, характеру взаємовідносин окремих елементів, принципів добору і просування кадрів, оплати праці, матеріального і морального стимулювання ці проблеми вирішуються в ході:

- 25.1. Композиції
- 25.2. Структуризації;
- 25.3. Регламентації
- 25.4. Орієнтації

26. Зведення правил, норм поведінки, установок, які створюються людьми і якими керуються органи управління та окремі працівники відносяться до:

- 26.1. Принципів менеджменту
- 26.2 Економічних законів;
- 26.3. Методів менеджменту.
- 26.4. Законів управління.

27. Чітко окреслене коло питань та завдань, які вирішуються певною посадовою особою чи структурним підрозділом апарату управління у процесі управління підприємством(організацією) це :

- 27.1. Методи менеджменту
- 27.2 Функції менеджменту;
- 27.3. Принципи менеджменту.
- 27.4. Закони управління

28. До функцій менеджменту належать:

- 28.1 Планування, організація, мотивація, контроль, координація.
- 28.2. Науковість, цілеспрямованість, послідовність
- 28.3. Координація, складання звітів, контроль.
- 28.4. Видання розпорядчих актів, вказівок, наказів тощо.

29. Вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління підприємством:

- 29.1 Організація взаємодії;
- 29.2. Функція менеджменту;
- 29.1. Метод менеджменту.
- 29.4. Процес реорганізації

30. Перераховані нижче закони: синергії, кооперації і спеціалізації, пропорційності елементів, самозбереження, композиції, онтогенезу є законами:

- 30.1. Організації;

- 30.2. Економіки;
- 30.3. Природи.
- 30.4. Мотивації

31. Процес напрацювання прийняття рішень, які дозволяють забезпечити ефективність функціонування і розвиток фірми у майбутньому відноситься до функцій:

- 31.1. Планування;
- 31.2. Організації;
- 31.3. Мотивації;
- 31.4. Координації.

32. Процес створення умов, які діють на поведінку людини і дозволяють спрямовувати її в потрібний для організації бік, зацікавити людину в активній сумлінній роботі відносять до функцій:

- 32.1. Мотивації;
- 32.2. Організації;
- 32.3. Планування.
- 32.4. Координації

33. Планування цілей, планування засобів, планування процесів:

- 33.1. Предмет планування менеджменту.
- 33.2. Сфера планування менеджменту.
- 33.3. Особливості планування менеджменту.
- 33.4. Соціально-економічне планування.

34. Фінансове планування, планування виробничої діяльності, планування робочої сили:

- 34.1. Сфера планування менеджменту.
- 34.2. Предмет планування менеджменту.
- 34.3. Особливості планування менеджменту.
- 34.4. Соціально-економічне планування.

35. Довгострокові та перспективні плани розробляються строком на:

- 35.1. п'ять і більше років.
- 35.2. 3-5 років.
- 35.3. 1 рік
- 35.4. на півріччя, квартал, місяць, тиждень.

36. Середньострокові плани розробляються строком на:

- 36.1. 3-5 років.
- 36.2. п'ять і більше років.
- 36.3. 1 рік
- 36.4. на півріччя, місяць, декаду, тиждень.

- 30.2. Економіки;
- 30.3. Природи.
- 30.4. Мотивації

31. Процес напрацювання прийняття рішень, які дозволяють забезпечити ефективність функціонування і розвиток фірми у майбутньому відноситься до функцій:

- 31.1. Планування;
- 31.2. Організації;
- 31.3. Мотивації;
- 31.4. Координації.

32. Процес створення умов, які діють на поведінку людини і дозволяють спрямовувати її в потрібний для організації бік, зацікавити людину в активній сумлінній роботі відносять до функцій:

- 32.1. Мотивації;
- 32.2. Організації;
- 32.3. Планування.
- 32.4. Координації

33. Планування цілей, планування засобів, планування процесів:

- 33.1. Предмет планування менеджменту.
- 33.2. Сфера планування менеджменту.
- 33.3. Особливості планування менеджменту.
- 33.4. Соціально-економічне планування.

34. Фінансове планування, планування виробничої діяльності, планування робочої сили:

- 34.1. Сфера планування менеджменту.
- 34.2. Предмет планування менеджменту.
- 34.3. Особливості планування менеджменту.
- 34.4. Соціально-економічне планування.

35. Довгострокові та перспективні плани розробляються строком на:

- 35.1. п'ять і більше років.
- 35.2. 3-5 років.
- 35.3. 1 рік
- 35.4. на півріччя, квартал, місяць, тиждень.

36. Середньострокові плани розробляються строком на:

- 36.1. 3-5 років.
- 36.2. п'ять і більше років.
- 36.3. 1 рік
- 36.4. на півріччя, місяць, декаду, тиждень.

37. Короткострокові плани розробляються строком на:

- 37.1. 1 рік
- 37.2. п'ять і більше років.
- 37.3. 3-5 років.
- 37.4. на півріччя, місяць, декаду, тиждень.

38. Оперативні плани розробляються строком на:

- 38.1. на півріччя, місяць, декаду, тиждень.
- 38.2. по робочих днях.
- 38.3. 3-5 років.
- 38.4. 1 рік

39. Принципи повноти, точності, економічності, безперервності, масовості – це принципи:

- 39.1. Принципи планування.
- 39.1. Принципи організації.
- 39.1. Принципи менеджменту.
- 39.4. Принципи контролю.

40. Графіки виконання роботи, послідовний опис операцій, сіткове планування і управління, робочий календар відносяться до:

- 40.1. Методів організаційного планування.
- 40.2. Принципів організаційного планування..
- 40.3. Методів організації.
- 40.4. Методів контролю.

41. Сукупність офіційно наданих прав і обов'язків самостійно приймати рішення, видавати розпорядження і здійснювати дії в інтересах організації – це визначення категорії:

- 41.1. Повноваження;
- 41.2. Відповідальність;
- 41.3. Обов'язки.
- 41.4. Права.

42. Органи управління безпосередньо виробничими процесами, органи загального управління складають:

- 42.1. Дворівневу структуру управління;
- 42.2. Три-рівневу структуру управління;
- 42.3. Багаторівневу структуру управління.
- 42.4. Одно-рівневу структуру управління.

43. Органи управління безпосередньо виробничими процесами, органами загального управління, вищий координуючий орган управління складають:

- 43.1. Три-рівневу структуру управління;

37. Короткострокові плани розробляються строком на:

- 37.1. 1 рік
- 37.2. п'ять і більше років.
- 37.3. 3-5 років.
- 37.4. на півріччя, місяць, декаду, тиждень.

38. Оперативні плани розробляються строком на:

- 38.1. на півріччя, місяць, декаду, тиждень.
- 38.2. по робочих днях.
- 38.3. 3-5 років.
- 38.4. 1 рік

39. Принципи повноти, точності, економічності, безперервності, масовості – це принципи:

- 39.1. Принципи планування.
- 39.1. Принципи організації.
- 39.1. Принципи менеджменту.
- 39.4. Принципи контролю.

40. Графіки виконання роботи, послідовний опис операцій, сіткове планування і управління, робочий календар відносяться до:

- 40.1. Методів організаційного планування.
- 40.2. Принципів організаційного планування..
- 40.3. Методів організації.
- 40.4. Методів контролю.

41. Сукупність офіційно наданих прав і обов'язків самостійно приймати рішення, видавати розпорядження і здійснювати дії в інтересах організації – це визначення категорії:

- 41.1. Повноваження;
- 41.2. Відповідальність;
- 41.3. Обов'язки.
- 41.4. Права.

42. Органи управління безпосередньо виробничими процесами, органи загального управління складають:

- 42.1. Дворівневу структуру управління;
- 42.2. Три-рівневу структуру управління;
- 42.3. Багаторівневу структуру управління.
- 42.4. Одно-рівневу структуру управління.

43. Органи управління безпосередньо виробничими процесами, органами загального управління, вищий координуючий орган управління складають:

- 43.1. Три-рівневу структуру управління;

- 43.2. Дво-рівневу структуру управління;
- 43.3. Багаторівневу структуру управління.
- 43.4. Одно-рівневу структуру управління.

44. Повноваження бувають:

- 44.1. Лінійні, функціональні, контрольно-звітні, координаційні, ре-комендаційні, погоджувальні;
- 44.2. Планові, організаційні, мотиваційні, соціально-психологічні;
- 44.3. Адміністративні, економічні, соціально-психологічні.
- 44.4. Управлінські, соціальні, економічні.

45. Відповідальність це:

- 45.1. Необхідність звітувати за прийняті рішення, активні дії та їх наслідки;
- 45.2. Сукупність офіційно наданих прав і обов'язків самостійно приймати рішення, видавати розпорядження і здійснювати дії в інте-ресах організації.
- 45.3. Обмежене право використовувати ресурси організації і спря-мовувати зусилля деяких співробітників на виконання визначених за-дач.
- 45.4. Всі відповіді вірні.

46. Масштаби повноважень та відповідальності визначаються:

- 46.1. Всім нижче перерахованим.
- 46.2. Складністю, важливістю і різноманіттям проблем, що вирішу-ються.
- 46.3. Глибиною розподілу праці, ритмічністю виробничих процесів;
- 46.4. Розміром ресурсів, якими даний рівень управління може роз-поряджатися самостійно, без узгодження з вище стоячим рівнем та чи-сельністю людей, які зобов'язані виконувати його рішення.

47. Діапазон керованості залежить від:

- 47.1. Всім нижче перерахованих факторів.
- 47.2. Ступеня складності і важливості задач, їх різноманіття.
- 47.3. Територіального розміщення виконавців, особистих можливо-стей і здібностей керівника і підлеглого.
- 47.4. Чисельності підлеглих.

48. До недоліків централізації слід віднести:

- 48.1. Втрати часу при передачі інформації, відірваність особи, що приймає рішення від проблеми.
- 48.2. Посилення стратегічної спрямованості і забезпечення концент-рації ресурсів.
- 48.3. Подолання невиправданого дублювання управлінських рішень.

- 43.2. Дво-рівневу структуру управління;
- 43.3. Багаторівневу структуру управління.
- 43.4. Одно-рівневу структуру управління.

44. Повноваження бувають:

- 44.1. Лінійні, функціональні, контрольно-звітні, координаційні, ре-комендаційні, погоджувальні;
- 44.2. Планові, організаційні, мотиваційні, соціально-психологічні;
- 44.3. Адміністративні, економічні, соціально-психологічні.
- 44.4. Управлінські, соціальні, економічні.

45. Відповідальність це:

- 45.1. Необхідність звітувати за прийняті рішення, активні дії та їх наслідки;
- 45.2. Сукупність офіційно наданих прав і обов'язків самостійно приймати рішення, видавати розпорядження і здійснювати дії в інте-ресах організації.
- 45.3. Обмежене право використовувати ресурси організації і спря-мовувати зусилля деяких співробітників на виконання визначених за-дач.
- 45.4. Всі відповіді вірні.

46. Масштаби повноважень та відповідальності визначаються:

- 46.1. Всім нижче перерахованим.
- 46.2. Складністю, важливістю і різноманіттям проблем, що вирішу-ються.
- 46.3. Глибиною розподілу праці, ритмічністю виробничих процесів;
- 46.4. Розміром ресурсів, якими даний рівень управління може роз-поряджатися самостійно, без узгодження з вище стоячим рівнем та чи-сельністю людей, які зобов'язані виконувати його рішення.

47. Діапазон керованості залежить від:

- 47.1. Всім нижче перерахованих факторів.
- 47.2. Ступеня складності і важливості задач, їх різноманіття.
- 47.3. Територіального розміщення виконавців, особистих можливо-стей і здібностей керівника і підлеглого.
- 47.4. Чисельності підлеглих.

48. До недоліків централізації слід віднести:

- 48.1. Втрати часу при передачі інформації, відірваність особи, що приймає рішення від проблеми.
- 48.2. Посилення стратегічної спрямованості і забезпечення концент-рації ресурсів.
- 48.3. Подолання невиправданого дублювання управлінських рішень.

48.4. Концентрація процесу управління прийняття рішень у тих, хто його приймає.

49. Відмітьте позитивні моменти децентралізації процесу управління:

49.1. Прискорення розробки і прийняття рішень, участь в їх розробці безпосередніх виконавців, об'єктивне врахування конкретної ситуації, відмова від детального інструктування з центру.

49.2. Ігнорування загально-фірмових інтересів і цілей, слабке врахування реальної ситуації.

49.3. Слабка координація з роботою інших підрозділів, проведення додаткових узгоджень.

49.4. Жоден з факторів.

50. Сутність якої системи організації полягає в тому, що керівник є одноособовим і підкоряється лише одному вище стоячому керівникові:

50.1. Функціональної.

50.2. Лінійної.

50.3. Лінійно-функціональної.

50.4. Секційної.

51. До переваг лінійної системи організації слід віднести:

51.1. Все нижче перераховане.

51.2. Одержання підлеглими несуперечливих і пов'язаних між собою завдань.

51.3. Повна відповідальність кожного керівника за результати роботи.

51.4. Забезпечення єдності керівництва зверху до низу, тобто єдності розпорядчої діяльності.

52. До переваг функціональної структури управління слід віднести:

52.1. Порушення єдності розпорядництва, зниження відповідальності за роботу.

52.2. Залучення до роботи кваліфікованих фахівців.

52.3. Подвійне підпорядкування виконавців.

52.4. Жодна з характеристик.

53. Яка із систем управління передбачає створення спеціальних колегій, рад, з якими керівники та фахівці погоджують свої дії та рішення.

53.1. Лінійно-функціональна.

53.2. Лінійна.

53.3. Функціональна.

53.4. Матрична.

48.4. Концентрація процесу управління прийняття рішень у тих, хто його приймає.

49. Відмітьте позитивні моменти децентралізації процесу управління:

49.1. Прискорення розробки і прийняття рішень, участь в їх розробці безпосередніх виконавців, об'єктивне врахування конкретної ситуації, відмова від детального інструктування з центру.

49.2. Ігнорування загально-фірмових інтересів і цілей, слабке врахування реальної ситуації.

49.3. Слабка координація з роботою інших підрозділів, проведення додаткових узгоджень.

49.4. Жоден з факторів.

50. Сутність якої системи організації полягає в тому, що керівник є одноособовим і підкоряється лише одному вище стоячому керівникові:

50.1. Функціональної.

50.2. Лінійної.

50.3. Лінійно-функціональної.

50.4. Секційної.

51. До переваг лінійної системи організації слід віднести:

51.1. Все нижче перераховане.

51.2. Одержання підлеглими несуперечливих і пов'язаних між собою завдань.

51.3. Повна відповідальність кожного керівника за результати роботи.

51.4. Забезпечення єдності керівництва зверху до низу, тобто єдності розпорядчої діяльності.

52. До переваг функціональної структури управління слід віднести:

52.1. Порушення єдності розпорядництва, зниження відповідальності за роботу.

52.2. Залучення до роботи кваліфікованих фахівців.

52.3. Подвійне підпорядкування виконавців.

52.4. Жодна з характеристик.

53. Яка із систем управління передбачає створення спеціальних колегій, рад, з якими керівники та фахівці погоджують свої дії та рішення.

53.1. Лінійно-функціональна.

53.2. Лінійна.

53.3. Функціональна.

53.4. Матрична.

54. До недоліків лінійно-функціональної системи управління слід віднести:

- 54.1. Все вище перераховане.
- 54.2. Штучне розширення апарату управління.
- 54.3. Збільшення витрат на управління та виробництво.
- 54.4. Відрив від виробництва.

55. Передача виконання виробничих і збутових задач підлеглим нижче стоячим керівникам це:

- 55.1. Делегування повноважень.
- 55.2. Небажання виконувати роботу.
- 55.3. Турбота про заробітки співробітників.
- 55.4. Делегування відповідальності.

56. Відмітьте перелік повноважень, які можуть бути делеговані вищим рівнем управління:

- 56.1. Усі інші, крім перерахованих.
- 56.2. Визначення основних напрямків розвитку, затвердження звітів і результатів роботи.
- 56.3. Прийняття статуту і внесення змін в нього, вибирання членів, виконавчих та ревізійних органів.
- 56.4. Затвердження документів та видання наказів, зміна структури підприємства.

57. Діапазон керованості визначається:

- 57.1. Вище перерахованими факторами.
- 57.2. Ступенем складності і важливості задач, що розв'язуються.
- 57.3. Різноманіттю задач, територіальним розміщенням виконавців.
- 57.4. Особистими можливостями і здібностями керівника і підлеглих.

58. Управлінські зв'язки можуть бути:

- 58.1. Інформаційні, координаційні, технічні.
- 58.2. Глобальні та локальні.
- 58.3. Поліцентричні, децентралізовані.
- 58.4. Відкриті, замкнені, комбіновані.

59. Ні за яких обставин не делегується:

- 59.1. Все нижче перераховане.
- 59.2. Вирішення проблем, пов'язаних з виробленням політики фірми або підрозділу, особливо важливі і термінові.
- 59.3. Задачі, що передбачають діяти в умовах підвищеного ризику, критичних ситуацій.
- 59.4. Загальне керівництво, конфіденційні питання, заохочення й покарання підлеглих.

54. До недоліків лінійно-функціональної системи управління слід віднести:

- 54.1. Все вище перераховане.
- 54.2. Штучне розширення апарату управління.
- 54.3. Збільшення витрат на управління та виробництво.
- 54.4. Відрив від виробництва.

55. Передача виконання виробничих і збутових задач підлеглим нижче стоячим керівникам це:

- 55.1. Делегування повноважень.
- 55.2. Небажання виконувати роботу.
- 55.3. Турбота про заробітки співробітників.
- 55.4. Делегування відповідальності.

56. Відмітьте перелік повноважень, які можуть бути делеговані вищим рівнем управління:

- 56.1. Усі інші, крім перерахованих.
- 56.2. Визначення основних напрямків розвитку, затвердження звітів і результатів роботи.
- 56.3. Прийняття статуту і внесення змін в нього, вибирання членів, виконавчих та ревізійних органів.
- 56.4. Затвердження документів та видання наказів, зміна структури підприємства.

57. Діапазон керованості визначається:

- 57.1. Вище перерахованими факторами.
- 57.2. Ступенем складності і важливості задач, що розв'язуються.
- 57.3. Різноманіттю задач, територіальним розміщенням виконавців.
- 57.4. Особистими можливостями і здібностями керівника і підлеглих.

58. Управлінські зв'язки можуть бути:

- 58.1. Інформаційні, координаційні, технічні.
- 58.2. Глобальні та локальні.
- 58.3. Поліцентричні, децентралізовані.
- 58.4. Відкриті, замкнені, комбіновані.

59. Ні за яких обставин не делегується:

- 59.1. Все нижче перераховане.
- 59.2. Вирішення проблем, пов'язаних з виробленням політики фірми або підрозділу, особливо важливі і термінові.
- 59.3. Задачі, що передбачають діяти в умовах підвищеного ризику, критичних ситуацій.
- 59.4. Загальне керівництво, конфіденційні питання, заохочення й покарання підлеглих.

60. Як оформлюється делегування повноважень?

- 60.1. Видається наказ, розробляється посадова інструкція.
- 60.2. Існує усна домовленість між керівником та підлеглим.
- 60.3. Керівник у письмовій формі дає підлеглому завдання.
- 60.4. Підлеглий бере їх сам, погоджуючись виконувати ту чи іншу справу.

61. Сукупність вимог до посадової особи це:

- 61.1. Кваліфікаційна характеристика.
- 61.2. Професійна характеристика.
- 61.3. Ділова характеристика.
- 61.4. Посадова інструкція.

62. Правила, що регулюють діяльність працівника це:

- 62.1. Посадова інструкція.
- 62.2. Кваліфікаційна характеристика.
- 62.3. План ділової кар'єри.
- 62.4. Професійна характеристика.

63. Загальні положення, посадові обов'язки, права, відповідальність, участь у інформаційному обміні ці розділи складові частини:

- 63.1. Посадової інструкції
- 63.2. Положення про відділ.
- 63.3. Правил трудового розпорядку.
- 63.4. Кваліфікаційна характеристика.

4.3.2. Модуль 2 «Інформаційне забезпечення офісної праці»**64. Як ввести в нову посаду нового співробітника?**

- 64.1. Познайти з колегами та робочим місцем.
- 64.2. Призначити досвідченого шефа.
- 64.3. Призначити стажером.
- 64.4. Дати можливість діяти самостійно.

65. При прийманні на роботу нового співробітника слід:

- 65.1. Ознайомити з організацією та її станом.
- 65.2. Надати інформацію про кожного співробітника, з яким матиме справу новий працівник.
- 65.3. Розповісти про проблеми, які є у вас, про труднощі, що чекають нового співробітника.
- 65.4. Привести до робочого місця і залишити там.

60. Як оформлюється делегування повноважень?

- 60.1. Видається наказ, розробляється посадова інструкція.
- 60.2. Існує усна домовленість між керівником та підлеглим.
- 60.3. Керівник у письмовій формі дає підлеглому завдання.
- 60.4. Підлеглий бере їх сам, погоджуючись виконувати ту чи іншу справу.

61. Сукупність вимог до посадової особи це:

- 61.1. Кваліфікаційна характеристика.
- 61.2. Професійна характеристика.
- 61.3. Ділова характеристика.
- 61.4. Посадова інструкція.

62. Правила, що регулюють діяльність працівника це:

- 62.1. Посадова інструкція.
- 62.2. Кваліфікаційна характеристика.
- 62.3. План ділової кар'єри.
- 62.4. Професійна характеристика.

63. Загальні положення, посадові обов'язки, права, відповідальність, участь у інформаційному обміні ці розділи складові частини:

- 63.1. Посадової інструкції
- 63.2. Положення про відділ.
- 63.3. Правил трудового розпорядку.
- 63.4. Кваліфікаційна характеристика.

4.3.2. Модуль 2 «Інформаційне забезпечення офісної праці»**64. Як ввести в нову посаду нового співробітника?**

- 64.1. Познайти з колегами та робочим місцем.
- 64.2. Призначити досвідченого шефа.
- 64.3. Призначити стажером.
- 64.4. Дати можливість діяти самостійно.

65. При прийманні на роботу нового співробітника слід:

- 65.1. Ознайомити з організацією та її станом.
- 65.2. Надати інформацію про кожного співробітника, з яким матиме справу новий працівник.
- 65.3. Розповісти про проблеми, які є у вас, про труднощі, що чекають нового співробітника.
- 65.4. Привести до робочого місця і залишити там.

66. В організації існує:

- 66.1. Три основні типи формальних груп.
- 66.2. П'ять основних типів формальних груп.
- 66.3. В організації існують лише неформальні групи.
- 66.4. Два типи неформальних груп.

67. Група, яка створена по волі керівника для організації виробничого процесу, називається:

- 67.1. Формальною групою.
- 67.2. Неформальною групою.
- 67.3. Групою керівника.
- 67.4. Творчою групою.

68. Команда (група) керівника, робоча (цільова) група, комітет – це перелік:

- 68.1. Формальних груп в організації.
- 68.2. Неформальних груп в організації.
- 68.3. Творча група.
- 68.4. Жодна з відповідей не вірна.

69. Яким ознакам повинна задовольняти група, щоб стати колективом:

- 69.1. Всі нижче перераховані ознаки.
- 69.2. Наявність загальної мети, як спільної.
- 69.3. Практична взаємодія людей, спрямована на досягнення цілей.
- 69.4. Відношення членів групи між собою досить стабільні, поява спільного мислення, спільної свідомості.

70. Визначте найважливіші причини вступу до неформальної групи:

- 70.1. Всі нижче перераховані причини.
- 70.2. Почуття причетності, потреба у допомозі.
- 70.3. Спільні інтереси, потреба в захисті,
- 70.4. Потреба в спілкуванні, симпатія.

71. Типи відносин, що виникають між членами колективу:

- 71.1. Всі нижче перераховані типи.
- 71.2. Дружня кооперація, взаємодопомога.
- 71.3. Дружнє змагання у вигляді суперництва в окремих сферах у рамках позитивних взаємовідношень.
- 71.4. Взаємне невтручання, суперництво, кооперація антагоністів.

72. Правила, що визначають обов'язки, права, відповідальність працівника, що займає певну посаду – це:

- 72.1. Посадова інструкція.

66. В організації існує:

- 66.1. Три основні типи формальних груп.
- 66.2. П'ять основних типів формальних груп.
- 66.3. В організації існують лише неформальні групи.
- 66.4. Два типи неформальних груп.

67. Група, яка створена по волі керівника для організації виробничого процесу, називається:

- 67.1. Формальною групою.
- 67.2. Неформальною групою.
- 67.3. Групою керівника.
- 67.4. Творчою групою.

68. Команда (група) керівника, робоча (цільова) група, комітет – це перелік:

- 68.1. Формальних груп в організації.
- 68.2. Неформальних груп в організації.
- 68.3. Творча група.
- 68.4. Жодна з відповідей не вірна.

69. Яким ознакам повинна задовольняти група, щоб стати колективом:

- 69.1. Всі нижче перераховані ознаки.
- 69.2. Наявність загальної мети, як спільної.
- 69.3. Практична взаємодія людей, спрямована на досягнення цілей.
- 69.4. Відношення членів групи між собою досить стабільні, поява спільного мислення, спільної свідомості.

70. Визначте найважливіші причини вступу до неформальної групи:

- 70.1. Всі нижче перераховані причини.
- 70.2. Почуття причетності, потреба у допомозі.
- 70.3. Спільні інтереси, потреба в захисті,
- 70.4. Потреба в спілкуванні, симпатія.

71. Типи відносин, що виникають між членами колективу:

- 71.1. Всі нижче перераховані типи.
- 71.2. Дружня кооперація, взаємодопомога.
- 71.3. Дружнє змагання у вигляді суперництва в окремих сферах у рамках позитивних взаємовідношень.
- 71.4. Взаємне невтручання, суперництво, кооперація антагоністів.

72. Правила, що визначають обов'язки, права, відповідальність працівника, що займає певну посаду – це:

- 72.1. Посадова інструкція.

- 72.2. Кваліфікаційна характеристика.
- 72.2. План ділової кар'єри.
- 72.4. Правила трудового розпорядку.

73. Загальні положення, посадові обов'язки, права, відповідальність, участь в інформаційному обміні – ці розділи обов'язкові для :

- 73.1. Посадової інструкції.
- 73.2. Положення про відділ.
- 73.3. Правил трудового розпорядку організації.
- 73.4. Статуту організації.

74. Група, що складається з керівника і його безпосередніх підлеглих, які самі можуть бути керівниками це:

- 74.1. Група керівника.
- 74.2. Робоча (цільова) група.
- 74.3. Комітет
- 74.4. Всі вище перераховані групи.

75. Особи, які разом працюють над одним і тим же завданням це:

- 75.1. Всі нижче перераховані групи.
- 75.2. Робоча (цільова) група
- 75.3. Група керівника.
- 75.3. Комітет

76. Причиною виникнення колективу є:

- 76.1. Всі нижче перераховані причини.
- 76.2. Орієнтація на досягнення певної мети.
- 76.3. Орієнтація на задоволення інтересу, який поділяється усіма.
- 76.4. Спілкування.

77. Колектив може формуватися:

- 77.1. Всіма нижче перерахованими способами.
- 77.2. Стихійно.
- 77.3. Свідомо.
- 77.4. Під впливом обставин.

78. Визначте найважливіші причини вступу до групи:

- 78.1. Всі нижче перераховані причини.
- 78.2 Почуття причетності, взаємодопомога.
- 78.3. Взаємний захист,
- 78.4. Тісне спілкування, зацікавленість.

- 72.2. Кваліфікаційна характеристика.
- 72.2. План ділової кар'єри.
- 72.4. Правила трудового розпорядку.

73. Загальні положення, посадові обов'язки, права, відповідальність, участь в інформаційному обміні – ці розділи обов'язкові для :

- 73.1. Посадової інструкції.
- 73.2. Положення про відділ.
- 73.3. Правил трудового розпорядку організації.
- 73.4. Статуту організації.

74. Група, що складається з керівника і його безпосередніх підлеглих, які самі можуть бути керівниками це:

- 74.1. Група керівника.
- 74.2. Робоча (цільова) група.
- 74.3. Комітет
- 74.4. Всі вище перераховані групи.

75. Особи, які разом працюють над одним і тим же завданням це:

- 75.1. Всі нижче перераховані групи.
- 75.2. Робоча (цільова) група
- 75.3. Група керівника.
- 75.3. Комітет

76. Причиною виникнення колективу є:

- 76.1. Всі нижче перераховані причини.
- 76.2. Орієнтація на досягнення певної мети.
- 76.3. Орієнтація на задоволення інтересу, який поділяється усіма.
- 76.4. Спілкування.

77. Колектив може формуватися:

- 77.1. Всіма нижче перерахованими способами.
- 77.2. Стихійно.
- 77.3. Свідомо.
- 77.4. Під впливом обставин.

78. Визначте найважливіші причини вступу до групи:

- 78.1. Всі нижче перераховані причини.
- 78.2 Почуття причетності, взаємодопомога.
- 78.3. Взаємний захист,
- 78.4. Тісне спілкування, зацікавленість.

79. Сукупність людей, об'єднаних спільною метою, діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією, взаємною відповідальністю, відносинами співробітництва та взаємодопомоги складає:

- 79.1. Трудовий колектив.
- 79.2. Неформальну групу.
- 79.3. Формальну групу.
- 79.4. Туристичну групу.

80. Формування трудового колективу складається з:

- 80.1. Чотирьох етапів.
- 80.2. Двох етапів.
- 80.3. Десяти етапів.
- 80.4. Трудовий колектив виникає разом з його офіціальним утворенням.

81. З перерахованих, до етапів формування колективу не відносяться:

- 81.1. Ефект офіційних і неофіційних зв'язків, стиль роботи керівника, рівень і характер соціально-психологічних відносин.
- 81.2. Формування первинної номінальної групи.
- 81.3. Формування активного ядра та мікрогруп.
- 81.4. Виникнення ідейного співробітництва мікрогруп, усвідомлення єдності інтересів.

82. Відмітьте параметри, які характеризують соціальну структуру колективу

- 82.1. Вік статевий склад, кваліфікація, ефект офіційних та неофіційних зв'язків, стиль роботи керівника.
- 82.2. Сила притягання до колективу його членів.
- 82.3. Активне включення людини в життя групи.
- 82.4. Всі відповіді вірні.

83. Сила притягання до колективу його членів, сила дії колективу на окрему людину, що спонукає її зберігати активність у групі, і перешкоджає виходу з неї ці ознаки характеризують:

- 83.1. Згуртованість колективу.
- 83.2. Соціальну структуру колективу.
- 83.3. Соціально-психологічний клімат колективу.
- 83.4. Ефект офіційних і неофіційних стосунків.

84. Визначте обставини, що обумовлюють згуртованість колективу:

- 84.1. Всі нижче перераховані обставини.
- 84.2. Можливість реалізувати за допомогою колективу свої потреби.

79. Сукупність людей, об'єднаних спільною метою, діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією, взаємною відповідальністю, відносинами співробітництва та взаємодопомоги складає:

- 79.1. Трудовий колектив.
- 79.2. Неформальну групу.
- 79.3. Формальну групу.
- 79.4. Туристичну групу.

80. Формування трудового колективу складається з:

- 80.1. Чотирьох етапів.
- 80.2. Двох етапів.
- 80.3. Десяти етапів.
- 80.4. Трудовий колектив виникає разом з його офіціальним утворенням.

81. З перерахованих, до етапів формування колективу не відносяться:

- 81.1. Ефект офіційних і неофіційних зв'язків, стиль роботи керівника, рівень і характер соціально-психологічних відносин.
- 81.2. Формування первинної номінальної групи.
- 81.3. Формування активного ядра та мікрогруп.
- 81.4. Виникнення ідейного співробітництва мікрогруп, усвідомлення єдності інтересів.

82. Відмітьте параметри, які характеризують соціальну структуру колективу

- 82.1. Вік статевий склад, кваліфікація, ефект офіційних та неофіційних зв'язків, стиль роботи керівника.
- 82.2. Сила притягання до колективу його членів.
- 82.3. Активне включення людини в життя групи.
- 82.4. Всі відповіді вірні.

83. Сила притягання до колективу його членів, сила дії колективу на окрему людину, що спонукає її зберігати активність у групі, і перешкоджає виходу з неї ці ознаки характеризують:

- 83.1. Згуртованість колективу.
- 83.2. Соціальну структуру колективу.
- 83.3. Соціально-психологічний клімат колективу.
- 83.4. Ефект офіційних і неофіційних стосунків.

84. Визначте обставини, що обумовлюють згуртованість колективу:

- 84.1. Всі нижче перераховані обставини.
- 84.2. Можливість реалізувати за допомогою колективу свої потреби.

84.3. Зацікавленість в цілях колективу, його цінностях, престижності групи.

84.4. Очікування позитивних наслідків від членства в колективі, суб'єктивні переваги групи у порівнянні з іншими групами.

85. До наслідків згуртованості слід віднести:

85.1. Все нижче перераховане.

85.2. Зростання індивідуальної адаптації до оточуючих.

85.3. Активне включення людини в життя групи.

85.4. Відчуття особистої безпеки, зниження рівня тривоги.

86. До шляхів формування колективу відносяться такі напрямки:

86.1. Всі нижче перераховані фактори.

86.2. Постановка досить ясних і зрозумілих цілей.

86.3. Наявність певних вигод і досягнень від спільної, роботи.

86.4. Необхідний рівень сумісності, сильний керівник або лідер.

87. Визначте, які з обставин сприйняття не відносяться до об'єктивного і суб'єктивного сприйняття.

87.1. Ефект першого враження, ефект «німбу» («ореолу»), ефект «бридкого каченя».

87.2. Ситуація, в якій відбувається знайомство, рівень і глибина бачення ситуації.

87.3. Особистісні й соціальні характеристики.

87.4. Анкетні дані, стереотип.

88. Процеси розвитку внутрішніх взаємовідносин у рамках колективу це:

88.1. Групова динаміка.

88.2. Формування колективу.

88.3. Соціальна структуризація.

88.4. Соціальний розвиток.

89. До «виробничих ролей», які виділяються в колективі не відносяться:

89.1. Боець, песиміст, всезнайка.

89.2. Координатор, генератор ідей, ентузіаст.

89.3. Контролер, шукач вигод, шліфувальник.

89.4. Виконавець, помічник.

90. Послання, що подає відомості про становище речей чи про дії відноситься до:

90.1. Площини змісту.

90.2. Площини зв'язків (стосунків).

84.3. Зацікавленість в цілях колективу, його цінностях, престижності групи.

84.4. Очікування позитивних наслідків від членства в колективі, суб'єктивні переваги групи у порівнянні з іншими групами.

85. До наслідків згуртованості слід віднести:

85.1. Все нижче перераховане.

85.2. Зростання індивідуальної адаптації до оточуючих.

85.3. Активне включення людини в життя групи.

85.4. Відчуття особистої безпеки, зниження рівня тривоги.

86. До шляхів формування колективу відносяться такі напрямки:

86.1. Всі нижче перераховані фактори.

86.2. Постановка досить ясних і зрозумілих цілей.

86.3. Наявність певних вигод і досягнень від спільної, роботи.

86.4. Необхідний рівень сумісності, сильний керівник або лідер.

87. Визначте, які з обставин сприйняття не відносяться до об'єктивного і суб'єктивного сприйняття.

87.1. Ефект першого враження, ефект «німбу» («ореолу»), ефект «бридкого каченя».

87.2. Ситуація, в якій відбувається знайомство, рівень і глибина бачення ситуації.

87.3. Особистісні й соціальні характеристики.

87.4. Анкетні дані, стереотип.

88. Процеси розвитку внутрішніх взаємовідносин у рамках колективу це:

88.1. Групова динаміка.

88.2. Формування колективу.

88.3. Соціальна структуризація.

88.4. Соціальний розвиток.

89. До «виробничих ролей», які виділяються в колективі не відносяться:

89.1. Боець, песиміст, всезнайка.

89.2. Координатор, генератор ідей, ентузіаст.

89.3. Контролер, шукач вигод, шліфувальник.

89.4. Виконавець, помічник.

90. Послання, що подає відомості про становище речей чи про дії відноситься до:

90.1. Площини змісту.

90.2. Площини зв'язків (стосунків).

- 90.3. Неформальних комунікацій.
- 90.4. формальних комунікацій.

91. Послання, що охоплює звертання, сприйняття чи відхилення, симпатію чи антипатію, ненависть чи любов відноситься до:

- 91.1. Площини зв'язків (стосунків).
- 91.2. Площини змісту.
- 91.3. Неформальних комунікацій.
- 91.4. формальних комунікацій.

92. Інформація, що передається від вищого управлінського рівня до нижчого або від нижчого до вищого рухається такими каналами комунікацій:

- 92.1. Між-рівневі комунікації.
- 92.3. Між організацією і зовнішнім середовищем.
- 92.3. Керівник – робоча група .
- 92.4. Неформальні комунікації.

93. Інформація, що передається з метою координації задач і дій в організації, надходить такими каналами комунікацій:

- 93.1. Між різними відділами.
- 93.2. Між організацією і зовнішнім середовищем.
- 93.3. Між-рівневі комунікації.
- 93.4. Керівник – робоча група .

94. Комунікації, що дозволяють керівникові підвищити ефективність діяльності групи:

- 94.1. Керівник – робоча група .
- 94.2. Між організацією і зовнішнім середовищем.
- 94.3. Між-рівневі комунікації.
- 94.4. Неформальні комунікації.

95. Майбутнє скорочення штатів, нові заходи щодо покарання за запізнення, зміни у структурі організацій, майбутні переміщення працівників, детальне викладення конфлікту, обговорення приватного життя – ці питання розповсюджуються такими каналами комунікацій:

- 95.1. Неформальні комунікації.
- 95.2. Між організацією і зовнішнім середовищем.
- 95.3. Між-рівневі комунікації.
- 95.4. Керівник – робоча група .

96. Визначити елементи комунікаційного процесу:

- 96.1. Відправник, повідомлення, канал, отримувач.

- 90.3. Неформальних комунікацій.
- 90.4. формальних комунікацій.

91. Послання, що охоплює звертання, сприйняття чи відхилення, симпатію чи антипатію, ненависть чи любов відноситься до:

- 91.1. Площини зв'язків (стосунків).
- 91.2. Площини змісту.
- 91.3. Неформальних комунікацій.
- 91.4. формальних комунікацій.

92. Інформація, що передається від вищого управлінського рівня до нижчого або від нижчого до вищого рухається такими каналами комунікацій:

- 92.1. Між-рівневі комунікації.
- 92.3. Між організацією і зовнішнім середовищем.
- 92.3. Керівник – робоча група .
- 92.4. Неформальні комунікації.

93. Інформація, що передається з метою координації задач і дій в організації, надходить такими каналами комунікацій:

- 93.1. Між різними відділами.
- 93.2. Між організацією і зовнішнім середовищем.
- 93.3. Між-рівневі комунікації.
- 93.4. Керівник – робоча група .

94. Комунікації, що дозволяють керівникові підвищити ефективність діяльності групи:

- 94.1. Керівник – робоча група .
- 94.2. Між організацією і зовнішнім середовищем.
- 94.3. Між-рівневі комунікації.
- 94.4. Неформальні комунікації.

95. Майбутнє скорочення штатів, нові заходи щодо покарання за запізнення, зміни у структурі організацій, майбутні переміщення працівників, детальне викладення конфлікту, обговорення приватного життя – ці питання розповсюджуються такими каналами комунікацій:

- 95.1. Неформальні комунікації.
- 95.2. Між організацією і зовнішнім середовищем.
- 95.3. Між-рівневі комунікації.
- 95.4. Керівник – робоча група .

96. Визначити елементи комунікаційного процесу:

- 96.1. Відправник, повідомлення, канал, отримувач.

96.2. Зародження ідеї, кодування та вибір каналу, передача, декодування.

96.3. Збори, наради, ділові бесіди та переговори, телефонні розмови.

96.4. Жодна з відповідей не вірна.

97. Визначте етапи комунікаційного процесу

97.1. Зародження ідеї, кодування та вибір каналу, передача, декодування.

97.2. Відправник, повідомлення, канал, отримувач.

97.3. Збори, наради, ділові бесіди та переговори, телефонні розмови.

97.4. Жодна з відповідей не вірна.

98. Відомості, закодовані за допомогою символів (шрифт, цифра) відносяться до наступної форми комунікацій:

98.1. Дигітальна.

98.2. Аналогова.

98.3. Шифрограма.

98.4. Всі відповіді вірні.

99. Відомості, які мають наочний або зворотній характер (безсловесні комунікації – жести, погляди, тощо) відносяться до наступної форми комунікацій:

99.1. Аналогова.

99.2. Дигітальна.

99.3. Шифрограма.

99.4. Всі відповіді вірні.

100. Сукупність відомостей про стан і процеси, що протікають всередині фірми та її оточенні, які слугують основою прийняття управлінських рішень:

100.1. Управлінська інформація.

100.2. Фірмова інформація.

100.3. Робоча інформація.

100.4. Первинна інформація.

101. Форма колективного обміну інформацією, яка закінчується прийняттям колективного рішення, має оперативний характер та обмежене коло учасників, вирішує поточні питання називається:

101.1. Нарада.

101.2. Збори.

101.3. Ділова бесіда.

101.4. Прийом відвідувачів.

96.2. Зародження ідеї, кодування та вибір каналу, передача, декодування.

96.3. Збори, наради, ділові бесіди та переговори, телефонні розмови.

96.4. Жодна з відповідей не вірна.

97. Визначте етапи комунікаційного процесу

97.1. Зародження ідеї, кодування та вибір каналу, передача, декодування.

97.2. Відправник, повідомлення, канал, отримувач.

97.3. Збори, наради, ділові бесіди та переговори, телефонні розмови.

97.4. Жодна з відповідей не вірна.

98. Відомості, закодовані за допомогою символів (шрифт, цифра) відносяться до наступної форми комунікацій:

98.1. Дигітальна.

98.2. Аналогова.

98.3. Шифрограма.

98.4. Всі відповіді вірні.

99. Відомості, які мають наочний або зворотній характер (безсловесні комунікації – жести, погляди, тощо) відносяться до наступної форми комунікацій:

99.1. Аналогова.

99.2. Дигітальна.

99.3. Шифрограма.

99.4. Всі відповіді вірні.

100. Сукупність відомостей про стан і процеси, що протікають всередині фірми та її оточенні, які слугують основою прийняття управлінських рішень:

100.1. Управлінська інформація.

100.2. Фірмова інформація.

100.3. Робоча інформація.

100.4. Первинна інформація.

101. Форма колективного обміну інформацією, яка закінчується прийняттям колективного рішення, має оперативний характер та обмежене коло учасників, вирішує поточні питання називається:

101.1. Нарада.

101.2. Збори.

101.3. Ділова бесіда.

101.4. Прийом відвідувачів.

102. Форма колективного обміну інформацією, яка закінчується прийняттям колективного рішення, має значне коло учасників, вирішує загальні питання, що накопичились за певний період, а саме: підбиття підсумків, розробка планів на майбутнє:

- 102.1. Нарада.
- 102.2. Збори.
- 102.3. Ділова бесіда.
- 102.4. Прийом відвідувачів.

103. Форма обміну інформацією між двома або кількома особами у «вузькому колі»:

- 103.1. Ділова бесіда.
- 103.2. Нарада.
- 103.3. Збори.
- 103.4. Прийом відвідувачів.

104. Конфлікт це:

104.2. Зіткнення протилежно спрямованих тенденцій у психіці окремої людини.

104.3. Зіткнення протилежно спрямованих тенденцій у взаємозв'язках, формальних і неформальних об'єднань, що обумовлені різними поглядами, позиціями, інтересами.

104.4. Зіткнення у взаємозв'язках окремої особистості і групи, що обумовлені протиріччями у їх очікуваннях.

- 104.1. Всі вище перераховані характеристики.

105. До переліку типів конфлікту не відноситься:

- 105.1. Прямі і непрямі
- 105.2. Функціональні і дис.-функціональні.
- 105.3. Внутрішні й зовнішні.
- 105.4. Горизонтальні та вертикальні.

106. Причини конфліктів:

- 106.1. Все нижче перераховане.
- 106.2. Розподіл ресурсів, взаємозалежність задач.
- 106.3. Різниця в цілях, різниця в уявленнях і цінностях,
- 106.4. Незадовільні комунікації.

107. Роз'яснення вимог до роботи, координація та інтеграція, розробка загально-організаційних комплексних цілей, створення і застосування системи винагород – це:

- 107.1. Структурні методи подолання конфлікту.
- 107.2. Між-особові стилі вирішення конфліктів.
- 107.3. Щоденна робота менеджера.
- 107.4. Функції менеджменту.

102. Форма колективного обміну інформацією, яка закінчується прийняттям колективного рішення, має значне коло учасників, вирішує загальні питання, що накопичились за певний період, а саме: підбиття підсумків, розробка планів на майбутнє:

- 102.1. Нарада.
- 102.2. Збори.
- 102.3. Ділова бесіда.
- 102.4. Прийом відвідувачів.

103. Форма обміну інформацією між двома або кількома особами у «вузькому колі»:

- 103.1. Ділова бесіда.
- 103.2. Нарада.
- 103.3. Збори.
- 103.4. Прийом відвідувачів.

104. Конфлікт це:

104.2. Зіткнення протилежно спрямованих тенденцій у психіці окремої людини.

104.3. Зіткнення протилежно спрямованих тенденцій у взаємозв'язках, формальних і неформальних об'єднань, що обумовлені різними поглядами, позиціями, інтересами.

104.4. Зіткнення у взаємозв'язках окремої особистості і групи, що обумовлені протиріччями у їх очікуваннях.

- 104.1. Всі вище перераховані характеристики.

105. До переліку типів конфлікту не відноситься:

- 105.1. Прямі і непрямі
- 105.2. Функціональні і дис.-функціональні.
- 105.3. Внутрішні й зовнішні.
- 105.4. Горизонтальні та вертикальні.

106. Причини конфліктів:

- 106.1. Все нижче перераховане.
- 106.2. Розподіл ресурсів, взаємозалежність задач.
- 106.3. Різниця в цілях, різниця в уявленнях і цінностях,
- 106.4. Незадовільні комунікації.

107. Роз'яснення вимог до роботи, координація та інтеграція, розробка загально-організаційних комплексних цілей, створення і застосування системи винагород – це:

- 107.1. Структурні методи подолання конфлікту.
- 107.2. Між-особові стилі вирішення конфліктів.
- 107.3. Щоденна робота менеджера.
- 107.4. Функції менеджменту.

108. Ухиляння, згладжування, примушування, компроміс, вирішення проблеми:

- 108.1. Між-особові стилі вирішення конфліктів.
- 108.2. Структурні методи подолання конфлікту.
- 108.3. Щоденна робота менеджера.
- 108.4. Методи менеджменту.

109. Подолання опору змінам здійснюється:

- 109.1. Всі нижче перераховані дії.
- 109.2. Відкритим обговоренням дій і заходів, залученням підлеглих до прийняття рушення.
- 109.3. Емоційна підтримка, переговори, маневрування.
- 109.4. Примушування, погрози.

110. Комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, що набуті людиною в результаті спеціальної підготовки і досвіду у певній галузі:

- 110.1. Професія.
- 110.2. Спеціальність.
- 110.3. Кваліфікація.
- 110.4. Посада.

111. Низка відносно відокремлених функцій, пов'язаних із виконанням певного, відносно невеликого кола обов'язків:

- 111.1. Спеціальність.
- 111.2. Професія.
- 111.3. Кваліфікація.
- 111.4. Посада.

112. Ступінь професійної підготованості, необхідна для виконання певних трудових функцій.

- 112.1. Кваліфікація.
- 112.2. Професія.
- 112.3. Спеціальність.
- 112.4. Посада.

113. Сукупність прав і обов'язків працівника, що визначається його трудовими функціями і межами компетентності.

- 113.1. Посада.
- 113.2. Професія.
- 113.3. Спеціальність.
- 113.4. Кваліфікація.

108. Ухиляння, згладжування, примушування, компроміс, вирішення проблеми:

- 108.1. Між-особові стилі вирішення конфліктів.
- 108.2. Структурні методи подолання конфлікту.
- 108.3. Щоденна робота менеджера.
- 108.4. Методи менеджменту.

109. Подолання опору змінам здійснюється:

- 109.1. Всі нижче перераховані дії.
- 109.2. Відкритим обговоренням дій і заходів, залученням підлеглих до прийняття рушення.
- 109.3. Емоційна підтримка, переговори, маневрування.
- 109.4. Примушування, погрози.

110. Комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, що набуті людиною в результаті спеціальної підготовки і досвіду у певній галузі:

- 110.1. Професія.
- 110.2. Спеціальність.
- 110.3. Кваліфікація.
- 110.4. Посада.

111. Низка відносно відокремлених функцій, пов'язаних із виконанням певного, відносно невеликого кола обов'язків:

- 111.1. Спеціальність.
- 111.2. Професія.
- 111.3. Кваліфікація.
- 111.4. Посада.

112. Ступінь професійної підготованості, необхідна для виконання певних трудових функцій.

- 112.1. Кваліфікація.
- 112.2. Професія.
- 112.3. Спеціальність.
- 112.4. Посада.

113. Сукупність прав і обов'язків працівника, що визначається його трудовими функціями і межами компетентності.

- 113.1. Посада.
- 113.2. Професія.
- 113.3. Спеціальність.
- 113.4. Кваліфікація.

114. Обсяг прав посадової особи визначається:

- 114.1. Допустимими межами участі у підготовці і прийнятті управлінського рішення.
- 114.2.. Кількістю завдань, які може дати посадова особа.
- 114.3. Кількістю осіб, якими вона може керувати.
- 114.4. Кількістю керівників нижчого рангу, які їй підпорядковані.

115. Можливість розпоряджатися людськими, матеріальними та інформаційними ресурсами виражається у:

- 115.1. Праві підпису.
- 115.2. Праві погодження дій.
- 115.3. Праві прийняття участі у розробці документу.
- 115.4. Праві контролю за поведінкою об'єкта управління.

116. Можливість сприяти або перешкоджати певним діям виражається у:

- 116.1. Праві погодження дій.
- 116.2. Праві підпису.
- 116.3. Праві прийняття участі у розробці документу.
- 116.4. Праві контролю за поведінкою об'єкта управління.

117. Можливість пропонувати власні варіанти дій і оцінювати пропозиції інших полягає у:

- 117.1. Праві прийняття участі у розробці документу.
- 117.2. Праві підпису.
- 117.3. Праві погодження дій.
- 117.4. Праві контролю за поведінкою об'єкту управління.

118. Можливість впливати на поведінку об'єкту управління, що реалізує прийняте рішення полягає у

- 118.1. Праві контролю за поведінкою об'єкта управління.
- 118.2. Праві підпису.
- 118.3. Праві погодження дій.
- 118.4. Праві прийняття участі у розробці документу.

119. За характером трудових функцій посади всередині організації поділяються на:

- 119.1. – 4 групи.
- 119.2. – 2 групи.
- 119.3. – 3 групи.
- 119.4. – 5 груп.

114. Обсяг прав посадової особи визначається:

- 114.1. Допустимими межами участі у підготовці і прийнятті управлінського рішення.
- 114.2.. Кількістю завдань, які може дати посадова особа.
- 114.3. Кількістю осіб, якими вона може керувати.
- 114.4. Кількістю керівників нижчого рангу, які їй підпорядковані.

115. Можливість розпоряджатися людськими, матеріальними та інформаційними ресурсами виражається у:

- 115.1. Праві підпису.
- 115.2. Праві погодження дій.
- 115.3. Праві прийняття участі у розробці документу.
- 115.4. Праві контролю за поведінкою об'єкта управління.

116. Можливість сприяти або перешкоджати певним діям виражається у:

- 116.1. Праві погодження дій.
- 116.2. Праві підпису.
- 116.3. Праві прийняття участі у розробці документу.
- 116.4. Праві контролю за поведінкою об'єкта управління.

117. Можливість пропонувати власні варіанти дій і оцінювати пропозиції інших полягає у:

- 117.1. Праві прийняття участі у розробці документу.
- 117.2. Праві підпису.
- 117.3. Праві погодження дій.
- 117.4. Праві контролю за поведінкою об'єкту управління.

118. Можливість впливати на поведінку об'єкту управління, що реалізує прийняте рішення полягає у

- 118.1. Праві контролю за поведінкою об'єкта управління.
- 118.2. Праві підпису.
- 118.3. Праві погодження дій.
- 118.4. Праві прийняття участі у розробці документу.

119. За характером трудових функцій посади всередині організації поділяються на:

- 119.1. – 4 групи.
- 119.2. – 2 групи.
- 119.3. – 3 групи.
- 119.4. – 5 груп.

120. Робочі, молодший обслуговуючий персонал, службовці, інженерно-технічні працівники – це:

- 120.1. Групи посад в організації.
- 120.2. Групи професій персоналу організації.
- 120.3. Кваліфікація персоналу.
- 120.4. Спеціальності персоналу в організації.

121. Управлінська праця полягає у:

- 121.1. Виробленні, прийнятті і організації виконання управлінських рішень.
- 121.2. Контролі за роботою колективу.
- 121.3. Розподілі завдань серед виконавців.
- 121.4. Підписуванні наказів та розпоряджень.

122. Основна мета управлінської праці полягає в:

- 122.1. Усьому нижче перерахованому.
- 122.2. Створенні необхідних умов для реалізації задач організації.
- 122.3. Встановленні гармонії між індивідуальними трудовими процесами.
- 122.4. Координації і погодженні спільної діяльності працівників з метою досягнення запланованих результатів.

123. Робочий час це:

- 123.1. Міра тривалості участі працівника в організованому трудовому процесі, на протязі якого він повинен виконувати свої обов'язки.
- 123.2. Час присутності працівника на своєму робочому місці.
- 123.3. Час виконання працівником отриманих від керівника завдань.
- 123.4. Час зустрічі з колегами по роботі.

124. Час роботи включає:

- 124.1. Всі нижче перераховані складові.
- 124.2. Основний та допоміжний час.
- 124.3. Час обслуговування робочого місця.
- 124.4. Організаційні перерви.

125. Робочий час вимірюється:

- 125.1. Всіма нижче перерахованими вимірами.
- 125.2. Тривалістю робочого дня.
- 125.3. Тривалістю робочого місяця.
- 125.4. Тривалістю робочого року.

126. Тривалість робочого часу регулюється:

- 126.1. Національним законодавством.
- 126.2. Постановами уряду.

120. Робочі, молодший обслуговуючий персонал, службовці, інженерно-технічні працівники – це:

- 120.1. Групи посад в організації.
- 120.2. Групи професій персоналу організації.
- 120.3. Кваліфікація персоналу.
- 120.4. Спеціальності персоналу в організації.

121. Управлінська праця полягає у:

- 121.1. Виробленні, прийнятті і організації виконання управлінських рішень.
- 121.2. Контролі за роботою колективу.
- 121.3. Розподілі завдань серед виконавців.
- 121.4. Підписуванні наказів та розпоряджень.

122. Основна мета управлінської праці полягає в:

- 122.1. Усьому нижче перерахованому.
- 122.2. Створенні необхідних умов для реалізації задач організації.
- 122.3. Встановленні гармонії між індивідуальними трудовими процесами.
- 122.4. Координації і погодженні спільної діяльності працівників з метою досягнення запланованих результатів.

123. Робочий час це:

- 123.1. Міра тривалості участі працівника в організованому трудовому процесі, на протязі якого він повинен виконувати свої обов'язки.
- 123.2. Час присутності працівника на своєму робочому місці.
- 123.3. Час виконання працівником отриманих від керівника завдань.
- 123.4. Час зустрічі з колегами по роботі.

124. Час роботи включає:

- 124.1. Всі нижче перераховані складові.
- 124.2. Основний та допоміжний час.
- 124.3. Час обслуговування робочого місця.
- 124.4. Організаційні перерви.

125. Робочий час вимірюється:

- 125.1. Всіма нижче перерахованими вимірами.
- 125.2. Тривалістю робочого дня.
- 125.3. Тривалістю робочого місяця.
- 125.4. Тривалістю робочого року.

126. Тривалість робочого часу регулюється:

- 126.1. Національним законодавством.
- 126.2. Постановами уряду.

- 126.3. Розпорядженнями керівника підприємства.
- 126.4. Працівником.

127. Яким ознакам повинна задовольняти група, щоб стати колективом:

- 127.1. Всі вище перераховані ознаки.
- 127.2. Наявність загальної мети, як спільної.
- 127.3. Практична взаємодія людей, спрямована на досягнення цілей.
- 127.4. Стабільні відношення членів групи між собою, поява спільного мислення, спільної свідомості.

- 126.3. Розпорядженнями керівника підприємства.
- 126.4. Працівником.

127. Яким ознакам повинна задовольняти група, щоб стати колективом:

- 127.1. Всі вище перераховані ознаки.
- 127.2. Наявність загальної мети, як спільної.
- 127.3. Практична взаємодія людей, спрямована на досягнення цілей.
- 127.4. Стабільні відношення членів групи між собою, поява спільного мислення, спільної свідомості.

5 ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ ЗНАТЬ

5.1. Контрольні тести з дисципліни для екзамену (заліку)

1) **Управлінська праця це:**

- а) робота з документами;
- б) переважно фізична праця;
- в) переважно розумова праця;
- г) робота з клієнтами.

2) **Основні завдання управління полягають:**

- а) у контролі за виробництвом;
- б) у визначенні найбільш зручних умов праці;
- в) у проведенні збутової політики;
- г) у визначенні цілей організації.

3) **Управління це:**

- а) процес укладання договорів з діловими партнерами;
- б) робота з людьми, а їхня трудова діяльність є об'єктом управлінського впливу;
- в) контроль за якістю товару;
- г) консультаційна підтримка керівників нижчестоящих підрозділів.

4) **Поняття «менеджер» визначають як:**

- а) менеджер – це людина, яка професійно здійснює управлінські функції;
- б) менеджер – це керівник або фахівець, який займає постійну посаду та має повноваження в області прийняття рішень;
- в) менеджер – працівник апарату управління, який займає постійну посаду і має повноваження в області прийняття рішень по конкретних видах діяльності організації;
- г) всі відповіді правильні.

5) **Визначають такі категорії менеджерів:**

- а) менеджери вищого та нижчого рівнів;
- б) менеджери технічного рівня;
- в) менеджери вищого, нижчого та середнього рівнів;
- г) менеджери технічного та управлінського рівнів.

б) **До менеджерів вищого рівня відносять:**

- а) найбільш впливову категорію, яка визначає загальні напрями функціонування і розвитку організації;

5 ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ ЗНАТЬ

5.1. Контрольні тести з дисципліни для екзамену (заліку)

1) **Управлінська праця це:**

- а) робота з документами;
- б) переважно фізична праця;
- в) переважно розумова праця;
- г) робота з клієнтами.

2) **Основні завдання управління полягають:**

- а) у контролі за виробництвом;
- б) у визначенні найбільш зручних умов праці;
- в) у проведенні збутової політики;
- г) у визначенні цілей організації.

3) **Управління це:**

- а) процес укладання договорів з діловими партнерами;
- б) робота з людьми, а їхня трудова діяльність є об'єктом управлінського впливу;
- в) контроль за якістю товару;
- г) консультаційна підтримка керівників нижчестоящих підрозділів.

4) **Поняття «менеджер» визначають як:**

- а) менеджер – це людина, яка професійно здійснює управлінські функції;
- б) менеджер – це керівник або фахівець, який займає постійну посаду та має повноваження в області прийняття рішень;
- в) менеджер – працівник апарату управління, який займає постійну посаду і має повноваження в області прийняття рішень по конкретних видах діяльності організації;
- г) всі відповіді правильні.

5) **Визначають такі категорії менеджерів:**

- а) менеджери вищого та нижчого рівнів;
- б) менеджери технічного рівня;
- в) менеджери вищого, нижчого та середнього рівнів;
- г) менеджери технічного та управлінського рівнів.

б) **До менеджерів вищого рівня відносять:**

- а) найбільш впливову категорію, яка визначає загальні напрями функціонування і розвитку організації;

- б) менеджерів, які координують і контролюють роботу керівників низового рівня;
- в) менеджери, які відповідають за виконання виробничих завдань і використання ресурсів; їхня робота пов'язана з вирішенням переважно тактичних і оперативних проблем;
- г) немає правильної відповіді.

7) Менеджер виконує такі функції:

- а) адміністраторську;
- б) стратегічну;
- в) виховну;
- г) всі відповіді правильні.

8) На які групи поділяються якості, необхідні менеджеру:

- а) особисті, ділові;
- б) ділові, професійні та надзвичайні;
- в) особисті, професійні та ділові;
- г) особисті та надзвичайні.

9) До професійних якостей належать:

- а) фізичне і психічне здоров'я;
- б) енергійність, домінантність, честолюбство, прагнення до влади;
- в) прагнення до перетворень, нововведень, готовність йти на ризик;
- г) високий рівень освіти, широта поглядів, прагнення до постійного самовдосконалення.

10) Особистими якостями менеджера можуть бути:

- а) високий рівень внутрішньої культури, доброзичливе ставлення до людей, оптимізм;
- б) відповідальність, здатність управляти собою, своєю поведінкою, працівниками, часом, взаєминами з оточуючими;
- в) контактність, комунікабельність, вміння привернути до себе людей, переконати в правильності своєї точки зору, повести за собою;
- г) вміння планувати власну роботу.

11)Щоб забезпечити виконання завдань працівниками підприємства, необхідно:

- а) визначити робочі місця та функції кожного працівника;
- б) розробити форми кооперації праці;
- в) визначити методи виконання роботи;
- г) всі відповіді правильні.

12)Характер організації праці в колективі визначається:

- б) забезпеченням сприятливих умов праці;

- б) менеджерів, які координують і контролюють роботу керівників низового рівня;
- в) менеджери, які відповідають за виконання виробничих завдань і використання ресурсів; їхня робота пов'язана з вирішенням переважно тактичних і оперативних проблем;
- г) немає правильної відповіді.

7) Менеджер виконує такі функції:

- а) адміністраторську;
- б) стратегічну;
- в) виховну;
- г) всі відповіді правильні.

8) На які групи поділяються якості, необхідні менеджеру:

- а) особисті, ділові;
- б) ділові, професійні та надзвичайні;
- в) особисті, професійні та ділові;
- г) особисті та надзвичайні.

9) До професійних якостей належать:

- а) фізичне і психічне здоров'я;
- б) енергійність, домінантність, честолюбство, прагнення до влади;
- в) прагнення до перетворень, нововведень, готовність йти на ризик;
- г) високий рівень освіти, широта поглядів, прагнення до постійного самовдосконалення.

10) Особистими якостями менеджера можуть бути:

- а) високий рівень внутрішньої культури, доброзичливе ставлення до людей, оптимізм;
- б) відповідальність, здатність управляти собою, своєю поведінкою, працівниками, часом, взаєминами з оточуючими;
- в) контактність, комунікабельність, вміння привернути до себе людей, переконати в правильності своєї точки зору, повести за собою;
- г) вміння планувати власну роботу.

11)Щоб забезпечити виконання завдань працівниками підприємства, необхідно:

- а) визначити робочі місця та функції кожного працівника;
- б) розробити форми кооперації праці;
- в) визначити методи виконання роботи;
- г) всі відповіді правильні.

12)Характер організації праці в колективі визначається:

- б) забезпеченням сприятливих умов праці;

- в) ступенем прогресивності техніки і технологій, рівнем кваліфікації працівників;
- г) ефективним використанням трудових ресурсів;
- д) ефективним використанням матеріальних ресурсів.

13) Психофізіологічними завданнями наукової організації праці є:

- а) забезпечення умов для збереження здоров'я працездатної людини;
- б) полегшення праці;
- в) підвищення змістовності і привабливості праці;
- г) всі відповіді правильні.

14) Наукова організація праці вирішує такі групи завдань:

- а) економічні, соціальні, психофізіологічні;
- б) політичні і психофізіологічні;
- в) демографічні;
- г) соціальні, демографічні, економічні.

15) До принципів наукової організації праці належать:

- а) відповіді а, б;
- б) комплексність, системність, спеціалізація;
- в) регламентація, стабільність, цілеспрямована творчість;
- г) автоматизація і механізація.

16) Наукова організація праці апарату управління здійснюється за такими напрямками:

- а) оплата, стимулювання, технічне забезпечення і механізація праці;
- б) розподіл, кооперація і нормування праці;
- в) всі відповіді правильні;
- г) сприятливий режим і умови праці.

17) Цілеспрямована творчість передбачає досягнення таких цілей:

- а) максимальне досягнення поставлених цілей;
- б) забезпечення творчого підходу при проектуванні;
- в) знаходження оптимального плану діяльності;
- г) вихід підприємства на зовнішній ринок.

18) Регулювання оплати праці має відбуватися з урахуванням:

- а) об'єму реалізованої продукції;
- б) валового випуску продукції;
- в) витрат і результатів праці;
- г) відпрацьованих працівником годин.

19) Система оплати праці повинна включати засоби:

- а) контролю, планування;

- в) ступенем прогресивності техніки і технологій, рівнем кваліфікації працівників;
- г) ефективним використанням трудових ресурсів;
- д) ефективним використанням матеріальних ресурсів.

13) Психофізіологічними завданнями наукової організації праці є:

- а) забезпечення умов для збереження здоров'я працездатної людини;
- б) полегшення праці;
- в) підвищення змістовності і привабливості праці;
- г) всі відповіді правильні.

14) Наукова організація праці вирішує такі групи завдань:

- а) економічні, соціальні, психофізіологічні;
- б) політичні і психофізіологічні;
- в) демографічні;
- г) соціальні, демографічні, економічні.

15) До принципів наукової організації праці належать:

- а) відповіді а, б;
- б) комплексність, системність, спеціалізація;
- в) регламентація, стабільність, цілеспрямована творчість;
- г) автоматизація і механізація.

16) Наукова організація праці апарату управління здійснюється за такими напрямками:

- а) оплата, стимулювання, технічне забезпечення і механізація праці;
- б) розподіл, кооперація і нормування праці;
- в) всі відповіді правильні;
- г) сприятливий режим і умови праці.

17) Цілеспрямована творчість передбачає досягнення таких цілей:

- а) максимальне досягнення поставлених цілей;
- б) забезпечення творчого підходу при проектуванні;
- в) знаходження оптимального плану діяльності;
- г) вихід підприємства на зовнішній ринок.

18) Регулювання оплати праці має відбуватися з урахуванням:

- а) об'єму реалізованої продукції;
- б) валового випуску продукції;
- в) витрат і результатів праці;
- г) відпрацьованих працівником годин.

19) Система оплати праці повинна включати засоби:

- а) контролю, планування;

- б) стимулювання, мотивації;
- в) організації та мотивації;
- г) моніторинг за виконанням робіт.

20)Принципи оплати і стимулювання праці:

- а) універсальність, простота, колективна відповідальність, справедливість при розподілі колективного заробітку, самостійна робота колективу;
- б) розподіл і кооперація праці;
- в) технічне забезпечення і механізація праці;
- г) інвестиції в працівників.

21)Широке використання різних технічних засобів дозволяє:

- а) здійснити перехід на якісно новий рівень управління;
- б) відповіді а, в, г;
- в) ефективно вирішити багато управлінських завдань;
- г) обробляти інформацію в мінімально короткий термін.

22)Залежно від характеру роботи з інформацією оргтехніка поділяється на такі групи:

- а) засоби виготовлення, копіювання і розмноження документів;
- б) засоби опрацювання та передачі інформації;
- в) засоби обчислювальної техніки;
- г) всі відповіді правильні.

23)Продуктивність управлінської праці знаходиться у прямій залежності від:

- а) ступеня автоматизації виробництва;
- б) мотивації праці;
- в) стимулювання праці;
- г) стану робочих місць і умов праці менеджера.

24)Принципи раціональної організації управлінської праці:

- а) відповіді б, г, д;
- б) спеціалізація, паралельність;
- в) пропорційність і ритмічність;
- г) делегування повноважень.

25)Вимоги до організації робочого місця менеджера:

- а) матеріальна і моральна зацікавленість;
- б) відповіді а, в, г;
- в) зручність меблів, раціональний режим праці і відпочинку;
- г) наявність засобів оргтехніки, сприятливі санітарно-гігієнічні та естетичні умови праці.

- б) стимулювання, мотивації;
- в) організації та мотивації;
- г) моніторинг за виконанням робіт.

20)Принципи оплати і стимулювання праці:

- а) універсальність, простота, колективна відповідальність, справедливість при розподілі колективного заробітку, самостійна робота колективу;
- б) розподіл і кооперація праці;
- в) технічне забезпечення і механізація праці;
- г) інвестиції в працівників.

21)Широке використання різних технічних засобів дозволяє:

- а) здійснити перехід на якісно новий рівень управління;
- б) відповіді а, в, г;
- в) ефективно вирішити багато управлінських завдань;
- г) обробляти інформацію в мінімально короткий термін.

22)Залежно від характеру роботи з інформацією оргтехніка поділяється на такі групи:

- а) засоби виготовлення, копіювання і розмноження документів;
- б) засоби опрацювання та передачі інформації;
- в) засоби обчислювальної техніки;
- г) всі відповіді правильні.

23)Продуктивність управлінської праці знаходиться у прямій залежності від:

- а) ступеня автоматизації виробництва;
- б) мотивації праці;
- в) стимулювання праці;
- г) стану робочих місць і умов праці менеджера.

24)Принципи раціональної організації управлінської праці:

- а) відповіді б, г, д;
- б) спеціалізація, паралельність;
- в) пропорційність і ритмічність;
- г) делегування повноважень.

25)Вимоги до організації робочого місця менеджера:

- а) матеріальна і моральна зацікавленість;
- б) відповіді а, в, г;
- в) зручність меблів, раціональний режим праці і відпочинку;
- г) наявність засобів оргтехніки, сприятливі санітарно-гігієнічні та естетичні умови праці.

26) Наукова організація праці – це організація, яка:

- а) відповіді а, б;
- б) об'єднує техніку і людей в єдиному процесі;
- в) ґсновується на досягненні науки і передовому досвіді;
- г) є формою кооперації праці.

27) Складання документів є:

- а) необхідною складовою надання звіту;
- б) обліком витрат підприємства;
- в) обліком надходжень у виробництво;
- г) одним із найбільших масових процесів в апараті управління.

28) Ролі управлінських керівників поділяють:

- а) керівники;
- б) спеціалісти;
- в) службовці;
- г) всі відповіді правильні.

29) Умови праці – це:

- а) об'єднання працівників для вирішення завдань;
- б) праця працівників в єдиному технологічному процесі;
- в) сукупність елементів виробничої сфери;
- г) методи і способи виконання робіт.

30) За особистий вклад працівники заохочуються:

- а) відповіді б, в, г;
- б) пільги при купівлі товарів підприємства;
- в) медичне обслуговування;
- г) страховка.

31) Ознакою організованого керівника є:

- а) надмірність і безсистемність роботи з документами і кореспонденцією, що надходить;
- б) безплановість у використанні робочого часу і слабе опрацювання ключових сфер діяльності;
- в) уміння реагувати на зміни, які відбуваються тільки на підприємстві;
- г) уміння ощадливо і раціонально використовувати робочий час, постійно удосконалювати процес його планування.

32) Практичне значення планування особистої роботи менеджера полягає у наступному:

- а) планування забезпечує основи для оцінки витрат і розробки бюджетів, календарних планів і ресурсів;

26) Наукова організація праці – це організація, яка:

- а) відповіді а, б;
- б) об'єднує техніку і людей в єдиному процесі;
- в) ґсновується на досягненні науки і передовому досвіді;
- г) є формою кооперації праці.

27) Складання документів є:

- а) необхідною складовою надання звіту;
- б) обліком витрат підприємства;
- в) обліком надходжень у виробництво;
- г) одним із найбільших масових процесів в апараті управління.

28) Ролі управлінських керівників поділяють:

- а) керівники;
- б) спеціалісти;
- в) службовці;
- г) всі відповіді правильні.

29) Умови праці – це:

- а) об'єднання працівників для вирішення завдань;
- б) праця працівників в єдиному технологічному процесі;
- в) сукупність елементів виробничої сфери;
- г) методи і способи виконання робіт.

30) За особистий вклад працівники заохочуються:

- а) відповіді б, в, г;
- б) пільги при купівлі товарів підприємства;
- в) медичне обслуговування;
- г) страховка.

31) Ознакою організованого керівника є:

- а) надмірність і безсистемність роботи з документами і кореспонденцією, що надходить;
- б) безплановість у використанні робочого часу і слабе опрацювання ключових сфер діяльності;
- в) уміння реагувати на зміни, які відбуваються тільки на підприємстві;
- г) уміння ощадливо і раціонально використовувати робочий час, постійно удосконалювати процес його планування.

32) Практичне значення планування особистої роботи менеджера полягає у наступному:

- а) планування забезпечує основи для оцінки витрат і розробки бюджетів, календарних планів і ресурсів;

- б) планування виявляє і встановлює зони минулих проблем і несподіваних наслідків;
- в) планування не дозволяє оцінити практичні можливості досягнення цілей;
- г) планування не дозволяє передбачити обставини, які слід враховувати при досягненні цілей.

33) На практиці існує декілька видів використання планів:

- а) довгострокові, середньострокові, перспективні плани.
- б) довгострокові, квартальні, місячні плани;
- в) довгострокові, середньострокові, короткострокові плани;
- г) довгострокові, трендові, квартальні плани.

34) Вибір пріоритетних справ може здійснюватися за допомогою:

- а) методу найменших квадратів, методу АБВ-аналізу;
- б) інженерного методу, методу візуального контролю;
- в) принципу Паретто, методу АБВ-аналізу, методу Ейзенхауера;
- г) інженерного методу, методу візуального контролю, методу Ейзенхауера.

35) Залежно від ступеню важливості та терміновості завдань менеджера є такі можливості їх оцінки і виконання:

- а) термінові і важливі справи;
- б) термінові, але менш важливі справи;
- г) менш термінові, але важливі завдання та менш термінові і менш важливі справи;
- д) всі відповіді правильні.

36) Сутність «золотого правила» менеджменту:

- а) найважливішою рисою керівника є отримання результатів через своїх працівників;
- б) найважливішою – працівників є отримання результатів через свого керівника;
- в) практично всі справи слід делегувати підлеглим;
- г) концентрування права прийняття усіх або більшості рішень в руках першого керівника або на найвищих рівнях управління.

37) До переваг методу делегування повноважень, з точки зору керівника, належать:

- а) необхідний час, щоб привчити працівників до роботи таким методом;
- б) отримавши самостійність, робітники будуть працювати з повною віддачею;
- в) робітники не захочуть брати на себе зайву відповідальність;
- г) психологічні бар'єри долаються не в самому процесі делегування.

- б) планування виявляє і встановлює зони минулих проблем і несподіваних наслідків;
- в) планування не дозволяє оцінити практичні можливості досягнення цілей;
- г) планування не дозволяє передбачити обставини, які слід враховувати при досягненні цілей.

33) На практиці існує декілька видів використання планів:

- а) довгострокові, середньострокові, перспективні плани.
- б) довгострокові, квартальні, місячні плани;
- в) довгострокові, середньострокові, короткострокові плани;
- г) довгострокові, трендові, квартальні плани.

34) Вибір пріоритетних справ може здійснюватися за допомогою:

- а) методу найменших квадратів, методу АБВ-аналізу;
- б) інженерного методу, методу візуального контролю;
- в) принципу Паретто, методу АБВ-аналізу, методу Ейзенхауера;
- г) інженерного методу, методу візуального контролю, методу Ейзенхауера.

35) Залежно від ступеню важливості та терміновості завдань менеджера є такі можливості їх оцінки і виконання:

- а) термінові і важливі справи;
- б) термінові, але менш важливі справи;
- г) менш термінові, але важливі завдання та менш термінові і менш важливі справи;
- д) всі відповіді правильні.

36) Сутність «золотого правила» менеджменту:

- а) найважливішою рисою керівника є отримання результатів через своїх працівників;
- б) найважливішою – працівників є отримання результатів через свого керівника;
- в) практично всі справи слід делегувати підлеглим;
- г) концентрування права прийняття усіх або більшості рішень в руках першого керівника або на найвищих рівнях управління.

37) До переваг методу делегування повноважень, з точки зору керівника, належать:

- а) необхідний час, щоб привчити працівників до роботи таким методом;
- б) отримавши самостійність, робітники будуть працювати з повною віддачею;
- в) робітники не захочуть брати на себе зайву відповідальність;
- г) психологічні бар'єри долаються не в самому процесі делегування.

38) Делегуванню підлягають:

- а) усі обов'язки і права;
- б) частина обов'язків і прав, яка не є прерогативою (винятковим правом) керівника;
- в) видання всіх наказів по підприємству;
- г) підпис всіх звітних документів.

39) Найбільш доцільно використовувати делегування у таких ситуаціях:

- а) невелика зайнятість дає можливість керівнику самому вирішувати проблеми;
- б) керівник не сприяє зростанню професійної майстерності підлеглих;
- в) керівник бачить і розуміє, що підлеглий може виконати певну роботу краще;
- г) керівник не має необхідності вивільняти час для вирішення інших завдань.

40) Не підлягають делегуванню такі функції і напрями діяльності керівника:

- а) звична робота;
- б) встановлення цілей, прийняття рішень;
- в) спеціальна діяльність;
- г) підготовча справа.

41) Повноваження можна делегувати в таких випадках:

- а) межі повноважень розмиті;
- б) завдання відповідає кваліфікації працівника і рівню його компетентності;
- в) відповідальність визначається такою, що сама собою розуміється, але детально не обговорюються;
- г) працівнику не повідомляється, як будуть оцінюватися кінцеві результати його роботи, якщо він намагатиметься виконати її відмінно, добре або задовільно.

42) Рішення стають управлінськими при делегуванні повноважень саме тому, що:

- а) засновані на компенсаторному «зворотному зв'язку» з виконавцями;
- б) не мають зв'язку з виконавцями;
- в) не мають компенсаторного «зворотного зв'язку» з виконавцями;
- г) не мають компенсаторного «зворотного зв'язку» з керівником.

43) Практична реалізація принципу делегування повноважень може здійснюватися за такими напрямками:

- а) передання всіх своїх функцій і прав членами керівництва підприємства керівникам лінійних і функціональних структурних підрозділів;

38) Делегуванню підлягають:

- а) усі обов'язки і права;
- б) частина обов'язків і прав, яка не є прерогативою (винятковим правом) керівника;
- в) видання всіх наказів по підприємству;
- г) підпис всіх звітних документів.

39) Найбільш доцільно використовувати делегування у таких ситуаціях:

- а) невелика зайнятість дає можливість керівнику самому вирішувати проблеми;
- б) керівник не сприяє зростанню професійної майстерності підлеглих;
- в) керівник бачить і розуміє, що підлеглий може виконати певну роботу краще;
- г) керівник не має необхідності вивільняти час для вирішення інших завдань.

40) Не підлягають делегуванню такі функції і напрями діяльності керівника:

- а) звична робота;
- б) встановлення цілей, прийняття рішень;
- в) спеціальна діяльність;
- г) підготовча справа.

41) Повноваження можна делегувати в таких випадках:

- а) межі повноважень розмиті;
- б) завдання відповідає кваліфікації працівника і рівню його компетентності;
- в) відповідальність визначається такою, що сама собою розуміється, але детально не обговорюються;
- г) працівнику не повідомляється, як будуть оцінюватися кінцеві результати його роботи, якщо він намагатиметься виконати її відмінно, добре або задовільно.

42) Рішення стають управлінськими при делегуванні повноважень саме тому, що:

- а) засновані на компенсаторному «зворотному зв'язку» з виконавцями;
- б) не мають зв'язку з виконавцями;
- в) не мають компенсаторного «зворотного зв'язку» з виконавцями;
- г) не мають компенсаторного «зворотного зв'язку» з керівником.

43) Практична реалізація принципу делегування повноважень може здійснюватися за такими напрямками:

- а) передання всіх своїх функцій і прав членами керівництва підприємства керівникам лінійних і функціональних структурних підрозділів;

- б) перерозподіл функцій між членами керівництва підприємства;
- в) перерозподіл функцій тільки між членами адміністрації підприємства;
- г) надання працівнику певних прав для виконання конкретного виду робіт.

44) Існують такі фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень:

- а) небажання керівника підприємства постійно контролювати всі деталі і моменти роботи;
- б) правильне розуміння своїх позицій;
- в) нейтральна участь керівника у розв'язанні усіх конфліктів і виробничих проблем;
- г) недовіра до підлеглих, неправильне розуміння престижності.

45) Обов'язки працівника при управлінні з делегуванням відповідальності можуть бути сформульовані так:

- а) працівник зобов'язаний інтенсифікувати діяльність на своїй ділянці, тобто завжди думати про те, як завтра поліпшити те, що є сьогодні;
- б) робітник не зобов'язаний в рамках діапазону, що делегується, діяти і вирішувати самостійно;
- в) про всі випадки, для регулювання яких повноважень працівника недостатньо, повідомляється нижчому за рангом для прийняття рішення;
- г) працівник зобов'язаний інформувати свого керівника про делегований йому діапазон, щоб той мав про нього загальне уявлення й міг орієнтуватися у стані й розвитку цієї ділянки.

46) Основні види розподілу управлінської праці на підприємствах:

- а) функціональний та ієрархічний;
- б) технологічний та посадовий;
- в) професійний та кваліфікаційний;
- г) всі відповіді правильні.

47) В організації існують дві внутрішні форми розподілу праці, це:

- а) вертикальна та горизонтальна;
- б) матрична та ієрархічна;
- в) горизонтальна та трендова;
- г) немає правильної відповіді.

48) Розподіл та кооперація праці на підприємстві обумовлюють відокремлення таких функцій, які виконуються працівниками:

- а) локальні, наскрізні та кінцеві;
- б) адміністративні та інноваційні;
- в) стратегічні, експертно-консультативні та адміністраторські;
- г) виховні та дисциплінарні.

- б) перерозподіл функцій між членами керівництва підприємства;
- в) перерозподіл функцій тільки між членами адміністрації підприємства;
- г) надання працівнику певних прав для виконання конкретного виду робіт.

44) Існують такі фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень:

- а) небажання керівника підприємства постійно контролювати всі деталі і моменти роботи;
- б) правильне розуміння своїх позицій;
- в) нейтральна участь керівника у розв'язанні усіх конфліктів і виробничих проблем;
- г) недовіра до підлеглих, неправильне розуміння престижності.

45) Обов'язки працівника при управлінні з делегуванням відповідальності можуть бути сформульовані так:

- а) працівник зобов'язаний інтенсифікувати діяльність на своїй ділянці, тобто завжди думати про те, як завтра поліпшити те, що є сьогодні;
- б) робітник не зобов'язаний в рамках діапазону, що делегується, діяти і вирішувати самостійно;
- в) про всі випадки, для регулювання яких повноважень працівника недостатньо, повідомляється нижчому за рангом для прийняття рішення;
- г) працівник зобов'язаний інформувати свого керівника про делегований йому діапазон, щоб той мав про нього загальне уявлення й міг орієнтуватися у стані й розвитку цієї ділянки.

46) Основні види розподілу управлінської праці на підприємствах:

- а) функціональний та ієрархічний;
- б) технологічний та посадовий;
- в) професійний та кваліфікаційний;
- г) всі відповіді правильні.

47) В організації існують дві внутрішні форми розподілу праці, це:

- а) вертикальна та горизонтальна;
- б) матрична та ієрархічна;
- в) горизонтальна та трендова;
- г) немає правильної відповіді.

48) Розподіл та кооперація праці на підприємстві обумовлюють відокремлення таких функцій, які виконуються працівниками:

- а) локальні, наскрізні та кінцеві;
- б) адміністративні та інноваційні;
- в) стратегічні, експертно-консультативні та адміністраторські;
- г) виховні та дисциплінарні.

49) За роллю в процесі управління менеджерів поділяють на:

- а) керівників та фахівців;
- б) службовців;
- в) керівників та підлеглих;
- г) відповіді а і б.

50) Наказ це:

- а) правовий акт, виданий керівником структурного підрозділу для вирішення оперативних питань;
- б) розпорядчий документ, виданий керівником підприємства з метою вирішення основних і оперативних завдань, поставлених перед ним;
- в) документ, виданий керівником підприємства, який включає відомості організаційного, розпорядчого чи відомчого характеру;
- г) немає правильної відповіді.

51) Залежно від змісту розрізняють накази:

- а) із загальних питань та по особовому складу;
- б) із спеціальних питань та особистому складу;
- в) із загальних та спеціальних питань;
- г) немає правильної відповіді.

52) За способом подання розпорядження можуть бути:

- а) усними та письмовими;
- б) змішаними;
- в) а і б;
- г) усними та комбінованими.

53) Комунікативна поведінка менеджерів виявляється в організації так:

- а) вгору і вниз по ієрархічних рівнях;
- б) у горизонтальному полі робіт на одному ієрархічному рівні;
- в) у діагональному ракурсі управлінських відносин;
- г) всі відповіді правильні.

54) Удосконалення комунікаційно-інформаційних аспектів розпорядчої діяльності менеджера на підприємствах не може здійснюватися у таких напрямках:

- а) оптимізація інформаційних потоків;
- б) взаємодія керівника і підлеглих;
- в) організація ефективної системи прямого зв'язку;
- г) використання сучасної інформаційної технології.

55) Кооперація праці це:

- а) розподіл обов'язків між членами групи для досягнення спільної мети;

49) За роллю в процесі управління менеджерів поділяють на:

- а) керівників та фахівців;
- б) службовців;
- в) керівників та підлеглих;
- г) відповіді а і б.

50) Наказ це:

- а) правовий акт, виданий керівником структурного підрозділу для вирішення оперативних питань;
- б) розпорядчий документ, виданий керівником підприємства з метою вирішення основних і оперативних завдань, поставлених перед ним;
- в) документ, виданий керівником підприємства, який включає відомості організаційного, розпорядчого чи відомчого характеру;
- г) немає правильної відповіді.

51) Залежно від змісту розрізняють накази:

- а) із загальних питань та по особовому складу;
- б) із спеціальних питань та особистому складу;
- в) із загальних та спеціальних питань;
- г) немає правильної відповіді.

52) За способом подання розпорядження можуть бути:

- а) усними та письмовими;
- б) змішаними;
- в) а і б;
- г) усними та комбінованими.

53) Комунікативна поведінка менеджерів виявляється в організації так:

- а) вгору і вниз по ієрархічних рівнях;
- б) у горизонтальному полі робіт на одному ієрархічному рівні;
- в) у діагональному ракурсі управлінських відносин;
- г) всі відповіді правильні.

54) Удосконалення комунікаційно-інформаційних аспектів розпорядчої діяльності менеджера на підприємствах не може здійснюватися у таких напрямках:

- а) оптимізація інформаційних потоків;
- б) взаємодія керівника і підлеглих;
- в) організація ефективної системи прямого зв'язку;
- г) використання сучасної інформаційної технології.

55) Кооперація праці це:

- а) розподіл обов'язків між членами групи для досягнення спільної мети;

- б) взаємодія групи працівників у процесі індивідуального виконання не пов'язаних трудових процесів;
- в) об'єднання, взаємодія групи працівників у процесі спільного виконання взаємопов'язаних трудових процесів;
- г) немає правильної відповіді.

56) До завдань раціональної організації робочих місць керівників входить:

- а) створення комфортних умов праці;
- б) обладнання усім необхідним відповідно до змісту та характеру роботи;
- в) раціональне його розміщення;
- г) всі відповіді правильні.

57) Керівникам необхідно передусім звернути увагу на такі речі:

- а) чи відповідає робоче місце основним вимогам;
- б) відповідність розмірів меблів антропометричним даним працівника;
- в) як воно обладнане;
- г) всі відповіді правильні.

58) Організація робочого місця менеджера передбачає виконання таких дій:

- а) упорядкування і планування приміщення, в якому воно знаходиться;
- б) розміщення предметів праці на робочому місці у певному порядку;
- в) вибір і обладнання робочого місця засобами і предметами праці;
- г) всі відповіді правильні.

59) Для фарбування стін кабінету використовують кольори, які справляються такий вплив на менеджера:

- а) сприятливо впливають на нервову систему;
- б) піднімають настрій;
- в) поліпшують освітлення;
- г) правильні відповіді а, в.

60) З яких функціональних зон складається робоче місце керівника:

- а) робочої зони;
- б) зони нарад;
- в) зони відпочинку;
- г) всі відповіді правильні.

61) Зону відпочинку розміщують:

- а) біля робочої зони;
- б) на іншому поверсі;
- в) протилежній робочій зоні частині кабінету;
- г) жодної правильної відповіді.

- б) взаємодія групи працівників у процесі індивідуального виконання не пов'язаних трудових процесів;
- в) об'єднання, взаємодія групи працівників у процесі спільного виконання взаємопов'язаних трудових процесів;
- г) немає правильної відповіді.

56) До завдань раціональної організації робочих місць керівників входить:

- а) створення комфортних умов праці;
- б) обладнання усім необхідним відповідно до змісту та характеру роботи;
- в) раціональне його розміщення;
- г) всі відповіді правильні.

57) Керівникам необхідно передусім звернути увагу на такі речі:

- а) чи відповідає робоче місце основним вимогам;
- б) відповідність розмірів меблів антропометричним даним працівника;
- в) як воно обладнане;
- г) всі відповіді правильні.

58) Організація робочого місця менеджера передбачає виконання таких дій:

- а) упорядкування і планування приміщення, в якому воно знаходиться;
- б) розміщення предметів праці на робочому місці у певному порядку;
- в) вибір і обладнання робочого місця засобами і предметами праці;
- г) всі відповіді правильні.

59) Для фарбування стін кабінету використовують кольори, які справляються такий вплив на менеджера:

- а) сприятливо впливають на нервову систему;
- б) піднімають настрій;
- в) поліпшують освітлення;
- г) правильні відповіді а, в.

60) З яких функціональних зон складається робоче місце керівника:

- а) робочої зони;
- б) зони нарад;
- в) зони відпочинку;
- г) всі відповіді правильні.

61) Зону відпочинку розміщують:

- а) біля робочої зони;
- б) на іншому поверсі;
- в) протилежній робочій зоні частині кабінету;
- г) жодної правильної відповіді.

62) Розміщувати меблі у приміщенні слід так, щоб:

- а) забезпечити правильну робочу позу;
- б) забезпечити правильну робочу позу, зручність при виконанні всіх видів робіт;
- в) зручність при виконанні всіх видів робіт;
- г) забезпечити комфортом.

63) Письмовий стіл слід розмістити відносно вікна:

- а) паралельно;
- б) перпендикулярно;
- в) по діагоналі;
- г) під кутом 60 градусів.

64) Засоби складання і копіювання текстових документів:

- а) ксерокс;
- б) принтер;
- в) ПЕОМ, диктофони;
- г) сканер.

65) До технічних пристроїв, які забезпечують зв'язок менеджера з абонентом, належать:

- а) акустичні засоби пошукової сигналізації і виклику;
- б) візуальні засоби пошукової сигналізації і виклику;
- в) телефонна апаратура;
- г) всі відповіді правильні.

66) Використання персонального комп'ютера впливає на менеджера так:

- а) підвищує інтелектуальні можливості;
- б) полегшує працю;
- в) допомагає прийняти оптимальні рішення у проблемних ситуаціях;
- г) всі відповіді правильні.

67) На керівника впливають такі групи фактори:

- а) оперативні, перспективні та структурні;
- б) психологічні, фізіологічні, естетичні;
- в) індивідуальні, групові та бригадні;
- г) інформаційні, міжособистісні та конфліктні.

68) До фізіологічних факторів належать:

- а) естетика робочого місця;
- б) соціальний статус;
- в) задоволення працею;
- г) мікроклімат та звуки.

62) Розміщувати меблі у приміщенні слід так, щоб:

- а) забезпечити правильну робочу позу;
- б) забезпечити правильну робочу позу, зручність при виконанні всіх видів робіт;
- в) зручність при виконанні всіх видів робіт;
- г) забезпечити комфортом.

63) Письмовий стіл слід розмістити відносно вікна:

- а) паралельно;
- б) перпендикулярно;
- в) по діагоналі;
- г) під кутом 60 градусів.

64) Засоби складання і копіювання текстових документів:

- а) ксерокс;
- б) принтер;
- в) ПЕОМ, диктофони;
- г) сканер.

65) До технічних пристроїв, які забезпечують зв'язок менеджера з абонентом, належать:

- а) акустичні засоби пошукової сигналізації і виклику;
- б) візуальні засоби пошукової сигналізації і виклику;
- в) телефонна апаратура;
- г) всі відповіді правильні.

66) Використання персонального комп'ютера впливає на менеджера так:

- а) підвищує інтелектуальні можливості;
- б) полегшує працю;
- в) допомагає прийняти оптимальні рішення у проблемних ситуаціях;
- г) всі відповіді правильні.

67) На керівника впливають такі групи фактори:

- а) оперативні, перспективні та структурні;
- б) психологічні, фізіологічні, естетичні;
- в) індивідуальні, групові та бригадні;
- г) інформаційні, міжособистісні та конфліктні.

68) До фізіологічних факторів належать:

- а) естетика робочого місця;
- б) соціальний статус;
- в) задоволення працею;
- г) мікроклімат та звуки.

69) Цілі менеджера повинні відповідати таким вимогам:

- а) фіксованість терміну виконання та визначені витрати часу;
- б) досяжність, конкретність та вимірюваність;
- в) неясність вигод, які дає робота;
- г) нечіткість проблеми, що вирішується.

70) За характером спонукальних причин розрізняють такі види робіт менеджера:

- а) з власної ініціативи, з ініціативи підлеглих та зверху;
- б) комплексні, економічні, технічні;
- в) короткострокові, довгострокові, середньострокові;
- г) збори, наради, прийом відвідувачів, обхід.

71) Спостереження і вимірювання витрат робочого часу на здійснення окремих повторюваних елементів операцій для аналізу прийомів праці, розробки нормативів або визначення причин відхилення від норм це:

- а) хронометраж;
- б) фотографія;
- в) сітьовий графік;
- г) табличний метод.

72) Встановлення межі витрат праці на виконання певного обсягу робіт у даних організаційно-технічних умовах це:

- а) розподіл праці на підприємстві;
- б) оплата і стимулювання праці;
- в) нормування праці;
- г) сприятливий режим і умови праці.

73) Існують такі методи аналізу витрат часу по кожному виду робіт:

- а) візуальний та метод найменших квадратів;
- б) метод спрощених спостережень та хронометраж;
- в) метод прямого та непрямого нормування;
- г) метод Жорданових перетворень.

74) Виявлення видів діяльності, на які недоцільно витратити час і які можуть виконувати інші особи називається:

- а) хронометраж;
- б) фотографія;
- в) діагностика часу;
- г) аналіз суперечностей.

75) Кількість працівників, якими найбільш ефективно може управляти керівник це:

- а) норма керованості;

69) Цілі менеджера повинні відповідати таким вимогам:

- а) фіксованість терміну виконання та визначені витрати часу;
- б) досяжність, конкретність та вимірюваність;
- в) неясність вигод, які дає робота;
- г) нечіткість проблеми, що вирішується.

70) За характером спонукальних причин розрізняють такі види робіт менеджера:

- а) з власної ініціативи, з ініціативи підлеглих та зверху;
- б) комплексні, економічні, технічні;
- в) короткострокові, довгострокові, середньострокові;
- г) збори, наради, прийом відвідувачів, обхід.

71) Спостереження і вимірювання витрат робочого часу на здійснення окремих повторюваних елементів операцій для аналізу прийомів праці, розробки нормативів або визначення причин відхилення від норм це:

- а) хронометраж;
- б) фотографія;
- в) сітьовий графік;
- г) табличний метод.

72) Встановлення межі витрат праці на виконання певного обсягу робіт у даних організаційно-технічних умовах це:

- а) розподіл праці на підприємстві;
- б) оплата і стимулювання праці;
- в) нормування праці;
- г) сприятливий режим і умови праці.

73) Існують такі методи аналізу витрат часу по кожному виду робіт:

- а) візуальний та метод найменших квадратів;
- б) метод спрощених спостережень та хронометраж;
- в) метод прямого та непрямого нормування;
- г) метод Жорданових перетворень.

74) Виявлення видів діяльності, на які недоцільно витратити час і які можуть виконувати інші особи називається:

- а) хронометраж;
- б) фотографія;
- в) діагностика часу;
- г) аналіз суперечностей.

75) Кількість працівників, якими найбільш ефективно може управляти керівник це:

- а) норма керованості;

- б) укрупнений норматив чисельності;
- в) норматив часу й обслуговування;
- г) типова структура апарату управління.

76) Яке визначення найбільш повно розкриває зміст поняття «ділові контакти менеджера»:

- д) здатність постійно підтримувати зв'язки з оточуючими менеджера людьми;
- е) складова професійної кваліфікації керівника – уміння підтримувати активні, безпосередні контакти з людьми, що оточують його;
- ж) здатність будь-якими засобами переконувати опонента та оточуючих;
- з) здатність вести діалог, наукову дискусію або невимушену бесіду, слухати і розуміти опонента, аргументовано, переконливо і відверто відстоювати свої позиції, не принижуючи при цьому інших.

77) Формами ділових контактів («діловими бесідами») менеджера не є:

- д) інструктаж і відвідання робочих місць підлеглих;
- е) прийом відвідувачів;
- ж) постановка завдань та прийняття звітності;
- з) адаптація працівників до умов праці.

78) Під час підготовки до ділових контактів менеджер повинен:

- д) спрогнозувати вірогідні результати зустрічі;
- е) вирішити організаційні питання;
- ж) провести детальне планування зустрічі;
- з) провести особистий емоційний контроль;

79) Що таке ділові переговори:

- д) це засіб отримання угоди, що відповідає саме Вашим інтересам як менеджера і досягнення результатів, які б влаштували саме Вас;
- е) це засіб впливу на поведінку окремих осіб чи робочої групи;
- ж) це менеджмент впливу;
- з) це засіб, взаємозв'язок між людьми, призначені для досягнення угоди, коли інтереси обох сторін збігаються або не збігаються.

80) Узагальнена модель переговорів має такий вигляд:

- д) планування переговорів, їх організація, контроль та аналіз результатів;
- е) постановка цілей, координація зусиль, проведення, окреслення результатів;
- ж) підготовка переговорів, проведення, вирішення наявних питань, аналіз результатів;
- з) підготовка переговорів, проведення, вирішення питань, встановлення альтернатив, оцінка майбутніх перспектив.

- б) укрупнений норматив чисельності;
- в) норматив часу й обслуговування;
- г) типова структура апарату управління.

76) Яке визначення найбільш повно розкриває зміст поняття «ділові контакти менеджера»:

- д) здатність постійно підтримувати зв'язки з оточуючими менеджера людьми;
- е) складова професійної кваліфікації керівника – уміння підтримувати активні, безпосередні контакти з людьми, що оточують його;
- ж) здатність будь-якими засобами переконувати опонента та оточуючих;
- з) здатність вести діалог, наукову дискусію або невимушену бесіду, слухати і розуміти опонента, аргументовано, переконливо і відверто відстоювати свої позиції, не принижуючи при цьому інших.

77) Формами ділових контактів («діловими бесідами») менеджера не є:

- д) інструктаж і відвідання робочих місць підлеглих;
- е) прийом відвідувачів;
- ж) постановка завдань та прийняття звітності;
- з) адаптація працівників до умов праці.

78) Під час підготовки до ділових контактів менеджер повинен:

- д) спрогнозувати вірогідні результати зустрічі;
- е) вирішити організаційні питання;
- ж) провести детальне планування зустрічі;
- з) провести особистий емоційний контроль;

79) Що таке ділові переговори:

- д) це засіб отримання угоди, що відповідає саме Вашим інтересам як менеджера і досягнення результатів, які б влаштували саме Вас;
- е) це засіб впливу на поведінку окремих осіб чи робочої групи;
- ж) це менеджмент впливу;
- з) це засіб, взаємозв'язок між людьми, призначені для досягнення угоди, коли інтереси обох сторін збігаються або не збігаються.

80) Узагальнена модель переговорів має такий вигляд:

- д) планування переговорів, їх організація, контроль та аналіз результатів;
- е) постановка цілей, координація зусиль, проведення, окреслення результатів;
- ж) підготовка переговорів, проведення, вирішення наявних питань, аналіз результатів;
- з) підготовка переговорів, проведення, вирішення питань, встановлення альтернатив, оцінка майбутніх перспектив.

81) При проведенні переговорів менеджер застосовує такі методи:

- д) метод ініціативності;
- е) метод візуального контролю;
- ж) варіаційний та компромісний методи;
- з) методи екстраполяції та інтерполяції.

82) Під час проведення ділової зустрічі з підлеглими менеджер обов'язково повинен:

- д) підкреслити своє лідерство по відношенню до підлеглого;
- е) врівноважити свій емоційний стан та сприяти самовираженню підлеглого;
- ж) підкреслити повну свободу думок та дій підлеглого;
- з) вказати підлеглому на його місце в організації.

83) Який основний принцип має бути покладений в основу будь-яких контактів керівника з підлеглим:

- д) принцип правдивості;
- е) принцип координації;
- ж) принцип лідерства;
- з) принцип демократії.

84) Підлеглих щодо сприйняття інформації, яка надходить від керівника, поділяють на три групи:

- а) активні, пасивні, резистентні;
- б) зацікавлені та байдужі;
- в) свідомі та несвідомі;

85) Серед діапазону впливу на підлеглих можна виділити:

- а) переконання;
- б) спонукання;
- в) примушування;
- г) правильні всі відповіді.

86) Матеріальними носіями зафіксованої інформації є:

- а) документи;
- б) відомості;
- в) бланки;
- г) дискети.

87) Документ, що містить відомості організаційного, розпорядчого чи відомчого характеру, називається:

- а) наказовим;
- б) управлінським;
- в) розпорядчим;
- г) організаційним.

81) При проведенні переговорів менеджер застосовує такі методи:

- д) метод ініціативності;
- е) метод візуального контролю;
- ж) варіаційний та компромісний методи;
- з) методи екстраполяції та інтерполяції.

82) Під час проведення ділової зустрічі з підлеглими менеджер обов'язково повинен:

- д) підкреслити своє лідерство по відношенню до підлеглого;
- е) врівноважити свій емоційний стан та сприяти самовираженню підлеглого;
- ж) підкреслити повну свободу думок та дій підлеглого;
- з) вказати підлеглому на його місце в організації.

83) Який основний принцип має бути покладений в основу будь-яких контактів керівника з підлеглим:

- д) принцип правдивості;
- е) принцип координації;
- ж) принцип лідерства;
- з) принцип демократії.

84) Підлеглих щодо сприйняття інформації, яка надходить від керівника, поділяють на три групи:

- а) активні, пасивні, резистентні;
- б) зацікавлені та байдужі;
- в) свідомі та несвідомі;

85) Серед діапазону впливу на підлеглих можна виділити:

- а) переконання;
- б) спонукання;
- в) примушування;
- г) правильні всі відповіді.

86) Матеріальними носіями зафіксованої інформації є:

- а) документи;
- б) відомості;
- в) бланки;
- г) дискети.

87) Документ, що містить відомості організаційного, розпорядчого чи відомчого характеру, називається:

- а) наказовим;
- б) управлінським;
- в) розпорядчим;
- г) організаційним.

88) Документи на паперовій основі класифікуються на:

- а) письмові та діаграмні;
- б) письмові та графічні;
- в) друкарські та рукописні;
- г) друкарські та діаграмні.

89) Документи, що містять інформацію, яка є державною таємницею, називаються:

- а) секретними;
- б) звичайними;
- в) документами службового призначення;
- г) офіційними.

90) Документи, які створює людина поза сферою своєї діяльності:

- а) офіційні;
- б) особисті;
- в) приватні;
- г) службові.

91) Сукупність однорідних за функціональним призначенням документів утворює:

- а) документообіг;
- б) картотеку;
- в) документацію;
- г) архів.

92) Документація, створена у вигляді технічних графіків та схем:

- а) конструкторська;
- б) проектна;
- в) графічна;
- г) експлуатаційна.

93) Статут підприємства належить до такого виду документації:

- а) довідковий;
- б) розпорядчий;
- в) організаційний;
- г) інформаційний.

94) На підприємстві відомі такі організаційні форми діловодства, як:

- а) централізована;
- б) децентралізована;
- в) змішана;
- г) правильні всі відповіді.

88) Документи на паперовій основі класифікуються на:

- а) письмові та діаграмні;
- б) письмові та графічні;
- в) друкарські та рукописні;
- г) друкарські та діаграмні.

89) Документи, що містять інформацію, яка є державною таємницею, називаються:

- а) секретними;
- б) звичайними;
- в) документами службового призначення;
- г) офіційними.

90) Документи, які створює людина поза сферою своєї діяльності:

- а) офіційні;
- б) особисті;
- в) приватні;
- г) службові.

91) Сукупність однорідних за функціональним призначенням документів утворює:

- а) документообіг;
- б) картотеку;
- в) документацію;
- г) архів.

92) Документація, створена у вигляді технічних графіків та схем:

- а) конструкторська;
- б) проектна;
- в) графічна;
- г) експлуатаційна.

93) Статут підприємства належить до такого виду документації:

- а) довідковий;
- б) розпорядчий;
- в) організаційний;
- г) інформаційний.

94) На підприємстві відомі такі організаційні форми діловодства, як:

- а) централізована;
- б) децентралізована;
- в) змішана;
- г) правильні всі відповіді.

95) Основні напрями удосконалення діловодства і документообігу на підприємствах:

- а) нормування та уніфікація;
- б) стандартизація та уніфікація;
- в) розподіл та кооперація;
- г) створення сприятливих умов праці.

96) За засобами інформації документи поділяють на:

- а) управлінські;
- б) фото-, кінодокументи;
- в) трафаретні;
- г) копії.

97) За ступенем гласності документи бувають:

- а) секретними;
- б) індивідуальними;
- в) постійного зберігання;
- г) довгострокового зберігання.

98) Види документації, які не використовуються на підприємствах:

- а) конструкторська у вигляді графічних документів;
- б) нормативно-технічна;
- в) виробнича;
- г) поза-проектна.

99) Документація, що не належить до реквізитів документа:

- а) емблема організації або підприємства;
- б) ідентифікаційний код засновника підприємства;
- в) код підприємства, установи;
- г) назва структурного підрозділу.

100) У документі доцільно:

- а) використовувати форму викладення від першої особи множини або від третьої особи однини;
- б) у разі потреби звертатися до одного адресата з двох і більше питань;
- в) розглядати максимум питань;
- г) додержуватися логічної послідовності у викладенні тексту.

101) Формою вираження законності та юридичної сили документу є його посвідчення, тобто заповнення реквізиту:

- а) підпис;
- б) зображення нагород;
- в) назва установи, організації або підприємства;
- г) назва виду документа.

95) Основні напрями удосконалення діловодства і документообігу на підприємствах:

- а) нормування та уніфікація;
- б) стандартизація та уніфікація;
- в) розподіл та кооперація;
- г) створення сприятливих умов праці.

96) За засобами інформації документи поділяють на:

- а) управлінські;
- б) фото-, кінодокументи;
- в) трафаретні;
- г) копії.

97) За ступенем гласності документи бувають:

- а) секретними;
- б) індивідуальними;
- в) постійного зберігання;
- г) довгострокового зберігання.

98) Види документації, які не використовуються на підприємствах:

- а) конструкторська у вигляді графічних документів;
- б) нормативно-технічна;
- в) виробнича;
- г) поза-проектна.

99) Документація, що не належить до реквізитів документа:

- а) емблема організації або підприємства;
- б) ідентифікаційний код засновника підприємства;
- в) код підприємства, установи;
- г) назва структурного підрозділу.

100) У документі доцільно:

- а) використовувати форму викладення від першої особи множини або від третьої особи однини;
- б) у разі потреби звертатися до одного адресата з двох і більше питань;
- в) розглядати максимум питань;
- г) додержуватися логічної послідовності у викладенні тексту.

101) Формою вираження законності та юридичної сили документу є його посвідчення, тобто заповнення реквізиту:

- а) підпис;
- б) зображення нагород;
- в) назва установи, організації або підприємства;
- г) назва виду документа.

102) Чи поділяють документи власного архіву керівника за:

- а) за окремими групами;
- б) не поділяють;
- в) поділяють за окремими групами та систематизують за ознаками таких архівів;
- г) систематизують за ознаками таких архівів.

103) Назва документу пишеться в такому відмінку:

- а) родовому;
- б) називному;
- в) орудному;
- г) давальному.

104) На практиці використовують такі форми уніфікації тексту документа:

- а) графарет;
- б) графік;
- в) анкета;
- г) правильні відповіді а) і в).

105) Спосіб уніфікації, при якому заздалегідь виготовляють докладний текст з пропусками, які заповнюють у процесі створення документа, це:

- а) графарет;
- б) анкета;
- в) таблиця;
- г) бланк.

106) Всі документи, що надходять до керівника незалежно від того, є вони оригіналами чи копіями, після підписання або затвердження стають:

- а) архівними;
- б) офіційними;
- в) службовими;
- г) приватними.

107) Після виконання офіційні документи направляють:

- а) у відповідну справу;
- б) на знищення;
- в) керівнику;
- г) в бухгалтерію.

108) До виконання офіційні документи зберігають:

- а) у справі;

102) Чи поділяють документи власного архіву керівника за:

- а) за окремими групами;
- б) не поділяють;
- в) поділяють за окремими групами та систематизують за ознаками таких архівів;
- г) систематизують за ознаками таких архівів.

103) Назва документу пишеться в такому відмінку:

- а) родовому;
- б) називному;
- в) орудному;
- г) давальному.

104) На практиці використовують такі форми уніфікації тексту документа:

- а) графарет;
- б) графік;
- в) анкета;
- г) правильні відповіді а) і в).

105) Спосіб уніфікації, при якому заздалегідь виготовляють докладний текст з пропусками, які заповнюють у процесі створення документа, це:

- а) графарет;
- б) анкета;
- в) таблиця;
- г) бланк.

106) Всі документи, що надходять до керівника незалежно від того, є вони оригіналами чи копіями, після підписання або затвердження стають:

- а) архівними;
- б) офіційними;
- в) службовими;
- г) приватними.

107) Після виконання офіційні документи направляють:

- а) у відповідну справу;
- б) на знищення;
- в) керівнику;
- г) в бухгалтерію.

108) До виконання офіційні документи зберігають:

- а) у справі;

- б) у виконавця;
- в) у керівника;
- г) в бухгалтерії.

109) Які документи не входять до власного архіву керівника?

- а) підготовчі і чорнові матеріали;
- б) особисті документи і документи приватного походження;
- в) різні публікації і матеріали до них;
- г) оригінали наказів, актів, протоколів, довідок.

110) Документи приватного архіву не систематизуються за:

- а) хронологією;
- б) обсягом;
- в) тематикою;
- г) алфавітом.

111) Ефективне використання приватного архіву керівника не передбачає:

- а) раціональну систематизацію документів;
- б) створення довідкового апарату до документів;
- в) кваліфікацію діловодного персоналу;
- г) забезпечення збереження документів.

112) Для контролю оперативності документообігу використовують такі методи:

- а) перевірка оформлення основних видів документів;
- б) перевірка виконання основних вимог Інструкції з документаційного забезпечення управління;
- в) виявлення причин, що затримують проходження документів;
- г) перевірка і забезпечення засобів зберігання документів.

113) Що унеможливує потрапляння однакових або аналогічних документів у різні справи?

- а) дата;
- б) автор;
- в) заголовок;
- г) опис.

114) Встановлення єдиних норм і вимог до документів, незалежно від форми власності і розмірів підприємств, їх галузевого підпорядкування:

- а) уніфікація;
- б) стандартизація;
- в) нормування;
- г) оптимізація.

- б) у виконавця;
- в) у керівника;
- г) в бухгалтерії.

109) Які документи не входять до власного архіву керівника?

- а) підготовчі і чорнові матеріали;
- б) особисті документи і документи приватного походження;
- в) різні публікації і матеріали до них;
- г) оригінали наказів, актів, протоколів, довідок.

110) Документи приватного архіву не систематизуються за:

- а) хронологією;
- б) обсягом;
- в) тематикою;
- г) алфавітом.

111) Ефективне використання приватного архіву керівника не передбачає:

- а) раціональну систематизацію документів;
- б) створення довідкового апарату до документів;
- в) кваліфікацію діловодного персоналу;
- г) забезпечення збереження документів.

112) Для контролю оперативності документообігу використовують такі методи:

- а) перевірка оформлення основних видів документів;
- б) перевірка виконання основних вимог Інструкції з документаційного забезпечення управління;
- в) виявлення причин, що затримують проходження документів;
- г) перевірка і забезпечення засобів зберігання документів.

113) Що унеможливує потрапляння однакових або аналогічних документів у різні справи?

- а) дата;
- б) автор;
- в) заголовок;
- г) опис.

114) Встановлення єдиних норм і вимог до документів, незалежно від форми власності і розмірів підприємств, їх галузевого підпорядкування:

- а) уніфікація;
- б) стандартизація;
- в) нормування;
- г) оптимізація.

115) Спосіб уніфікації тексту, при якому одну його частину (питання) заносять у документ раніше, а другу (відповіді) заповнює автор під час створення документа:

- а) трафарет;
- б) таблиця;
- в) анкета;
- г) сітьовий графік.

116) Процес створення, приймання, передавання, зберігання та опрацювання документів:

- а) діловодство;
- б) облік документації;
- в) документооформлення;
- г) збір інформації.

117) До організаційних форм діловодства не належить:

- а) децентралізована;
- б) управлінська;
- в) централізована;
- г) змішана.

118) Централізована організаційна форма діловодства найчастіше застосовується у:

- а) структурних підрозділах організацій, якщо вони територіально роз'єднані;
- б) невеликих підприємствах, але з великим документообігом;
- в) великих організаціях з великим документообігом;
- г) підприємствах торгівлі і громадського харчування.

119) Яка з форм діловодства є найбільш економічною, оскільки забезпечує раціональне використання технічних засобів, трудових ресурсів?

- а) децентралізована;
- б) управлінська;
- в) централізована;
- г) змішана.

120) Децентралізована організаційна форма діловодства передбачає:

- а) наявність діловодного персоналу і технічних засобів у структурних підрозділах;
- б) перенесення частини операцій по роботі з документами на спеціалізовані служби;

115) Спосіб уніфікації тексту, при якому одну його частину (питання) заносять у документ раніше, а другу (відповіді) заповнює автор під час створення документа:

- а) трафарет;
- б) таблиця;
- в) анкета;
- г) сітьовий графік.

116) Процес створення, приймання, передавання, зберігання та опрацювання документів:

- а) діловодство;
- б) облік документації;
- в) документооформлення;
- г) збір інформації.

117) До організаційних форм діловодства не належить:

- а) децентралізована;
- б) управлінська;
- в) централізована;
- г) змішана.

118) Централізована організаційна форма діловодства найчастіше застосовується у:

- а) структурних підрозділах організацій, якщо вони територіально роз'єднані;
- б) невеликих підприємствах, але з великим документообігом;
- в) великих організаціях з великим документообігом;
- г) підприємствах торгівлі і громадського харчування.

119) Яка з форм діловодства є найбільш економічною, оскільки забезпечує раціональне використання технічних засобів, трудових ресурсів?

- а) децентралізована;
- б) управлінська;
- в) централізована;
- г) змішана.

120) Децентралізована організаційна форма діловодства передбачає:

- а) наявність діловодного персоналу і технічних засобів у структурних підрозділах;
- б) перенесення частини операцій по роботі з документами на спеціалізовані служби;

- в) виконання всіх операцій з документами в спеціалізованих структурних підрозділах;
- г) виконання всіх операцій з документами безпосередньо керівником.

121) До основних вимог щодо раціональної організації документообігу на підприємствах не належить:

- а) дотримання принципу паралельності;
- б) прямо-точність руху потоку документів;
- в) уніфікація тексту документів;
- г) виконання принципу одноразового перебування документа в одному структурному підрозділі або в одного виконавця.

122) Дотримання принципу паралельності – в разі необхідності одночасної роботи з документом кількох структурних підрозділів або виконавців його необхідно копіювати – це:

- а) основний напрям удосконалення діловодства;
- б) одна із форм уніфікації тексту документа;
- в) основна вимога до раціональної організації документообігу;
- г) одна із організаційних форм діловодства.

123) Керівник підприємства повинен розглядати:

- а) документи, передані під час прийому громадян до їх реєстрації;
- б) документи, передані під час відряджень до їх реєстрації;
- в) документи, передані працівниками інших організацій до їх реєстрації;
- г) зареєстровані документи.

124) Основною функцією діловодства підрозділів і працівників (секретарів, діловодів) є:

- а) організація раціонального документообігу, що передбачає організацію руху документів з моменту їх одержання або створення до завершення виконання або відправлення;
- б) оперативне і неякісне виконання операцій з документами;
- в) нераціональне використання технічних засобів, трудових ресурсів;
- г) неефективний обмін інформацією на підприємстві.

125) Під час розробки раціонального документообігу складають:

- а) графіки приймання – здачі документації;
- б) схеми руху основних груп і видів документів;
- в) анкети соціологічних досліджень;
- г) сітьові графіки.

126) При прийомі відвідувача менеджера не слід уникати таких дій:

- а) вислухайте відвідувача до кінця і не переривайте;

- в) виконання всіх операцій з документами в спеціалізованих структурних підрозділах;
- г) виконання всіх операцій з документами безпосередньо керівником.

121) До основних вимог щодо раціональної організації документообігу на підприємствах не належить:

- а) дотримання принципу паралельності;
- б) прямо-точність руху потоку документів;
- в) уніфікація тексту документів;
- г) виконання принципу одноразового перебування документа в одному структурному підрозділі або в одного виконавця.

122) Дотримання принципу паралельності – в разі необхідності одночасної роботи з документом кількох структурних підрозділів або виконавців його необхідно копіювати – це:

- а) основний напрям удосконалення діловодства;
- б) одна із форм уніфікації тексту документа;
- в) основна вимога до раціональної організації документообігу;
- г) одна із організаційних форм діловодства.

123) Керівник підприємства повинен розглядати:

- а) документи, передані під час прийому громадян до їх реєстрації;
- б) документи, передані під час відряджень до їх реєстрації;
- в) документи, передані працівниками інших організацій до їх реєстрації;
- г) зареєстровані документи.

124) Основною функцією діловодства підрозділів і працівників (секретарів, діловодів) є:

- а) організація раціонального документообігу, що передбачає організацію руху документів з моменту їх одержання або створення до завершення виконання або відправлення;
- б) оперативне і неякісне виконання операцій з документами;
- в) нераціональне використання технічних засобів, трудових ресурсів;
- г) неефективний обмін інформацією на підприємстві.

125) Під час розробки раціонального документообігу складають:

- а) графіки приймання – здачі документації;
- б) схеми руху основних груп і видів документів;
- в) анкети соціологічних досліджень;
- г) сітьові графіки.

126) При прийомі відвідувача менеджера не слід уникати таких дій:

- а) вислухайте відвідувача до кінця і не переривайте;

- б) займайтеся одночасно іншими справами;
- в) свою відповідь починайте з недоліків і суперечностей, критики;
- г) відмовляйтесь від якомусь сказаних слів і відданих наказів.

127) Відносини між керівником і підлеглими ґрунтуються на таких принципах:

- а) усі відповіді правильні;
- б) функції, обов'язки, права і відповідальність працівника визначено і зафіксовано у відповідних документах;
- в) кожний працівник підпорядковується одному керівнику;
- г) кожне завдання містить відмітку про те, хто його виконує та хто за нього відповідає.

128) Які цілі переслідуються при налагодженні відносин між керівником і підлеглими:

- а) правильні відповіді в, г;
- б) поставити керівника вище своїх підлеглих;
- в) зниження рівня протистояння між адміністратором і виконавцем;
- г) створення передумов для об'єктивної оцінки діяльності працівника.

129) Підлеглих з огляду на те, як вони сприймають інформацію, що надходить від керівника поділяють на групи:

- а) активні, пасивні, активно-пасивні;
- б) резистентні, пасивні;
- в) резистентні, активні;
- г) резистентні, активні, пасивні.

130) Діапазон впливу на підлеглих не визначається за такими характеристиками:

- а) не має правильної відповіді;
- б) переконання (порада, рекомендація), спонукання;
- в) спонукання, примушування;
- г) примушування, переконання, спонукання.

131) Форма впливу визначається з урахуванням таких критеріїв:

- а) досвід і підготовка підлеглих;
- б) відносини, що склалися в управлінському оточенні;
- в) стиль поведінки, характер, темперамент;
- г) вимоги, що висуваються зовнішнім оточенням.

132) Які вимоги мають висуватися до підлеглих, що залучаються до управління:

- а) підхід до виконуваних функцій, оснований лише на теоретичних знаннях;

- б) займайтеся одночасно іншими справами;
- в) свою відповідь починайте з недоліків і суперечностей, критики;
- г) відмовляйтесь від якомусь сказаних слів і відданих наказів.

127) Відносини між керівником і підлеглими ґрунтуються на таких принципах:

- а) усі відповіді правильні;
- б) функції, обов'язки, права і відповідальність працівника визначено і зафіксовано у відповідних документах;
- в) кожний працівник підпорядковується одному керівнику;
- г) кожне завдання містить відмітку про те, хто його виконує та хто за нього відповідає.

128) Які цілі переслідуються при налагодженні відносин між керівником і підлеглими:

- а) правильні відповіді в, г;
- б) поставити керівника вище своїх підлеглих;
- в) зниження рівня протистояння між адміністратором і виконавцем;
- г) створення передумов для об'єктивної оцінки діяльності працівника.

129) Підлеглих з огляду на те, як вони сприймають інформацію, що надходить від керівника поділяють на групи:

- а) активні, пасивні, активно-пасивні;
- б) резистентні, пасивні;
- в) резистентні, активні;
- г) резистентні, активні, пасивні.

130) Діапазон впливу на підлеглих не визначається за такими характеристиками:

- а) не має правильної відповіді;
- б) переконання (порада, рекомендація), спонукання;
- в) спонукання, примушування;
- г) примушування, переконання, спонукання.

131) Форма впливу визначається з урахуванням таких критеріїв:

- а) досвід і підготовка підлеглих;
- б) відносини, що склалися в управлінському оточенні;
- в) стиль поведінки, характер, темперамент;
- г) вимоги, що висуваються зовнішнім оточенням.

132) Які вимоги мають висуватися до підлеглих, що залучаються до управління:

- а) підхід до виконуваних функцій, оснований лише на теоретичних знаннях;

- б) правильні відповіді в, г;
- в) розуміння завдань;
- г) самостійне мислення, ініціатива, творчий підхід до виконуваних функцій, зацікавлене ставлення до праці та її результатів.

133) Основні функції секретаря, пов'язані з наданням допомоги керівнику, можна об'єднати в такі групи:

- а) допомога в управлінні;
- б) робота з документами, контроль за станом робочого місця керівника, організація зв'язку, оперативне довідково-інформаційне обслуговування і т.д.;
- в) лише робота з документами та організація прийому відвідувачів;
- г) матеріально-технічна підтримка.

134) Що є основою для документального забезпечення діяльності керівника?

- а) кадрові;
- б) звітно-статистичні документи;
- в) фінансові документи;
- г) організаційно-розпорядчі документи.

135) Офіційний документ, складений групою службових осіб для підтвердження виявлених ними фактів:

- а) реквізит;
- б) доповідна записка;
- в) інструкція;
- г) акт.

136) Документ, що фіксує хід обговорення питань і прийняття рішень на зборах, нарадах, конференціях і засіданнях колегіальних органів:

- а) протокол;
- б) наказ;
- в) проект наказу;
- г) лист.

137) Які з наведених протоколів, що фіксують хід роботи і рішення постійних колегіальних і тимчасових органів, не можуть бути:

- а) короткими;
- б) довгими;
- в) повними;
- г) стенографічними.

- б) правильні відповіді в, г;
- в) розуміння завдань;
- г) самостійне мислення, ініціатива, творчий підхід до виконуваних функцій, зацікавлене ставлення до праці та її результатів.

133) Основні функції секретаря, пов'язані з наданням допомоги керівнику, можна об'єднати в такі групи:

- а) допомога в управлінні;
- б) робота з документами, контроль за станом робочого місця керівника, організація зв'язку, оперативне довідково-інформаційне обслуговування і т.д.;
- в) лише робота з документами та організація прийому відвідувачів;
- г) матеріально-технічна підтримка.

134) Що є основою для документального забезпечення діяльності керівника?

- а) кадрові;
- б) звітно-статистичні документи;
- в) фінансові документи;
- г) організаційно-розпорядчі документи.

135) Офіційний документ, складений групою службових осіб для підтвердження виявлених ними фактів:

- а) реквізит;
- б) доповідна записка;
- в) інструкція;
- г) акт.

136) Документ, що фіксує хід обговорення питань і прийняття рішень на зборах, нарадах, конференціях і засіданнях колегіальних органів:

- а) протокол;
- б) наказ;
- в) проект наказу;
- г) лист.

137) Які з наведених протоколів, що фіксують хід роботи і рішення постійних колегіальних і тимчасових органів, не можуть бути:

- а) короткими;
- б) довгими;
- в) повними;
- г) стенографічними.

138) Який з перерахованих органів не уповноважений видавати розпорядження:

- а) адміністрації представників Президента;
- б) Кабінет Міністрів України;
- в) районні ради народних депутатів;
- г) Торгова палата України.

139) На основі чого не може складатися протокол:

- а) рукописних записів;
- б) стенографічних записів;
- в) чуток;
- г) магнітофонних записів.

140) Зі скількох частин складається протокол:

- а) двох;
- б) трьох;
- в) двох або трьох;
- г) залежно від ситуації.

141) З якого моменту наказ набуває сили:

- а) моменту його написання;
- б) моменту підписання;
- в) моменту підписання проекту наказу;
- г) моменту його узгодження.

142) Дипломи, атестати, посвідчення, свідоцтва це:

- а) особисті документи громадян;
- б) обов'язкові реквізити працівників при укладанні трудового договору;
- в) установчі документи підприємства;
- г) не обов'язкові документи при працевлаштуванні.

143) При індексації наказу про особовий склад до порядкового номера додають букви «о/с», які означають:

- а) особливий статус;
- б) особовий склад;
- в) окремий склад;
- г) особливий стан.

144) До первинної облікової документації не відноситься:

- а) наказ (розпорядження) про прийняття на роботу;
- б) паспорт;
- в) наказ (розпорядження) про переведення на іншу роботу;
- г) наказ (розпорядження) про припинення трудового договору.

138) Який з перерахованих органів не уповноважений видавати розпорядження:

- а) адміністрації представників Президента;
- б) Кабінет Міністрів України;
- в) районні ради народних депутатів;
- г) Торгова палата України.

139) На основі чого не може складатися протокол:

- а) рукописних записів;
- б) стенографічних записів;
- в) чуток;
- г) магнітофонних записів.

140) Зі скількох частин складається протокол:

- а) двох;
- б) трьох;
- в) двох або трьох;
- г) залежно від ситуації.

141) З якого моменту наказ набуває сили:

- а) моменту його написання;
- б) моменту підписання;
- в) моменту підписання проекту наказу;
- г) моменту його узгодження.

142) Дипломи, атестати, посвідчення, свідоцтва це:

- а) особисті документи громадян;
- б) обов'язкові реквізити працівників при укладанні трудового договору;
- в) установчі документи підприємства;
- г) не обов'язкові документи при працевлаштуванні.

143) При індексації наказу про особовий склад до порядкового номера додають букви «о/с», які означають:

- а) особливий статус;
- б) особовий склад;
- в) окремий склад;
- г) особливий стан.

144) До первинної облікової документації не відноситься:

- а) наказ (розпорядження) про прийняття на роботу;
- б) паспорт;
- в) наказ (розпорядження) про переведення на іншу роботу;
- г) наказ (розпорядження) про припинення трудового договору.

145) Наказом по особовому складу оформлюється:

- а) призначення, переміщення, звільнення, заохочення, стягнення тощо;
- б) реєстрація приватного підприємства;
- в) договір про участь в інвестиційному фонді;
- г) документація про банкрутство та ліквідацію підприємства.

146) Необов'язковим реквізитом при оформленні наказу є:

- а) автор документа;
- б) дата;
- в) підпис заступника керівника;
- г) підпис керівника.

147) На підставі наказу адміністрації підприємства про звільнення працівника:

- а) подають позов до Конституційного суду України;
- б) виникають зобов'язання перед працівником щодо його працевлаштування;
- в) до працівника застосовуються адміністративні покарання або стягнення;
- г) роблять запис у трудовій книжці і проводять повний розрахунок.

148) Дія трудового договору припиняється:

- а) у зв'язку зі скаргами на працівника з боку інших працівників;
- б) тільки за бажанням керівника;
- в) тільки за бажанням працівника;
- г) у день, зазначений у договорі.

149) Формування особових справ здійснюється:

- а) у перший тиждень після прийняття працівника на роботу;
- б) в момент прийняття працівника на роботу;
- в) за декілька днів до звільнення працівника;
- г) протягом усього періоду роботи працівника на підприємстві.

150) Робоче місце працівника управління це:

- а) відокремлена частина загального службового приміщення, обладнана необхідними засобами для виконання функціональних обов'язків, визначених для особи, яка посідає це місце;
- б) об'єднання розподілених видів праці для виконання спільних завдань;
- в) засоби виробництва й предмети праці, які використовуються у менеджменті;
- г) створення умов, необхідних для плідної і спільної праці, цілеспрямованих і скоординованих дій підлеглих, зайнятих у процесах управління і виробництва.

145) Наказом по особовому складу оформлюється:

- а) призначення, переміщення, звільнення, заохочення, стягнення тощо;
- б) реєстрація приватного підприємства;
- в) договір про участь в інвестиційному фонді;
- г) документація про банкрутство та ліквідацію підприємства.

146) Необов'язковим реквізитом при оформленні наказу є:

- а) автор документа;
- б) дата;
- в) підпис заступника керівника;
- г) підпис керівника.

147) На підставі наказу адміністрації підприємства про звільнення працівника:

- а) подають позов до Конституційного суду України;
- б) виникають зобов'язання перед працівником щодо його працевлаштування;
- в) до працівника застосовуються адміністративні покарання або стягнення;
- г) роблять запис у трудовій книжці і проводять повний розрахунок.

148) Дія трудового договору припиняється:

- а) у зв'язку зі скаргами на працівника з боку інших працівників;
- б) тільки за бажанням керівника;
- в) тільки за бажанням працівника;
- г) у день, зазначений у договорі.

149) Формування особових справ здійснюється:

- а) у перший тиждень після прийняття працівника на роботу;
- б) в момент прийняття працівника на роботу;
- в) за декілька днів до звільнення працівника;
- г) протягом усього періоду роботи працівника на підприємстві.

150) Робоче місце працівника управління це:

- а) відокремлена частина загального службового приміщення, обладнана необхідними засобами для виконання функціональних обов'язків, визначених для особи, яка посідає це місце;
- б) об'єднання розподілених видів праці для виконання спільних завдань;
- в) засоби виробництва й предмети праці, які використовуються у менеджменті;
- г) створення умов, необхідних для плідної і спільної праці, цілеспрямованих і скоординованих дій підлеглих, зайнятих у процесах управління і виробництва.

5.2. Питання до іспиту

1. Предмет, цілі та задачі дисципліни «Організація праці менеджера».
2. Нові принципи роботи менеджера.
3. Місце організації праці менеджера в теорії менеджменту організацій.
4. Наукові принципи організації праці менеджера.
5. Поняття організації праці менеджера, поділу, та кооперації праці.
6. Організація праці менеджера як система і невід'ємна складова частина управління.
7. Напрями поділу управлінської праці менеджера.
8. Функціональний, технологічний, кваліфікаційний поділ праці менеджера.
9. Поняття інформаційної діяльності менеджера та її особливості.
10. Класифікація видів інформаційної діяльності менеджера організацій.
11. Сутність і взаємозв'язок понять: інформаційна діяльність, інформаційна інфраструктура, інформатика, інформаційні галузі, інформаційні процеси, інформаційне виробництво, інформаційна праця, інформаційна сфера менеджменту організацій.
12. Організація інформаційної діяльності менеджера різних видів.
13. Визначення організаційної культури.
14. Атрибути організаційної культури.
15. Формування організаційної культури.
16. Моделі впливу культури організації на її діяльність.
17. Раціональна організація управлінської праці.
18. Компетентність діяльності, саморозвиток.
19. Професійна позиція менеджера.
20. Індивідуально-психологічні якості менеджера.
21. Умови праці.
22. Культура документації.
23. Методологічні основи культури управління.
24. Визначення поняття культура управління.
25. Чинники, що впливають на культуру управління.
26. Складові культури управління.
27. Професійна культура менеджера як складова культури управління.
28. Вплив культури управління на організаційну поведінку.
29. Взаємозв'язок культури та стилю управління.
30. Вибір стимулів і мотивів діяльності.
31. Види стимулювання.
32. Розробка економічних мотивів.
33. Організація виконання.
34. Розподіл менеджером завдань між працівниками.
35. Процес доведення завдання.

5.2. Питання до іспиту

1. Предмет, цілі та задачі дисципліни «Організація праці менеджера».
2. Нові принципи роботи менеджера.
3. Місце організації праці менеджера в теорії менеджменту організацій.
4. Наукові принципи організації праці менеджера.
5. Поняття організації праці менеджера, поділу, та кооперації праці.
6. Організація праці менеджера як система і невід'ємна складова частина управління.
7. Напрями поділу управлінської праці менеджера.
8. Функціональний, технологічний, кваліфікаційний поділ праці менеджера.
9. Поняття інформаційної діяльності менеджера та її особливості.
10. Класифікація видів інформаційної діяльності менеджера організацій.
11. Сутність і взаємозв'язок понять: інформаційна діяльність, інформаційна інфраструктура, інформатика, інформаційні галузі, інформаційні процеси, інформаційне виробництво, інформаційна праця, інформаційна сфера менеджменту організацій.
12. Організація інформаційної діяльності менеджера різних видів.
13. Визначення організаційної культури.
14. Атрибути організаційної культури.
15. Формування організаційної культури.
16. Моделі впливу культури організації на її діяльність.
17. Раціональна організація управлінської праці.
18. Компетентність діяльності, саморозвиток.
19. Професійна позиція менеджера.
20. Індивідуально-психологічні якості менеджера.
21. Умови праці.
22. Культура документації.
23. Методологічні основи культури управління.
24. Визначення поняття культура управління.
25. Чинники, що впливають на культуру управління.
26. Складові культури управління.
27. Професійна культура менеджера як складова культури управління.
28. Вплив культури управління на організаційну поведінку.
29. Взаємозв'язок культури та стилю управління.
30. Вибір стимулів і мотивів діяльності.
31. Види стимулювання.
32. Розробка економічних мотивів.
33. Організація виконання.
34. Розподіл менеджером завдань між працівниками.
35. Процес доведення завдання.

36. Способи доведення управлінських рішень.
37. Організація та обладнання робочих місць працівників апарату управління.
38. Створення відповідних умов для праці менеджерів.
39. Вимоги до організації робочих місць менеджерів: інформаційні, економічні, ергономічні, гігієнічні, естетичні, технічні, організаційні.
40. Діючі санітарні норми розмірів робочих площ для різних категорій службовців.
41. Метод підрахунку площі для відвідувачів. Розрахунок площі для меблів.
42. Положення про структурні підрозділи.
43. Групування окремих робочих місць менеджерів відповідно до порядку поділу праці.
44. Планування приміщення.
45. Правильна освітленість. Розрахунок природної і штучної освітленості.
46. Основні вимоги до загального штучного освітлення.
47. Значення кольору в оформленні робочих приміщень та знарядь праці.
48. Вплив шуму на працездатність менеджерів. Боротьба із зовнішнім і внутрішнім шумом.
49. Режим праці. Основні вимоги до режиму роботи менеджерів.
50. Типові правила внутрішнього розпорядку.
51. Основні принципи наукової організації праці менеджера: раціональний розподіл обов'язків, визначення робочого часу, організація робочого місця, використання раціональних методів та засобів виконання управлінських робіт.
52. Службові обов'язки менеджера, їх планування.
53. Керівник – провідна особа управлінської діяльності на підприємстві.
54. Зміст праці керівника підприємства, можливість її удосконалення.
55. Загальна модель сучасного керівника підприємства.
56. Місце керівника в системі управління.
57. Основні психофізичні риси особи.
58. Психологічні риси керівника та їх використання у процесі управління.
59. Фізичні вимоги до керівника.
60. Нервова діяльність особи в процесі збудження та гальмування їх урівноважень.
61. Характеристика відчуттів. Сприйняття простору, часу, руху, людини людиною.
62. Емоційні якості керівника: стан, настрої, ефекти, стреси. Управління емоційним станом.
63. Ораторські здібності керівника.

36. Способи доведення управлінських рішень.
37. Організація та обладнання робочих місць працівників апарату управління.
38. Створення відповідних умов для праці менеджерів.
39. Вимоги до організації робочих місць менеджерів: інформаційні, економічні, ергономічні, гігієнічні, естетичні, технічні, організаційні.
40. Діючі санітарні норми розмірів робочих площ для різних категорій службовців.
41. Метод підрахунку площі для відвідувачів. Розрахунок площі для меблів.
42. Положення про структурні підрозділи.
43. Групування окремих робочих місць менеджерів відповідно до порядку поділу праці.
44. Планування приміщення.
45. Правильна освітленість. Розрахунок природної і штучної освітленості.
46. Основні вимоги до загального штучного освітлення.
47. Значення кольору в оформленні робочих приміщень та знарядь праці.
48. Вплив шуму на працездатність менеджерів. Боротьба із зовнішнім і внутрішнім шумом.
49. Режим праці. Основні вимоги до режиму роботи менеджерів.
50. Типові правила внутрішнього розпорядку.
51. Основні принципи наукової організації праці менеджера: раціональний розподіл обов'язків, визначення робочого часу, організація робочого місця, використання раціональних методів та засобів виконання управлінських робіт.
52. Службові обов'язки менеджера, їх планування.
53. Керівник – провідна особа управлінської діяльності на підприємстві.
54. Зміст праці керівника підприємства, можливість її удосконалення.
55. Загальна модель сучасного керівника підприємства.
56. Місце керівника в системі управління.
57. Основні психофізичні риси особи.
58. Психологічні риси керівника та їх використання у процесі управління.
59. Фізичні вимоги до керівника.
60. Нервова діяльність особи в процесі збудження та гальмування їх урівноважень.
61. Характеристика відчуттів. Сприйняття простору, часу, руху, людини людиною.
62. Емоційні якості керівника: стан, настрої, ефекти, стреси. Управління емоційним станом.
63. Ораторські здібності керівника.

64. Психологія стосунків керівника та підлеглих.
65. Здатність керівника формувати психологічний клімат у колективі.
66. Професійна підготовленість керівника.
67. Ділові риси керівника.
68. Володіння сучасними технічними засобами управління.
69. Здібність керівника формувати трудовий колектив.
70. Уміння керівника вирішувати проблеми в управлінській діяльності.
71. Самовдосконалення ділових рис керівника, здатність управляти собою.
72. Комунікативні властивості особи: реальна поведінка, жести, поза, інтонація.
73. Стиль спілкування керівника з підлеглими, уміння слухати, терпимість, відносини з людьми.
74. Делегування повноважень керівної діяльності, зворотний зв'язок.
75. Комунікативні дії між керівником та підлеглими.
76. Здатність керівника управляти, приймати рішення в діяльності підприємства.
77. Організаторські здібності керівника в умовах підприємства.
78. Ділова оперативність керівника, швидкість реакції, рішучість, схильність до ризику.
79. Аналіз діяльності керівника, можливості її вдосконалення.
80. Основні принципи організації праці керівника.
81. Робоче місце керівника, його технічне оснащення.
82. Оптимальні умови та естетичне оформлення робочого місця керівника.
83. Службові обов'язки керівника.
84. Планування особистої роботи керівника.
85. Робота керівника з документами: вхідними, внутрішніми, вихідними.
86. Технологія й організація процесу обігу службових документів в підприємстві.
87. Організація контролю за виконанням документів і доручень.
88. Спілкування керівника з найближчим оточенням, його інформування.
89. Колективна управлінська діяльність керівника, наради, засідання, бесіди.
90. Аналіз виконаної керівником роботи і використання робочого часу.
91. Ділові зустрічі, переговори, техніка їх проведення.
92. Ділові взаємовідносини керівника та підлеглих, вміння навчати і розвивати підлеглих.
93. Правила ведення бесіди керівника з підлеглими.
94. Взаємовідносини керівника та секретаря в процесі управлінської діяльності.
95. Робота керівника при застосуванні АРМ-менеджера, сучасних засобів телекомунікацій та оргтехніки.

64. Психологія стосунків керівника та підлеглих.
65. Здатність керівника формувати психологічний клімат у колективі.
66. Професійна підготовленість керівника.
67. Ділові риси керівника.
68. Володіння сучасними технічними засобами управління.
69. Здібність керівника формувати трудовий колектив.
70. Уміння керівника вирішувати проблеми в управлінській діяльності.
71. Самовдосконалення ділових рис керівника, здатність управляти собою.
72. Комунікативні властивості особи: реальна поведінка, жести, поза, інтонація.
73. Стиль спілкування керівника з підлеглими, уміння слухати, терпимість, відносини з людьми.
74. Делегування повноважень керівної діяльності, зворотний зв'язок.
75. Комунікативні дії між керівником та підлеглими.
76. Здатність керівника управляти, приймати рішення в діяльності підприємства.
77. Організаторські здібності керівника в умовах підприємства.
78. Ділова оперативність керівника, швидкість реакції, рішучість, схильність до ризику.
79. Аналіз діяльності керівника, можливості її вдосконалення.
80. Основні принципи організації праці керівника.
81. Робоче місце керівника, його технічне оснащення.
82. Оптимальні умови та естетичне оформлення робочого місця керівника.
83. Службові обов'язки керівника.
84. Планування особистої роботи керівника.
85. Робота керівника з документами: вхідними, внутрішніми, вихідними.
86. Технологія й організація процесу обігу службових документів в підприємстві.
87. Організація контролю за виконанням документів і доручень.
88. Спілкування керівника з найближчим оточенням, його інформування.
89. Колективна управлінська діяльність керівника, наради, засідання, бесіди.
90. Аналіз виконаної керівником роботи і використання робочого часу.
91. Ділові зустрічі, переговори, техніка їх проведення.
92. Ділові взаємовідносини керівника та підлеглих, вміння навчати і розвивати підлеглих.
93. Правила ведення бесіди керівника з підлеглими.
94. Взаємовідносини керівника та секретаря в процесі управлінської діяльності.
95. Робота керівника при застосуванні АРМ-менеджера, сучасних засобів телекомунікацій та оргтехніки.

96. Завдання та доручення керівника, техніка їх виконання.
97. Культура та етика керівника, фактори, що обумовлюють рівень культури управління.
98. Науково-технічний прогрес, його значення для діяльності керівника виробничого, торговельного, туристичного чи іншого підприємства.
99. Моральні якості, порядність керівника, службова репутація, реноме, імідж.
100. Сім'я, її значення для керівника і вплив на якість його роботи.
101. Сутність комунікацій та їх роль в управлінні.
102. Комунікації та їх види (за Месконом, Альбертом та Хедоурі).
103. Процес комунікації і ефективність управління.
104. Комунікації між організацією і її середовищем.
105. Між-рівневі комунікації в організаціях. Комунікації між різними відділами (підрозділами).
106. Комунікації між керівником і робочою групою.
107. Неформальні комунікації.
108. Інформація, її види та роль у менеджменті.
109. Класифікація інформації: за повнотою охоплення явища, за періодом дії, за змістом, за рівнем достовірності. Носії інформації.
110. Вимоги, які висуваються до інформації.
111. Сучасна інформаційна технологія.
112. Інформаційні системи та порядок їх створення.
113. Система науково-технічної інформації. Інформаційні перевантаження.
114. Документація та діловодство, документообіг. Класифікація документів: за змістом, за складністю, за призначенням, за місцем у менеджменті.
115. Функції діловодства. Графіки та їх роль у менеджменті.
116. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу.
117. Схематична модель комунікаційного процесу.
118. Удосконалення міжособистісних комунікацій.
119. Удосконалення організаційних комунікацій.
120. Конфліктна ситуація: об'єктивні та суб'єктивні передумови (опоненти, об'єкти, предмет).
121. Інцидент і його переростання у конфлікт.
122. Причини виникнення конфліктів: матеріально-технічні, господарсько-організаційні, соціально-демографічні, психологічні.
123. Конфлікти внутрішні та зовнішні (міжособистісні, між особою та групою, між-групові). Профілактика конфліктів.
124. Форми і динаміка конфліктів. Класифікація конфліктів.
125. Конструктивне вирішення конфліктів.

96. Завдання та доручення керівника, техніка їх виконання.
97. Культура та етика керівника, фактори, що обумовлюють рівень культури управління.
98. Науково-технічний прогрес, його значення для діяльності керівника виробничого, торговельного, туристичного чи іншого підприємства.
99. Моральні якості, порядність керівника, службова репутація, реноме, імідж.
100. Сім'я, її значення для керівника і вплив на якість його роботи.
101. Сутність комунікацій та їх роль в управлінні.
102. Комунікації та їх види (за Месконом, Альбертом та Хедоурі).
103. Процес комунікації і ефективність управління.
104. Комунікації між організацією і її середовищем.
105. Між-рівневі комунікації в організаціях. Комунікації між різними відділами (підрозділами).
106. Комунікації між керівником і робочою групою.
107. Неформальні комунікації.
108. Інформація, її види та роль у менеджменті.
109. Класифікація інформації: за повнотою охоплення явища, за періодом дії, за змістом, за рівнем достовірності. Носії інформації.
110. Вимоги, які висуваються до інформації.
111. Сучасна інформаційна технологія.
112. Інформаційні системи та порядок їх створення.
113. Система науково-технічної інформації. Інформаційні перевантаження.
114. Документація та діловодство, документообіг. Класифікація документів: за змістом, за складністю, за призначенням, за місцем у менеджменті.
115. Функції діловодства. Графіки та їх роль у менеджменті.
116. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу.
117. Схематична модель комунікаційного процесу.
118. Удосконалення міжособистісних комунікацій.
119. Удосконалення організаційних комунікацій.
120. Конфліктна ситуація: об'єктивні та суб'єктивні передумови (опоненти, об'єкти, предмет).
121. Інцидент і його переростання у конфлікт.
122. Причини виникнення конфліктів: матеріально-технічні, господарсько-організаційні, соціально-демографічні, психологічні.
123. Конфлікти внутрішні та зовнішні (міжособистісні, між особою та групою, між-групові). Профілактика конфліктів.
124. Форми і динаміка конфліктів. Класифікація конфліктів.
125. Конструктивне вирішення конфліктів.

6 Критерії оцінювання знань

6.1. Загальні положення

Оцінювання теоретичних знань, практичних навичок та умінь студентів протягом навчального семестру відбувається за результатами опитування, тестування, під час перевірки виконання вправ та завдань, а також за результатами домашньої контрольної роботи та модульних контрольних робіт на протязі семестру.

Використання поетапного контролю знань передбачає:

- *вхідний контроль*, що включає опитування та тестування з тем дисципліни;
- *поточний контроль* – студенти виконують навчальну програму з курсу: відвідують практичні заняття, розв'язують завдання, формують наскрізний практикум з дисципліни; протягом семестру студенти пишуть одну домашню та дві аудиторні модульні контрольні роботи, презентують виконану самостійно роботу згідно з програмою (в т.ч. доповіді-реферати);
- *підсумковий контроль* – при отриманні позитивних оцінок (необхідної та достатньої кількості балів) за результатами поточного та модульного контролю виставляється залік (іспит).

Для визначення ступеня засвоєння навчального матеріалу та оцінювання враховуються відповідні рівні знань студентів.

I рівень. Студент володіє усім обсягом навчального матеріалу на репродуктивному рівні

II рівень. Студент володіє повним обсягом навчального матеріалу, здатний його аналізувати, але не має достатніх знань для формування висновків, порівняння теоретичних знань із практичними прикладами.

III рівень. Студент вільно володіє навчальним матеріалом на базі вивчення основної та додаткової літератури, аргументовано висловлює свої думки, проявляє творчий підхід до виконання індивідуальних та колективних завдань при самостійній роботі.

6 Критерії оцінювання знань

6.1. Загальні положення

Оцінювання теоретичних знань, практичних навичок та умінь студентів протягом навчального семестру відбувається за результатами опитування, тестування, під час перевірки виконання вправ та завдань, а також за результатами домашньої контрольної роботи та модульних контрольних робіт на протязі семестру.

Використання поетапного контролю знань передбачає:

- *вхідний контроль*, що включає опитування та тестування з тем дисципліни;
- *поточний контроль* – студенти виконують навчальну програму з курсу: відвідують практичні заняття, розв'язують завдання, формують наскрізний практикум з дисципліни; протягом семестру студенти пишуть одну домашню та дві аудиторні модульні контрольні роботи, презентують виконану самостійно роботу згідно з програмою (в т.ч. доповіді-реферати);
- *підсумковий контроль* – при отриманні позитивних оцінок (необхідної та достатньої кількості балів) за результатами поточного та модульного контролю виставляється залік (іспит).

Для визначення ступеня засвоєння навчального матеріалу та оцінювання враховуються відповідні рівні знань студентів.

I рівень. Студент володіє усім обсягом навчального матеріалу на репродуктивному рівні

II рівень. Студент володіє повним обсягом навчального матеріалу, здатний його аналізувати, але не має достатніх знань для формування висновків, порівняння теоретичних знань із практичними прикладами.

III рівень. Студент вільно володіє навчальним матеріалом на базі вивчення основної та додаткової літератури, аргументовано висловлює свої думки, проявляє творчий підхід до виконання індивідуальних та колективних завдань при самостійній роботі.

6.2. Критерії оцінки виконання завдань модульних контрольних робіт

I. До теоретичних завдань.

«Відмінно». Відповідь повна, логічно обґрунтована, правильно вжиті наукові терміни. Поняття засвоєні повністю, розкриті глибоко. В процесі обґрунтування відповіді, там, де це необхідно, є посилання на рекомендовану літературу.

«Добре». Відповідь повна, але логічне обґрунтування непослідовне. Не всі необхідні поняття використані, недостатньо диференційовані суттєві і несуттєві ознаки. Є посилання на авторів, але без розкриття суті джерела.

«Задовільно». Відповідь неповна. Опускається логічний зв'язок між деякими положеннями. Основні поняття використані, але без розкриття їх суттєвих ознак. Посилання на першоджерела відсутні або помилкові.

«Незадовільно». Відповідь на запитання недостатньо обґрунтована. Допущені суттєві помилки у використанні понятійного апарату. Посилання на першоджерела відсутні.

II. До практичних завдань.

«Відмінно». Завдання виконано правильно і повне. Виявлено вміння застосувати правила, методи, закони, принципи в ході вирішення практичних завдань. Виявлено вміння аналізувати запропоновану ситуацію і творчо застосовувати теоретичні знання для її оцінки. Виявлено вміння інтерпретації знакової наочності та вербального матеріалу.

«Добре». Завдання виконано правильно, але недостатньо повно. Не всі методи, правила, закони використані в ході аналізу, узагальнення матеріалу. Інтерпретація знакової наочності та вербального матеріалу шаблона.

«Задовільно». Відповідь неповна. Допущені суттєві помилки в ході аналізу і інтерпретації заданих ситуацій.

«Незадовільно». Аналіз невірний. Висновки відсутні або логічно не доведені.

Пояснення:

Оцінка за виконання МКР виставляється за 12-бальною шкалою (табл. 1).

6.2. Критерії оцінки виконання завдань модульних контрольних робіт

I. До теоретичних завдань.

«Відмінно». Відповідь повна, логічно обґрунтована, правильно вжиті наукові терміни. Поняття засвоєні повністю, розкриті глибоко. В процесі обґрунтування відповіді, там, де це необхідно, є посилання на рекомендовану літературу.

«Добре». Відповідь повна, але логічне обґрунтування непослідовне. Не всі необхідні поняття використані, недостатньо диференційовані суттєві і несуттєві ознаки. Є посилання на авторів, але без розкриття суті джерела.

«Задовільно». Відповідь неповна. Опускається логічний зв'язок між деякими положеннями. Основні поняття використані, але без розкриття їх суттєвих ознак. Посилання на першоджерела відсутні або помилкові.

«Незадовільно». Відповідь на запитання недостатньо обґрунтована. Допущені суттєві помилки у використанні понятійного апарату. Посилання на першоджерела відсутні.

II. До практичних завдань.

«Відмінно». Завдання виконано правильно і повне. Виявлено вміння застосувати правила, методи, закони, принципи в ході вирішення практичних завдань. Виявлено вміння аналізувати запропоновану ситуацію і творчо застосовувати теоретичні знання для її оцінки. Виявлено вміння інтерпретації знакової наочності та вербального матеріалу.

«Добре». Завдання виконано правильно, але недостатньо повно. Не всі методи, правила, закони використані в ході аналізу, узагальнення матеріалу. Інтерпретація знакової наочності та вербального матеріалу шаблона.

«Задовільно». Відповідь неповна. Допущені суттєві помилки в ході аналізу і інтерпретації заданих ситуацій.

«Незадовільно». Аналіз невірний. Висновки відсутні або логічно не доведені.

Пояснення:

Оцінка за виконання МКР виставляється за 12-бальною шкалою (табл. 1).

Таблиця 1

Відповідність рейтингових оцінок за окремі завдання МКР у балах оцінкам за національною шкалою

Оцінка в балах	Оцінка за національною шкалою	Критерію оцінки
11-12	Відмінно	Відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок
10	Добре	Виконання вище середнього рівня з кількома помилками
9		В загальному вірне виконання з певною кількістю суттєвих помилок
8	Задовільно	Непогане виконання, але зі значною кількістю недоліків
7		Виконання задовольняє мінімальним критеріям
менше 7	Незадовільно	Виконання не задовольняє мінімальним критеріям

Таблиця 1

Відповідність рейтингових оцінок за окремі завдання МКР у балах оцінкам за національною шкалою

Оцінка в балах	Оцінка за національною шкалою	Критерію оцінки
11-12	Відмінно	Відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок
10	Добре	Виконання вище середнього рівня з кількома помилками
9		В загальному вірне виконання з певною кількістю суттєвих помилок
8	Задовільно	Непогане виконання, але зі значною кількістю недоліків
7		Виконання задовольняє мінімальним критеріям
менше 7	Незадовільно	Виконання не задовольняє мінімальним критеріям

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативні акти

1. *Про мови*: Закон УРСР // Відомості Верховної Ради УРСР – 1989 – 9 лист.
2. *Про інформацію*: Закон України // Правда України – 1992 – 2 жовт.
3. *Про підприємства*: Закон України // Правда України – 1991 – 7 трав.
4. ГОСТ 6.10.5-87 УСД. Требования к построению формуляра-образца.
5. ГОСТ 6.38-90 УСД. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов.
6. ДСТУ 2392-94 Інформація та документація. Базові поняття. Терміни та визначення. К., 1997.
7. ДСТУ 2732-94 Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення. К., 1996.
8. ДСТУ 2628-94 Системи оброблення інформації. Оброблення тексту. Терміни та визначення. К., 1996.

Основна література

9. *Адаир Дж.* Эффективный тайм-менеджмент. – М.: ЭКСМО, 2003.
10. *Анкудинов Ю. Л.* Хозяйственный руководитель. Стиль и методы работы.- М.: Экономика, 1991.
11. *Бажин И. И.* Информационные системы менеджмента. – М.: ГУ-ВШЭ, 2000.
12. *Балабанова Л. В., Сардак О. В.* Організація праці менеджера. Підручник. – 2-ге видання, перероб. та доп. – К.: Видавничий дім «Професіонал», 2007.
13. *Баскаков М. И.* Кадровое делопроизводство. – Ростов н/Д: Феникс, 2002.
14. *Васильченко Ю. Л.* Механизмы времени. Тайм-менеджмент: теория, практикум. – К.: Наша культура и наука, 2001.
15. *Вашека Т. В., Гічан І. С.* Психологія спілкування/ Навчально-методичний комплекс. Центр учбової літератури, 2009. – К.: НАУ, 2006.
16. *Власова О. І.* Соціальна психологія організацій та управління. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 20109.
17. *Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. М.* Організація праці менеджера: Навч. посіб. для студ. екон. вузів. – К.: «Кондор», 2002.
18. *Глухов В. В., Кобышев А. Н., Козлов А. В.* Ситуационный анализ (деловые игры для менеджмента): Учеб. пособие / Под общей ред. проф. В. В. Глухова. – СПб.: Специальная литература, 1999.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативні акти

1. *Про мови*: Закон УРСР // Відомості Верховної Ради УРСР – 1989 – 9 лист.
2. *Про інформацію*: Закон України // Правда України – 1992 – 2 жовт.
3. *Про підприємства*: Закон України // Правда України – 1991 – 7 трав.
4. ГОСТ 6.10.5-87 УСД. Требования к построению формуляра-образца.
5. ГОСТ 6.38-90 УСД. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов.
6. ДСТУ 2392-94 Інформація та документація. Базові поняття. Терміни та визначення. К., 1997.
7. ДСТУ 2732-94 Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення. К., 1996.
8. ДСТУ 2628-94 Системи оброблення інформації. Оброблення тексту. Терміни та визначення. К., 1996.

Основна література

9. *Адаир Дж.* Эффективный тайм-менеджмент. – М.: ЭКСМО, 2003.
10. *Анкудинов Ю. Л.* Хозяйственный руководитель. Стиль и методы работы.- М.: Экономика, 1991.
11. *Бажин И. И.* Информационные системы менеджмента. – М.: ГУ-ВШЭ, 2000.
12. *Балабанова Л. В., Сардак О. В.* Організація праці менеджера. Підручник. – 2-ге видання, перероб. та доп. – К.: Видавничий дім «Професіонал», 2007.
13. *Баскаков М. И.* Кадровое делопроизводство. – Ростов н/Д: Феникс, 2002.
14. *Васильченко Ю. Л.* Механизмы времени. Тайм-менеджмент: теория, практикум. – К.: Наша культура и наука, 2001.
15. *Вашека Т. В., Гічан І. С.* Психологія спілкування/ Навчально-методичний комплекс. Центр учбової літератури, 2009. – К.: НАУ, 2006.
16. *Власова О. І.* Соціальна психологія організацій та управління. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 20109.
17. *Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. М.* Організація праці менеджера: Навч. посіб. для студ. екон. вузів. – К.: «Кондор», 2002.
18. *Глухов В. В., Кобышев А. Н., Козлов А. В.* Ситуационный анализ (деловые игры для менеджмента): Учеб. пособие / Под общей ред. проф. В. В. Глухова. – СПб.: Специальная литература, 1999.

19. *Гупалов В. К.* Управление рабочим временем. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1998.
20. *Данюк В.М.* Організація праці менеджера: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2006.
21. *Джон Митчелл.* Настольная книга менеджера: Сборник практических рекомендаций для действующих менеджеров. Пер. с англ. – Днепропетровск: Балан- Клуб, 2001.
22. *Доброзорова О. В., Осадчук І. В.* Організація праці менеджера. Навч. пос. – К.: Кондор, 2009.
23. *Довгань Л. Є.* Праця керівника, або практичний менеджмент. – К.: ЕксОб, 2002.
24. *Документоведение: Учеб. для вузов.-2-е изд., перераб. и доп. /Кушнарченко К. – К.: «Знання», 2000.*
25. *Дяченко Т. О., Скібіцька Л. І.* Організаційна культура та корпоративний імідж підприємства. Навч. посібник для студ. економ. вузів. – К.: Освіта України, 2010.
26. *Жаворонкова Г. В., Скібіцький О. М., Сіващенко Т. В., Туз О. І.* Управління конфліктами. Текст лекцій: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2010.
27. *Жуковська В. М.* Діловодство. Практикум: навч. посіб. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004.
28. *Зудина Л.Н.* Организация управленческого труда. – М.: Гардарики, 1998.
29. *Іванова І. В.* Менеджер – професійний керівник: Навч. посіб. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001.
30. *Іванова І. В.* Менеджмент підприємства. Практикум: Навч. посіб. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2003.
31. *Скибицкий Э. Г., Скибицкая И. Ю.* Основы делового общения: Учеб. пособие. — Новосибирск: НГАСУ, 2008.
32. *Скібіцька Л. І.* Діловодство: Навч.посібник. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2006.
33. *Скібіцька Л. І.* Конфліктологія. Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури 2007.
34. *Скібіцька Л. І.* Тайм-менеджмент: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2009.
35. *Скібіцька Л. І.* Лідерство та стиль роботи менеджера. Текст лекцій: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009.
36. *Скібіцька Л. І.* Організація праці менеджера: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2010.
37. *Скібіцька Л. І., Щелкунов В. І., Сіващенко Т. В., Чичкан-Хліповка Ю. М.* Офісний менеджмент. Навч. посібник / За редакцією О. М. Скібіцького. – К.: Центр навчальної літератури, 2013.

19. *Гупалов В. К.* Управление рабочим временем. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1998.
20. *Данюк В.М.* Організація праці менеджера: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2006.
21. *Джон Митчелл.* Настольная книга менеджера: Сборник практических рекомендаций для действующих менеджеров. Пер. с англ. – Днепропетровск: Балан- Клуб, 2001.
22. *Доброзорова О. В., Осадчук І. В.* Організація праці менеджера. Навч. пос. – К.: Кондор, 2009.
23. *Довгань Л. Є.* Праця керівника, або практичний менеджмент. – К.: ЕксОб, 2002.
24. *Документоведение: Учеб. для вузов.-2-е изд., перераб. и доп. /Кушнарченко К. – К.: «Знання», 2000.*
25. *Дяченко Т. О., Скібіцька Л. І.* Організаційна культура та корпоративний імідж підприємства. Навч. посібник для студ. економ. вузів. – К.: Освіта України, 2010.
26. *Жаворонкова Г. В., Скібіцький О. М., Сіващенко Т. В., Туз О. І.* Управління конфліктами. Текст лекцій: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2010.
27. *Жуковська В. М.* Діловодство. Практикум: навч. посіб. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004.
28. *Зудина Л.Н.* Организация управленческого труда. – М.: Гардарики, 1998.
29. *Іванова І. В.* Менеджер – професійний керівник: Навч. посіб. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001.
30. *Іванова І. В.* Менеджмент підприємства. Практикум: Навч. посіб. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2003.
31. *Скибицкий Э. Г., Скибицкая И. Ю.* Основы делового общения: Учеб. пособие. — Новосибирск: НГАСУ, 2008.
32. *Скібіцька Л. І.* Діловодство: Навч.посібник. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2006.
33. *Скібіцька Л. І.* Конфліктологія. Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури 2007.
34. *Скібіцька Л. І.* Тайм-менеджмент: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2009.
35. *Скібіцька Л. І.* Лідерство та стиль роботи менеджера. Текст лекцій: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009.
36. *Скібіцька Л. І.* Організація праці менеджера: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2010.
37. *Скібіцька Л. І., Щелкунов В. І., Сіващенко Т. В., Чичкан-Хліповка Ю. М.* Офісний менеджмент. Навч. посібник / За редакцією О. М. Скібіцького. – К.: Центр навчальної літератури, 2013.

Додаткова література

38. *Красовский Ю. Д.* Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний): практическое пособие. – М.: ИНФРА-М, 1997.
39. *Мопп Е. Г.* Менеджмент. Организационное поведение. – М.: Финансы и статистика, 1999.
40. *Мошек Г. Є.* Організація праці менеджера. – К.: КДТЕУ, 1995.
41. *Научная организация труда в управлении трудовым коллективом.* – М.: Экономика, 1988.
42. *Ниссинеи И., Воутилайнен Э.* Время руководителя: эффективность использования. – М.: Приор, 1998.
43. *Оллок Д.* Управление временем и рабочей нагрузкой / Пер. с англ. – М.: Финпресс, 1998.
44. *Організація праці менеджера.* Опорний конспект лекцій для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки Менеджмент» / Уклад.: Іванова І. В., Казмерчук-Палашина Н. Г. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006.
45. *Сівашенко Т. В.* Організація праці менеджера: Методичні рекомендації до практичних занять та виконання домашнього завдання / Укладач: Т. В. Сівашенко — К.: НАУ, 2008.
46. *Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М.* Менеджмент. Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2007.
47. *Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М.* Менеджмент підприємницької діяльності. Книга перша: Організація бізнесу. Навч. посібник для студ. економ. вузів. – К.: Кондор, 2009.
48. *Скібіцький О. М.* Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006.
49. *Скібіцький О. М.* Антикризовий менеджмент. Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009.
50. *Скібіцький О. М.* Інноваційний та інвестиційний менеджмент. Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009.
51. *Скібіцький О. М., Матвеев В. В., Лісовал В. П.* Управління виробництвом. Менеджмент підприємницької діяльності. Навч. посібник / За редакцією Л. І. Скібіцької.—К.: Кондор, 2013.
52. *Скібіцький О. М., Матвеев В. В., Жаворонков В. О.* Соціально психологічні аспекти. Менеджмент підприємницької діяльності Навч. посібник / За редакцією Л. І. Скібіцької.—К.: Кондор, 2013.
53. *Шевчук С. П.* Управління сучасним офісом. Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури. 2010.

Додаткова література

38. *Красовский Ю. Д.* Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний): практическое пособие. – М.: ИНФРА-М, 1997.
39. *Мопп Е. Г.* Менеджмент. Организационное поведение. – М.: Финансы и статистика, 1999.
40. *Мошек Г. Є.* Організація праці менеджера. – К.: КДТЕУ, 1995.
41. *Научная организация труда в управлении трудовым коллективом.* – М.: Экономика, 1988.
42. *Ниссинеи И., Воутилайнен Э.* Время руководителя: эффективность использования. – М.: Приор, 1998.
43. *Оллок Д.* Управление временем и рабочей нагрузкой / Пер. с англ. – М.: Финпресс, 1998.
44. *Організація праці менеджера.* Опорний конспект лекцій для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки Менеджмент» / Уклад.: Іванова І. В., Казмерчук-Палашина Н. Г. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006.
45. *Сівашенко Т. В.* Організація праці менеджера: Методичні рекомендації до практичних занять та виконання домашнього завдання / Укладач: Т. В. Сівашенко — К.: НАУ, 2008.
46. *Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М.* Менеджмент. Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2007.
47. *Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М.* Менеджмент підприємницької діяльності. Книга перша: Організація бізнесу. Навч. посібник для студ. економ. вузів. – К.: Кондор, 2009.
48. *Скібіцький О. М.* Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006.
49. *Скібіцький О. М.* Антикризовий менеджмент. Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009.
50. *Скібіцький О. М.* Інноваційний та інвестиційний менеджмент. Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009.
51. *Скібіцький О. М., Матвеев В. В., Лісовал В. П.* Управління виробництвом. Менеджмент підприємницької діяльності. Навч. посібник / За редакцією Л. І. Скібіцької.—К.: Кондор, 2013.
52. *Скібіцький О. М., Матвеев В. В., Жаворонков В. О.* Соціально психологічні аспекти. Менеджмент підприємницької діяльності Навч. посібник / За редакцією Л. І. Скібіцької.—К.: Кондор, 2013.
53. *Шевчук С. П.* Управління сучасним офісом. Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури. 2010.

ПСИХОЛОГІЧНІ ТЕСТИ

Психологічні тести використовуються для з'ясування здатностей, кмітливості, інтелекту, інтересів, фізичного стану, особистих властивостей тестованих. Все більше компанії керуються результатами попереднього тестування, вирішуючи питання про те, чи підходить претендент на дану посаду й чи виправдає він витрати на навчання. Компанії використовують два основних методи: кваліфікаційне й психологічне тестування.

Психологічні тести допомагають оцінити загальний інтелектуальний рівень, конфліктність, стресовитривалість, комунікабельність, відношення до роботи, інтереси, здатність до управлінської діяльності й особисті якості.

Отже, тести використовуються для з'ясування здатностей, кмітливості, інтелекту, інтересів, фізичного стану, особистих властивостей тестованих. Все більше компанії керуються результатами попереднього тестування, вирішуючи питання про те, чи підходить претендент на дану посаду й чи виправдає він витрати на навчання. Компанії використовують два основних методи: *кваліфікаційне* й *психологічне* тестування.

ТЕСТ 1**ЗДАТНІСТЬ УНИКАТИ КОНФЛІКТІВ**

1. Уявіть, що у громадському транспорті починається суперечка. Що ви зробите?

- а) не станете втручатися у сварку;
- б) можете втрутитися, устати на сторону потерпілого;
- в) обов'язково втрутитися і будете до кінця відстоювати свою точку зору.

2. На зборах ви критикуєте керівництво за допущені помилки?

- а) ні;
- б) так, але в залежності від особистого відношення до нього;
- в) за помилки критикуєте завжди.

3. Ваш безпосередній керівник викладає свій план роботи, що вам здається нерациональним. Чи запропонуєте ви свій план, що здається вам краще?

- а) якщо інші вас підтримають, те так;
- б) зрозуміло, ви будете підтримувати свій план;
- в) побоїтеся, що за критику вас можуть позбавити преміальних.

4. Чи любите ви сперечатися зі своїми колегами, друзями?

ПСИХОЛОГІЧНІ ТЕСТИ

Психологічні тести використовуються для з'ясування здатностей, кмітливості, інтелекту, інтересів, фізичного стану, особистих властивостей тестованих. Все більше компанії керуються результатами попереднього тестування, вирішуючи питання про те, чи підходить претендент на дану посаду й чи виправдає він витрати на навчання. Компанії використовують два основних методи: кваліфікаційне й психологічне тестування.

Психологічні тести допомагають оцінити загальний інтелектуальний рівень, конфліктність, стресовитривалість, комунікабельність, відношення до роботи, інтереси, здатність до управлінської діяльності й особисті якості.

Отже, тести використовуються для з'ясування здатностей, кмітливості, інтелекту, інтересів, фізичного стану, особистих властивостей тестованих. Все більше компанії керуються результатами попереднього тестування, вирішуючи питання про те, чи підходить претендент на дану посаду й чи виправдає він витрати на навчання. Компанії використовують два основних методи: *кваліфікаційне* й *психологічне* тестування.

ТЕСТ 1**ЗДАТНІСТЬ УНИКАТИ КОНФЛІКТІВ**

1. Уявіть, що у громадському транспорті починається суперечка. Що ви зробите?

- а) не станете втручатися у сварку;
- б) можете втрутитися, устати на сторону потерпілого;
- в) обов'язково втрутитися і будете до кінця відстоювати свою точку зору.

2. На зборах ви критикуєте керівництво за допущені помилки?

- а) ні;
- б) так, але в залежності від особистого відношення до нього;
- в) за помилки критикуєте завжди.

3. Ваш безпосередній керівник викладає свій план роботи, що вам здається нерациональним. Чи запропонуєте ви свій план, що здається вам краще?

- а) якщо інші вас підтримають, те так;
- б) зрозуміло, ви будете підтримувати свій план;
- в) побоїтеся, що за критику вас можуть позбавити преміальних.

4. Чи любите ви сперечатися зі своїми колегами, друзями?

а) тільки з тими, хто не ображається, і коли суперечки не псують ваших відносин;

б) так, але тільки по принципових, важливих питаннях;

в) ви спорете з всіма і по будь-якому приводі.

5. Хтось намагається пролізти пере вами без черги, як ви себе поведете?

а) вважаючи, що і ви не гірше, теж спробуєте обійти чергу;

б) обурюєтеся, але про себе;

в) відкрито висловлюєте своє обурення.

6. Розглядається раціоналізаторська пропозиція вашого колеги, у якому є сміливі ідеї, але є і помилки. Ви знаєте, що ваша думка буде вирішальним. Як ви надійдете?

а) висловитеся про позитивні і негативні сторони рацпропозиції;

б) виділите його позитивні сторони і дасте можливість колего продовжити роботу;

в) станете критикувати за помилки.

7. Ви зустріли підлітків, що курять. Як ви відреагуєте?

а) нічого не скажете;

б) зробите їм зауваження;

в) вчитаете.

8. У ресторані ви помітили, що офіціант обрахував вас. Що ви почнуть?

а) не дасте чайових;

б) попросите, щоб він ще раз при вас підрахував суму;

в) це буде приводом для скандалу.

9. Адміністратор у будинку відпочинку займається сторонніми справами, замість того, щоб виконувати свої обов'язки. Чи обурює вас це?

а) так, хоча ви думаєте, що ваше висловлення мале що змінить;

б) знаходите спосіб поскаржитися на нього;

в) зганяєте невдоволення на молодшому персоналі.

10. Ви спорете з вашим сином-підлітком і переконуєтеся, що він правий. Чи визнаєте ви свою помилку

а) немає;

б) зрозуміло, визнаєте;

в) який же у вас авторитет, якщо ви визнаєтеся, що були не праві?

Оцінка результатів За відповіді на питання нараховуються бали:

а) 4 бали;

б) 2 бали;

в) 0 балів.

30-40 балів. Ви тактовні, не любите конфліктів, уникаєте критичних ситуацій. Якщо вам приходится вступати в суперечку, ви враховуєте, як це відіб'ється на вашім службовому становищі або приятельських відносинах. Ви прагнете бути приємним для навколишніх, але коли їм

а) тільки з тими, хто не ображається, і коли суперечки не псують ваших відносин;

б) так, але тільки по принципових, важливих питаннях;

в) ви спорете з всіма і по будь-якому приводі.

5. Хтось намагається пролізти пере вами без черги, як ви себе поведете?

а) вважаючи, що і ви не гірше, теж спробуєте обійти чергу;

б) обурюєтеся, але про себе;

в) відкрито висловлюєте своє обурення.

6. Розглядається раціоналізаторська пропозиція вашого колеги, у якому є сміливі ідеї, але є і помилки. Ви знаєте, що ваша думка буде вирішальним. Як ви надійдете?

а) висловитеся про позитивні і негативні сторони рацпропозиції;

б) виділите його позитивні сторони і дасте можливість колего продовжити роботу;

в) станете критикувати за помилки.

7. Ви зустріли підлітків, що курять. Як ви відреагуєте?

а) нічого не скажете;

б) зробите їм зауваження;

в) вчитаете.

8. У ресторані ви помітили, що офіціант обрахував вас. Що ви почнуть?

а) не дасте чайових;

б) попросите, щоб він ще раз при вас підрахував суму;

в) це буде приводом для скандалу.

9. Адміністратор у будинку відпочинку займається сторонніми справами, замість того, щоб виконувати свої обов'язки. Чи обурює вас це?

а) так, хоча ви думаєте, що ваше висловлення мале що змінить;

б) знаходите спосіб поскаржитися на нього;

в) зганяєте невдоволення на молодшому персоналі.

10. Ви спорете з вашим сином-підлітком і переконуєтеся, що він правий. Чи визнаєте ви свою помилку

а) немає;

б) зрозуміло, визнаєте;

в) який же у вас авторитет, якщо ви визнаєтеся, що були не праві?

Оцінка результатів За відповіді на питання нараховуються бали:

а) 4 бали;

б) 2 бали;

в) 0 балів.

30-40 балів. Ви тактовні, не любите конфліктів, уникаєте критичних ситуацій. Якщо вам приходится вступати в суперечку, ви враховуєте, як це відіб'ється на вашім службовому становищі або приятельських відносинах. Ви прагнете бути приємним для навколишніх, але коли їм

потрібно допомога, ви не завжди вирішуєтеся неї зробити, тим самим ви можете втратити повагу до себе в очах інших.

15-29 балів. Про вас говорять, що ви – конфліктна особистість. Ви наполегливо обстоюєте свою думку, незважаючи на те, як це вплине на ваші службові відносини. За це вас поважають.

14 і менш балів. Ви шукаєте приводи для суперечок, велика частина яких зайва, дріб'язкова, любите критикувати, нав'язувати своя думка, навіть якщо не праві.

ТЕСТ 2

ВОЛЬОВІ ЯКОСТІ

На кожний із наведених запитань можна відповісти:

«так», «ні», «не знаю», «буває»

1. Чи можете Ви завершити розпочату роботу, яка Вам не цікава, незалежно від того, що час і обставини дозволяють припинити і потім знову повернутися до неї?

2. Чи переборете Ви без особливих зусиль внутрішній спір, коли необхідно зробити що-небудь неприємне Вам (наприклад, піти на чергування у вихідний день)?

3. Коли потрапляєте в конфліктну ситуацію на роботі чи в побуті, чи спроможні Ви взяти себе в руки настільки, щоб поглянути на неї з максимальною об'єктивністю?

4. Якщо Вам приписана дієта, чи зможете перебороти всі кулінарні спокуси?

5. Чи знайдете Ви сили вранці встати раніше, ніж звичайно, як було заплановано вчора?

6. Чи залишитесь Ви на місці події, щоб дати свідчення?

7. Чи швидко відповідаєте на листи?

8. Якщо у Вам визиває страх майбутній політ на літаку або відвідування зуболікарського кабінету, чи зумієте без особливих труднощів перебороти ці почуття і в останній момент не змінити свої наміри?

9. Чи будете приймати неприємні ліки, які Вам наполегливо рекомендує лікар?

10. Дотримаєте дану обіцянку, навіть якщо виконання її принесе чималі турботи, іншими словами – чи є Ви людиною слова?

11. Без будь-яких вагань відбудете в поїздку в незнайоме місто, якщо це необхідно?

12. Чи суворо дотримуетесь розпорядку дня: часу пробудження, прийому їжі, занять, прибирання та інших справ?

13. Чи ставитесь негативно до бібліотечних боржників?

14. Чи можете Ви припинити сварку і замовчати, якими б образливими на здавались Вам слова протилежної сторони?

Оцінка результатів.

Відповіді «Так»– 2 очка, «ні»– 0, «не знаю» або «буває»– 1 очко.

потрібно допомога, ви не завжди вирішуєтеся неї зробити, тим самим ви можете втратити повагу до себе в очах інших.

15-29 балів. Про вас говорять, що ви – конфліктна особистість. Ви наполегливо обстоюєте свою думку, незважаючи на те, як це вплине на ваші службові відносини. За це вас поважають.

14 і менш балів. Ви шукаєте приводи для суперечок, велика частина яких зайва, дріб'язкова, любите критикувати, нав'язувати своя думка, навіть якщо не праві.

ТЕСТ 2

ВОЛЬОВІ ЯКОСТІ

На кожний із наведених запитань можна відповісти:

«так», «ні», «не знаю», «буває»

1. Чи можете Ви завершити розпочату роботу, яка Вам не цікава, незалежно від того, що час і обставини дозволяють припинити і потім знову повернутися до неї?

2. Чи переборете Ви без особливих зусиль внутрішній спір, коли необхідно зробити що-небудь неприємне Вам (наприклад, піти на чергування у вихідний день)?

3. Коли потрапляєте в конфліктну ситуацію на роботі чи в побуті, чи спроможні Ви взяти себе в руки настільки, щоб поглянути на неї з максимальною об'єктивністю?

4. Якщо Вам приписана дієта, чи зможете перебороти всі кулінарні спокуси?

5. Чи знайдете Ви сили вранці встати раніше, ніж звичайно, як було заплановано вчора?

6. Чи залишитесь Ви на місці події, щоб дати свідчення?

7. Чи швидко відповідаєте на листи?

8. Якщо у Вам визиває страх майбутній політ на літаку або відвідування зуболікарського кабінету, чи зумієте без особливих труднощів перебороти ці почуття і в останній момент не змінити свої наміри?

9. Чи будете приймати неприємні ліки, які Вам наполегливо рекомендує лікар?

10. Дотримаєте дану обіцянку, навіть якщо виконання її принесе чималі турботи, іншими словами – чи є Ви людиною слова?

11. Без будь-яких вагань відбудете в поїздку в незнайоме місто, якщо це необхідно?

12. Чи суворо дотримуетесь розпорядку дня: часу пробудження, прийому їжі, занять, прибирання та інших справ?

13. Чи ставитесь негативно до бібліотечних боржників?

14. Чи можете Ви припинити сварку і замовчати, якими б образливими на здавались Вам слова протилежної сторони?

Оцінка результатів.

Відповіді «Так»– 2 очка, «ні»– 0, «не знаю» або «буває»– 1 очко.

0-12 балів – вольові якості – цілеспрямованість, рішучість, наполегливість розвинуті недостатньо. Не виявляєте ініціативи.

13-21 бал – вольові якості – цілеспрямованість, рішучість, наполегливість досить розвинуті, але ініціативу виявляє не часто.

22-30 балів – вольові якості – цілеспрямованість, рішучість, наполегливість добре розвинуті, ініціативний.

ТЕСТ 3

СХИЛЬНІСТЬ ДО ЛІДЕРСТВА

Відповідайте «так» чи «ні» на такі запитання:

1. Як по-Вашому, підійшла б Вам професія актора чи політика?
2. Чи роздратовують Вас люди, які намагаються одягтися і вести себе екстравагантно?
3. Можете Ви розмовляти з іншою людиною про Ваші інтимні проблеми?
4. Чи одразу Ви реагуєте на найменші прояви невірного трактування Ваших слів і вчинків?
5. Відчуваєте Ви дискомфорт, коли інші домагаються успіху в тій сфері, де Ви самі хотіли б його досягнути?
6. Чи любите Ви займатись будь-якою важкою справою, щоб показати, що Ви здатні на це?
7. Могли б присвятити всього себе досягненню чого-небудь видатного?
8. Чи влаштовує Вас одне й теж коло друзів?
9. Чи віддаєте Ви перевагу вести життя розмірно, розписане по годинах?
10. Чи любите Ви міняти меблі в квартирі?
11. Чи Вам подобається робити що-небудь кожен раз по-іншому?
12. Чи любите Ви «осаджувати» того, хто, по-Вашому, занадто самовпевнений?
13. Чи подобається Вам демонструвати, що Ваш начальник або особа, шанована за авторитет, є неправою?

Підрахуйте очки:

1-е, 3-е, 4-е, 6-е, 7-е, 10-е, 11-е, 12-е, 13-е питання:

«так» – 5 очок, «ні» – 0 очок;

2-е, 5-е, 8-е, 9-е питання:

«так» – 0 очок, «ні» – 5 очок.

0-20 – у взаємовідносинах дуже невпевнений в собі і з цього приводу не може досягти наміченого. Не схильний переконувати оточуючих, навіть коли абсолютно правий.

21-35 – досить впевнений у собі, але не завжди схильний переконувати інших.

36-50 – у взаємовідносинах з людьми почуває себе впевнено, ефективно впливає на оточуючих, вміє аргументовано переконати.

0-12 балів – вольові якості – цілеспрямованість, рішучість, наполегливість розвинуті недостатньо. Не виявляєте ініціативи.

13-21 бал – вольові якості – цілеспрямованість, рішучість, наполегливість досить розвинуті, але ініціативу виявляє не часто.

22-30 балів – вольові якості – цілеспрямованість, рішучість, наполегливість добре розвинуті, ініціативний.

ТЕСТ 3

СХИЛЬНІСТЬ ДО ЛІДЕРСТВА

Відповідайте «так» чи «ні» на такі запитання:

1. Як по-Вашому, підійшла б Вам професія актора чи політика?
2. Чи роздратовують Вас люди, які намагаються одягтися і вести себе екстравагантно?
3. Можете Ви розмовляти з іншою людиною про Ваші інтимні проблеми?
4. Чи одразу Ви реагуєте на найменші прояви невірного трактування Ваших слів і вчинків?
5. Відчуваєте Ви дискомфорт, коли інші домагаються успіху в тій сфері, де Ви самі хотіли б його досягнути?
6. Чи любите Ви займатись будь-якою важкою справою, щоб показати, що Ви здатні на це?
7. Могли б присвятити всього себе досягненню чого-небудь видатного?
8. Чи влаштовує Вас одне й теж коло друзів?
9. Чи віддаєте Ви перевагу вести життя розмірно, розписане по годинах?
10. Чи любите Ви міняти меблі в квартирі?
11. Чи Вам подобається робити що-небудь кожен раз по-іншому?
12. Чи любите Ви «осаджувати» того, хто, по-Вашому, занадто самовпевнений?
13. Чи подобається Вам демонструвати, що Ваш начальник або особа, шанована за авторитет, є неправою?

Підрахуйте очки:

1-е, 3-е, 4-е, 6-е, 7-е, 10-е, 11-е, 12-е, 13-е питання:

«так» – 5 очок, «ні» – 0 очок;

2-е, 5-е, 8-е, 9-е питання:

«так» – 0 очок, «ні» – 5 очок.

0-20 – у взаємовідносинах дуже невпевнений в собі і з цього приводу не може досягти наміченого. Не схильний переконувати оточуючих, навіть коли абсолютно правий.

21-35 – досить впевнений у собі, але не завжди схильний переконувати інших.

36-50 – у взаємовідносинах з людьми почуває себе впевнено, ефективно впливає на оточуючих, вміє аргументовано переконати.

51-65 – завжди впевнений у собі, ефективно впливає на оточуючих, вміє переконати. Але наполегливість іноді межує з впертістю.

ТЕСТ 4 РІШУЧІСТЬ

Дайте відповідь «так» чи «ні» на такі запитання.

1. Чи зможете Ви легко пристосуватися на старому місці роботи до нових правил, нового стилю, що суттєво відрізняється від звичайного Вам?

2. Чи швидко адаптуєтесь в новому колективі?

3. Чи спроможні Ви висловити свою думку прилюдно, навіть якщо знаєте, що вона суперечить точці зору вищого керівника?

4. Якщо Вам запропонують посаду з більш високим окладом в іншій установі, чи погодитесь Ви без будь-яких вагань перейти на нову роботу?

5. Чи схильні Ви заперечувати свою вину в допущеній помилці і підшукувати підходящу для даного випадку відмову?

6. Чи пояснюєте Ви причину своєї відмови від чого-небудь справжніми мотивами, не прикриваючись «пом'якшуючими» комуфлюючими причинами і обставинами?

7. Чи зможете Ви змінити свій погляд з того чи іншого питання в результаті серйозної дискусії?

8. Ви читаєте чиясь роботу (за службовими обов'язками чи на прохання), думка її вірна, але стиль викладання Вам не подобається – Ви могли б написати по-іншому. Чи станете Ви правити текст і наполегливо пропонувати змінити його згідно з вашою думкою?

9. Якщо побачите у вітрині річ, яка Вам дуже подобається, то чи купите її, навіть якщо ця річ не так уже і потрібна?

10. Чи зможете змінити своє рішення під впливом умовлянь принадливої людини?

11. Чи плануєте заздалегідь свою відпустку, не покладаючись на «авось»?

12. Чи завжди виконуєте дані Вами обіцянки?

Визначте кількість набраних Вами балів по таблиці.

Питання	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
«так»	3	4	3	2	0	3	2	2	0	0	1	2
«ні»	0	0	0	0	4	0	0	0	2	3	0	0

0-9 – дуже нерішучий, схильний до довгих вагань з кожного приводу, намагається перекласти прийняття рішення на інших, відмовчується на зборах та нарадах.

10-18 – рішення приймає виважено та обережно, досить швидко, але в умовах обмеженого часу схильний до коливань та сумнівів.

19-28 – достатньо рішучий, не схильний до зайвих вагань. Спираючись на себе, не ігнорує порад оточуючих, хоча звертається до них не

51-65 – завжди впевнений у собі, ефективно впливає на оточуючих, вміє переконати. Але наполегливість іноді межує з впертістю.

ТЕСТ 4 РІШУЧІСТЬ

Дайте відповідь «так» чи «ні» на такі запитання.

1. Чи зможете Ви легко пристосуватися на старому місці роботи до нових правил, нового стилю, що суттєво відрізняється від звичайного Вам?

2. Чи швидко адаптуєтесь в новому колективі?

3. Чи спроможні Ви висловити свою думку прилюдно, навіть якщо знаєте, що вона суперечить точці зору вищого керівника?

4. Якщо Вам запропонують посаду з більш високим окладом в іншій установі, чи погодитесь Ви без будь-яких вагань перейти на нову роботу?

5. Чи схильні Ви заперечувати свою вину в допущеній помилці і підшукувати підходящу для даного випадку відмову?

6. Чи пояснюєте Ви причину своєї відмови від чого-небудь справжніми мотивами, не прикриваючись «пом'якшуючими» комуфлюючими причинами і обставинами?

7. Чи зможете Ви змінити свій погляд з того чи іншого питання в результаті серйозної дискусії?

8. Ви читаєте чиясь роботу (за службовими обов'язками чи на прохання), думка її вірна, але стиль викладання Вам не подобається – Ви могли б написати по-іншому. Чи станете Ви правити текст і наполегливо пропонувати змінити його згідно з вашою думкою?

9. Якщо побачите у вітрині річ, яка Вам дуже подобається, то чи купите її, навіть якщо ця річ не так уже і потрібна?

10. Чи зможете змінити своє рішення під впливом умовлянь принадливої людини?

11. Чи плануєте заздалегідь свою відпустку, не покладаючись на «авось»?

12. Чи завжди виконуєте дані Вами обіцянки?

Визначте кількість набраних Вами балів по таблиці.

Питання	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
«так»	3	4	3	2	0	3	2	2	0	0	1	2
«ні»	0	0	0	0	4	0	0	0	2	3	0	0

0-9 – дуже нерішучий, схильний до довгих вагань з кожного приводу, намагається перекласти прийняття рішення на інших, відмовчується на зборах та нарадах.

10-18 – рішення приймає виважено та обережно, досить швидко, але в умовах обмеженого часу схильний до коливань та сумнівів.

19-28 – достатньо рішучий, не схильний до зайвих вагань. Спираючись на себе, не ігнорує порад оточуючих, хоча звертається до них не

так вже й часто. Прийняття рішення відстоює, в разі переконливих контраргументів здатен визнати помилковість рішення.

Більше 29 балів – рішення приймає тверді, вважає себе компетентним з усіх питань і не схильний виявляти ще чіюсь думку. Критичні зауваження з приводу прийнятих рішень викликають нерідко роздратування.

ТЕСТ 5 КОМУНІКАТИВНІ ЯКОСТІ

Відповідайте «так», якщо Ви погоджуєтесь з твердженням, або «ні» – якщо не погоджуєтесь.

1. Мені задіється важким наслідування інших людей.
2. Я б, мабуть, зміг би при нагоді зваляти дурня, щоб звернути увагу або позабавляти оточуючих.
3. З мене вийшов би непоганий актор.
4. Іншим людям інколи здається, що я переживаю більш глибоко, ніж то є насправді.
5. В компанії я рідко знаходжусь у центрі уваги.
6. В різних ситуаціях і в спілкуванні з різними людьми часто поведжу себе зовсім по-іншому.
7. Я можу відстоювати тільки те, в чому щиро впевнений.
8. За для того, щоб досягти успіхів в справах та у відносинах з людьми, намагаюсь вести себе у відповідності з їх сподіваннями.
9. Я можу би товариським з тими, котрих е виношу.
10. Я завжди такий, яким здаюсь.

Нарахуйте по одному балу за відповідь «ні» на 1, 5, 7 питання і за відповідь «так» на всі ніші. Склавши набрані бали в суму, підведіть підсумки.

0-3 бали – у спілкуванні дещо прямолінійні, не завжди стримує емоційні пориви.

4-6 бали – емоційні прояви досить стримані, вміє слухати співрозмовника.

7-10 балів – гнучка реакція на зміни ситуації у спілкуванні, вміє передбачати враження, яке справляє на оточуючих.

ТЕСТ 6 СПРОМОЖНІСТЬ ДО АДАПТАЦІЇ

Нижче пропонуються 24 твердження. Вирішіть, чи відносять-ся ці твердження до Вас або немає. Якщо відносяться, відповідайте «так», якщо не відносяться – «немає» (працюйте на окремому листку).

1. Працюючи, я втомлююся
2. Я не можу зосередитися на чому – не будь одним.
3. Я тривожуся по всякому приводі.

так вже й часто. Прийняття рішення відстоює, в разі переконливих контраргументів здатен визнати помилковість рішення.

Більше 29 балів – рішення приймає тверді, вважає себе компетентним з усіх питань і не схильний виявляти ще чіюсь думку. Критичні зауваження з приводу прийнятих рішень викликають нерідко роздратування.

ТЕСТ 5 КОМУНІКАТИВНІ ЯКОСТІ

Відповідайте «так», якщо Ви погоджуєтесь з твердженням, або «ні» – якщо не погоджуєтесь.

1. Мені задіється важким наслідування інших людей.
2. Я б, мабуть, зміг би при нагоді зваляти дурня, щоб звернути увагу або позабавляти оточуючих.
3. З мене вийшов би непоганий актор.
4. Іншим людям інколи здається, що я переживаю більш глибоко, ніж то є насправді.
5. В компанії я рідко знаходжусь у центрі уваги.
6. В різних ситуаціях і в спілкуванні з різними людьми часто поведжу себе зовсім по-іншому.
7. Я можу відстоювати тільки те, в чому щиро впевнений.
8. За для того, щоб досягти успіхів в справах та у відносинах з людьми, намагаюсь вести себе у відповідності з їх сподіваннями.
9. Я можу би товариським з тими, котрих е виношу.
10. Я завжди такий, яким здаюсь.

Нарахуйте по одному балу за відповідь «ні» на 1, 5, 7 питання і за відповідь «так» на всі ніші. Склавши набрані бали в суму, підведіть підсумки.

0-3 бали – у спілкуванні дещо прямолінійні, не завжди стримує емоційні пориви.

4-6 бали – емоційні прояви досить стримані, вміє слухати співрозмовника.

7-10 балів – гнучка реакція на зміни ситуації у спілкуванні, вміє передбачати враження, яке справляє на оточуючих.

ТЕСТ 6 СПРОМОЖНІСТЬ ДО АДАПТАЦІЇ

Нижче пропонуються 24 твердження. Вирішіть, чи відносять-ся ці твердження до Вас або немає. Якщо відносяться, відповідайте «так», якщо не відносяться – «немає» (працюйте на окремому листку).

1. Працюючи, я втомлююся
2. Я не можу зосередитися на чому – не будь одним.
3. Я тривожуся по всякому приводі.

4. Коли я що – не будь роблю, мої руки трясуться.
5. Я часто хвилююся.
6. Мені нерідко сняться кошмари.
7. Я упріваю навіть у холодну погоду.
8. Я увесь час відчуваю голод.
9. У мене часто хворіє шлунок.
10. Періодами з – за занепокоєння я втрачаю сон.
11. Мене легко вивести із себе.
12. Я скромніше, ніж інші.
13. Я часто про що – те тривожуся.
14. Як шкода, що я не так щасливий, як інші.
15. Я легко можу заплакати.
16. Коли мені потрібно чекати, я нервую.
17. Періодами я відчуваю себе таким щасливим, що не можу усидіти на місці.
18. Я сильно пасую перед труднощами.
19. Часом я відчуваю свою марність.
20. Я соромна людина.
21. Я вважаю, що в усім для мене є труднощі.
22. Я завжди напружений.
23. Часом я відчуваю себе розбитим.
24. Я ухиляюся від труднощів.

Оцінка результатів:

Якщо сума всіх «так» не перевищує 3-х – адаптація висока; якщо 3-10 – середня; понад 10 – низька; 20-25 – дуже низька.

ТЕСТ 7

ВПЕВНЕНІСТЬ У СОБІ

1. Якщо вам дорогу перебіжить чорна кішка або зустрінеться жінка з порожніми цебрами, ви:
 - а) сміло підете їй назустріч, тому що в прикмети не вірите;
 - б) нишком плюнете через плече і, скорчивши ріжки в кишені, рішуче підете вперед;
 - в) просто плюнете (не через плече) і згорнете в найближчий провулок.
2. Ви стоїте в людному місці, а поруч з вами декілька чоловіків голосно лаються. Ви:
 - а) повернетесь до них і висловіть свою думку про таке поведіння;
 - б) будете гарчати під ніс: «Ну й хами!», «Бувають же!», «Посоромились би!»;
 - в) мовчачи перейдете в інше місце, щоб не чути лайки.
3. На вулиці вам зустрілася (зустрілася) симпатична дівчина (юнак), з яким (яким) ви б хотіли познайомитися. Ви:
 - а) підійдете і представитеся режисером (співачкою);

4. Коли я що – не будь роблю, мої руки трясуться.
5. Я часто хвилююся.
6. Мені нерідко сняться кошмари.
7. Я упріваю навіть у холодну погоду.
8. Я увесь час відчуваю голод.
9. У мене часто хворіє шлунок.
10. Періодами з – за занепокоєння я втрачаю сон.
11. Мене легко вивести із себе.
12. Я скромніше, ніж інші.
13. Я часто про що – те тривожуся.
14. Як шкода, що я не так щасливий, як інші.
15. Я легко можу заплакати.
16. Коли мені потрібно чекати, я нервую.
17. Періодами я відчуваю себе таким щасливим, що не можу усидіти на місці.
18. Я сильно пасую перед труднощами.
19. Часом я відчуваю свою марність.
20. Я соромна людина.
21. Я вважаю, що в усім для мене є труднощі.
22. Я завжди напружений.
23. Часом я відчуваю себе розбитим.
24. Я ухиляюся від труднощів.

Оцінка результатів:

Якщо сума всіх «так» не перевищує 3-х – адаптація висока; якщо 3-10 – середня; понад 10 – низька; 20-25 – дуже низька.

ТЕСТ 7

ВПЕВНЕНІСТЬ У СОБІ

1. Якщо вам дорогу перебіжить чорна кішка або зустрінеться жінка з порожніми цебрами, ви:
 - а) сміло підете їй назустріч, тому що в прикмети не вірите;
 - б) нишком плюнете через плече і, скорчивши ріжки в кишені, рішуче підете вперед;
 - в) просто плюнете (не через плече) і згорнете в найближчий провулок.
2. Ви стоїте в людному місці, а поруч з вами декілька чоловіків голосно лаються. Ви:
 - а) повернетесь до них і висловіть свою думку про таке поведіння;
 - б) будете гарчати під ніс: «Ну й хами!», «Бувають же!», «Посоромились би!»;
 - в) мовчачи перейдете в інше місце, щоб не чути лайки.
3. На вулиці вам зустрілася (зустрілася) симпатична дівчина (юнак), з яким (яким) ви б хотіли познайомитися. Ви:
 - а) підійдете і представитеся режисером (співачкою);

- б) запитаете: «Не підкажете, котра година?» – і ніжно посміхнетеся;
в) просто представитесь;
г) пройдете мимо і подумаете: «Не доля...»
4. Йдучи по пустельній вулиці, ви бачите, що п'ятеро хлопців прис-
тають до дівчини. Ви:
а) стрімголов, кидаєтеся на допомогу, не думаючи про наслідки;
б) голосно кричачи, біжите до найближчого телефону;
в) спішно ретируючись, думаете: «Сама винна».
5. Ви стоїте в черзі до залізничної каси. До віконця протискується
людина, який ви раніш у черзі не бачили. Ви:
а) дивлячись йому в особу, говорите усе, що ви про нього думаете;
б) намагаєтеся «пришпилити» його до прилавка вбивчим поглядом;
в) думаете: «Добре, одним більше, одним менше, неважливо».
6. Ви досить непогано виглядаєте і маєте повне право пишатися сво-
їм волоссям, але ваша краща подруга радить вам перемінити зачіску.
Ви:
а) негайно відправляєтеся в перукарню;
б) обходите й обзвонюєте всіх своїх подруг/друзів і запитуете, що
вони думають із приводу вашої зачіски, і якщо їхня думка не на вашу
користь, то йдете стригтись;
в) знайшовши розраду в прислів'ї: «Від добра добро не шукають»,
доставляєте всі як є.
7. Ви приходите в компанію незнайомих людей, з якими змушені
провести вечір. Ви:
а) відразу звертаєте на себе увага словом, жартом і відчуваєте себе
невимушено;
б) сідаєте з ким-небудь поруч і затіваєте бесіду;
в) примостившись на краєчку стільця, мовчачи чекаєте, поки на вас
звернуть увагу.
Підрахуйте відповіді а), б), в) і зробіть висновок самі.

ТЕСТ 8
ВОЛОДІННЯ ЯКОСТЯМИ, НЕОБХІДНИМИ ДЛЯ
КЕРІВНИЦТВА ІНШИМИ ЛЮДЬМИ

Дайте відповіді «А», «Б», або «В» чи «Г» на наступні питання:

1. Звичайно ви уподобаєте:

- А – планувати свою діяльність;
Б – діяти спонтанно.

2. Ваші друзі:

- А – часто виливають вам душу;
Б – рідко поділяються з вами особистими проблемами.

2. Що скоріше могло б стати вашим хобі?

- А – колекціонування;
Б – гра в теніс.

- б) запитаете: «Не підкажете, котра година?» – і ніжно посміхнетеся;
в) просто представитесь;
г) пройдете мимо і подумаете: «Не доля...»
4. Йдучи по пустельній вулиці, ви бачите, що п'ятеро хлопців прис-
тають до дівчини. Ви:
а) стрімголов, кидаєтеся на допомогу, не думаючи про наслідки;
б) голосно кричачи, біжите до найближчого телефону;
в) спішно ретируючись, думаете: «Сама винна».
5. Ви стоїте в черзі до залізничної каси. До віконця протискується
людина, який ви раніш у черзі не бачили. Ви:
а) дивлячись йому в особу, говорите усе, що ви про нього думаете;
б) намагаєтеся «пришпилити» його до прилавка вбивчим поглядом;
в) думаете: «Добре, одним більше, одним менше, неважливо».
6. Ви досить непогано виглядаєте і маєте повне право пишатися сво-
їм волоссям, але ваша краща подруга радить вам перемінити зачіску.
Ви:
а) негайно відправляєтеся в перукарню;
б) обходите й обзвонюєте всіх своїх подруг/друзів і запитуете, що
вони думають із приводу вашої зачіски, і якщо їхня думка не на вашу
користь, то йдете стригтись;
в) знайшовши розраду в прислів'ї: «Від добра добро не шукають»,
доставляєте всі як є.
7. Ви приходите в компанію незнайомих людей, з якими змушені
провести вечір. Ви:
а) відразу звертаєте на себе увага словом, жартом і відчуваєте себе
невимушено;
б) сідаєте з ким-небудь поруч і затіваєте бесіду;
в) примостившись на краєчку стільця, мовчачи чекаєте, поки на вас
звернуть увагу.
Підрахуйте відповіді а), б), в) і зробіть висновок самі.

ТЕСТ 8
ВОЛОДІННЯ ЯКОСТЯМИ, НЕОБХІДНИМИ ДЛЯ
КЕРІВНИЦТВА ІНШИМИ ЛЮДЬМИ

Дайте відповіді «А», «Б», або «В» чи «Г» на наступні питання:

1. Звичайно ви уподобаєте:

- А – планувати свою діяльність;
Б – діяти спонтанно.

2. Ваші друзі:

- А – часто виливають вам душу;
Б – рідко поділяються з вами особистими проблемами.

2. Що скоріше могло б стати вашим хобі?

- А – колекціонування;
Б – гра в теніс.

3. Більше задоволення вам доставляє гра:

А – у шахи;

Б – у карти або взагалі в азартні ігри.

5. У компанії:

А – вам подобається усіх розвеселити;

Б – ви не любите виявлятися в ролі клоуна.

6. Звичайно вам вдасться сподобатися особі протилежної статі:

А – з першого погляду;

Б – після нетривалої бесіди.

7. Кращий спосіб змусити людини щось робити – довести, що:

А – майбутня йому робота приємна і цікава;

Б – цим він зможе принести користь собі й іншим.

8. Чи даєте ви людям ради?

В – так, якщо відчуваєте себе дійсно здатним допомогти;

Г – ні, тому що не хочете виявитися винуватим у чужих помилках.

9. Чужі ради частіше:

В – дратують вас;

Г – містять корисну інформацію.

10. Яка якість «шкідливіше» у роботі:

В – безвідповідальність;

Г – індивідуалізм.

11. Коли вам доручають дуже відповідальну роботу:

В – вам це допомагає працювати краще, ніж звичайно;

Г – ви боїтеся не виправдати довіру, нервуєте і тому працюєте гірше.

11. Гарний начальник у будь-якій проблемній ситуації знає:

В – що потрібно робити;

Г – хто винуватий.

12. Людина, що дозволяє собі ризикувати:

В – повинна бути досить сильним;

Г – у будь-якому випадку – людина ненадійний.

13. Хто може принести більше користі на роботі:

В – безладний геній;

Г – сумлінний дурень.

Оцінка результатів

Підрахуйте кількість відповідей А, Б, В и Г.

Порівняйте А с Б, В с Г.

Знайдіть свій варіант.

А > Б, В > Г. Ви створені для відповідальних посад. Є підстави припускати, що ще в школі ви часто виявлялися організатором суспільної роботи (або зриву уроків). І зараз, імовірно, ви вже займаєте начальницьке положення – нехай невеликих масштабів. Справа в тім, що ви маєте уміння працювати з людьми – ті, хто знаходиться під вашим початком, напевно задоволені своєю долею, і вас не дуже стомлює необхідність постійно займатися організацією і контролем їхньої діяль-

3. Більше задоволення вам доставляє гра:

А – у шахи;

Б – у карти або взагалі в азартні ігри.

5. У компанії:

А – вам подобається усіх розвеселити;

Б – ви не любите виявлятися в ролі клоуна.

6. Звичайно вам вдасться сподобатися особі протилежної статі:

А – з першого погляду;

Б – після нетривалої бесіди.

7. Кращий спосіб змусити людини щось робити – довести, що:

А – майбутня йому робота приємна і цікава;

Б – цим він зможе принести користь собі й іншим.

8. Чи даєте ви людям ради?

В – так, якщо відчуваєте себе дійсно здатним допомогти;

Г – ні, тому що не хочете виявитися винуватим у чужих помилках.

9. Чужі ради частіше:

В – дратують вас;

Г – містять корисну інформацію.

10. Яка якість «шкідливіше» у роботі:

В – безвідповідальність;

Г – індивідуалізм.

11. Коли вам доручають дуже відповідальну роботу:

В – вам це допомагає працювати краще, ніж звичайно;

Г – ви боїтеся не виправдати довіру, нервуєте і тому працюєте гірше.

11. Гарний начальник у будь-якій проблемній ситуації знає:

В – що потрібно робити;

Г – хто винуватий.

12. Людина, що дозволяє собі ризикувати:

В – повинна бути досить сильним;

Г – у будь-якому випадку – людина ненадійний.

13. Хто може принести більше користі на роботі:

В – безладний геній;

Г – сумлінний дурень.

Оцінка результатів

Підрахуйте кількість відповідей А, Б, В и Г.

Порівняйте А с Б, В с Г.

Знайдіть свій варіант.

А > Б, В > Г. Ви створені для відповідальних посад. Є підстави припускати, що ще в школі ви часто виявлялися організатором суспільної роботи (або зриву уроків). І зараз, імовірно, ви вже займаєте начальницьке положення – нехай невеликих масштабів. Справа в тім, що ви маєте уміння працювати з людьми – ті, хто знаходиться під вашим початком, напевно задоволені своєю долею, і вас не дуже стомлює необхідність постійно займатися організацією і контролем їхньої діяль-

ності. Крім того, ви вмієте приймати рішення і брати на себе відповідальність за їхнє прийняття – не усі хто претендує на високі посади мають таку здатність. Резюмуючи, можна відзначити, що ви – людина, що здатна бути начальником, причому гарним: і з погляду підлеглих, і з погляду більш високого керівництва. Разом з тією з вашим набором якостей ви можете бути прекрасним вчителем і вихователем, а також зробити кар'єру політика або юриста.

$A < B, B > G$. Якщо ви станете керівником (а це цілком реально, оскільки ви маєте організаторський талант), те ризикуєте періодично чути за своєю спиною невтішні відгуки про вас ваших підлеглих. Ви прекрасно вмієте організовувати діяльність інших, але дуже не любите брати на себе відповідальність за що б те ні було. Керівництво для вас – це право і можливість давати доручення; необхідність спостерігати за їх виконанням і звітувати перед вищестоящими керівниками. Таких керівників, на жаль, не люблять. Але в окремих випадках саме такі люди необхідні. Уявіть собі колектив, що складається з дуже талановитих людей, які всі «не від світу цього». Керувати таким колективом повинні саме ви.

$A > B, B < G$. Цілком можливо, що в один прекрасний момент ви виявитеся в кріслі керівника. Справа в тім, що ви володієте таким коштовним (і досить рідким) якістю, як уміння брати на себе відповідальність за усіх. Однак саме тому керівництво може виявитися для вас дуже важкою задачею. Усупереч розхожій думці, що для керівника головне – знати, кому доручити ту або іншу роботу, ви будете максимум роботи брати на себе і дуже жорстко контролювати діяльність своїх підлеглих. Саме такий керівник потрібний організації, що тільки починає свою роботу, або тієї, котра терпить занепад. Якщо ж організація стабільна, то ваш стиль діяльності буде подібний стрілянину з гармати по горобцях і тільки вимотає вас і ваших підлеглих.

$A < B, B < G$. Ні, з вас гарного керівника не вийде. Навіть якщо ви прекрасний фахівець і дуже мила людина, ніколи не погоджуйтеся бути обраним на відповідальну посаду. Це перетворить у пекло або ваше життя, або життя ваших підлеглих, а можливо, і всієї організації. Імовірноше всього, ви і не дуже рветесь до посад. Ви розумієте, що вас буде стомлювати необхідність брати на себе відповідальність не тільки за свою, а ще за чийсь діяльність. Та й узагалі, ви волієте працювати самі по собі (це не виходить, що ви некоммунікбельна людина, у роботі ви любите ні від кого не залежати). Так що ідеальний для вас варіант трудової посади – «сам собі начальник», тобто посада, що не вимагає ні командувати, ні виконувати розпорядження.

ності. Крім того, ви вмієте приймати рішення і брати на себе відповідальність за їхнє прийняття – не усі хто претендує на високі посади мають таку здатність. Резюмуючи, можна відзначити, що ви – людина, що здатна бути начальником, причому гарним: і з погляду підлеглих, і з погляду більш високого керівництва. Разом з тією з вашим набором якостей ви можете бути прекрасним вчителем і вихователем, а також зробити кар'єру політика або юриста.

$A < B, B > G$. Якщо ви станете керівником (а це цілком реально, оскільки ви маєте організаторський талант), те ризикуєте періодично чути за своєю спиною невтішні відгуки про вас ваших підлеглих. Ви прекрасно вмієте організовувати діяльність інших, але дуже не любите брати на себе відповідальність за що б те ні було. Керівництво для вас – це право і можливість давати доручення; необхідність спостерігати за їх виконанням і звітувати перед вищестоящими керівниками. Таких керівників, на жаль, не люблять. Але в окремих випадках саме такі люди необхідні. Уявіть собі колектив, що складається з дуже талановитих людей, які всі «не від світу цього». Керувати таким колективом повинні саме ви.

$A > B, B < G$. Цілком можливо, що в один прекрасний момент ви виявитеся в кріслі керівника. Справа в тім, що ви володієте таким коштовним (і досить рідким) якістю, як уміння брати на себе відповідальність за усіх. Однак саме тому керівництво може виявитися для вас дуже важкою задачею. Усупереч розхожій думці, що для керівника головне – знати, кому доручити ту або іншу роботу, ви будете максимум роботи брати на себе і дуже жорстко контролювати діяльність своїх підлеглих. Саме такий керівник потрібний організації, що тільки починає свою роботу, або тієї, котра терпить занепад. Якщо ж організація стабільна, то ваш стиль діяльності буде подібний стрілянину з гармати по горобцях і тільки вимотає вас і ваших підлеглих.

$A < B, B < G$. Ні, з вас гарного керівника не вийде. Навіть якщо ви прекрасний фахівець і дуже мила людина, ніколи не погоджуйтеся бути обраним на відповідальну посаду. Це перетворить у пекло або ваше життя, або життя ваших підлеглих, а можливо, і всієї організації. Імовірноше всього, ви і не дуже рветесь до посад. Ви розумієте, що вас буде стомлювати необхідність брати на себе відповідальність не тільки за свою, а ще за чийсь діяльність. Та й узагалі, ви волієте працювати самі по собі (це не виходить, що ви некоммунікбельна людина, у роботі ви любите ні від кого не залежати). Так що ідеальний для вас варіант трудової посади – «сам собі начальник», тобто посада, що не вимагає ні командувати, ні виконувати розпорядження.

ТЕСТ 9

ЗДАТНІСТЬ БУТИ ЛІДЕРОМ У КОЛЕКТИВІ

Дайте відповіді «так» або «ні» на наступні питання:

1. Чи прагнете ви до використання новітніх досягнень у своїй професії?
2. Чи прагнете ви співробітничати з іншими людьми?
3. Ви говорите зі співробітниками коротко, ясно і чемно?
4. Чи з'ясуєте ви причини, що змусили вас прийняти те або інше рішення?
5. Чи довіряють вам підлеглі?
6. Чи утягуєте ви усіх виконавців завдання в процес обговорення цілей, термінів, методів тощо?
7. Чи заохочуєте ви ініціативу співробітників, чи просите вносити пропозиції і зауваження?
8. Чи пам'ятаєте ви імена всіх людей, з якими спілкуєтесь?
9. Чи надаєте ви волю дій виконавцям у досягненні поставленої мети?
10. Чи контролюєте ви хід виконання завдання?
11. Чи допомагаєте ви підлеглим тільки тоді, коли вони про це просять?
12. Чи виражаєте ви свою подяку підлеглим за кожну добре виконану роботу?
13. Чи прагнете ви знайти в людях кращі якості?
14. Чи знаєте ви, як ефективно можна використовувати можливості кожного підлеглого?
15. Чи знаєте ви інтереси й устремління ваших підлеглих?
16. Чи умієте ви бути уважним слухачем?
17. Чи дякуєте ви співробітника в присутності його товаришів по роботі?
18. Чи робите ви критичні зауваження своїм підлеглим наодинці?
19. Чи відзначаєте ви гарну роботу свого колективу в доповіді вищестоящому керівнику?
20. Чи довіряєте ви своїм підлеглим?
21. Чи прагнете ви дати співробітникам всю інформацію, що одержуєте самі по адміністративних і управлінських каналах?
22. Чи пояснюєте ви співробітнику значення результатів його праці відповідно до цілей підприємства, галузі?
23. Чи залишаєте ви час собі і підлеглим для планування робіт?
24. Чи є у вас план самовдосконалення принаймні на один рік уперед?
25. Чи існує план підвищення кваліфікації персоналу відповідно до вимог часу?
26. Чи читаєте ви регулярно спеціальну літературу?
27. Чи маєте ви досить велику бібліотеку зі спеціальності?

ТЕСТ 9

ЗДАТНІСТЬ БУТИ ЛІДЕРОМ У КОЛЕКТИВІ

Дайте відповіді «так» або «ні» на наступні питання:

1. Чи прагнете ви до використання новітніх досягнень у своїй професії?
2. Чи прагнете ви співробітничати з іншими людьми?
3. Ви говорите зі співробітниками коротко, ясно і чемно?
4. Чи з'ясуєте ви причини, що змусили вас прийняти те або інше рішення?
5. Чи довіряють вам підлеглі?
6. Чи утягуєте ви усіх виконавців завдання в процес обговорення цілей, термінів, методів тощо?
7. Чи заохочуєте ви ініціативу співробітників, чи просите вносити пропозиції і зауваження?
8. Чи пам'ятаєте ви імена всіх людей, з якими спілкуєтесь?
9. Чи надаєте ви волю дій виконавцям у досягненні поставленої мети?
10. Чи контролюєте ви хід виконання завдання?
11. Чи допомагаєте ви підлеглим тільки тоді, коли вони про це просять?
12. Чи виражаєте ви свою подяку підлеглим за кожну добре виконану роботу?
13. Чи прагнете ви знайти в людях кращі якості?
14. Чи знаєте ви, як ефективно можна використовувати можливості кожного підлеглого?
15. Чи знаєте ви інтереси й устремління ваших підлеглих?
16. Чи умієте ви бути уважним слухачем?
17. Чи дякуєте ви співробітника в присутності його товаришів по роботі?
18. Чи робите ви критичні зауваження своїм підлеглим наодинці?
19. Чи відзначаєте ви гарну роботу свого колективу в доповіді вищестоящому керівнику?
20. Чи довіряєте ви своїм підлеглим?
21. Чи прагнете ви дати співробітникам всю інформацію, що одержуєте самі по адміністративних і управлінських каналах?
22. Чи пояснюєте ви співробітнику значення результатів його праці відповідно до цілей підприємства, галузі?
23. Чи залишаєте ви час собі і підлеглим для планування робіт?
24. Чи є у вас план самовдосконалення принаймні на один рік уперед?
25. Чи існує план підвищення кваліфікації персоналу відповідно до вимог часу?
26. Чи читаєте ви регулярно спеціальну літературу?
27. Чи маєте ви досить велику бібліотеку зі спеціальності?

28. Чи піклуєтеся ви про стан свого здоров'я і працездатності?
29. Чи любите ви виконувати складну, але цікаву роботу?
30. Чи ефективно ви проводите бесіди зі своїми підлеглими з питань поліпшення їхньої роботи?
31. Чи знаєте ви, які якості працівника повинні бути в центрі уваги при прийомі на роботу?
32. Чи займаєтеся ви охоче проблемами, питаннями і скаргами своїх підлеглих?
33. Чи тримаєте ви визначену дистанцію з підлеглими?
34. Чи відноситеся ви до співробітників з розумінням і повагою?
35. Ви упевнені в собі?
36. Чи добре ви знаєте свої сильні і слабкі сторони?
37. Чи часто ви застосовуєте оригінальний творчий підхід у прийнятті управлінських рішень?
38. Чи регулярно ви підвищуєте свою кваліфікацію на спеціальних курсах, семінарах?
39. Чи досить ви гнучкі у своєму поведженні, у відносинах з людьми?
40. Чи готові ви змінити стиль свого керівництва з метою підвищення його ефективності?

Оцінка результатів.

За відповіді на питання нараховуються бали:

При відповіді «так» поставте собі 1 бал; при відповіді «ні» -0 балів. Оскільки питання були критеріями успішного керівництва всі 40 питань припускали відповідь «так»; 40 «так» – результат ідеального, найвищого управлінського потенціалу.

Як всякий ідеал, він практично недосяжний, якщо ви, звичайно, були щирі і не намагалися представити себе в більш вигідному світлі. Важливо відзначити, скільки ви дали відповідей «ні» і на які саме питання. Тут ваші слабкі місця. Який результат – співвідношення «так» і «ні» – вважається оптимальним? Це залежить від рівня ваших вимог до себе. Гарний управлінський потенціал характеризують більше 33 відповідей «так».

ТЕСТ 10

ТЕРПИМІСТЬ ДО ЛЮДЕЙ, ГНУЧКІСТЬ У СПІЛКУВАННІ

1. Вас відвідала геніальна ідея. Чи розбудує вас байдужість колег?
А- так;
Б – ні.
2. Чи випробуєте ви роздратування, зустрівши нетверезої людини в громадському місці?
А – так, вам він неприємний;
Б – якщо він тримається в рамках пристойності, то вам усе рівно.

28. Чи піклуєтеся ви про стан свого здоров'я і працездатності?
29. Чи любите ви виконувати складну, але цікаву роботу?
30. Чи ефективно ви проводите бесіди зі своїми підлеглими з питань поліпшення їхньої роботи?
31. Чи знаєте ви, які якості працівника повинні бути в центрі уваги при прийомі на роботу?
32. Чи займаєтеся ви охоче проблемами, питаннями і скаргами своїх підлеглих?
33. Чи тримаєте ви визначену дистанцію з підлеглими?
34. Чи відноситеся ви до співробітників з розумінням і повагою?
35. Ви упевнені в собі?
36. Чи добре ви знаєте свої сильні і слабкі сторони?
37. Чи часто ви застосовуєте оригінальний творчий підхід у прийнятті управлінських рішень?
38. Чи регулярно ви підвищуєте свою кваліфікацію на спеціальних курсах, семінарах?
39. Чи досить ви гнучкі у своєму поведженні, у відносинах з людьми?
40. Чи готові ви змінити стиль свого керівництва з метою підвищення його ефективності?

Оцінка результатів.

За відповіді на питання нараховуються бали:

При відповіді «так» поставте собі 1 бал; при відповіді «ні» -0 балів. Оскільки питання були критеріями успішного керівництва всі 40 питань припускали відповідь «так»; 40 «так» – результат ідеального, найвищого управлінського потенціалу.

Як всякий ідеал, він практично недосяжний, якщо ви, звичайно, були щирі і не намагалися представити себе в більш вигідному світлі. Важливо відзначити, скільки ви дали відповідей «ні» і на які саме питання. Тут ваші слабкі місця. Який результат – співвідношення «так» і «ні» – вважається оптимальним? Це залежить від рівня ваших вимог до себе. Гарний управлінський потенціал характеризують більше 33 відповідей «так».

ТЕСТ 10

ТЕРПИМІСТЬ ДО ЛЮДЕЙ, ГНУЧКІСТЬ У СПІЛКУВАННІ

1. Вас відвідала геніальна ідея. Чи розбудує вас байдужість колег?
А- так;
Б – ні.
2. Чи випробуєте ви роздратування, зустрівши нетверезої людини в громадському місці?
А – так, вам він неприємний;
Б – якщо він тримається в рамках пристойності, то вам усе рівно.

3. Коли вам приходиться спілкуватися з людиною з іншого соціального середовища, чи легко вам знайти з ним загальна мова?

А – так;

Б – ні.

4. Як ви реагуєте, коли над вами жартують?

А – намагаєтеся відповісти в тій же манері;

Б – почуваєте роздратування.

5. Почувши неприємну для вас новина, чи зберігаєте ви спокій?

А- так;

Б – ні.

6. Якщо ви привели в компанію приятеля, і він привернув загальну увагу, як ви реагуєте?

А – розбудовуєтеся, що через це ви позбавляєтеся уваги суспільства;

Б – радуєтеся за нього.

Оцінка результатів.

За відповіді на питання нараховуються бали

2 і менше балів. Ваша непохитність граничить з упертістю. Вам важко ладити з людьми, що думають інакше, чим ви. Швидше за все, ви просто придушете навколишніх, нав'язуючи їм своя думка. Така позиція принесе успіх, але при цьому навколо вас створиться психологічна напруга, що рано чи пізно розрядиться.

4-8 балів. Ви здатні сприйняти незвичайну ідею або зрозуміти іншу точку зору, але іноді ви виявляєте твердість і різкість у судженнях. Намагайтеся не зловживати такими силовими методами.

10 і більше балів. Вам нескладно діяти в далекій для нас середовищу. Ви здатні прийняти революційну ідею, погодитися з парадоксальним, на перший погляд, учинком. Для вас не складно відмовитися від своєї думки, якщо вона йде врозріз з фактами. Ви ніколи не будете наполягати на своєму, усвідомивши свої помилки, і завжди готові виявити повагу до чужої думки, яким би дивним вона не здавалася. Оточуючим легко з вами.

ТЕСТ 11

ЗДАТНІСТЬ ДО ВЗАЄМОДІЇ З ІНШИМИ ЛЮДЬМИ

1. Як часто ви намагаєтеся бувати серед людей?

А – дуже часто;

Б – часто;

В – коли як;

Г – рідко;

Д – дуже рідко.

2. Як часто вам хотілося б бути залученим до діяльності інших людей?

3. Коли вам приходиться спілкуватися з людиною з іншого соціального середовища, чи легко вам знайти з ним загальна мова?

А – так;

Б – ні.

4. Як ви реагуєте, коли над вами жартують?

А – намагаєтеся відповісти в тій же манері;

Б – почуваєте роздратування.

5. Почувши неприємну для вас новина, чи зберігаєте ви спокій?

А- так;

Б – ні.

6. Якщо ви привели в компанію приятеля, і він привернув загальну увагу, як ви реагуєте?

А – розбудовуєтеся, що через це ви позбавляєтеся уваги суспільства;

Б – радуєтеся за нього.

Оцінка результатів.

За відповіді на питання нараховуються бали

2 і менше балів. Ваша непохитність граничить з упертістю. Вам важко ладити з людьми, що думають інакше, чим ви. Швидше за все, ви просто придушете навколишніх, нав'язуючи їм своя думка. Така позиція принесе успіх, але при цьому навколо вас створиться психологічна напруга, що рано чи пізно розрядиться.

4-8 балів. Ви здатні сприйняти незвичайну ідею або зрозуміти іншу точку зору, але іноді ви виявляєте твердість і різкість у судженнях. Намагайтеся не зловживати такими силовими методами.

10 і більше балів. Вам нескладно діяти в далекій для нас середовищу. Ви здатні прийняти революційну ідею, погодитися з парадоксальним, на перший погляд, учинком. Для вас не складно відмовитися від своєї думки, якщо вона йде врозріз з фактами. Ви ніколи не будете наполягати на своєму, усвідомивши свої помилки, і завжди готові виявити повагу до чужої думки, яким би дивним вона не здавалася. Оточуючим легко з вами.

ТЕСТ 11

ЗДАТНІСТЬ ДО ВЗАЄМОДІЇ З ІНШИМИ ЛЮДЬМИ

1. Як часто ви намагаєтеся бувати серед людей?

А – дуже часто;

Б – часто;

В – коли як;

Г – рідко;

Д – дуже рідко.

2. Як часто вам хотілося б бути залученим до діяльності інших людей?

- А – дуже часто;
- Б – часто;
- В – коли як;
- Г – рідко;
- Д – дуже рідко.

3. Як часто ви намагастесь брати участь у колективних заходах?

- А – дуже часто;
- Б – часто;
- В – коли як;
- Г – рідко;
- Д – дуже рідко.

4. Як часто ви хочете, щоб вас дали спокій?

- А – дуже часто;
- Б – часто;
- В – коли як;
- Г – рідко;
- Д – дуже рідко.

5. Як часто ви почувасте занепокоєння з приводу зустрічі з незнайомою людиною?

- А – дуже часто;
- Б – часто;
- В – коли як;
- Г – рідко;
- Д – дуже рідко.

6. З якою кількістю людей ви б хотіли близько взаємодіяти?

- А – з дуже великою кількістю;
- Б – з великою кількістю;
- В – коли як;
- Г – з малою кількістю;
- Д – з дуже малою кількістю.

7. Від якої кількості людей ви б хотіли триматися на відстані?

- А – від дуже великої кількості;
- Б – від великої кількості;
- В – коли як;
- Г – від малої кількості;
- Д – від дуже малої кількості.

8. Чи багато є людей, з якими ви можете близько спілкуватися досить довгий час?

- А – дуже багато;
- Б – багато;
- В – коли як;
- Г – мало;
- Д – дуже мало.

Оцінка результатів За відповіді на питання нараховуються бали:

- А – дуже часто;
- Б – часто;
- В – коли як;
- Г – рідко;
- Д – дуже рідко.

3. Як часто ви намагастесь брати участь у колективних заходах?

- А – дуже часто;
- Б – часто;
- В – коли як;
- Г – рідко;
- Д – дуже рідко.

4. Як часто ви хочете, щоб вас дали спокій?

- А – дуже часто;
- Б – часто;
- В – коли як;
- Г – рідко;
- Д – дуже рідко.

5. Як часто ви почувасте занепокоєння з приводу зустрічі з незнайомою людиною?

- А – дуже часто;
- Б – часто;
- В – коли як;
- Г – рідко;
- Д – дуже рідко.

6. З якою кількістю людей ви б хотіли близько взаємодіяти?

- А – з дуже великою кількістю;
- Б – з великою кількістю;
- В – коли як;
- Г – з малою кількістю;
- Д – з дуже малою кількістю.

7. Від якої кількості людей ви б хотіли триматися на відстані?

- А – від дуже великої кількості;
- Б – від великої кількості;
- В – коли як;
- Г – від малої кількості;
- Д – від дуже малої кількості.

8. Чи багато є людей, з якими ви можете близько спілкуватися досить довгий час?

- А – дуже багато;
- Б – багато;
- В – коли як;
- Г – мало;
- Д – дуже мало.

Оцінка результатів За відповіді на питання нараховуються бали:

38 і більш балів. Ви природжений «комунікатор». Серед людей ви відчуваєте себе вільно, як риба у воді. Ви легко встановлюєте контакти. У вас багато знайомих, і це розкриває перед вами додаткові можливості.

19-35 балів. У суспільстві ви відчуваєте себе досить упевнено, але є чимало персон і компаній, яких ви волієте уникати. Якщо ваша робота зв'язана з людьми, задумайтеся, чи не коштує вам приділити частина часу і засобів на тренінг спілкування – це окупиться сторицею.

18 і менш балів. Схоже, ви з тих боязких натур, для яких навіть телефонний дзвоник – проблема. Швидше за все, ви чимало втрачаєте, незважаючи на свої здібності в інших областях. Працюйте над собою.

ТЕСТ 12 ПОВОДЖЕННЯ У ВИПАДКУ ВИНИКНЕННЯ НЕСПОДІВАНОЇ НЕБЕЗПЕКИ

Небезпеки, що підстерігають сучасного бізнесмена, часом настільки ж запаморочливі, як деякі фільми жахів. Вам пропонуються наступні ситуації:

1. У лісовій хащі вас переслідує «ожилий мрець». Щоб уникнути зустрічі з ним, ви:

- а) сховаєтеся і завмрете в нерухомості;
- б) постарайтеся бути холоднокровним і ретируєтеся якнайшвидше і тихіше;
- в) несамовито ринетеся в хащу, спотикаючись на кожному кроці, і закричите.

2. Ви знайшли паруючий метеорит розміром з диню. Метеорит розколовся, і з нього стала випливати зелена слиз, що світиться. Ви:

- а) кинетеся відтіля з усіх ніг;
- б) мало-мало відійдете в сторонку і почекаєте, що трапиться далі;
- в) будете спостерігати, що відбувається зі слизом.

3. Смертоносний прибулець з чужої цивілізації висмоктає кров із усіх ваших товаришів по космічному екіпажу. Ви сідаєте в рятувальну капсулу, уже протягаєте руку до кнопки «Старт», як раптом з коридору станції доноситься гавкіт загальної улюблениці дворянки Сірко. Ви:

- а) вимовите коротку молитву за Фру і натиснете кнопку «Старт»;
- б) запрягнетеся завести двох собак після повернення на Землю і потім натиснете кнопку «Старт»;
- в) захопивши ліхтарик, підете по похмурих коридорах корабля, кличучи Фру;

4. З місцевої клініки втік небезпечний маніяк, збройний великим тесаком, і вже «зробив відбивні» з ваших сусідів. Вам удалося

38 і більш балів. Ви природжений «комунікатор». Серед людей ви відчуваєте себе вільно, як риба у воді. Ви легко встановлюєте контакти. У вас багато знайомих, і це розкриває перед вами додаткові можливості.

19-35 балів. У суспільстві ви відчуваєте себе досить упевнено, але є чимало персон і компаній, яких ви волієте уникати. Якщо ваша робота зв'язана з людьми, задумайтеся, чи не коштує вам приділити частина часу і засобів на тренінг спілкування – це окупиться сторицею.

18 і менш балів. Схоже, ви з тих боязких натур, для яких навіть телефонний дзвоник – проблема. Швидше за все, ви чимало втрачаєте, незважаючи на свої здібності в інших областях. Працюйте над собою.

ТЕСТ 12 ПОВОДЖЕННЯ У ВИПАДКУ ВИНИКНЕННЯ НЕСПОДІВАНОЇ НЕБЕЗПЕКИ

Небезпеки, що підстерігають сучасного бізнесмена, часом настільки ж запаморочливі, як деякі фільми жахів. Вам пропонуються наступні ситуації:

1. У лісовій хащі вас переслідує «ожилий мрець». Щоб уникнути зустрічі з ним, ви:

- а) сховаєтеся і завмрете в нерухомості;
- б) постарайтеся бути холоднокровним і ретируєтеся якнайшвидше і тихіше;
- в) несамовито ринетеся в хащу, спотикаючись на кожному кроці, і закричите.

2. Ви знайшли паруючий метеорит розміром з диню. Метеорит розколовся, і з нього стала випливати зелена слиз, що світиться. Ви:

- а) кинетеся відтіля з усіх ніг;
- б) мало-мало відійдете в сторонку і почекаєте, що трапиться далі;
- в) будете спостерігати, що відбувається зі слизом.

3. Смертоносний прибулець з чужої цивілізації висмоктає кров із усіх ваших товаришів по космічному екіпажу. Ви сідаєте в рятувальну капсулу, уже протягаєте руку до кнопки «Старт», як раптом з коридору станції доноситься гавкіт загальної улюблениці дворянки Сірко. Ви:

- а) вимовите коротку молитву за Фру і натиснете кнопку «Старт»;
- б) запрягнетеся завести двох собак після повернення на Землю і потім натиснете кнопку «Старт»;
- в) захопивши ліхтарик, підете по похмурих коридорах корабля, кличучи Фру;

4. З місцевої клініки втік небезпечний маніяк, збройний великим тесаком, і вже «зробив відбивні» з ваших сусідів. Вам удалося

сховатися в шафі і завдати удару качалкою зі свого укриття. Зі сто-гоном убивця повільно падає, ніж вислизає з його рук. Ви:

- а) вистачаєте ніж і батуєте його на шматочки;
- б) зриваєте з його маску і довідаєтеся свого давно загубленого брата;
- в) у безнадійності відкинете качалку і падаєте без сил у двох кроках від нього.

5. Вампір вип'є вашу кров, якщо ви не відправитесь в його замок і не проткнете йому серце. Побоюючись чарівних чарів, ви:

- а) обв'яжетеся гірляндами з голівок часнику й образами Христа, озброїтеся декількома водяними пістолетами зі святою водою;
- б) зробите хрест із магічних лозинок і міцно прив'яжете його до себе так, щоб вогненний подих вампіра вас не убило, постараетесь знищити ворога його ж зброєю;
- в) одягнетесь в довгу робу або мантию, розпустите волосся і будете сподіватися, що ваша безвинність вас захистить.

6 На місцевому кукурудзяному полі оселилося якесь чудовисько. Повідомивши до ЗМІ, сільський голова поцікавився пропозиціями мешканців. Ви встаєте і говорите:

- а) «Я думаю, нам усім треба залишити місто»;
- б) «Я думаю, нам треба пошукати допомоги з боку»;
- в) «Ми усі повинні піти на це поле – і гарненько відтягти когось за хвіст!»

7. Щось таємниче оселилося у вашім новому будинку. Диванні подушки вічно не на місці, ваш собака Сірко гавкає з телеекрана, ваша ліва рука раптом пропала. Упевнений у тім, що ваш будинок відвідує нечиста сила, ви:

- а) виїдете;
- б) порадитесь із шаманом;
- в) залишитесь, але наймете шамана, щоб він жив з вами.

Оцінка результатів За відповіді на питання нараховуються бали:

- а) – 0 балів;
- б) – 4 бали;
- в) – 10 балів.

50 і більш балів. Ви не сильно дорожите своїм життям, ви – відмінна жертва, але, на жаль, вмрете в результаті якої-небудь домашньої події або від занадто великої дози аспірину, перш ніж до вас доберуться сили мороку або ваших конкурентів. Ви схильні до недооцінки своїх конкурентів, а це чревате не перемогами над ними.

30-50 балів. У випадку зустрічі однією темною ніччю з убивцею-маніяком або зграєю диких псів ви будете їм гідним суперником. І своїм конкурентам теж.

30 і менш балів. Ви занадто завбачливі, щоб вплутатися в яку-небудь історію. Вам би краще частіше виходити з будинку. Ви схильні до переоцінки своїх конкурентів.

сховатися в шафі і завдати удару качалкою зі свого укриття. Зі сто-гоном убивця повільно падає, ніж вислизає з його рук. Ви:

- а) вистачаєте ніж і батуєте його на шматочки;
- б) зриваєте з його маску і довідаєтеся свого давно загубленого брата;
- в) у безнадійності відкинете качалку і падаєте без сил у двох кроках від нього.

5. Вампір вип'є вашу кров, якщо ви не відправитесь в його замок і не проткнете йому серце. Побоюючись чарівних чарів, ви:

- а) обв'яжетеся гірляндами з голівок часнику й образами Христа, озброїтеся декількома водяними пістолетами зі святою водою;
- б) зробите хрест із магічних лозинок і міцно прив'яжете його до себе так, щоб вогненний подих вампіра вас не убило, постараетесь знищити ворога його ж зброєю;
- в) одягнетесь в довгу робу або мантию, розпустите волосся і будете сподіватися, що ваша безвинність вас захистить.

6 На місцевому кукурудзяному полі оселилося якесь чудовисько. Повідомивши до ЗМІ, сільський голова поцікавився пропозиціями мешканців. Ви встаєте і говорите:

- а) «Я думаю, нам усім треба залишити місто»;
- б) «Я думаю, нам треба пошукати допомоги з боку»;
- в) «Ми усі повинні піти на це поле – і гарненько відтягти когось за хвіст!»

7. Щось таємниче оселилося у вашім новому будинку. Диванні подушки вічно не на місці, ваш собака Сірко гавкає з телеекрана, ваша ліва рука раптом пропала. Упевнений у тім, що ваш будинок відвідує нечиста сила, ви:

- а) виїдете;
- б) порадитесь із шаманом;
- в) залишитесь, але наймете шамана, щоб він жив з вами.

Оцінка результатів За відповіді на питання нараховуються бали:

- а) – 0 балів;
- б) – 4 бали;
- в) – 10 балів.

50 і більш балів. Ви не сильно дорожите своїм життям, ви – відмінна жертва, але, на жаль, вмрете в результаті якої-небудь домашньої події або від занадто великої дози аспірину, перш ніж до вас доберуться сили мороку або ваших конкурентів. Ви схильні до недооцінки своїх конкурентів, а це чревате не перемогами над ними.

30-50 балів. У випадку зустрічі однією темною ніччю з убивцею-маніяком або зграєю диких псів ви будете їм гідним суперником. І своїм конкурентам теж.

30 і менш балів. Ви занадто завбачливі, щоб вплутатися в яку-небудь історію. Вам би краще частіше виходити з будинку. Ви схильні до переоцінки своїх конкурентів.

ТЕСТ 13

ЯК ВИ КОНТРОЛЮЄТЕ СЕБЕ ПРИ СПІЛКУВАННІ

Уважно прочитайте десять пропозицій, що описують реакцію на деякі ситуації. Кожне з них ви повинні оцінити, як вірно або невірно стосовно до себе. Якщо пропозиція здається вам вірним або переважно вірним, поставте поруч із порядковим номером букву «В», якщо невірним або переважно невірним — букву «Н».

1. Мені здається важким мистецтво наслідувати звичок інших людей.
2. Я б, мабуть, міг зваляти дурня, щоб привернути увагу або побавити навколишніх.
3. З мене міг би вийти непоганий актор.
4. Іншим людям іноді здається, що я переживаю щось більш глибоко, ніж це є насправді.
5. У компанії я рідко виявляюся в центрі уваги.
6. У різних ситуаціях й у спілкуванні з різними людьми я часто поводжуся зовсім по-різному.
7. Я завжди відстоюю тільки те, у чому я щиро переконаний.
8. Щоб бути успішним у справах й у відносинах з людьми, я намагаюся бути таким, яким мене очікують бачити.
9. Я можу бути дружелюбним з людьми, яких я не виношу.
10. Я завжди такий, якої здаюся.

Цей тест дозволяє оцінити, у якому ступені людина контролює себе в спілкуванні з іншими. Люди з високим комунікативним контролем постійно стежать за собою, добре знають, де і як треба поводитися, управляють вираженням своїх емоцій. Люди з низьким комунікативним контролем більше безпосередні й відкриті, у них більше стійке «я», мало піддані змінам у різних ситуаціях.

Підрахунок результатів.

По одному балі за відповідь Н на 1, 5, 7 питання й за відповідь У на всі інші.

1–3 бали — у вас низький комунікативний контроль, ваше поведіння стійко й ви вважаєте потрібним його змінити залежно від ситуації. Ви здатні до щирого саморозвитку в спілкуванні. Деякі вважають вас «незручним у спілкуванні через вашу прямолінійність».

4–6 балів — у вас середній комунікативний рівень. Ви щирі, але стримані у своїх емоційних проявах, поважно ставитесь у своєму поведінні з оточуючими людьми.

7–10 балів — у вас високий комунікативний рівень. Ви легко зникаєте до будь-якої ролі, гнучко реагуєте на зміни ситуації, добре почуваете й навіть у стані передбачати враження, що ви робите на оточуючих.

ТЕСТ 13

ЯК ВИ КОНТРОЛЮЄТЕ СЕБЕ ПРИ СПІЛКУВАННІ

Уважно прочитайте десять пропозицій, що описують реакцію на деякі ситуації. Кожне з них ви повинні оцінити, як вірно або невірно стосовно до себе. Якщо пропозиція здається вам вірним або переважно вірним, поставте поруч із порядковим номером букву «В», якщо невірним або переважно невірним — букву «Н».

1. Мені здається важким мистецтво наслідувати звичок інших людей.
2. Я б, мабуть, міг зваляти дурня, щоб привернути увагу або побавити навколишніх.
3. З мене міг би вийти непоганий актор.
4. Іншим людям іноді здається, що я переживаю щось більш глибоко, ніж це є насправді.
5. У компанії я рідко виявляюся в центрі уваги.
6. У різних ситуаціях й у спілкуванні з різними людьми я часто поводжуся зовсім по-різному.
7. Я завжди відстоюю тільки те, у чому я щиро переконаний.
8. Щоб бути успішним у справах й у відносинах з людьми, я намагаюся бути таким, яким мене очікують бачити.
9. Я можу бути дружелюбним з людьми, яких я не виношу.
10. Я завжди такий, якої здаюся.

Цей тест дозволяє оцінити, у якому ступені людина контролює себе в спілкуванні з іншими. Люди з високим комунікативним контролем постійно стежать за собою, добре знають, де і як треба поводитися, управляють вираженням своїх емоцій. Люди з низьким комунікативним контролем більше безпосередні й відкриті, у них більше стійке «я», мало піддані змінам у різних ситуаціях.

Підрахунок результатів.

По одному балі за відповідь Н на 1, 5, 7 питання й за відповідь У на всі інші.

1–3 бали — у вас низький комунікативний контроль, ваше поведіння стійко й ви вважаєте потрібним його змінити залежно від ситуації. Ви здатні до щирого саморозвитку в спілкуванні. Деякі вважають вас «незручним у спілкуванні через вашу прямолінійність».

4–6 балів — у вас середній комунікативний рівень. Ви щирі, але стримані у своїх емоційних проявах, поважно ставитесь у своєму поведінні з оточуючими людьми.

7–10 балів — у вас високий комунікативний рівень. Ви легко зникаєте до будь-якої ролі, гнучко реагуєте на зміни ситуації, добре почуваете й навіть у стані передбачати враження, що ви робите на оточуючих.

ТЕСТ 14

ЧИ ВМІЄТЕ ВИ СЛУХАТИ

Вміння слухати є критерієм комунікабельності. Дослідження показують, що не більше десятка відсотків людей вміють вислухати співбесідника. Прийнято вважати, що при встановленні контакту головна роль відводиться тому, хто розмовляє. Але аналіз спілкування показує, що слухач – далеко не остання ланка в цьому ланцюгу. Щоб перевірити, вмієте Ви слухати, чи ні, пропонуємо скористатися тестом.

Відмітьте ситуації, які викликають у Вас незадоволення або досаду і роздратування при розмові з будь-якою людиною – будь то Ваш товариш, співробітник, безпосередній керівник або просто випадковий співбесідник.

Відповівши на питання, підведіть підсумок: підрахуйте відсоток ситуацій, що викликають досаду і роздратування.

1. Співбесідник не дає мені висловитись, у мене є, що сказати, але нема можливості вставити слово.
2. Співбесідник постійно перериває мене під час розмови.
3. Співбесідник інколи не дивиться на мене під час розмови, і я не впевнений, чи слухає він мене.
4. Розмова з таким партнером часто викликає почуття пустої трати часу.
5. Співбесідник постійно метушиться: олівець і папір його займають більше, ніж мої слова.
6. Співбесідник ніколи не посміхається. У мене виникає почуття тривоги.
7. Співбесідник завжди відволікає мене питаннями і коментаріями.
8. Що б я не висказав, співбесідник завжди охолоджує мій запал.
9. Співбесідник завжди намагається спростувати мене.
10. Співбесідник вкладає в мої слова другий зміст.
11. На мої питання співбесідник виставляє контр-питання.
12. Інколи співбесідник перепитує мене, роблячи вигляд, що не розчув.
13. Співбесідник, не дослухавши до кінця, перебиває мене лише тому, щоб погодитися.
14. Співбесідник при розмові зосереджено займається стороннім: грає цигаркою, протирає скельця окулярів та ін., і я твердо впевнений, що він при цьому неухважний.
15. Співбесідник робить висновки за мене.
16. Співбесідник завжди намагається вставити слово в мою розповідь.
17. Співбесідник дивиться на мене дуже уважно, не моргаючи.
18. Співбесідник дивиться на мене, як би оцінюючи. Це турбує.
19. Коли я пропоную що-небудь нове, співбесідник говорить, що він думає так само.

ТЕСТ 14

ЧИ ВМІЄТЕ ВИ СЛУХАТИ

Вміння слухати є критерієм комунікабельності. Дослідження показують, що не більше десятка відсотків людей вміють вислухати співбесідника. Прийнято вважати, що при встановленні контакту головна роль відводиться тому, хто розмовляє. Але аналіз спілкування показує, що слухач – далеко не остання ланка в цьому ланцюгу. Щоб перевірити, вмієте Ви слухати, чи ні, пропонуємо скористатися тестом.

Відмітьте ситуації, які викликають у Вас незадоволення або досаду і роздратування при розмові з будь-якою людиною – будь то Ваш товариш, співробітник, безпосередній керівник або просто випадковий співбесідник.

Відповівши на питання, підведіть підсумок: підрахуйте відсоток ситуацій, що викликають досаду і роздратування.

1. Співбесідник не дає мені висловитись, у мене є, що сказати, але нема можливості вставити слово.
2. Співбесідник постійно перериває мене під час розмови.
3. Співбесідник інколи не дивиться на мене під час розмови, і я не впевнений, чи слухає він мене.
4. Розмова з таким партнером часто викликає почуття пустої трати часу.
5. Співбесідник постійно метушиться: олівець і папір його займають більше, ніж мої слова.
6. Співбесідник ніколи не посміхається. У мене виникає почуття тривоги.
7. Співбесідник завжди відволікає мене питаннями і коментаріями.
8. Що б я не висказав, співбесідник завжди охолоджує мій запал.
9. Співбесідник завжди намагається спростувати мене.
10. Співбесідник вкладає в мої слова другий зміст.
11. На мої питання співбесідник виставляє контр-питання.
12. Інколи співбесідник перепитує мене, роблячи вигляд, що не розчув.
13. Співбесідник, не дослухавши до кінця, перебиває мене лише тому, щоб погодитися.
14. Співбесідник при розмові зосереджено займається стороннім: грає цигаркою, протирає скельця окулярів та ін., і я твердо впевнений, що він при цьому неухважний.
15. Співбесідник робить висновки за мене.
16. Співбесідник завжди намагається вставити слово в мою розповідь.
17. Співбесідник дивиться на мене дуже уважно, не моргаючи.
18. Співбесідник дивиться на мене, як би оцінюючи. Це турбує.
19. Коли я пропоную що-небудь нове, співбесідник говорить, що він думає так само.

20. Співбесідник переграє, показуючи, що цікавиться розмовою, за- надто часто киває головою, охає і піддакує.

21. Коли я говорю про серйозне, співбесідник вставляє смішні істо- рії, жарти, анекдоти.

22. Співбесідник часто дивиться на годинник під час розмови.

23. Коли я заходжу в кабінет, він кидає всі справи і всю увагу звер- тає на мене.

24. Співбесідник веде себе так, ніби я заважаю йому робити що- небудь важливе.

25. Співбесідник потребує, щоб всі погоджувалися з ним. Будь-яке його висловлювання завершується питанням: «Ви також так думаете?» або «Ви не згодні?»

Підведіть підсумки.

Отже, відсоток ситуацій, що викликають у Вас досаду і роздрату- вання, складають:

70-100% – Ви поганий співбесідник. Вам необхідно працювати над собою і вчитися слухати;

40-70% – Вам притаманні деякі недоліки. Ви критично відносите- ся до висловлювань, але Вам ще бракує деяких позитивних якостей спів- бесідника: уникайте поспішних висновків, не загострюйте увагу на ма- нері говорити, не прикидайтеся, не шукайте прихований зміст сказано- го, не монополізуйте розмову;

10-40% – Ви хороший співбесідник, але інколи відмовляєте партне- ру в повній увазі. Повторюйте ввічливо його висловлювання, дайте час розкрити свою думку повністю, пристосовуйте свій темп мислення до його мови і можете бути впевнений, що спілкуватися з Вами буде ще приємніше;

0-10% – Ви відмінний співбесідник. Ви вмієте слухати, Ваш стиль спілкування може стати прикладом для оточуючих.

ТЕСТ 15

ЧИ ЗДАТНІ ВИ ВПЛИВАТИ НА ІНШИХ

Якщо ви хочете довідатися, чи здатні ви впливати на інших, пе- реконувати їх, відповідайте на наступні питання: «так» або «ні».

1. Вибрали б ви професію актора або політика?

2. Чи дратують вас люди, які екстравагантно одягаються й пово- дяться?

3. Чи здатні ви поділитися з іншою людиною своїми особистими пе- реживаннями?

4. Чи реагуєте ви негайно на найменший прояв неналежного до вас ставлення?

5. Чи зачіпають вас успіхи інших у тій області, у якій хотілося б до- сягти успіхів вам?

20. Співбесідник переграє, показуючи, що цікавиться розмовою, за- надто часто киває головою, охає і піддакує.

21. Коли я говорю про серйозне, співбесідник вставляє смішні істо- рії, жарти, анекдоти.

22. Співбесідник часто дивиться на годинник під час розмови.

23. Коли я заходжу в кабінет, він кидає всі справи і всю увагу звер- тає на мене.

24. Співбесідник веде себе так, ніби я заважаю йому робити що- небудь важливе.

25. Співбесідник потребує, щоб всі погоджувалися з ним. Будь-яке його висловлювання завершується питанням: «Ви також так думаете?» або «Ви не згодні?»

Підведіть підсумки.

Отже, відсоток ситуацій, що викликають у Вас досаду і роздрату- вання, складають:

70-100% – Ви поганий співбесідник. Вам необхідно працювати над собою і вчитися слухати;

40-70% – Вам притаманні деякі недоліки. Ви критично відносите- ся до висловлювань, але Вам ще бракує деяких позитивних якостей спів- бесідника: уникайте поспішних висновків, не загострюйте увагу на ма- нері говорити, не прикидайтеся, не шукайте прихований зміст сказано- го, не монополізуйте розмову;

10-40% – Ви хороший співбесідник, але інколи відмовляєте партне- ру в повній увазі. Повторюйте ввічливо його висловлювання, дайте час розкрити свою думку повністю, пристосовуйте свій темп мислення до його мови і можете бути впевнений, що спілкуватися з Вами буде ще приємніше;

0-10% – Ви відмінний співбесідник. Ви вмієте слухати, Ваш стиль спілкування може стати прикладом для оточуючих.

ТЕСТ 15

ЧИ ЗДАТНІ ВИ ВПЛИВАТИ НА ІНШИХ

Якщо ви хочете довідатися, чи здатні ви впливати на інших, пе- реконувати їх, відповідайте на наступні питання: «так» або «ні».

1. Вибрали б ви професію актора або політика?

2. Чи дратують вас люди, які екстравагантно одягаються й пово- дяться?

3. Чи здатні ви поділитися з іншою людиною своїми особистими пе- реживаннями?

4. Чи реагуєте ви негайно на найменший прояв неналежного до вас ставлення?

5. Чи зачіпають вас успіхи інших у тій області, у якій хотілося б до- сягти успіхів вам?

6. Чи готові ви взяти на себе дуже важка справа тільки для того, щоб показати, що воно вам під силу?

7. Могли б ви пожертвувати всім заради здійснення чогось виняткового?

8. Чи хочете ви, щоб вас завжди оточував той самий коло друзів?

9. Чи дотримуєтеся ви у своєму житті строгого, розписаного по годинниках розпорядку?

10. Чи любите ви переставляти меблі у квартирі?

11. Чи подобається вам робити звична справа щораз по-новому?

12. Чи любите ви жартувати над тими, у кого занадто велика зарозумілість?

13. Чи можете ви сказати своєму начальникові або тому, хто вважається загально визнаним авторитетом, що він не правий?

Підрахунок очок здійснюється в такий спосіб

№ питання 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13

Так 5 0 5 5 5 5 5 0 0 5 5 5 5

Ні 0 5 0 0 0 0 0 5 5 0 0 0 0

Результати:

Якщо ви набрали **від 65 до 35 очок**, то у вас є всі дані для того, щоб підкорити своєму впливу інших, перевиховувати їх, повчати, наставляти. Ви відмінно почуваєте себе в такій ролі. Переконано, що людина не повинен замикатися в собі, уникати інших, триматися осторонь і думати тільки про себе. Навпроти, він повинен прагнути зробити щось для інших, керувати ними, указувати на помилки, навчити їх бачити світлі сторони навколишньої дійсності. Ви здатні переконувати й впливати на інших, але

при цьому постарайтеся не дійти у своєму наставництві до крайності, тому що це загрожує вам перетворитися у фанатика й тирана.

Якщо ви набрали **менше 30 очок**, то ви не маєте силу вселяння, здатної переконати інших, хоча найчастіше багато в чому праві. Ідеальної для себе (і інших) вам представляється життя строго впорядкованим, підлеглим законам здорового глузду й доброзвичайності, а майбутнє – передбачуваним. Ви нічого не любите робити через силу. Іноді занадто стримані, що часом заважає в досягненні мети й виставляє в трохи мінливому світлі ваше поведження.

ТЕСТ 16

ВИЯВЛЕННЯ ОРІЄНТАЦІЇ КЕРІВНИКА НА ЛЮДЕЙ І НА ВИРОБНИЦТВО (НА ЗАВДАННЯ)

У тесті втримується 35 тверджень, що відбивають особливості управлінського поведження. Уявіть собі, що ви є керівником певної професійної групи людей. При відповіді на кожне твердження тесту ви можете вибрати один з можливих відповідей: завжди — 3, час-

6. Чи готові ви взяти на себе дуже важка справа тільки для того, щоб показати, що воно вам під силу?

7. Могли б ви пожертвувати всім заради здійснення чогось виняткового?

8. Чи хочете ви, щоб вас завжди оточував той самий коло друзів?

9. Чи дотримуєтеся ви у своєму житті строгого, розписаного по годинниках розпорядку?

10. Чи любите ви переставляти меблі у квартирі?

11. Чи подобається вам робити звична справа щораз по-новому?

12. Чи любите ви жартувати над тими, у кого занадто велика зарозумілість?

13. Чи можете ви сказати своєму начальникові або тому, хто вважається загально визнаним авторитетом, що він не правий?

Підрахунок очок здійснюється в такий спосіб

№ питання 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13

Так 5 0 5 5 5 5 5 0 0 5 5 5 5

Ні 0 5 0 0 0 0 0 5 5 0 0 0 0

Результати:

Якщо ви набрали **від 65 до 35 очок**, то у вас є всі дані для того, щоб підкорити своєму впливу інших, перевиховувати їх, повчати, наставляти. Ви відмінно почуваєте себе в такій ролі. Переконано, що людина не повинен замикатися в собі, уникати інших, триматися осторонь і думати тільки про себе. Навпроти, він повинен прагнути зробити щось для інших, керувати ними, указувати на помилки, навчити їх бачити світлі сторони навколишньої дійсності. Ви здатні переконувати й впливати на інших, але

при цьому постарайтеся не дійти у своєму наставництві до крайності, тому що це загрожує вам перетворитися у фанатика й тирана.

Якщо ви набрали **менше 30 очок**, то ви не маєте силу вселяння, здатної переконати інших, хоча найчастіше багато в чому праві. Ідеальної для себе (і інших) вам представляється життя строго впорядкованим, підлеглим законам здорового глузду й доброзвичайності, а майбутнє – передбачуваним. Ви нічого не любите робити через силу. Іноді занадто стримані, що часом заважає в досягненні мети й виставляє в трохи мінливому світлі ваше поведження.

ТЕСТ 16

ВИЯВЛЕННЯ ОРІЄНТАЦІЇ КЕРІВНИКА НА ЛЮДЕЙ І НА ВИРОБНИЦТВО (НА ЗАВДАННЯ)

У тесті втримується 35 тверджень, що відбивають особливості управлінського поведження. Уявіть собі, що ви є керівником певної професійної групи людей. При відповіді на кожне твердження тесту ви можете вибрати один з можливих відповідей: завжди — 3, час-

то — Ч, іноді — І, рідко — До ніколи — Н. Прочитавши твердження, ставте відповідно позначення: З, Ч, І, Р, Н біля кожного номера.

1. Імовірно, завжди був би головою групи.
2. Зважився б на понаднормову роботу.
3. Надав би членам групи повну свободу дій у роботі.
4. Підтримував би однакові способи діяльності.
5. Дозволив би людям при рішенні проблеми критично мислити.
6. Зробив би все від мене залежне, щоб моя група була краще, ніж конкуруючі групи.
7. Говорив би як представник своєї групи.
8. Спонукував би членів групи до більшого старання.
9. Випробовував би свої ідеї в групі.
10. Дозволив би членам групи повну ініціативу.
11. Багато працював би в надії на підвищення.
12. Терпів би вповільнені дії й непевність.
13. У присутності відвідувачів виступав би від імені групи.
14. Хотів би підтримувати високий ритм роботи.
15. Давав би працівникам можливість працювати з «розв'язаними» руками.
16. У конфліктних ситуаціях у групі діяв би як посередник.
17. Потопає би в деталях.
18. Представляв би групу в її відносинах із зовнішнім миром.
19. Не хотів би надавати членам групи свободу дій.
20. Вирішував би сам, що робити і як робити.
21. Спонукував би працівників до росту продуктивності праці.
22. Делегував би деяким працівникам повноваження, які міг би залишити собі.
23. Звичайно справи йдуть так, як я пророкував.
24. Дозволяв би групі висувати багато ініціативних пропозицій.
25. Давав би членам групи працювати інтенсивніше.
26. Хотів би вносити зміни.
27. Просив би членів групи працювати інтенсивніше.
28. Уважав би, що члени групи добре використовують свої здатності критично мислити.
29. Склав би графік роботи.
30. Відмовлявся б пояснювати свої дії.
31. Переконував би інших у тім, що мої ідеї підуть їм на користь.
32. Дозволяв би групі самостійно визначати ритм своєї роботи.
33. Призивав би групу перевищити свої рекордні показники.
34. Діяв би, не радячись із групою.
35. Припускав би, що всі члени групи дотримують інструкцій і приписання.

Обробка результатів виконання тесту

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

то — Ч, іноді — І, рідко — До ніколи — Н. Прочитавши твердження, ставте відповідно позначення: З, Ч, І, Р, Н біля кожного номера.

1. Імовірно, завжди був би головою групи.
2. Зважився б на понаднормову роботу.
3. Надав би членам групи повну свободу дій у роботі.
4. Підтримував би однакові способи діяльності.
5. Дозволив би людям при рішенні проблеми критично мислити.
6. Зробив би все від мене залежне, щоб моя група була краще, ніж конкуруючі групи.
7. Говорив би як представник своєї групи.
8. Спонукував би членів групи до більшого старання.
9. Випробовував би свої ідеї в групі.
10. Дозволив би членам групи повну ініціативу.
11. Багато працював би в надії на підвищення.
12. Терпів би вповільнені дії й непевність.
13. У присутності відвідувачів виступав би від імені групи.
14. Хотів би підтримувати високий ритм роботи.
15. Давав би працівникам можливість працювати з «розв'язаними» руками.
16. У конфліктних ситуаціях у групі діяв би як посередник.
17. Потопає би в деталях.
18. Представляв би групу в її відносинах із зовнішнім миром.
19. Не хотів би надавати членам групи свободу дій.
20. Вирішував би сам, що робити і як робити.
21. Спонукував би працівників до росту продуктивності праці.
22. Делегував би деяким працівникам повноваження, які міг би залишити собі.
23. Звичайно справи йдуть так, як я пророкував.
24. Дозволяв би групі висувати багато ініціативних пропозицій.
25. Давав би членам групи працювати інтенсивніше.
26. Хотів би вносити зміни.
27. Просив би членів групи працювати інтенсивніше.
28. Уважав би, що члени групи добре використовують свої здатності критично мислити.
29. Склав би графік роботи.
30. Відмовлявся б пояснювати свої дії.
31. Переконував би інших у тім, що мої ідеї підуть їм на користь.
32. Дозволяв би групі самостійно визначати ритм своєї роботи.
33. Призивав би групу перевищити свої рекордні показники.
34. Діяв би, не радячись із групою.
35. Припускав би, що всі члени групи дотримують інструкцій і приписання.

Обробка результатів виконання тесту

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

2. Поставте цифру 1 (один) перед відзначеними номерами питань, на які ви відповіли **Р** (рідко) або **Н** (ніколи).

3. Поставте цифру 1 (один) перед всіма іншими номерами питань, на які ви відповіли **З** (завжди) або **Ч** (часто).

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

5. Підрахуйте кількість відповідей, відзначених одиницею в кружках. Це — кількість балів, що вказують на ступінь вашої спрямованості **на людей**.

6. Підрахуйте кількість відповідей, не відзначених цифрою 1 (один). Це — бали, що вказують на ступінь вашої спрямованості **на завдання**.

Оцінка результатів виконання тесту.

1. Максимальна кількість балів по шкалі орієнтації на людей -15. Показник вище 12 балів означає виражену орієнтацію на людей.

2. Кількість балів, що перевищують 12 по шкалі орієнтації на завдання, показує ступінь її виразності. Керівники такого типу, як правило, найменше зважають на людей.

ТЕСТ 17 СПРОМОЖНІСТЬ ДО ЗДІЙСНЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Виберіть з двох запропонованих варіантів лише один, який найбільше відповідає вашим уявленням.

1. Який шлях вивчення комерції ви віддасте перевагу?

- а) використання досвіду та знань кваліфікованих фахівців
- б) самостійне вивчення комерції та практичне освоєння професій

2. З якими комерсантами слід мати справу початківцю?

а) з крупними діячами, які спроможні надати допомогу, вплинути на інших

б) з професійними партнерами по профілю комерції

3. Як бути, якщо вигідна бізнесова справа не знайома?

- а) начну шукати щось нове
- б) віддам перевагу заробляти гроші на добре знайомій справі

4. Що для вас прийнятно у відносинах з конкурентами?

- а) поділити сфери впливу
- б) випереджати їх в усьому

5. Яка тактика більш ризикова?

- а) впустити вигідний момент або можливість
- б) поспішно допустити необачність

6. Що більше сприяє успіху комерції?

- а) вміння здійснювати постійний контроль за персоналом
- б) вміння налагоджувати зв'язки з партнерами по бізнесу, клієнтами

7. Який шлях досягнення успіху вам ближче за характером?

2. Поставте цифру 1 (один) перед відзначеними номерами питань, на які ви відповіли **Р** (рідко) або **Н** (ніколи).

3. Поставте цифру 1 (один) перед всіма іншими номерами питань, на які ви відповіли **З** (завжди) або **Ч** (часто).

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

5. Підрахуйте кількість відповідей, відзначених одиницею в кружках. Це — кількість балів, що вказують на ступінь вашої спрямованості **на людей**.

6. Підрахуйте кількість відповідей, не відзначених цифрою 1 (один). Це — бали, що вказують на ступінь вашої спрямованості **на завдання**.

Оцінка результатів виконання тесту.

1. Максимальна кількість балів по шкалі орієнтації на людей -15. Показник вище 12 балів означає виражену орієнтацію на людей.

2. Кількість балів, що перевищують 12 по шкалі орієнтації на завдання, показує ступінь її виразності. Керівники такого типу, як правило, найменше зважають на людей.

ТЕСТ 17 СПРОМОЖНІСТЬ ДО ЗДІЙСНЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Виберіть з двох запропонованих варіантів лише один, який найбільше відповідає вашим уявленням.

1. Який шлях вивчення комерції ви віддасте перевагу?

- а) використання досвіду та знань кваліфікованих фахівців
- б) самостійне вивчення комерції та практичне освоєння професій

2. З якими комерсантами слід мати справу початківцю?

а) з крупними діячами, які спроможні надати допомогу, вплинути на інших

б) з професійними партнерами по профілю комерції

3. Як бути, якщо вигідна бізнесова справа не знайома?

- а) начну шукати щось нове
- б) віддам перевагу заробляти гроші на добре знайомій справі

4. Що для вас прийнятно у відносинах з конкурентами?

- а) поділити сфери впливу
- б) випереджати їх в усьому

5. Яка тактика більш ризикова?

- а) впустити вигідний момент або можливість
- б) поспішно допустити необачність

6. Що більше сприяє успіху комерції?

- а) вміння здійснювати постійний контроль за персоналом
- б) вміння налагоджувати зв'язки з партнерами по бізнесу, клієнтами

7. Який шлях досягнення успіху вам ближче за характером?

а) діяти за обставинами, вміти викручуватись заради вирішення питання

б) йти крок за кроком до задалегідь встановленої мети

8. Який шлях розширення комерції для вас доцільніше?

а) залучення кредитів, пошук інвесторів

б) накопичення власних коштів, збільшення обсягів збуту, знаходження ринкової ніші

9. Як краще визначати вигідну ситуацію?

а) інтуїтивно

б) розрахунками

10. Якому кредиту ви віддасте перевагу при створенні нової комерційної справи?

а) максимально допустимий

б) мінімально необхідний

11. На що більше слід розраховувати для досягнення успіху у комерції?

а) підтримку з боку інших, інтуїцію

б) на власний розум та сили

12. Що важливіше у благодійних заходах?

а) їх розмір

б) їх цільова орієнтація, щирість

13. Коли слід надавати особливу увагу репутації?

а) на етапі створення фірми

б) при збільшенні масштабів комерції

14. Що найважливіше для вас в результаті проведення комерційних переговорів?

а) домовитись про взаємовигідну одноразову комерційну угоду

б) покласти перспективу комерційного співробітництва

15. Як ви використаєте залишки коштів після великих витрат?

а) застосую жорстку економію до наступних надходжень

б) буду шукати спосіб, щоб вийти з цієї скрути

16. Яка політика найприбутковіша при зниженні споживчого попиту?

а) утримувати високі ціни

б) продаж за помірними цінами, знижки

17. Яка політика найбільш вигідна при зростанні конкуренції?

а) продаж за підвищеними цінами

б) продаж за зниженими цінами

18. Який стиль грошових розрахунків вам краще?

а) усна домовленість, можливість маневрувати

б) з точним розрахунком і в певний строк

19. Яку різницю між закупівельною та продажною ціною ви будете віддавати перевагу при ажіотажному попиті на даний товар?

а) невелику

а) діяти за обставинами, вміти викручуватись заради вирішення питання

б) йти крок за кроком до задалегідь встановленої мети

8. Який шлях розширення комерції для вас доцільніше?

а) залучення кредитів, пошук інвесторів

б) накопичення власних коштів, збільшення обсягів збуту, знаходження ринкової ніші

9. Як краще визначати вигідну ситуацію?

а) інтуїтивно

б) розрахунками

10. Якому кредиту ви віддасте перевагу при створенні нової комерційної справи?

а) максимально допустимий

б) мінімально необхідний

11. На що більше слід розраховувати для досягнення успіху у комерції?

а) підтримку з боку інших, інтуїцію

б) на власний розум та сили

12. Що важливіше у благодійних заходах?

а) їх розмір

б) їх цільова орієнтація, щирість

13. Коли слід надавати особливу увагу репутації?

а) на етапі створення фірми

б) при збільшенні масштабів комерції

14. Що найважливіше для вас в результаті проведення комерційних переговорів?

а) домовитись про взаємовигідну одноразову комерційну угоду

б) покласти перспективу комерційного співробітництва

15. Як ви використаєте залишки коштів після великих витрат?

а) застосую жорстку економію до наступних надходжень

б) буду шукати спосіб, щоб вийти з цієї скрути

16. Яка політика найприбутковіша при зниженні споживчого попиту?

а) утримувати високі ціни

б) продаж за помірними цінами, знижки

17. Яка політика найбільш вигідна при зростанні конкуренції?

а) продаж за підвищеними цінами

б) продаж за зниженими цінами

18. Який стиль грошових розрахунків вам краще?

а) усна домовленість, можливість маневрувати

б) з точним розрахунком і в певний строк

19. Яку різницю між закупівельною та продажною ціною ви будете віддавати перевагу при ажіотажному попиті на даний товар?

а) невелику

б) велику

20. Який комерсант найбільш перспективний?

а) той, хто швидко зговорюється

б) той, хто вміло торгується

21. Як вести себе діловій людині у неформальній обстановці?

а) у своєму звичайному стилі як серед своїх друзів, знайомих

б) так, як ведуть себе люди того кола, у якому опинився

22. Чи будете ви займатися комерцією, якщо будуть впливати несприятливі фактори зовнішнього середовища?

а) ні

б) так

23. Який шлях є найбільш надійним для підвищення доходів?

а) зростання кількості нових робочих місць

б) зниження нераціональних витрат

24. Як поступити, якщо ви не знаєте про надійність партнера

а) подивитись, що буде з такого партнерства

б) не зв'язуватись з ним, поки не підтвердиться його надійність

25. Яким шляхом ви будете боротися з втечею інформації?

а) приховувати інформацію від інших засновників, учасників

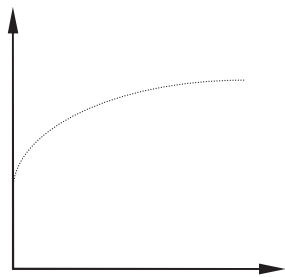
б) контролювати компаньйонів

26. Чи зможете ви залишити комерцію та зайнятись чимось іншим, якщо вже налагоджена справа або успішно реалізується проєкт?

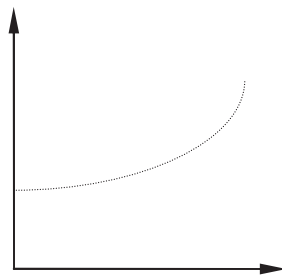
а) вважаю, що так

б) вважаю, що ні

27. Який варіант початкового стану нового бізнесу є найбільш перспективний?



а)



б)

28. Чи можна застосувати у комерційній практиці методи тиску?

а) так

б) ні

б) велику

20. Який комерсант найбільш перспективний?

а) той, хто швидко зговорюється

б) той, хто вміло торгується

21. Як вести себе діловій людині у неформальній обстановці?

а) у своєму звичайному стилі як серед своїх друзів, знайомих

б) так, як ведуть себе люди того кола, у якому опинився

22. Чи будете ви займатися комерцією, якщо будуть впливати несприятливі фактори зовнішнього середовища?

а) ні

б) так

23. Який шлях є найбільш надійним для підвищення доходів?

а) зростання кількості нових робочих місць

б) зниження нераціональних витрат

24. Як поступити, якщо ви не знаєте про надійність партнера

а) подивитись, що буде з такого партнерства

б) не зв'язуватись з ним, поки не підтвердиться його надійність

25. Яким шляхом ви будете боротися з втечею інформації?

а) приховувати інформацію від інших засновників, учасників

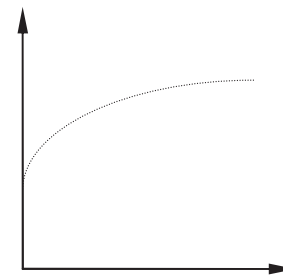
б) контролювати компаньйонів

26. Чи зможете ви залишити комерцію та зайнятись чимось іншим, якщо вже налагоджена справа або успішно реалізується проєкт?

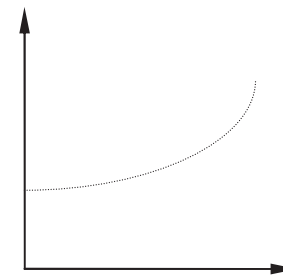
а) вважаю, що так

б) вважаю, що ні

27. Який варіант початкового стану нового бізнесу є найбільш перспективний?



а)



б)

28. Чи можна застосувати у комерційній практиці методи тиску?

а) так

б) ні

29. Якої позиції держатись комерсанту в сучасних умовах, щоб мати успіх на товарному ринку?

- а) проводити бізнес у тіньовому секторі
- б) діяти за законами

30. Які ваші можливі заходи щодо зниження ризику невдачі у комерції?

- а) уникнути ризиків за рахунок страхування
- б) зайняття декількома напрямками комерційної діяльності

31. Що більше стимулює створення нового товару?

- а) нові пошуки розробки
- б) потреби споживачів

32. Які комерційні проекти ви готові реалізувати?

- а) швидко окупні, але малоприбуткові
- б) більш перспективні, але не дають швидкої віддачі

33. Які будуть ваші дії після суттєвих комерційних невдач на ринку?

- а) тимчасово припиню провадження комерційної діяльності
- б) проведу маркетингове дослідження

34. Яке товариство краще для створення нового бізнесу

- а) коли партнери взаємопов'язані та відповідають один за одного
- б) коли кожний відповідає за свої дії, рішення

35. Чи будете ви запитувати більшу ціну у більш солідного покупця?

- а) так
- б) ні

36. Який талант більше сприяє успіху ділової людини?

- а) спортивний
- б) інтелектуальний

37. Що є більшим гальмом у розвитку комерційної діяльності України?

- а) наявність великої чисельності комерційних структур-конкурентів
- б) податкова система

38. Чи цікавитесь ви справами, у яких шанс на успіх менше 50 %?

- а) так
- б) ні

39. Чи будете ви змінювати своїх суміжників, постачальників, якщо на ринку є більш привабливі комерційні умови для укладання договорів з іншими?

- а) так
- б) ні

40. Чи є шанс отримати успіх у комерсанта, який намагається все зробити сам?

- а) так
- б) ні

29. Якої позиції держатись комерсанту в сучасних умовах, щоб мати успіх на товарному ринку?

- а) проводити бізнес у тіньовому секторі
- б) діяти за законами

30. Які ваші можливі заходи щодо зниження ризику невдачі у комерції?

- а) уникнути ризиків за рахунок страхування
- б) зайняття декількома напрямками комерційної діяльності

31. Що більше стимулює створення нового товару?

- а) нові пошуки розробки
- б) потреби споживачів

32. Які комерційні проекти ви готові реалізувати?

- а) швидко окупні, але малоприбуткові
- б) більш перспективні, але не дають швидкої віддачі

33. Які будуть ваші дії після суттєвих комерційних невдач на ринку?

- а) тимчасово припиню провадження комерційної діяльності
- б) проведу маркетингове дослідження

34. Яке товариство краще для створення нового бізнесу

- а) коли партнери взаємопов'язані та відповідають один за одного
- б) коли кожний відповідає за свої дії, рішення

35. Чи будете ви запитувати більшу ціну у більш солідного покупця?

- а) так
- б) ні

36. Який талант більше сприяє успіху ділової людини?

- а) спортивний
- б) інтелектуальний

37. Що є більшим гальмом у розвитку комерційної діяльності України?

- а) наявність великої чисельності комерційних структур-конкурентів
- б) податкова система

38. Чи цікавитесь ви справами, у яких шанс на успіх менше 50 %?

- а) так
- б) ні

39. Чи будете ви змінювати своїх суміжників, постачальників, якщо на ринку є більш привабливі комерційні умови для укладання договорів з іншими?

- а) так
- б) ні

40. Чи є шанс отримати успіх у комерсанта, який намагається все зробити сам?

- а) так
- б) ні

41. Яка ваша позиція відносно міжнародного співробітництва?

- а) увійти у склад зарубіжної компанії як структурний підрозділ
- б) бути як рівноправний партнер по бізнесу

42. Чи варто укладати угоди з людьми, які вам не подобаються?

- а) так
- б) ні

43. Які будуть ваші дії, коли у складній ситуації від більш досвідченої людини отримуєте пораду, яка має протиріччя вашому розумінню справ?

- а) покладусь на більш досвідчену людину
- б) зроблю по-своєму

44. Яким способом ви почнете діяти проти своїх конкурентів на внутрішньому ринку?

- а) маневрувати цінами так, щоб зробити несприятливі умови для конкурентів
- б) буду намагатись підвищувати ефективність своєї фірми

45. Рішення якої задачі є для вас більш прийнятною на даному етапі?

- а) як отримати швидку віддачу при низьких витратах
- б) як за рахунок наявних ресурсів зробити прорив уперед

46. Яке ваше становлення до пропозицій кредиторів надати вам допомогу, але у вас є сумніви що реально не зможете виконати своїх зобов'язань?

- а) скоріше усього прийму пропозицію, адже гроші мені потрібно пустити в оборот
- б) скоріше за все відмовлюсь

47. Комерсант, щоб випередити своїх конкурентів, начав рекламну компанію, коли робота над новим продуктом ще не завершена. Яка ваша думка про це?

- а) це допустимо в умовах конкуренції
- б) так можна втратити довіру споживачів.

Підрахуйте кількість відповідей « б)», зробіть висновки.

ТЕСТ 19

СПРОМОЖНІСТЬ СТАТИ КЕРІВНИКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Виберіть із запропонованих варіантів один, який найбільш відповідає вашим звичкам, характеру, уявленням.

1. Уявіть собі, що з завтрашнього дня вам доведеться керувати великою групою співпрацівників, які трохи старше вас за віком. Чого більше усього ви б побоювались?

- а) що можете опинитись менш досвідченим, проінформованим по суті справи, ніж вони

41. Яка ваша позиція відносно міжнародного співробітництва?

- а) увійти у склад зарубіжної компанії як структурний підрозділ
- б) бути як рівноправний партнер по бізнесу

42. Чи варто укладати угоди з людьми, які вам не подобаються?

- а) так
- б) ні

43. Які будуть ваші дії, коли у складній ситуації від більш досвідченої людини отримуєте пораду, яка має протиріччя вашому розумінню справ?

- а) покладусь на більш досвідчену людину
- б) зроблю по-своєму

44. Яким способом ви почнете діяти проти своїх конкурентів на внутрішньому ринку?

- а) маневрувати цінами так, щоб зробити несприятливі умови для конкурентів
- б) буду намагатись підвищувати ефективність своєї фірми

45. Рішення якої задачі є для вас більш прийнятною на даному етапі?

- а) як отримати швидку віддачу при низьких витратах
- б) як за рахунок наявних ресурсів зробити прорив уперед

46. Яке ваше становлення до пропозицій кредиторів надати вам допомогу, але у вас є сумніви що реально не зможете виконати своїх зобов'язань?

- а) скоріше усього прийму пропозицію, адже гроші мені потрібно пустити в оборот
- б) скоріше за все відмовлюсь

47. Комерсант, щоб випередити своїх конкурентів, начав рекламну компанію, коли робота над новим продуктом ще не завершена. Яка ваша думка про це?

- а) це допустимо в умовах конкуренції
- б) так можна втратити довіру споживачів.

Підрахуйте кількість відповідей « б)», зробіть висновки.

ТЕСТ 19

СПРОМОЖНІСТЬ СТАТИ КЕРІВНИКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Виберіть із запропонованих варіантів один, який найбільш відповідає вашим звичкам, характеру, уявленням.

1. Уявіть собі, що з завтрашнього дня вам доведеться керувати великою групою співпрацівників, які трохи старше вас за віком. Чого більше усього ви б побоювались?

- а) що можете опинитись менш досвідченим, проінформованим по суті справи, ніж вони

б) Що вас будуть ігнорувати та оспорювати ваші рішення, які приймаєте

в) що не вдасться виконати роботу на тому рівні, на якому б ви бажали

2. Якщо вас у будь-якій справі трапляється невдача, то які будуть ваші дії?

а) намагаєтесь втішитись, , розглядаєте невдачу як несуттєва подія («подумаєш, буває й гірше»), і відправляєтесь куди-небудь розслабитись (наприклад, зустрітись з друзями, сходити на концерт, у кафе)

б) почнете роздумувати: чи не можна перекласти провину на когонебудь іншого

в) проаналізуєте причини невдачі, оцінюючи, у чому була ваша власна помилка та як виправити справу

г) впадаєте у депресію, втрачаєте надію, «опускаєте руки» у зв'язку з тим, що трапилось

3. Яке з перерахованих сполучень якостей та рис найбільше підходять для вас?

а) скромний, товариський, вибачливий, вразливий, доброзичливий, повільний у діях, слухняний

б) доброзичливий, настирливий, енергійний, винахідливий, вимогливий, рішучий, самостійний

в) роботязкий, стриманий, старанний, логічний склад мислення

4. Чи вважаєте ви, що більшість людей:

а) люблять працювати добре та старанно

б) добросовісно відносяться до роботи тільки тоді, коли їх праця сплачується належним чином

в) розглядають працю як вимушену необхідність для отримання грошей

5. Керівник повинен бути відповідальним:

а) за підтримку доброго настрою у колективі (тоді й з працею не буде клопітно)

б) за відмінне та своєчасне виконання завдань (тоді й підлеглі будуть задоволені)

6. Уявіть собі, що ви є керівником структурного підрозділу організації і повинні на протязі неділі подати вищому керівництву план певних робіт. Які ваші дії?

а) розробляєте проект плану, повідомляєте про нього керівництву, прохаєте при необхідності поправити його

б) вислуховуєте думку підлеглих фахівців, після чого складаєте план, приймаючи до уваги тільки ті з висловлених пропозицій, які узгоджуються з вашою точкою зору

в) доручаєте скласти проект плану підлеглим і не станете вносити у нього ніяких поправок, спрямовуючи для узгодження своєму заступнику або іншому компетентному фахівцю

б) Що вас будуть ігнорувати та оспорювати ваші рішення, які приймаєте

в) що не вдасться виконати роботу на тому рівні, на якому б ви бажали

2. Якщо вас у будь-якій справі трапляється невдача, то які будуть ваші дії?

а) намагаєтесь втішитись, , розглядаєте невдачу як несуттєва подія («подумаєш, буває й гірше»), і відправляєтесь куди-небудь розслабитись (наприклад, зустрітись з друзями, сходити на концерт, у кафе)

б) почнете роздумувати: чи не можна перекласти провину на когонебудь іншого

в) проаналізуєте причини невдачі, оцінюючи, у чому була ваша власна помилка та як виправити справу

г) впадаєте у депресію, втрачаєте надію, «опускаєте руки» у зв'язку з тим, що трапилось

3. Яке з перерахованих сполучень якостей та рис найбільше підходять для вас?

а) скромний, товариський, вибачливий, вразливий, доброзичливий, повільний у діях, слухняний

б) доброзичливий, настирливий, енергійний, винахідливий, вимогливий, рішучий, самостійний

в) роботязкий, стриманий, старанний, логічний склад мислення

4. Чи вважаєте ви, що більшість людей:

а) люблять працювати добре та старанно

б) добросовісно відносяться до роботи тільки тоді, коли їх праця сплачується належним чином

в) розглядають працю як вимушену необхідність для отримання грошей

5. Керівник повинен бути відповідальним:

а) за підтримку доброго настрою у колективі (тоді й з працею не буде клопітно)

б) за відмінне та своєчасне виконання завдань (тоді й підлеглі будуть задоволені)

6. Уявіть собі, що ви є керівником структурного підрозділу організації і повинні на протязі неділі подати вищому керівництву план певних робіт. Які ваші дії?

а) розробляєте проект плану, повідомляєте про нього керівництву, прохаєте при необхідності поправити його

б) вислуховуєте думку підлеглих фахівців, після чого складаєте план, приймаючи до уваги тільки ті з висловлених пропозицій, які узгоджуються з вашою точкою зору

в) доручаєте скласти проект плану підлеглим і не станете вносити у нього ніяких поправок, спрямовуючи для узгодження своєму заступнику або іншому компетентному фахівцю

г) проект плану розробляєте спільно з фахівцями, після чого доповідаєте про цей документи керівництву, обґрунтовуючи та відстоюючи його положення

7. На ваш погляд, найкращих результатів досягає той керівник, який:

а) ретельно слідкує, щоб усі його підлегли точно виконували свої функції та завдання

б) залучає підлеглих до рішення загальної задачі, керуючись принципом «довіряй та перевіряй»

в) турбується про роботу, але за метушнею справи не забуває й про тих, хто їх виконує

8. Чи вважаєте ви, що ваша особиста праця на підприємстві може впливати на загальні результати роботи всього колективу?

а) так

б) ні

9. Ваш погляд на проблему або вчинок сприймається іншими критично. Як ви будете себе поводити?

а) не піддаватись миттєвої захисної реакції, не поспішайте з наріканнями, а намагайтесь зважити усі «за» і «проти»

б) не пасуєте, а намагаєтесь доказати переваги вашої точки зору

в) в силу запального характеру не зможете сховати досаду та, можливо, образитесь або розгніваєтесь

г) промовчите, але погляду свого не зміните та будете робити так, як і раніше

10. Що краще вирішує виховну задачу та приносить найбільший успіх?

а) преміювання

б) покарання

11. Чи хотіли б ви:

а) щоб інші вважали вас надійним другом

б) щоб ніхто не мав сумніву у вашій чесності та рішучості надавати допомогу у потрібний момент

в) визивати у оточуючих захоплення особистими якостями та досягненнями

12. Чи подобається вам приймати самостійні рішення?

а) так

б) ні

13. Коли ви повинні приймати важливе рішення або дати висновок по тому чи іншому відповідальному питанню, то:

а) намагаєтесь зробити це негайно і не будете повертатись знову до цієї справи

б) зробите це швидко, але потім виникають сумніви («а не краще це було б зробити по-іншому»)

в) намагаєтесь не робити ніяких кроків як можна довше.

г) проект плану розробляєте спільно з фахівцями, після чого доповідаєте про цей документи керівництву, обґрунтовуючи та відстоюючи його положення

7. На ваш погляд, найкращих результатів досягає той керівник, який:

а) ретельно слідкує, щоб усі його підлегли точно виконували свої функції та завдання

б) залучає підлеглих до рішення загальної задачі, керуючись принципом «довіряй та перевіряй»

в) турбується про роботу, але за метушнею справи не забуває й про тих, хто їх виконує

8. Чи вважаєте ви, що ваша особиста праця на підприємстві може впливати на загальні результати роботи всього колективу?

а) так

б) ні

9. Ваш погляд на проблему або вчинок сприймається іншими критично. Як ви будете себе поводити?

а) не піддаватись миттєвої захисної реакції, не поспішайте з наріканнями, а намагайтесь зважити усі «за» і «проти»

б) не пасуєте, а намагаєтесь доказати переваги вашої точки зору

в) в силу запального характеру не зможете сховати досаду та, можливо, образитесь або розгніваєтесь

г) промовчите, але погляду свого не зміните та будете робити так, як і раніше

10. Що краще вирішує виховну задачу та приносить найбільший успіх?

а) преміювання

б) покарання

11. Чи хотіли б ви:

а) щоб інші вважали вас надійним другом

б) щоб ніхто не мав сумніву у вашій чесності та рішучості надавати допомогу у потрібний момент

в) визивати у оточуючих захоплення особистими якостями та досягненнями

12. Чи подобається вам приймати самостійні рішення?

а) так

б) ні

13. Коли ви повинні приймати важливе рішення або дати висновок по тому чи іншому відповідальному питанню, то:

а) намагаєтесь зробити це негайно і не будете повертатись знову до цієї справи

б) зробите це швидко, але потім виникають сумніви («а не краще це було б зробити по-іншому»)

в) намагаєтесь не робити ніяких кроків як можна довше.

Оцініть відповіді за бальною шкалою та підрахуйте сумарний результат згідно з таблицею:

Варіант відповіді	Номер питання												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
А	0	2	0	6	3	3	2	6	2	3	3	3	6
Б	2	0	3	2	5	0	6	0	6	0	5	0	3
В	4	6	2	0	-	1	4	-	4	-	0	-	0
Г	-	0	-	-	-	6	-	-	-	-	-	-	-

ТЕСТ 20
ОЦІНКА ЗДАТНОСТІ КЕРІВНИКА ФОРМУВАТИ КОЛЕКТИВ ПІДПРИЄМСТВА

Виконання завдання слід почати з короткої характеристики діяльності керівника Вашого підприємства, зазначивши вік, стать, загальний стаж праці, професійну підготовленість, ділові риси тощо.

Здатність керівника формувати колектив визначте шляхом відповідей на питання, наведених в таблиці та їх аналізу.

Таблиця

№ з/п	ПОКАЗНИКИ	Відповіді		
		позитивні « + »	негативні « - »	частково позитивні « ± »
	Має навички керівництва			
	Послідовний у діях			
	Правильно добирає кадри			
	Підтримує ідею колективу			
	Не володіє навичками керівництва			
	Не ставить високих вимог			
	Створює позитивний клімат			
	Зацікавлений у результатах праці			
	Вміє розподіляти обов'язки			
	Уміє вирішувати проблеми			
	Добре використовує час			
	Має високу здатність впливати на оточуючих			
	Уміє навчати підлеглих			
	Не заохочує тих, хто ризикує			
	Ставить високі вимоги			
	Придумує творчий потенціал			
	Розподіляє обов'язки між підлеглими			
	Буде здорові внутрішньо-групові стосунки			
	Багато читає і добре дискутує			
	Разом:			

Оцініть відповіді за бальною шкалою та підрахуйте сумарний результат згідно з таблицею:

Варіант відповіді	Номер питання												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
А	0	2	0	6	3	3	2	6	2	3	3	3	6
Б	2	0	3	2	5	0	6	0	6	0	5	0	3
В	4	6	2	0	-	1	4	-	4	-	0	-	0
Г	-	0	-	-	-	6	-	-	-	-	-	-	-

ТЕСТ 20
ОЦІНКА ЗДАТНОСТІ КЕРІВНИКА ФОРМУВАТИ КОЛЕКТИВ ПІДПРИЄМСТВА

Виконання завдання слід почати з короткої характеристики діяльності керівника Вашого підприємства, зазначивши вік, стать, загальний стаж праці, професійну підготовленість, ділові риси тощо.

Здатність керівника формувати колектив визначте шляхом відповідей на питання, наведених в таблиці та їх аналізу.

Таблиця

№ з/п	ПОКАЗНИКИ	Відповіді		
		позитивні « + »	негативні « - »	частково позитивні « ± »
	Має навички керівництва			
	Послідовний у діях			
	Правильно добирає кадри			
	Підтримує ідею колективу			
	Не володіє навичками керівництва			
	Не ставить високих вимог			
	Створює позитивний клімат			
	Зацікавлений у результатах праці			
	Вміє розподіляти обов'язки			
	Уміє вирішувати проблеми			
	Добре використовує час			
	Має високу здатність впливати на оточуючих			
	Уміє навчати підлеглих			
	Не заохочує тих, хто ризикує			
	Ставить високі вимоги			
	Придумує творчий потенціал			
	Розподіляє обов'язки між підлеглими			
	Буде здорові внутрішньо-групові стосунки			
	Багато читає і добре дискутує			
	Разом:			

Загальна кількість питань – 100 %.

Критерії визначення особистості керівника:

- « + » від 65 % і більше – здатний формувати колектив;
- « - » від 30 % – не здатний формувати колектив;
- « ± » від 35 % – частково здатний формувати колектив.

Загальна кількість питань – 100 %.

Критерії визначення особистості керівника:

- « + » від 65 % і більше – здатний формувати колектив;
- « - » від 30 % – не здатний формувати колектив;
- « ± » від 35 % – частково здатний формувати колектив.

ТЕСТИ З ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЛОВОДСТВА

*Документальне забезпечення управління***1. Що таке інформація?**

- 1.1 Сукупність відомостей, повідомлень про господарську (комерційну) діяльність підприємств та їхнє зовнішнє середовище.
- 1.2 Сукупність відомостей про господарську (комерційну) діяльність підприємств.
- 1.3 Відомості про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємств.

2. Що таке документ?

- 2.1 Матеріальна форма одержання та поширення певної інформації.
- 2.2 Документ – матеріальний об'єкт, що містить інформацію в зафіксованому вигляді.
- 2.3 Форма одержання та виконання певної інформації.

3. На які групи поділяються документи?

- 3.1 Офіційні, особисті.
- 3.2 Організаційно-розпорядчі, фінансово-розрахункові, з постачання та збуту.
- 3.3 Внутрішні, зовнішні.

4. Що забезпечує комунікативна функція документів?

- 4.1 Зв'язок між підприємствами, організаціями.
- 4.2 Внутрішні зв'язки між структурами підрозділами підприємства.
- 4.3 Зв'язки між структурними підрозділами підприємства та із зовнішнім середовищем.

5. На які групи поділяються документи за формою?

- 5.1 Прості, складні.
- 5.2 Індивідуальні, типові, графаретні.
- 5.3 Рукописно-друковані, графічні, звукові.

6. Які існують копії документів?

- 6.1 Виписка, дублікат.
- 6.2 Виписка, відтиск.
- 6.3 Виписка, відтиск, дублікат.

7. Що таке діловодство?

- 7.1 Це діяльність, яка охоплює питання документування та роботи з документами.

ТЕСТИ З ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЛОВОДСТВА

*Документальне забезпечення управління***1. Що таке інформація?**

- 1.1 Сукупність відомостей, повідомлень про господарську (комерційну) діяльність підприємств та їхнє зовнішнє середовище.
- 1.2 Сукупність відомостей про господарську (комерційну) діяльність підприємств.
- 1.3 Відомості про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємств.

2. Що таке документ?

- 2.1 Матеріальна форма одержання та поширення певної інформації.
- 2.2 Документ – матеріальний об'єкт, що містить інформацію в зафіксованому вигляді.
- 2.3 Форма одержання та виконання певної інформації.

3. На які групи поділяються документи?

- 3.1 Офіційні, особисті.
- 3.2 Організаційно-розпорядчі, фінансово-розрахункові, з постачання та збуту.
- 3.3 Внутрішні, зовнішні.

4. Що забезпечує комунікативна функція документів?

- 4.1 Зв'язок між підприємствами, організаціями.
- 4.2 Внутрішні зв'язки між структурами підрозділами підприємства.
- 4.3 Зв'язки між структурними підрозділами підприємства та із зовнішнім середовищем.

5. На які групи поділяються документи за формою?

- 5.1 Прості, складні.
- 5.2 Індивідуальні, типові, графаретні.
- 5.3 Рукописно-друковані, графічні, звукові.

6. Які існують копії документів?

- 6.1 Виписка, дублікат.
- 6.2 Виписка, відтиск.
- 6.3 Виписка, відтиск, дублікат.

7. Що таке діловодство?

- 7.1 Це діяльність, яка охоплює питання документування та роботи з документами.

- 7.2 Це робота, яка пов'язана з рухом документів.
- 7.3 Це діяльність, яка охоплює питання документування.

8. Що таке кореспонденція?

- 8.1 Сукупність документів, які призначені для оформлення ділових стосунків між підприємствами.
- 8.2 Сукупність документів, що існує в системі документообігу підприємства.
- 8.3 Сукупність листів, які призначені для оформлення ділових стосунків між підприємствами.

9. Що таке документування?

- 9.1 Це робота з готовими документами
- 9.2 Це процес створення документів.
- 9.3 Це рух документів в підприємстві.

10. Хто є автором особистих документів?

- 10.1 Автором документів особистого характеру є сам укладач та інспектор відділу кадрів.
- 10.2 Автором документів особистого характеру є сам укладач.
- 10.3 Автором документів особистого характеру є сам укладач і інспектор служби.

11. Що таке документальне забезпечення?

- 11.1 Це комплекс операцій з готовими документами.
- 11.2 Це забезпечення підприємств бланками документів.
- 11.3 Це комплекс документів, які необхідні для нормального функціонування підприємства.

12. Що являє собою виписка (витяг) з документу?

- 12.1 Це копія, яка відтворює частину тексту документу, яка може бути використана як юридичний доказ.
- 12.2 Це відображення окремих фактів, зазначених в документі.
- 12.3 Це часткова копія оригіналу, завірена керівником підприємства.

13. З яких підсистем складається загальнодержавна система діловодства?

- 13.1 Підсистеми міністерств, відомств, держадміністрацій.
- 13.2 Матеріально-технічного постачання, звітно-статистична, облікова.
- 13.3 Функціональна, галузева.

- 7.2 Це робота, яка пов'язана з рухом документів.
- 7.3 Це діяльність, яка охоплює питання документування.

8. Що таке кореспонденція?

- 8.1 Сукупність документів, які призначені для оформлення ділових стосунків між підприємствами.
- 8.2 Сукупність документів, що існує в системі документообігу підприємства.
- 8.3 Сукупність листів, які призначені для оформлення ділових стосунків між підприємствами.

9. Що таке документування?

- 9.1 Це робота з готовими документами
- 9.2 Це процес створення документів.
- 9.3 Це рух документів в підприємстві.

10. Хто є автором особистих документів?

- 10.1 Автором документів особистого характеру є сам укладач та інспектор відділу кадрів.
- 10.2 Автором документів особистого характеру є сам укладач.
- 10.3 Автором документів особистого характеру є сам укладач і інспектор служби.

11. Що таке документальне забезпечення?

- 11.1 Це комплекс операцій з готовими документами.
- 11.2 Це забезпечення підприємств бланками документів.
- 11.3 Це комплекс документів, які необхідні для нормального функціонування підприємства.

12. Що являє собою виписка (витяг) з документу?

- 12.1 Це копія, яка відтворює частину тексту документу, яка може бути використана як юридичний доказ.
- 12.2 Це відображення окремих фактів, зазначених в документі.
- 12.3 Це часткова копія оригіналу, завірена керівником підприємства.

13. З яких підсистем складається загальнодержавна система діловодства?

- 13.1 Підсистеми міністерств, відомств, держадміністрацій.
- 13.2 Матеріально-технічного постачання, звітно-статистична, облікова.
- 13.3 Функціональна, галузева.

14. Які основні задачі діловодства як складової науки управління?

14.1 Знайомить з теорією документування, та документального забезпечення підприємств.

14.2 Знайомить з теорією та практикою документування та документального забезпечення підприємств.

14.3 Знайомить з теорією документування підприємств.

15. Як класифікуються документи за видами діяльності?

15.1 Індивідуальні, типові, трафаретні.

15.2 Організаційно-розпорядчі; з фінансових питань; з постачальних та збутових питань.

15.3 Внутрішні і зовнішні (вхідні й вихідні).

16. Як класифікуються документи за місцем складання?

16.1 Індивідуальні, типові, трафаретні.

16.2 Внутрішні і зовнішні (вхідні й вихідні).

16.3 Загальні, з адміністративних питань.

17. Як класифікуються документи за стадією створення?

17.1 Чернетки, оригінали, копії.

17.2 Звичайні, для службового користування, секретні.

17.3 Рукописно-друковані, графічні, звукові, фото-кінодокументи.

18. Як класифікуються документи за ступенем гласності?

18.1 Чернетки, оригінали, копії

18.2. Звичайні, для службового користування, секретні.

18.2 Звичайні безстрокові, термінові, цілком секретні.

19. Як класифікуються документи за способом фіксації інформації?

19.1 Каталоги, відео-магнітні плівки та диски.

19.2 На папері, на дискеті, на перфокарті.

19.3 Рукописно-друковані, графічні, звукові, фото-кінодокументи.

20. Як здійснюється обслуговування з діловодства?

20.1 Централізоване, децентралізоване, змішане.

20.2 Змішане.

20.3 В залежності від територіального розміщення.

14. Які основні задачі діловодства як складової науки управління?

14.1 Знайомить з теорією документування, та документального забезпечення підприємств.

14.2 Знайомить з теорією та практикою документування та документального забезпечення підприємств.

14.3 Знайомить з теорією документування підприємств.

15. Як класифікуються документи за видами діяльності?

15.1 Індивідуальні, типові, трафаретні.

15.2 Організаційно-розпорядчі; з фінансових питань; з постачальних та збутових питань.

15.3 Внутрішні і зовнішні (вхідні й вихідні).

16. Як класифікуються документи за місцем складання?

16.1 Індивідуальні, типові, трафаретні.

16.2 Внутрішні і зовнішні (вхідні й вихідні).

16.3 Загальні, з адміністративних питань.

17. Як класифікуються документи за стадією створення?

17.1 Чернетки, оригінали, копії.

17.2 Звичайні, для службового користування, секретні.

17.3 Рукописно-друковані, графічні, звукові, фото-кінодокументи.

18. Як класифікуються документи за ступенем гласності?

18.1 Чернетки, оригінали, копії

18.2. Звичайні, для службового користування, секретні.

18.2 Звичайні безстрокові, термінові, цілком секретні.

19. Як класифікуються документи за способом фіксації інформації?

19.1 Каталоги, відео-магнітні плівки та диски.

19.2 На папері, на дискеті, на перфокарті.

19.3 Рукописно-друковані, графічні, звукові, фото-кінодокументи.

20. Як здійснюється обслуговування з діловодства?

20.1 Централізоване, децентралізоване, змішане.

20.2 Змішане.

20.3 В залежності від територіального розміщення.

1. Що таке бланк?

- 1.1 Це аркуш паперу відповідного формату з відтвореними на ньому реквізитами, що містять постійну інформацію.
- 1.2 Це лист паперу відповідного формату з кутовим штампом.
- 1.3 Це документ суворої звітності.

2. Що являється датою документів (листа, наказу)?

- 2.1 Є день підписання.
- 2.2 Є день затвердження.
- 2.3 Є день зафіксованих у них вчинків.

3. Що таке індекс документу?

- 3.1 Це є вихідний номер документа, який відправляється з підприємства.
- 3.2 Це є номер справи, де залишається копія відправленого документу.
- 3.3 Це є порядковий номер внутрішнього документу.

4. Хто являється адресатом документу ?

- 4.1 Кому направляємо документ.
- 4.2 Хто направляє документ.
- 4.3 Хто готує документ.

5. Що таке реквізит документу ?

- 5.1 Це обов'язковий елемент, який властивий кожному окремому виду документу.
- 5.2 Це обов'язковий елемент організаційно-розпорядчої документації.
- 5.3 Це обов'язковий елемент бухгалтерської документації.

6. Що таке формуляр-зразок ?

- 6.1 Це єдина модель побудови комплексу документів, з відповідними реквізитами, розташованих в установленій послідовності.
- 6.2 Це документ з використанням реквізитів.
- 6.3 Це єдина модель побудови комплексу документів з максимальною кількістю реквізитів.

7. Який максимальний склад реквізитів має формуляр-зразок?

- 7.1 31 реквізит.
- 7.2 21 реквізит.
- 7.3 41 реквізит

1. Що таке бланк?

- 1.1 Це аркуш паперу відповідного формату з відтвореними на ньому реквізитами, що містять постійну інформацію.
- 1.2 Це лист паперу відповідного формату з кутовим штампом.
- 1.3 Це документ суворої звітності.

2. Що являється датою документів (листа, наказу)?

- 2.1 Є день підписання.
- 2.2 Є день затвердження.
- 2.3 Є день зафіксованих у них вчинків.

3. Що таке індекс документу?

- 3.1 Це є вихідний номер документа, який відправляється з підприємства.
- 3.2 Це є номер справи, де залишається копія відправленого документу.
- 3.3 Це є порядковий номер внутрішнього документу.

4. Хто являється адресатом документу ?

- 4.1 Кому направляємо документ.
- 4.2 Хто направляє документ.
- 4.3 Хто готує документ.

5. Що таке реквізит документу ?

- 5.1 Це обов'язковий елемент, який властивий кожному окремому виду документу.
- 5.2 Це обов'язковий елемент організаційно-розпорядчої документації.
- 5.3 Це обов'язковий елемент бухгалтерської документації.

6. Що таке формуляр-зразок ?

- 6.1 Це єдина модель побудови комплексу документів, з відповідними реквізитами, розташованих в установленій послідовності.
- 6.2 Це документ з використанням реквізитів.
- 6.3 Це єдина модель побудови комплексу документів з максимальною кількістю реквізитів.

7. Який максимальний склад реквізитів має формуляр-зразок?

- 7.1 31 реквізит.
- 7.2 21 реквізит.
- 7.3 41 реквізит

8. Який за форматом папір використовується для організаційно-розпорядчої документації ?

- 8.1 Формат паперу А4 і А5.
- 8.2 Формат паперу А3 і А4.
- 8.3 Формат паперу А3 і А2.

9. Який вид документу не містить реквізиту «назва документу»?

- 9.1 Лист та його різновиди.
- 9.2 Акт та його різновиди.
- 9.3 Протокол та його різновиди.

10. Які елементи включено до резолюції ?

- 10.1 Вказівка виконавця, зміст дії, термін виконання, особистий підпис керівника, дата.
- 10.2 Прізвище виконавця, його телефон, індекс друкарки, кількість віддрукованих примірників.
- 10.3 Скорочене найменування установи, дата отримання, індекс.

11. З яких елементів складається реквізит «ВІЗА»?

- 11.1 Особистий підпис, дата, за необхідністю посада та розшифровка підпису.
- 11.2 Номер справи , куди підшито документ , зміст дії , прізвище виконавця, дата.
- 11.3 Слово «УЗГОДЖЕНО», посада, особистий підпис ,розшифрування, дата.

12. З яких елементів складається реквізит «відмітка про виконання документа»?

- 12.1 Номер справи, куди підшито документ , зміст дії , прізвище виконавця , дата.
- 12.2 Слово «УЗГОДЖЕНО», посада, особистий підпис, розшифрування підпису, дата.
- 12.3 Особистий підпис, дата за необхідністю посада та розшифровка підпису (прізвище, ініціали)

13. З яких логічних елементів складається текст документу?

- 13.1 Вступу, доказу, закінчення.
- 13.2 Вступу, закінчення.
- 13.3 Вступу, доказу.

14. Які службові документи (незалежно від виду) повинні мати заголовок до тексту ?

- 14.1 Всі організаційно-розпорядчі документи.
- 14.2 Листи, накази.
- 14.3 Акти, протоколи.

8. Який за форматом папір використовується для організаційно-розпорядчої документації ?

- 8.1 Формат паперу А4 і А5.
- 8.2 Формат паперу А3 і А4.
- 8.3 Формат паперу А3 і А2.

9. Який вид документу не містить реквізиту «назва документу»?

- 9.1 Лист та його різновиди.
- 9.2 Акт та його різновиди.
- 9.3 Протокол та його різновиди.

10. Які елементи включено до резолюції ?

- 10.1 Вказівка виконавця, зміст дії, термін виконання, особистий підпис керівника, дата.
- 10.2 Прізвище виконавця, його телефон, індекс друкарки, кількість віддрукованих примірників.
- 10.3 Скорочене найменування установи, дата отримання, індекс.

11. З яких елементів складається реквізит «ВІЗА»?

- 11.1 Особистий підпис, дата, за необхідністю посада та розшифровка підпису.
- 11.2 Номер справи , куди підшито документ , зміст дії , прізвище виконавця, дата.
- 11.3 Слово «УЗГОДЖЕНО», посада, особистий підпис ,розшифрування, дата.

12. З яких елементів складається реквізит «відмітка про виконання документа»?

- 12.1 Номер справи, куди підшито документ , зміст дії , прізвище виконавця , дата.
- 12.2 Слово «УЗГОДЖЕНО», посада, особистий підпис, розшифрування підпису, дата.
- 12.3 Особистий підпис, дата за необхідністю посада та розшифровка підпису (прізвище, ініціали)

13. З яких логічних елементів складається текст документу?

- 13.1 Вступу, доказу, закінчення.
- 13.2 Вступу, закінчення.
- 13.3 Вступу, доказу.

14. Які службові документи (незалежно від виду) повинні мати заголовок до тексту ?

- 14.1 Всі організаційно-розпорядчі документи.
- 14.2 Листи, накази.
- 14.3 Акти, протоколи.

15. Які існують форми узгодження документів ?

- 15.1 Внутрішня, зовнішня.
- 15.2 Типова, індивідуальна.
- 15.3 Офіційна, типова.

16. До яких документів прикладається гербова печатка ?

- 16.1 До статутів, положень, листів.
- 16.2 До листів, наказів.
- 16.3 До наказів, положень, інструкцій.

17. Яку форму можуть мати прості печатки?

- 17.1 Круглу, квадратну, трикутну.
- 17.2 Круглу, квадратну.
- 17.3 Трикутну, круглу.

18. До яких документів прикладається проста печатка?

- 18.1 До розмножених примірників розпорядчих документів.
- 18.2 До статутів, положень, листів.
- 18.3 До листів, наказів.

19. Якими способами здійснюється затвердження документів?

- 19.1 Виданням розпорядчого документа, грифом затвердження.
- 19.2 Виданням розпорядчого документа.
- 19.3 Грифом затвердження.

20. Де розміщується гриф затвердження на документі?

- 20.1 У правому верхньому кутку документа.
- 20.2 У лівому верхньому кутку документа.
- 20.3 У правому кутку документа.

Оформлення організаційно-розпорядчої документації

1. Які документи відносяться до категорії організаційно-розпорядчих ?

- 1.1. Це – правила, інструкції, постанови, накази, статuti, рішення.
- 1.2. Це – листи, протоколи, довідки, доповідні і пояснювальні записки.
- 1.3. Це – анкети, посадові інструкції, положення, заяви.

2. Який лист називається службовим ?

- 2.1. Це узагальнена назва різних зі змістом документів.
- 2.2. Це листи для службового користування.
- 2.3. Це листи для взаємозв'язку з іншими організаціями.

15. Які існують форми узгодження документів ?

- 15.1 Внутрішня, зовнішня.
- 15.2 Типова, індивідуальна.
- 15.3 Офіційна, типова.

16. До яких документів прикладається гербова печатка ?

- 16.1 До статутів, положень, листів.
- 16.2 До листів, наказів.
- 16.3 До наказів, положень, інструкцій.

17. Яку форму можуть мати прості печатки?

- 17.1 Круглу, квадратну, трикутну.
- 17.2 Круглу, квадратну.
- 17.3 Трикутну, круглу.

18. До яких документів прикладається проста печатка?

- 18.1 До розмножених примірників розпорядчих документів.
- 18.2 До статутів, положень, листів.
- 18.3 До листів, наказів.

19. Якими способами здійснюється затвердження документів?

- 19.1 Виданням розпорядчого документа, грифом затвердження.
- 19.2 Виданням розпорядчого документа.
- 19.3 Грифом затвердження.

20. Де розміщується гриф затвердження на документі?

- 20.1 У правому верхньому кутку документа.
- 20.2 У лівому верхньому кутку документа.
- 20.3 У правому кутку документа.

Оформлення організаційно-розпорядчої документації

1. Які документи відносяться до категорії організаційно-розпорядчих ?

- 1.1. Це – правила, інструкції, постанови, накази, статuti, рішення.
- 1.2. Це – листи, протоколи, довідки, доповідні і пояснювальні записки.
- 1.3. Це – анкети, посадові інструкції, положення, заяви.

2. Який лист називається службовим ?

- 2.1. Це узагальнена назва різних зі змістом документів.
- 2.2. Це листи для службового користування.
- 2.3. Це листи для взаємозв'язку з іншими організаціями.

3. Що таке циркулярний лист?

- 3.1. Це лист-розпорядження, який розсилається підвідомчим підприємствам.
- 3.2. Це лист для подальшого розмноження.
- 3.3. Це лист-розпорядження, для проведення заходів у встановлені терміни.

4. З яких двох частин складається текст наказу з основної діяльності?

- 4.1. Констатуючої та розпорядчої частин.
- 4.2. Вступної та основної частин.
- 4.3. Вступної та розпорядчої частин.

5. Що таке Положення?

- 5.1. Це документ, який регламентує діяльність підприємства, комісій та окремих службових осіб.
- 5.2. Це документ, в якому закріплено основні положення діяльності підприємства.
- 5.3. Це документ, який направлено на створення структурного підрозділу.

6. Що називається наказом?

- 6.1. Правовий акт керівника органу управління.
- 6.2. Документ, який є обов'язковим для виконання.
- 6.3. Акт, який викликає правові дії.

7. Як класифікуються листи за змістом та призначенням?

- 7.1. Це інструкційні, гарантійні, інформаційні, комерційні листи.
- 7.2. Це звичайні, циркулярні, колективні листи.
- 7.3. Це інформаційні, ділові, особисті листи.

8. Як класифікуються листи в залежності від кількості адресатів?

- 8.1. Це звичайні, циркулярні, колективні листи.
- 8.2. Це ділові та особисті листи.
- 8.3. Це звичайні та колективні листи.

9. Що таке Статут?

- 9.1. Правовий акт, який визначає правовий статус підприємства.
- 9.2. Акт з основними видами діяльності підприємства.
- 9.3. Акт, який викликає правові дії.

10. На які групи поділяють організаційно-розпорядчу документацію за функціональною ознакою?

- 10.1. Організаційну, розпорядчу, довідково-інформаційну.

3. Що таке циркулярний лист?

- 3.1. Це лист-розпорядження, який розсилається підвідомчим підприємствам.
- 3.2. Це лист для подальшого розмноження.
- 3.3. Це лист-розпорядження, для проведення заходів у встановлені терміни.

4. З яких двох частин складається текст наказу з основної діяльності?

- 4.1. Констатуючої та розпорядчої частин.
- 4.2. Вступної та основної частин.
- 4.3. Вступної та розпорядчої частин.

5. Що таке Положення?

- 5.1. Це документ, який регламентує діяльність підприємства, комісій та окремих службових осіб.
- 5.2. Це документ, в якому закріплено основні положення діяльності підприємства.
- 5.3. Це документ, який направлено на створення структурного підрозділу.

6. Що називається наказом?

- 6.1. Правовий акт керівника органу управління.
- 6.2. Документ, який є обов'язковим для виконання.
- 6.3. Акт, який викликає правові дії.

7. Як класифікуються листи за змістом та призначенням?

- 7.1. Це інструкційні, гарантійні, інформаційні, комерційні листи.
- 7.2. Це звичайні, циркулярні, колективні листи.
- 7.3. Це інформаційні, ділові, особисті листи.

8. Як класифікуються листи в залежності від кількості адресатів?

- 8.1. Це звичайні, циркулярні, колективні листи.
- 8.2. Це ділові та особисті листи.
- 8.3. Це звичайні та колективні листи.

9. Що таке Статут?

- 9.1. Правовий акт, який визначає правовий статус підприємства.
- 9.2. Акт з основними видами діяльності підприємства.
- 9.3. Акт, який викликає правові дії.

10. На які групи поділяють організаційно-розпорядчу документацію за функціональною ознакою?

- 10.1. Організаційну, розпорядчу, довідково-інформаційну.

- 10.2. Організаційну, розпорядчу.
- 10.3. Довідкову, інформаційну.

11. За допомогою яких організаційних документів здійснюється методичне інструктування?

- 11.1. За допомогою правил та інструкцій.
- 11.2. За допомогою посадових інструкцій.
- 11.3. За допомогою інструкцій.

12. Що таке наказ?

- 12.1. Розпорядчо-правовий документ, який видається керівником організації.
- 12.2. Розпорядчо-правовий документ, який видається керівником організації та керівниками структурних підрозділів організації.
- 12.3. Організаційно-розпорядчий документ, який видається керівником органу управління.

13. Що таке розпорядження?

- 13.1. Розпорядчо-правовий документ, який видається переважно керівниками структурних підрозділів організації.
- 13.2. Розпорядчо-правовий документ, який видається керівниками та спеціалістами організації.
- 13.3. Розпорядчо-правовий документ, який видається тільки спеціалістами організації.

14. Коли вступає в силу наказ?

- 14.1. З моменту підписання.
- 14.2. З моменту затвердження.
- 14.3. З моменту узгодження.

15. Які документи відносяться до організаційних?

- 15.1. Положення, статут, інструкція, правило.
- 15.2. Наказ, рішення, вказівка, розпорядження.
- 15.3. Лист, довідка, розпорядження, доповідна записка.

16. Які з перелічених документів є зовнішніми?

- 16.1. Лист, урядова постанова, телеграма, доручення.
- 16.2. Доповідна записка, пояснювальна записка, договір матеріальної відповідальності.
- 16.3. Лист, договір матеріальної відповідальності, відомість нарахування заробітної плати.

17. Які з перелічених документів є внутрішніми?

- 17.1. Доповідна записка, пояснювальна записка, договір матеріальної відповідальності.

- 10.2. Організаційну, розпорядчу.
- 10.3. Довідкову, інформаційну.

11. За допомогою яких організаційних документів здійснюється методичне інструктування?

- 11.1. За допомогою правил та інструкцій.
- 11.2. За допомогою посадових інструкцій.
- 11.3. За допомогою інструкцій.

12. Що таке наказ?

- 12.1. Розпорядчо-правовий документ, який видається керівником організації.
- 12.2. Розпорядчо-правовий документ, який видається керівником організації та керівниками структурних підрозділів організації.
- 12.3. Організаційно-розпорядчий документ, який видається керівником органу управління.

13. Що таке розпорядження?

- 13.1. Розпорядчо-правовий документ, який видається переважно керівниками структурних підрозділів організації.
- 13.2. Розпорядчо-правовий документ, який видається керівниками та спеціалістами організації.
- 13.3. Розпорядчо-правовий документ, який видається тільки спеціалістами організації.

14. Коли вступає в силу наказ?

- 14.1. З моменту підписання.
- 14.2. З моменту затвердження.
- 14.3. З моменту узгодження.

15. Які документи відносяться до організаційних?

- 15.1. Положення, статут, інструкція, правило.
- 15.2. Наказ, рішення, вказівка, розпорядження.
- 15.3. Лист, довідка, розпорядження, доповідна записка.

16. Які з перелічених документів є зовнішніми?

- 16.1. Лист, урядова постанова, телеграма, доручення.
- 16.2. Доповідна записка, пояснювальна записка, договір матеріальної відповідальності.
- 16.3. Лист, договір матеріальної відповідальності, відомість нарахування заробітної плати.

17. Які з перелічених документів є внутрішніми?

- 17.1. Доповідна записка, пояснювальна записка, договір матеріальної відповідальності.

17.2. Лист, договір матеріальної відповідальності, відомість нарахування заробітної плати.

17.3. Лист, урядова постанова, телеграма, доручення.

18. Які особи підписують акт?

18.1. Голова та члени комісії.

18.2. Голова та секретар.

18.3. Керівник та головний бухгалтер.

19. Які особи підписують гарантійного листа?

19.1. Це керівник та головний бухгалтер.

19.2. Це голова та секретар.

19.3. Це голова та члени комісії.

20. Який документ називається інструкцією?

20.1. Правовий акт органів державного управління, який регулює різні сторони діяльності підприємства.

20.2. Правовий акт на виконання організаційних, фінансових та інших робіт.

20.3. Пояснення по галузям діяльності народного господарства.

21. Який документ називається довідкою?

21.1. Це документ, який містить опис тих чи інших фактів та подій.

21.2. Це документ, з певною зафіксованою інформацією.

21.3. Це документ, в якому зафіксовані ті чи інші події.

22. Який документ називається актом?

22.1. Це документ, який підтверджує юридичний факт, подію.

22.2. Це документ, який містить опис тих чи інших подій.

22.3. Це документ про рух матеріальних і грошових засобів.

23. Як класифікуються накази за змістом?

23.1. Це накази із загальних питань та по особовому складу.

23.2. Це накази, нормативні та індивідуальні.

23.3. Це накази з основної діяльності та індивідуальні.

24. Що є датою наказу?

24.1. Дата його підписання.

24.2. Дата його затвердження.

24.3. Дата події, яка в ньому зафіксована.

25. Що є датою акту?

25.1. Дата події, яка в ньому зафіксована.

25.2. Дата його підписання.

25.3. Дата його затвердження.

17.2. Лист, договір матеріальної відповідальності, відомість нарахування заробітної плати.

17.3. Лист, урядова постанова, телеграма, доручення.

18. Які особи підписують акт?

18.1. Голова та члени комісії.

18.2. Голова та секретар.

18.3. Керівник та головний бухгалтер.

19. Які особи підписують гарантійного листа?

19.1. Це керівник та головний бухгалтер.

19.2. Це голова та секретар.

19.3. Це голова та члени комісії.

20. Який документ називається інструкцією?

20.1. Правовий акт органів державного управління, який регулює різні сторони діяльності підприємства.

20.2. Правовий акт на виконання організаційних, фінансових та інших робіт.

20.3. Пояснення по галузям діяльності народного господарства.

21. Який документ називається довідкою?

21.1. Це документ, який містить опис тих чи інших фактів та подій.

21.2. Це документ, з певною зафіксованою інформацією.

21.3. Це документ, в якому зафіксовані ті чи інші події.

22. Який документ називається актом?

22.1. Це документ, який підтверджує юридичний факт, подію.

22.2. Це документ, який містить опис тих чи інших подій.

22.3. Це документ про рух матеріальних і грошових засобів.

23. Як класифікуються накази за змістом?

23.1. Це накази із загальних питань та по особовому складу.

23.2. Це накази, нормативні та індивідуальні.

23.3. Це накази з основної діяльності та індивідуальні.

24. Що є датою наказу?

24.1. Дата його підписання.

24.2. Дата його затвердження.

24.3. Дата події, яка в ньому зафіксована.

25. Що є датою акту?

25.1. Дата події, яка в ньому зафіксована.

25.2. Дата його підписання.

25.3. Дата його затвердження.

26. Що є датою інструкції?

- 26.1. Дата його затвердження.
- 26.2. Дата його підписання.
- 26.3. Дата події, яка в ній зафіксована.

27. Які існують різновиди ділових листів?

- 27.1. Супроводжувальні, запити, гарантійні, прохання, рекламні.
- 27.2. Супроводжувальні, особисті, рекламні.
- 27.3. Гарантійні, секретні, копії.

28. Що називається доповідною запискою?

- 28.1. Документ, який інформує керівника підприємства про явища та факти, про виконання роботи, з висновками та пропозиціями.
- 28.2. Документ, який містить відомості службового характеру та юридичні, які засвідчують юридичний факт і видається зацікавленим громадянам та організаціям.
- 28.3. Документ, який є доповненням до якогось основного документу (звіту, проекту).

29. Що називається пропозицією?

- 29.1. Комерційний документ, що являє собою заяву експортера про бажання укласти угоду.
- 29.2. Комерційний документ, що являє собою звертання покупця до продавця.
- 29.3. Комерційний документ, що являє собою договір постачання товару, надання послуг.

30. Що називається протоколом?

- 30.1. Це документ, який фіксує послідовний хід обговорення питань та прийняття рішень.
- 30.2. Це документ, який фіксує юридичний факт, подію.
- 30.3. Це документ, який надає необхідну інформацію про проходження зборів, нарад, конференцій.

Документація з особового складу

1. Що називається документацією з особового складу?

- 1.1. Сукупність документів, в яких зафіксовано етапи трудової діяльності співробітників.
- 1.2. Сукупність документів по обліку персоналу підприємства.
- 1.3. Сукупність документів, які утримують відомості про робітника.

26. Що є датою інструкції?

- 26.1. Дата його затвердження.
- 26.2. Дата його підписання.
- 26.3. Дата події, яка в ній зафіксована.

27. Які існують різновиди ділових листів?

- 27.1. Супроводжувальні, запити, гарантійні, прохання, рекламні.
- 27.2. Супроводжувальні, особисті, рекламні.
- 27.3. Гарантійні, секретні, копії.

28. Що називається доповідною запискою?

- 28.1. Документ, який інформує керівника підприємства про явища та факти, про виконання роботи, з висновками та пропозиціями.
- 28.2. Документ, який містить відомості службового характеру та юридичні, які засвідчують юридичний факт і видається зацікавленим громадянам та організаціям.
- 28.3. Документ, який є доповненням до якогось основного документу (звіту, проекту).

29. Що називається пропозицією?

- 29.1. Комерційний документ, що являє собою заяву експортера про бажання укласти угоду.
- 29.2. Комерційний документ, що являє собою звертання покупця до продавця.
- 29.3. Комерційний документ, що являє собою договір постачання товару, надання послуг.

30. Що називається протоколом?

- 30.1. Це документ, який фіксує послідовний хід обговорення питань та прийняття рішень.
- 30.2. Це документ, який фіксує юридичний факт, подію.
- 30.3. Це документ, який надає необхідну інформацію про проходження зборів, нарад, конференцій.

Документація з особового складу

1. Що називається документацією з особового складу?

- 1.1. Сукупність документів, в яких зафіксовано етапи трудової діяльності співробітників.
- 1.2. Сукупність документів по обліку персоналу підприємства.
- 1.3. Сукупність документів, які утримують відомості про робітника.

2. Що називається дорученням?

- 2.1. Це документ, що свідчить про надання права довіреній особі на здійснення певних дій.
- 2.2. Це документ з правом отримання грошових або товарно-матеріальних цінностей.
- 2.3. Це документ, що свідчить про право здійснення певних дій.

3. Який документ називається розпискою?

- 3.1. Це документ, який підтверджує отримання будь-яких матеріальних цінностей.
- 3.2. Це документ з правом отримання грошових або товарно-матеріальних цінностей.
- 3.3. Це документ, який є зобов'язанням кредитора перед дебітором.

4. Які документи відносяться до документації по особовому складу?

- 4.1. Трудові контракти, книжки, накази, особові картки, справи.
- 4.2. Накази по особовому складу, особові справи.
- 4.3. Трудові книжки, трудові контракти, особові картки.

5. Який документ називається трудовим контрактом?

- 5.1. Документ, який фіксує погодження сторін про встановлені трудові правовідносини.
- 5.2. Документ, який фіксує погодження сторін про виконання конкретної роботи відповідно до кваліфікації з певної професії або посади.
- 5.3. Документ, який фіксує обов'язки і відповідальність сторін за контрактом.

6. Що оформляється наказами по особовому складу?

- 6.1. Прийом, переміщення, переведення, звільнення, надання відпустки, об'ява заохочень і стягнень.
- 6.2. Надання відпустки, об'ява заохочень і стягнень.
- 6.3. Прийом, звільнення, надання відпустки.

7. Який документ є основним по обліку персоналу підприємства?

- 7.1. Особова картка форми Т-2.
- 7.2. Особові справи.
- 7.3. Особисті документи.

8. Який документ називається резюме?

- 8.1. Документ, який утримує короткі відомості біографічного характеру.
- 8.2. Документ, в якому особа, яка його складає, подає опис свого життя і діяльності.
- 8.3. Документ, в якому всі відомості подаються в хронологічному порядку від дати народження до дати написання документу.

2. Що називається дорученням?

- 2.1. Це документ, що свідчить про надання права довіреній особі на здійснення певних дій.
- 2.2. Це документ з правом отримання грошових або товарно-матеріальних цінностей.
- 2.3. Це документ, що свідчить про право здійснення певних дій.

3. Який документ називається розпискою?

- 3.1. Це документ, який підтверджує отримання будь-яких матеріальних цінностей.
- 3.2. Це документ з правом отримання грошових або товарно-матеріальних цінностей.
- 3.3. Це документ, який є зобов'язанням кредитора перед дебітором.

4. Які документи відносяться до документації по особовому складу?

- 4.1. Трудові контракти, книжки, накази, особові картки, справи.
- 4.2. Накази по особовому складу, особові справи.
- 4.3. Трудові книжки, трудові контракти, особові картки.

5. Який документ називається трудовим контрактом?

- 5.1. Документ, який фіксує погодження сторін про встановлені трудові правовідносини.
- 5.2. Документ, який фіксує погодження сторін про виконання конкретної роботи відповідно до кваліфікації з певної професії або посади.
- 5.3. Документ, який фіксує обов'язки і відповідальність сторін за контрактом.

6. Що оформляється наказами по особовому складу?

- 6.1. Прийом, переміщення, переведення, звільнення, надання відпустки, об'ява заохочень і стягнень.
- 6.2. Надання відпустки, об'ява заохочень і стягнень.
- 6.3. Прийом, звільнення, надання відпустки.

7. Який документ є основним по обліку персоналу підприємства?

- 7.1. Особова картка форми Т-2.
- 7.2. Особові справи.
- 7.3. Особисті документи.

8. Який документ називається резюме?

- 8.1. Документ, який утримує короткі відомості біографічного характеру.
- 8.2. Документ, в якому особа, яка його складає, подає опис свого життя і діяльності.
- 8.3. Документ, в якому всі відомості подаються в хронологічному порядку від дати народження до дати написання документу.

9. З яких складових частин складається характеристика ?

- 9.1. Це анкетні дані, дані про трудову діяльність, оцінка моральних та ділових якостей, висновок.
- 9.2. Це дані про трудову діяльність та оцінка моральних та ділових якостей.
- 9.3. Це вступ, основна частина, висновок.

10. З яких частин складається текст наказу по особовому складу?

- 10.1. Розпорядчої частини з параграфами.
- 10.2. Констатуючої частини і розпорядчої частини.
- 10.3. Констатуючої частини з параграфами.

Організація документообігу у підприємстві

1. Що називається документообігом?

- 1.1. Це рух документів у підприємстві з моменту їх отримання до завершення виконання.
- 1.2. Це загальний обсяг документів в підприємстві.
- 1.3. Це рух вхідних документів у підприємстві.

2. Що називається реєстрацією документів?

- 2.1. Це запис необхідних відомостей про документ.
- 2.2. Це фіксування на документі вхідного індексу та дати.
- 2.3. Це запис у журналі про надходження документів

3. Які структурні підрозділи підприємства відповідають за діловодство?

- 3.1. Канцелярія управління справами, секретаріати, загальні відділи.
- 3.2. Керівники підприємств та організацій та їх секретарі.
- 3.3. Начальники відділів і діловоди.

4. Що називається номенклатурою справ?

- 4.1 Це систематизований список заголовків справ, які заведено у підприємстві, з визначенням термінів зберігання.
- 4.2 . Це систематизований список усіх документів, які задіяні у документообігу підприємства.
- 4.3. Це систематизований список справ переданих до архіву.

5. Які операції включає обробка вхідної документації?

- 5.1. Первинне сортування, реєстрація, підписання, відправлення.
- 5.2. Первинне сортування, узгодження, резолюція, виконання.
- 5.3. Первинне сортування, узгодження, резолюція, виконання.

9. З яких складових частин складається характеристика ?

- 9.1. Це анкетні дані, дані про трудову діяльність, оцінка моральних та ділових якостей, висновок.
- 9.2. Це дані про трудову діяльність та оцінка моральних та ділових якостей.
- 9.3. Це вступ, основна частина, висновок.

10. З яких частин складається текст наказу по особовому складу?

- 10.1. Розпорядчої частини з параграфами.
- 10.2. Констатуючої частини і розпорядчої частини.
- 10.3. Констатуючої частини з параграфами.

Організація документообігу у підприємстві

1. Що називається документообігом?

- 1.1. Це рух документів у підприємстві з моменту їх отримання до завершення виконання.
- 1.2. Це загальний обсяг документів в підприємстві.
- 1.3. Це рух вхідних документів у підприємстві.

2. Що називається реєстрацією документів?

- 2.1. Це запис необхідних відомостей про документ.
- 2.2. Це фіксування на документі вхідного індексу та дати.
- 2.3. Це запис у журналі про надходження документів

3. Які структурні підрозділи підприємства відповідають за діловодство?

- 3.1. Канцелярія управління справами, секретаріати, загальні відділи.
- 3.2. Керівники підприємств та організацій та їх секретарі.
- 3.3. Начальники відділів і діловоди.

4. Що називається номенклатурою справ?

- 4.1 Це систематизований список заголовків справ, які заведено у підприємстві, з визначенням термінів зберігання.
- 4.2 . Це систематизований список усіх документів, які задіяні у документообігу підприємства.
- 4.3. Це систематизований список справ переданих до архіву.

5. Які операції включає обробка вхідної документації?

- 5.1. Первинне сортування, реєстрація, підписання, відправлення.
- 5.2. Первинне сортування, узгодження, резолюція, виконання.
- 5.3. Первинне сортування, узгодження, резолюція, виконання.

6. Які операції включає обробка вихідної документації?

- 6.1. Складання проекту, узгодження, перевірка, підписання, реєстрація, відправлення.
- 6.2. Підготовка проекту, узгодження затвердження, відправлення.
- 6.3. Узгодження, реєстрація, відправлення.

7. За яким принципом здійснюється сортування кореспонденції у підприємстві?

- 7.1. Листи, заяви, телеграми; які відносяться до переписки по заявам; інші документи.
- 7.2. Організаційні розпорядчі інформаційні.
- 7.3. Організаційно-розпорядчі, фінансові, для постачання та збуту, по особовому складу.

8. Які існують форми реєстрації документів?

- 8.1. Централізована, децентралізована, змішана.
- 8.2. Централізована і змішана.
- 8.3. Централізована, децентралізована.

9. Які існують строки виконання документів?

- 9.1. Типові чи індивідуальні.
- 9.2. Індивідуальні.
- 9.3. Змішані.

10. Які операції включає обробка внутрішньої документації?

- 10.1. Підготовка проекту, передрукування, узгодження, підписування, затвердження, виконання.
- 10.2. Складання проекту, підписання, виконання.
- 10.3. Первинне сортування, реєстрація, резолюція, виконання.

Робота з документами, що становлять комерційну таємницю підприємства

1. Що називається комерційною таємницею?

- 1.1. Це будь-яка інформація, що використовується для досягнення цілей підприємства і яку підприємець вважає конфіденційною.
- 1.2. це фінансова інформація, яка використовується для отримання прибутку або попередження збитків.
- 1.3. Це ділова інформація, що знаходиться у володінні окремих юридичних осіб і розповсюджується за їх бажанням.

2. Як здійснюється друкування документів з грифом «КТ»?

- 2.1. Централізовано.
- 2.2. централізовано і децентралізовано.
- 2.3. Секретно.

6. Які операції включає обробка вихідної документації?

- 6.1. Складання проекту, узгодження, перевірка, підписання, реєстрація, відправлення.
- 6.2. Підготовка проекту, узгодження затвердження, відправлення.
- 6.3. Узгодження, реєстрація, відправлення.

7. За яким принципом здійснюється сортування кореспонденції у підприємстві?

- 7.1. Листи, заяви, телеграми; які відносяться до переписки по заявам; інші документи.
- 7.2. Організаційні розпорядчі інформаційні.
- 7.3. Організаційно-розпорядчі, фінансові, для постачання та збуту, по особовому складу.

8. Які існують форми реєстрації документів?

- 8.1. Централізована, децентралізована, змішана.
- 8.2. Централізована і змішана.
- 8.3. Централізована, децентралізована.

9. Які існують строки виконання документів?

- 9.1. Типові чи індивідуальні.
- 9.2. Індивідуальні.
- 9.3. Змішані.

10. Які операції включає обробка внутрішньої документації?

- 10.1. Підготовка проекту, передрукування, узгодження, підписування, затвердження, виконання.
- 10.2. Складання проекту, підписання, виконання.
- 10.3. Первинне сортування, реєстрація, резолюція, виконання.

Робота з документами, що становлять комерційну таємницю підприємства

1. Що називається комерційною таємницею?

- 1.1. Це будь-яка інформація, що використовується для досягнення цілей підприємства і яку підприємець вважає конфіденційною.
- 1.2. це фінансова інформація, яка використовується для отримання прибутку або попередження збитків.
- 1.3. Це ділова інформація, що знаходиться у володінні окремих юридичних осіб і розповсюджується за їх бажанням.

2. Як здійснюється друкування документів з грифом «КТ»?

- 2.1. Централізовано.
- 2.2. централізовано і децентралізовано.
- 2.3. Секретно.

3. Хто визначає правила використання комерційної таємниці?

- 3.1. Керівник, спеціалісти-аналітики.
- 3.2. Керівник, головний бухгалтер.
- 3.3. Керівник.

4. Що називається конфіденційною інформацією?

- 4.1. Це відомості, що знаходяться у володінні або розпорядженні окремих фізичних чи юридичних осіб і розповсюджуються за їх бажанням та за їх умовами.
- 4.2. Це ділова інформація, яку підприємець вважає конфіденційною.
- 4.3. Це будь-яка ділова інформація, що знаходиться у володінні окремих юридичних осіб і розповсюджуються за їх бажанням та за їх умовами.

5. Які відомості не становлять комерційної таємниці?

- 5.1. Установчі документи, форми державної звітності, дані про сплату податків, відомості про кількість працюючих та їх заробітну плату в цілому, документи про платоспроможність.
- 5.2. Установчі документи, дані про фінансову діяльність підприємства, плани розвитку підприємства, плани рекламної діяльності.
- 5.3. Це науково-технічна інформація.

6. Де реєструються документи з конфіденційною інформацією?

- 6.1. У «Журналі реєстрації документів з грифом «КТ»».
- 6.2. У «Журналі реєстрації вхідних документів».
- 6.3. У «Журналі реєстрації внутрішніх документів».

7. Ким приймаються і відсилаються документи з грифом «КТ»?

- 7.1. Секретарем – референтом чи особою, яка спеціально призначена для цих цілей.
- 7.2. Особою, яка спеціально призначена для цих цілей.
- 7.3. Секретарем – референтом.

8. Чи можна виносити документи з грифом «КТ» з підприємства?

- 8.1. Тільки у виняткових випадках з дозволу керівника.
- 8.2. Тільки у виняткових випадках з дозволу особи, яка відповідає за ці документи.
- 8.3. Не дозволяється.

9. Чи можна знімати копії з документів з грифом «КТ»?

- 9.1. Можна знімати копії лише з дозволу керівництва у спеціально обладнаному для цього приміщенні.
- 9.2. Не дозволяється знімати копії документів з грифом «КТ».
- 9.3. Можна знімати копії документів з грифом «КТ» у спеціально обладнаному для цього приміщенні.

3. Хто визначає правила використання комерційної таємниці?

- 3.1. Керівник, спеціалісти-аналітики.
- 3.2. Керівник, головний бухгалтер.
- 3.3. Керівник.

4. Що називається конфіденційною інформацією?

- 4.1. Це відомості, що знаходяться у володінні або розпорядженні окремих фізичних чи юридичних осіб і розповсюджуються за їх бажанням та за їх умовами.
- 4.2. Це ділова інформація, яку підприємець вважає конфіденційною.
- 4.3. Це будь-яка ділова інформація, що знаходиться у володінні окремих юридичних осіб і розповсюджуються за їх бажанням та за їх умовами.

5. Які відомості не становлять комерційної таємниці?

- 5.1. Установчі документи, форми державної звітності, дані про сплату податків, відомості про кількість працюючих та їх заробітну плату в цілому, документи про платоспроможність.
- 5.2. Установчі документи, дані про фінансову діяльність підприємства, плани розвитку підприємства, плани рекламної діяльності.
- 5.3. Це науково-технічна інформація.

6. Де реєструються документи з конфіденційною інформацією?

- 6.1. У «Журналі реєстрації документів з грифом «КТ»».
- 6.2. У «Журналі реєстрації вхідних документів».
- 6.3. У «Журналі реєстрації внутрішніх документів».

7. Ким приймаються і відсилаються документи з грифом «КТ»?

- 7.1. Секретарем – референтом чи особою, яка спеціально призначена для цих цілей.
- 7.2. Особою, яка спеціально призначена для цих цілей.
- 7.3. Секретарем – референтом.

8. Чи можна виносити документи з грифом «КТ» з підприємства?

- 8.1. Тільки у виняткових випадках з дозволу керівника.
- 8.2. Тільки у виняткових випадках з дозволу особи, яка відповідає за ці документи.
- 8.3. Не дозволяється.

9. Чи можна знімати копії з документів з грифом «КТ»?

- 9.1. Можна знімати копії лише з дозволу керівництва у спеціально обладнаному для цього приміщенні.
- 9.2. Не дозволяється знімати копії документів з грифом «КТ».
- 9.3. Можна знімати копії документів з грифом «КТ» у спеціально обладнаному для цього приміщенні.

10. Чи відбираються документи з грифом «КТ» для архівного зберігання?

- 10.1. Так.
- 10.2. Ні.
- 10.3. У деяких випадках.

Контрольні питання з організації діловодства

1. Що таке інформація?
2. Що таке документ?
3. На які групи поділяються документи за походженням?
4. Що забезпечує комунікативна функція документів?
5. На які групи поділяються документи за формою?
6. Які існують копії документів?
7. Що таке діловодство?
8. Що таке кореспонденція?
9. Що таке документування?
10. Хто є автором особистих документів?
11. Що таке документальне забезпечення?
12. Що являє собою виписка (витяг) з документу?
13. З яких підсистем складається загальнодержавна система діловодства?
14. Які основні задачі дисципліни „Діловодство»?
15. Як класифікуються документи за видами діяльності?
16. Як класифікуються документи за місцем складання?
17. Як класифікуються документи за стадією створення?
18. Як класифікуються документи за ступенем гласності?
19. Як класифікуються документи за способом Інформації?
20. Як здійснюється обслуговування з діловодства?
21. Що таке індекс документу?
22. Що таке бланк?
23. Що являється датою документів (листа, наказу)?
24. Хто являється адресатом документу?
25. Що таке реквізит документу?
26. Що таке формуляр-зразок?
27. Який максимальний склад реквізитів має формуляр-зразок?
28. Який за форматом папір використовується для організаційно-розпорядчої документації?
29. Який вид документу не містить реквізиту – назва документу?
30. Які елементи включено до резолюції?
31. З яких елементів складається реквізит «ВІЗА»?
32. З яких елементів складається реквізит «відмітка про виконання документу»?
33. До яких документів прикладається проста печатка?

10. Чи відбираються документи з грифом «КТ» для архівного зберігання?

- 10.1. Так.
- 10.2. Ні.
- 10.3. У деяких випадках.

Контрольні питання з організації діловодства

1. Що таке інформація?
2. Що таке документ?
3. На які групи поділяються документи за походженням?
4. Що забезпечує комунікативна функція документів?
5. На які групи поділяються документи за формою?
6. Які існують копії документів?
7. Що таке діловодство?
8. Що таке кореспонденція?
9. Що таке документування?
10. Хто є автором особистих документів?
11. Що таке документальне забезпечення?
12. Що являє собою виписка (витяг) з документу?
13. З яких підсистем складається загальнодержавна система діловодства?
14. Які основні задачі дисципліни „Діловодство»?
15. Як класифікуються документи за видами діяльності?
16. Як класифікуються документи за місцем складання?
17. Як класифікуються документи за стадією створення?
18. Як класифікуються документи за ступенем гласності?
19. Як класифікуються документи за способом Інформації?
20. Як здійснюється обслуговування з діловодства?
21. Що таке індекс документу?
22. Що таке бланк?
23. Що являється датою документів (листа, наказу)?
24. Хто являється адресатом документу?
25. Що таке реквізит документу?
26. Що таке формуляр-зразок?
27. Який максимальний склад реквізитів має формуляр-зразок?
28. Який за форматом папір використовується для організаційно-розпорядчої документації?
29. Який вид документу не містить реквізиту – назва документу?
30. Які елементи включено до резолюції?
31. З яких елементів складається реквізит «ВІЗА»?
32. З яких елементів складається реквізит «відмітка про виконання документу»?
33. До яких документів прикладається проста печатка?

34. З яких логічних елементів складається текст документу?
35. Які службові документи, незалежно від виду, повинні мати заголовки до тексту?
36. Які існують форми узгодження документів?
37. До яких документів прикладається гербова печатка?
38. Яку форму можуть мати прості печатки?
39. До яких документів прикладається проста печатка?
40. Якими способами здійснюється затвердження документів?
41. Де розміщується гриф затвердження на документі?
42. Що таке положення?
43. Які документи відносяться до категорії організаційно-розпорядчих?
44. Який лист називається службовим?
45. Що таке циркулярний лист?
46. З яких двох частин складається текст наказу з основної діяльності?
47. Який документ називається наказом?
48. Як класифікуються листи за змістом та призначенням?
49. Як класифікуються листи в залежності від кількості адресатів?
50. Що таке статут?
51. На які групи поділяють організаційно-розпорядчу документацію за функціональною ознакою?
52. За допомогою яких організаційних документів здійснюється методичне інструктування?
53. Що таке наказ?
54. Що таке розпорядження?
55. Коли вступає в силу наказ?
56. Які документи відносяться до організаційних?
57. Які документи відносяться до організаційних?
58. Які з перелічених документів є зовнішніми?
59. Які з перелічених документів є внутрішніми?
60. Які особи підписують акт?
61. Які особи підписують гарантійного листа?
62. Який документ називається інструкцією?
63. Який документ називається довідкою?
64. Який документ називається актом?
65. Як класифікуються накази за змістом?
66. Що є датою наказу?
67. Що є датою акту?
68. Що є датою інструкції?
69. Які існують різновиди ділових листів?
70. Що називається доповідною запискою?
71. Що називається пропозицією?
72. Що називається протоколом

34. З яких логічних елементів складається текст документу?
35. Які службові документи, незалежно від виду, повинні мати заголовки до тексту?
36. Які існують форми узгодження документів?
37. До яких документів прикладається гербова печатка?
38. Яку форму можуть мати прості печатки?
39. До яких документів прикладається проста печатка?
40. Якими способами здійснюється затвердження документів?
41. Де розміщується гриф затвердження на документі?
42. Що таке положення?
43. Які документи відносяться до категорії організаційно-розпорядчих?
44. Який лист називається службовим?
45. Що таке циркулярний лист?
46. З яких двох частин складається текст наказу з основної діяльності?
47. Який документ називається наказом?
48. Як класифікуються листи за змістом та призначенням?
49. Як класифікуються листи в залежності від кількості адресатів?
50. Що таке статут?
51. На які групи поділяють організаційно-розпорядчу документацію за функціональною ознакою?
52. За допомогою яких організаційних документів здійснюється методичне інструктування?
53. Що таке наказ?
54. Що таке розпорядження?
55. Коли вступає в силу наказ?
56. Які документи відносяться до організаційних?
57. Які документи відносяться до організаційних?
58. Які з перелічених документів є зовнішніми?
59. Які з перелічених документів є внутрішніми?
60. Які особи підписують акт?
61. Які особи підписують гарантійного листа?
62. Який документ називається інструкцією?
63. Який документ називається довідкою?
64. Який документ називається актом?
65. Як класифікуються накази за змістом?
66. Що є датою наказу?
67. Що є датою акту?
68. Що є датою інструкції?
69. Які існують різновиди ділових листів?
70. Що називається доповідною запискою?
71. Що називається пропозицією?
72. Що називається протоколом

73. Що називається документацією по особовому складу?
74. Що називається дорученням?
75. Який документ називається розпискою?
76. Які документи відносяться до документації по особовому складу?
77. Який документ називається трудовим контрактом?
78. Що оформляється наказами по особовому складу?
79. Який документ є основним по обліку персоналу підприємства?
80. Який документ називається резюме?
81. З яких складових частин складається характеристика?
82. З яких частин складається текст наказу по особовому складу?
83. Що називається документообігом?
84. Що називається реєстрацією документів?
85. Які структурні підрозділи підприємства відповідають за діловодство?
86. Що називається номенклатурою справ?
87. Які операції включає обробка вхідної документації?
88. Які операції включає обробка вихідної документації?
89. За яким принципом здійснюється сортування кореспонденції у підприємстві?
90. Які існують форми реєстрації документів?
91. Які існують строки виконання документів?
92. Які операції включає обробка внутрішньої документації?
93. Що називається комерційною таємницею?
94. Як здійснюється друкування документів з грифом «КТ»?
95. Хто визначає правила використання комерційної таємниці?
96. Що називається конфіденційною інформацією?
97. Які відомості не становлять комерційної таємниці?
98. Які є основні напрямки використання ПЕОМ у діловодстві?
99. Які ви знаєте системи автоматизації документообігу в організації?
100. Які основні функції систем автоматизації діловодного процесу?
101. Дайте визначення основних понять діловодства.
102. Схарактеризуйте існуючі системи діловодства.
103. Які фактори необхідно враховувати, обираючи форму організації роботи з документами. Назвіть основні завдання служб діловодства.
104. Які права надаються керівнику служби діловодства?
105. Що повинна забезпечити раціональна організація праці персоналу канцелярії?
106. Охарактеризуйте поняття «культура управлінської праці».
107. Які операції відносяться до попередньої обробки документів?
108. Як визначається правильність адресування і цілісність вкладень?
109. В яких випадках застосовуються конверти з надрукованими на них адресами та конверти з «віконцем»?

73. Що називається документацією по особовому складу?
74. Що називається дорученням?
75. Який документ називається розпискою?
76. Які документи відносяться до документації по особовому складу?
77. Який документ називається трудовим контрактом?
78. Що оформляється наказами по особовому складу?
79. Який документ є основним по обліку персоналу підприємства?
80. Який документ називається резюме?
81. З яких складових частин складається характеристика?
82. З яких частин складається текст наказу по особовому складу?
83. Що називається документообігом?
84. Що називається реєстрацією документів?
85. Які структурні підрозділи підприємства відповідають за діловодство?
86. Що називається номенклатурою справ?
87. Які операції включає обробка вхідної документації?
88. Які операції включає обробка вихідної документації?
89. За яким принципом здійснюється сортування кореспонденції у підприємстві?
90. Які існують форми реєстрації документів?
91. Які існують строки виконання документів?
92. Які операції включає обробка внутрішньої документації?
93. Що називається комерційною таємницею?
94. Як здійснюється друкування документів з грифом «КТ»?
95. Хто визначає правила використання комерційної таємниці?
96. Що називається конфіденційною інформацією?
97. Які відомості не становлять комерційної таємниці?
98. Які є основні напрямки використання ПЕОМ у діловодстві?
99. Які ви знаєте системи автоматизації документообігу в організації?
100. Які основні функції систем автоматизації діловодного процесу?
101. Дайте визначення основних понять діловодства.
102. Схарактеризуйте існуючі системи діловодства.
103. Які фактори необхідно враховувати, обираючи форму організації роботи з документами. Назвіть основні завдання служб діловодства.
104. Які права надаються керівнику служби діловодства?
105. Що повинна забезпечити раціональна організація праці персоналу канцелярії?
106. Охарактеризуйте поняття «культура управлінської праці».
107. Які операції відносяться до попередньої обробки документів?
108. Як визначається правильність адресування і цілісність вкладень?
109. В яких випадках застосовуються конверти з надрукованими на них адресами та конверти з «віконцем»?

110. Якими є форми реєстрації документів, чим вони відрізняються?
111. Охарактеризуйте основні вимоги до відправлення кореспонденції?
112. Назвіть типові строки виконання документів залежно від їх видів.
113. Охарактеризуйте особливості роботи з листами і скаргами громадян.
114. Перелічіть види номенклатур та охарактеризуйте їх.
115. Які вимоги необхідно дотримувати, формуючи справи?
116. Розшифруйте основні принципи зведеної номенклатури справ.
117. Як систематизуються в справи документи розпорядчого характеру?
118. З яких елементів складаються описи справ для передання в архів?
119. Перелічіть основні правила складання опису справи.
120. Зі скількох примірників складаються описи справ?

110. Якими є форми реєстрації документів, чим вони відрізняються?
111. Охарактеризуйте основні вимоги до відправлення кореспонденції?
112. Назвіть типові строки виконання документів залежно від їх видів.
113. Охарактеризуйте особливості роботи з листами і скаргами громадян.
114. Перелічіть види номенклатур та охарактеризуйте їх.
115. Які вимоги необхідно дотримувати, формуючи справи?
116. Розшифруйте основні принципи зведеної номенклатури справ.
117. Як систематизуються в справи документи розпорядчого характеру?
118. З яких елементів складаються описи справ для передання в архів?
119. Перелічіть основні правила складання опису справи.
120. Зі скількох примірників складаються описи справ?

ТЕСТИ З ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

Використання представлених у даному практикумі методик допоможе Вам виробити позитивну позицію стосовно організації Вашого часу.

1. Тест «Оцінка само-організованості»

Розгляньте наведені питання й оцініть їх стосовно до себе значенням показника в інтервалі від 0 до 5. Підсумкову оцінку обчисліть як суму показників по окремих питаннях.

1. Чи є у Вас основні цілі життя?
2. Чи становите Ви план своїх справ?
3. Чи вичитуєте Ви себе за невиконання своїх планів?
4. Чи є порядок у Вашій записній книжці?
5. Чи дотримуєте Ви порядок у навколишніх речах?
6. Чи ведете Ви облік загубленого часу?
7. Чи приходите Ви без запізнень на наради, збори?
8. Чи виконуєте Ви строки завдань, доручень?
9. Чи дотримуєте Ви регламент при виступах?
10. Ви дивитесь тільки інформаційно-корисні телепередачі?
11. Ви беретеся за роботу будинку (на дачі), сформулювавши план дій?
12. На Вашому робочому столі постійна система розміщення матеріалів і речей?
13. Ви маєте графік руху від будинку до роботи з точністю до хвилини?
14. Ви відмовляєтесь від несподіваного запрошення у кіно, театр, на виставку?
15. Ви плануєте відпустку заздалегідь?
16. Чи купуєте Ви білети на поїзд (літак) заздалегідь, або перед дорогою?

- Сума показників більше 70 – Ви винятково організовані.
- Сума показників 60-70 – Ви приділяєте увагу організації, але у Вас є резерви.
- Сума показників 50-60 – необхідно працювати над собою, Ви не організовані.

2. Тест «Ваше ставлення до керування часом»

Тільки Ви самі здатні змінити свою поведінку. Навколишні можуть лише мотивувати Вас при цьому (або утримувати Вас від цього). У той же час Ви можете самі шкодити собі. З цієї причини Вам пропонується

ТЕСТИ З ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

Використання представлених у даному практикумі методик допоможе Вам виробити позитивну позицію стосовно організації Вашого часу.

1. Тест «Оцінка само-організованості»

Розгляньте наведені питання й оцініть їх стосовно до себе значенням показника в інтервалі від 0 до 5. Підсумкову оцінку обчисліть як суму показників по окремих питаннях.

1. Чи є у Вас основні цілі життя?
2. Чи становите Ви план своїх справ?
3. Чи вичитуєте Ви себе за невиконання своїх планів?
4. Чи є порядок у Вашій записній книжці?
5. Чи дотримуєте Ви порядок у навколишніх речах?
6. Чи ведете Ви облік загубленого часу?
7. Чи приходите Ви без запізнень на наради, збори?
8. Чи виконуєте Ви строки завдань, доручень?
9. Чи дотримуєте Ви регламент при виступах?
10. Ви дивитесь тільки інформаційно-корисні телепередачі?
11. Ви беретеся за роботу будинку (на дачі), сформулювавши план дій?
12. На Вашому робочому столі постійна система розміщення матеріалів і речей?
13. Ви маєте графік руху від будинку до роботи з точністю до хвилини?
14. Ви відмовляєтесь від несподіваного запрошення у кіно, театр, на виставку?
15. Ви плануєте відпустку заздалегідь?
16. Чи купуєте Ви білети на поїзд (літак) заздалегідь, або перед дорогою?

- Сума показників більше 70 – Ви винятково організовані.
- Сума показників 60-70 – Ви приділяєте увагу організації, але у Вас є резерви.
- Сума показників 50-60 – необхідно працювати над собою, Ви не організовані.

2. Тест «Ваше ставлення до керування часом»

Тільки Ви самі здатні змінити свою поведінку. Навколишні можуть лише мотивувати Вас при цьому (або утримувати Вас від цього). У той же час Ви можете самі шкодити собі. З цієї причини Вам пропонується

вправа, що добре зарекомендувала себе на семінарах з тайм-менеджменту.

Завдання:

Подумайте, які внутрішні причини можуть перешкодити Вам використовувати методи керування часом на практиці. Нижче наведено набір можливих відповідей. Відзначте в таблиці ті пункти, з якими Ви згодні.

Щоб оцінити Ваше відношення до керування часом, запишіть собі один бал за кожне з представлених нижче тверджень, якщо воно відповідає Вашим переконанням.

	<i>Твердження</i>	<i>Так</i>	<i>Ні</i>
1.	«Мені не дається планування часу, тому що від народження я неорганізована людина»		
2.	«Постійне планування часу відніме в мене занадто багато сил»		
3.	«Керування часом функціонує тільки в теорії»		
4.	«Планування часу позбавить моє життя спонтанності»		
5.	«Для моєї практичної роботи в якості само-менеджменту не підійде»		
6.	«Це все азбучні істини».		
7.	«Щось подібне я роблю вже протягом ряду років».		
8.	«Реальність не буде відповідати моїм планам»		
9.	«Мої колеги (шеф, підлеглі) висміють мене, якщо я почну фіксувати витрати часу»		
10.	«Я й так працюю максимально продуктивно протягом усього дня».		
11.	«Я все рівно не встигну зробити те, що заплановано».		
12.	«Якщо я захочу, щоб робота була зроблена, я зумію її виконати, не прибігаючи до тайм-менеджменту».		
13.	«Якби це було так просто, то це б робив кожен»		
ВАШ РЕЗУЛЬТАТ			

Результати тестування:

0 – 2: У Вас позитивне відношення до тайм-менеджменту, тому не повинно виникнути особливих труднощів у виконанні практичних прийомів, описаних у даному практикумі.

вправа, що добре зарекомендувала себе на семінарах з тайм-менеджменту.

Завдання:

Подумайте, які внутрішні причини можуть перешкодити Вам використовувати методи керування часом на практиці. Нижче наведено набір можливих відповідей. Відзначте в таблиці ті пункти, з якими Ви згодні.

Щоб оцінити Ваше відношення до керування часом, запишіть собі один бал за кожне з представлених нижче тверджень, якщо воно відповідає Вашим переконанням.

	<i>Твердження</i>	<i>Так</i>	<i>Ні</i>
1.	«Мені не дається планування часу, тому що від народження я неорганізована людина»		
2.	«Постійне планування часу відніме в мене занадто багато сил»		
3.	«Керування часом функціонує тільки в теорії»		
4.	«Планування часу позбавить моє життя спонтанності»		
5.	«Для моєї практичної роботи в якості само-менеджменту не підійде»		
6.	«Це все азбучні істини».		
7.	«Щось подібне я роблю вже протягом ряду років».		
8.	«Реальність не буде відповідати моїм планам»		
9.	«Мої колеги (шеф, підлеглі) висміють мене, якщо я почну фіксувати витрати часу»		
10.	«Я й так працюю максимально продуктивно протягом усього дня».		
11.	«Я все рівно не встигну зробити те, що заплановано».		
12.	«Якщо я захочу, щоб робота була зроблена, я зумію її виконати, не прибігаючи до тайм-менеджменту».		
13.	«Якби це було так просто, то це б робив кожен»		
ВАШ РЕЗУЛЬТАТ			

Результати тестування:

0 – 2: У Вас позитивне відношення до тайм-менеджменту, тому не повинно виникнути особливих труднощів у виконанні практичних прийомів, описаних у даному практикумі.

3 – 5: Хоча Ваш підхід до організації часу в цілому конструктивний, але деякі негативні риси можуть зашкодити Вам.

6 – 8: Вашу здатність організувати час підривають негативні уявлення. Почитайте ті розділи модуля, у яких дані рекомендації з кожного зі стверджень, що принесли Вам бал.

Понад 8: Велика кількість балів, набрана Вами, припускає, що Вашому умінню організувати час, значно шкодять марні й невірні переконання. Імовірно, у даний момент Ви сильно сумніваєтеся, що в стані зробити своє життя більш легким або менш напруженим.

3. Тест «Ваші сильні і слабкі сторони у керуванні часом»

Для самоаналізу Вашого реального робочого стилю й виявлення його слабких сторін, що ведуть до нераціонального використання робочого часу, істотну користь може принести періодичне звертання до наступного тесту. Відповісте на поставлені питання й проаналізуйте можливі причини Ваших часових втрат:

Втрати часу через проблеми в плануванні

- Чи маю я систематичний огляд задач, що виникають у сфері моєї діяльності?
 - Чи готую я щодня план «Що потрібно зробити?»
 - Чи обновляю я регулярно мої особисті й виробничі плани?
 - Чи маю я достатнє уявлення про взаємозв'язок моєї роботи з функціонуванням усього підприємства?
 - Чи приходиться мені виконувати занадто багато різних справ?
 - Чи займаюся я занадто багатьма різними справами?
 - Чи керую я своїми підлеглими шляхом постановки конкретних цілей?
 - Чи працюю я регулярно над собою: чи розвиваю нові ідеї, чи розширюю свої знання, чи удосконалюю навички?
 - Чи знаю я зразковий розподіл часу (у процентному співвідношенні), необхідний для виконання майбутніх справ?
 - Чи готовий я до можливих труднощів (криз) при виконанні роботи?
 - Чи передбачаю я резервний час для непередбачених випадків, криз і перешкод?
 - Чи записую я терміни, задачі й активність у щоденнику часу?

Втрати часу при опрацюванні рішень

- Чи оцінюю я роботу, перш ніж приступити до неї (чи варта вона витрат часу)?
 - Чи встановлюю я пріоритетність справ у залежності від їхньої важливості?

3 – 5: Хоча Ваш підхід до організації часу в цілому конструктивний, але деякі негативні риси можуть зашкодити Вам.

6 – 8: Вашу здатність організувати час підривають негативні уявлення. Почитайте ті розділи модуля, у яких дані рекомендації з кожного зі стверджень, що принесли Вам бал.

Понад 8: Велика кількість балів, набрана Вами, припускає, що Вашому умінню організувати час, значно шкодять марні й невірні переконання. Імовірно, у даний момент Ви сильно сумніваєтеся, що в стані зробити своє життя більш легким або менш напруженим.

3. Тест «Ваші сильні і слабкі сторони у керуванні часом»

Для самоаналізу Вашого реального робочого стилю й виявлення його слабких сторін, що ведуть до нераціонального використання робочого часу, істотну користь може принести періодичне звертання до наступного тесту. Відповісте на поставлені питання й проаналізуйте можливі причини Ваших часових втрат:

Втрати часу через проблеми в плануванні

- Чи маю я систематичний огляд задач, що виникають у сфері моєї діяльності?
 - Чи готую я щодня план «Що потрібно зробити?»
 - Чи обновляю я регулярно мої особисті й виробничі плани?
 - Чи маю я достатнє уявлення про взаємозв'язок моєї роботи з функціонуванням усього підприємства?
 - Чи приходиться мені виконувати занадто багато різних справ?
 - Чи займаюся я занадто багатьма різними справами?
 - Чи керую я своїми підлеглими шляхом постановки конкретних цілей?
 - Чи працюю я регулярно над собою: чи розвиваю нові ідеї, чи розширюю свої знання, чи удосконалюю навички?
 - Чи знаю я зразковий розподіл часу (у процентному співвідношенні), необхідний для виконання майбутніх справ?
 - Чи готовий я до можливих труднощів (криз) при виконанні роботи?
 - Чи передбачаю я резервний час для непередбачених випадків, криз і перешкод?
 - Чи записую я терміни, задачі й активність у щоденнику часу?

Втрати часу при опрацюванні рішень

- Чи оцінюю я роботу, перш ніж приступити до неї (чи варта вона витрат часу)?
 - Чи встановлюю я пріоритетність справ у залежності від їхньої важливості?

- Чи приділяю я окремим справам потрібну кількість часу відповідно до їх значення (важливості й терміновості)?
- Чи приділяю я занадто багато уваги дрібним незначним справам або подробицям?
 - Чи відвожу я занадто багато часу чисто рутинним заняттям?
- Чи займаюся я при виконанні якої-небудь задачі занадто багатьма деталями при тому, що знаю про більш важливі для мене речі?
 - Чи веду я занадто довгі приватні розмови в перервах між виконанням окремих справ?
 - Чи виникають в мене у визначених робочих ситуаціях ті самі труднощі?

Втрати часу через погану організацію роботи

- Чи планую я вже напередодні увечері свій майбутній робочий день?
 - Чи починаю я кожну справу спонтанно, без того, щоб її попередньо продумати?
 - Чи піклуюся я про достатню підготовку моєї трудової активності?
 - Чи працюю я занадто довго над одною проблемою так, що віддача часто стає все меншою?
 - Чи володію я співробітниками або помічниками, яким міг би передоручити виконання відповідної задачі?
 - Чи схильний я до того, щоб усе робити самому?
 - Чи можуть інші замінити мене на робочому місці під час моєї відсутності?
 - Чи завалений постійно паперами мій письмовий стіл?
 - Чи ставлю я кожну річ на своє місце?
 - Чи можу я без труда знайти необхідні папери в моєму архіві?
 - Чи використовую я сучасні допоміжні засоби, що можуть полегшити мою працю (диктофон, авто-набір для телефону, формуляри, опитувальні аркуші тощо)?
 - Чи займають мене питання систематичного спрощення праці в моїй сфері діяльності?

Втрати часу через «поглиначів»

- Чи теревеню я з колегами або секретарем, перш ніж приступити до роботи?
 - Чи займаюся я в першу чергу особистими справами?
 - Чи прораховую я на початку кожної справи визначений час, щоб приступити до роботи?
 - Чи витрачаю я занадто багато часу на телефонні розмови, прийом відвідувачів або наради, що не мають серйозного значення?
 - Чи часто під час роботи мене переривають колеги і підлегли?

- Чи приділяю я окремим справам потрібну кількість часу відповідно до їх значення (важливості й терміновості)?
- Чи приділяю я занадто багато уваги дрібним незначним справам або подробицям?
 - Чи відвожу я занадто багато часу чисто рутинним заняттям?
- Чи займаюся я при виконанні якої-небудь задачі занадто багатьма деталями при тому, що знаю про більш важливі для мене речі?
 - Чи веду я занадто довгі приватні розмови в перервах між виконанням окремих справ?
 - Чи виникають в мене у визначених робочих ситуаціях ті самі труднощі?

Втрати часу через погану організацію роботи

- Чи планую я вже напередодні увечері свій майбутній робочий день?
 - Чи починаю я кожну справу спонтанно, без того, щоб її попередньо продумати?
 - Чи піклуюся я про достатню підготовку моєї трудової активності?
 - Чи працюю я занадто довго над одною проблемою так, що віддача часто стає все меншою?
 - Чи володію я співробітниками або помічниками, яким міг би передоручити виконання відповідної задачі?
 - Чи схильний я до того, щоб усе робити самому?
 - Чи можуть інші замінити мене на робочому місці під час моєї відсутності?
 - Чи завалений постійно паперами мій письмовий стіл?
 - Чи ставлю я кожну річ на своє місце?
 - Чи можу я без труда знайти необхідні папери в моєму архіві?
 - Чи використовую я сучасні допоміжні засоби, що можуть полегшити мою працю (диктофон, авто-набір для телефону, формуляри, опитувальні аркуші тощо)?
 - Чи займають мене питання систематичного спрощення праці в моїй сфері діяльності?

Втрати часу через «поглиначів»

- Чи теревеню я з колегами або секретарем, перш ніж приступити до роботи?
 - Чи займаюся я в першу чергу особистими справами?
 - Чи прораховую я на початку кожної справи визначений час, щоб приступити до роботи?
 - Чи витрачаю я занадто багато часу на телефонні розмови, прийом відвідувачів або наради, що не мають серйозного значення?
 - Чи часто під час роботи мене переривають колеги і підлегли?

- Чи відкладаю я важливі справи через невміння відмовити керівництву й колегам у термінових проханнях?
- Чи займаюся я важкими проблемами або задачами в середині або кінці робочого дня?
- Чи відкладаю я розпочату справу, не довівши її до кінця?
- Чи роблю я занадто багато ділових візитів або службових відряджень?
- Чи приймаю я належні заходи проти перешкод, щоб не відриватися від своєї роботи?

4. Міні-тест «Стратегія «втечі»»

У суєті робочих буднів Ви, можливо, будете намагатися себе перехитрити, щоб не працювати планомірно й систематично, наприклад, у тому випадку, якщо вищий пріоритет має неприємна для Вас робота. Як Ви звичайно дієте в такій ситуації? Перевірте:

- Чи не приступаєте Ви в таких випадках спочатку до читання газет?
- Чи не веде Ви відволікаюча розмова з навколишніми?
- Чи не починаєте Ви робити інше, менш важливе або більш проста справа?
- Чи не затіваєте Ви збирання на своєму письмовому столі або в кабінеті?
- Чи не робите Ви один або кілька телефонних дзвоників?

Або _____

(Ваша версія)

Або Ви пручаєтеся само-менеджменту як методу?

Може Ви все-таки спробуєте один раз той або інший інструмент само-менеджменту? Постарайтеся визначити, який метод і який стиль підходять Вам особисто, щоб постійно їх удосконалювати.

5. Тест «Здатність до само-менеджменту та управління часом»

Назвіть свої особистісні риси (або Вашого керівника) щодо здатності управляти своїм часом і собою.

Виконання завдання розпочати з короткої загальної характеристики керівника та його управлінської діяльності. Після чого зробіть аналіз наведених в таблиці показників стосовно Вашого керівника: відповідає (+), частково відповідає (\pm), не відповідає(-). Розрахуйте суму у відсотках по кожному виду відповідей. Загальна кількість запитань – 100 %.

- Чи відкладаю я важливі справи через невміння відмовити керівництву й колегам у термінових проханнях?
- Чи займаюся я важкими проблемами або задачами в середині або кінці робочого дня?
- Чи відкладаю я розпочату справу, не довівши її до кінця?
- Чи роблю я занадто багато ділових візитів або службових відряджень?
- Чи приймаю я належні заходи проти перешкод, щоб не відриватися від своєї роботи?

4. Міні-тест «Стратегія «втечі»»

У суєті робочих буднів Ви, можливо, будете намагатися себе перехитрити, щоб не працювати планомірно й систематично, наприклад, у тому випадку, якщо вищий пріоритет має неприємна для Вас робота. Як Ви звичайно дієте в такій ситуації? Перевірте:

- Чи не приступаєте Ви в таких випадках спочатку до читання газет?
- Чи не веде Ви відволікаюча розмова з навколишніми?
- Чи не починаєте Ви робити інше, менш важливе або більш проста справа?
- Чи не затіваєте Ви збирання на своєму письмовому столі або в кабінеті?
- Чи не робите Ви один або кілька телефонних дзвоників?

Або _____

(Ваша версія)

Або Ви пручаєтеся само-менеджменту як методу?

Може Ви все-таки спробуєте один раз той або інший інструмент само-менеджменту? Постарайтеся визначити, який метод і який стиль підходять Вам особисто, щоб постійно їх удосконалювати.

5. Тест «Здатність до само-менеджменту та управління часом»

Назвіть свої особистісні риси (або Вашого керівника) щодо здатності управляти своїм часом і собою.

Виконання завдання розпочати з короткої загальної характеристики керівника та його управлінської діяльності. Після чого зробіть аналіз наведених в таблиці показників стосовно Вашого керівника: відповідає (+), частково відповідає (\pm), не відповідає(-). Розрахуйте суму у відсотках по кожному виду відповідей. Загальна кількість запитань – 100 %.

Таблиця

№ з/п	ПОКАЗНИКИ	Відповіді		
		відповідає (+)	не від- повідає (-)	част- ково відпо- відає (±)
	Підтримує своє здоров'я			
	Працює більше, ніж слід			
	Планує і робить перерви для відпочинку			
	Вільно висловлює емоції			
	Не може змиритися з невдачами			
	Прагне до самопізнання			
	Добре використовує робочий час			
	Погано використовує робочий час			
	Розвиває розумне використання спілкування з під- леглими			
	Намагається управляти своїми почуттями			
	Має велике відчуття власної гідності			
	Бере завдання, які може виконати			
	Уникає стресів			
	Постійно перенапружується			
	Не дуже високо оцінює себе			
	Покладає на себе посильні навантаження			
	Цінує творчість інших людей			
	Не любить невизначеності			
	Прагне загального визнання			
	Вірить у свої творчі здібності			
	Використовує свої почуття			
	Здатний витримувати невизначеність і навіть не- любов до себе			
Разом:				

Критерії визначення особистості керівника:

- «+» – більше 60 % – здатний управляти собою
- «-» – 25 % – нездатний управляти собою
- «±» – 40 % – здатний частково управляти

6. Тест «Наскільки Ви вмієте встановлювати пріоритети і делегувати обов'язки?»

Завдання:

Заповніть нижченаведену форму.

Таблиця

№ з/п	ПОКАЗНИКИ	Відповіді		
		відповідає (+)	не від- повідає (-)	част- ково відпо- відає (±)
	Підтримує своє здоров'я			
	Працює більше, ніж слід			
	Планує і робить перерви для відпочинку			
	Вільно висловлює емоції			
	Не може змиритися з невдачами			
	Прагне до самопізнання			
	Добре використовує робочий час			
	Погано використовує робочий час			
	Розвиває розумне використання спілкування з під- леглими			
	Намагається управляти своїми почуттями			
	Має велике відчуття власної гідності			
	Бере завдання, які може виконати			
	Уникає стресів			
	Постійно перенапружується			
	Не дуже високо оцінює себе			
	Покладає на себе посильні навантаження			
	Цінує творчість інших людей			
	Не любить невизначеності			
	Прагне загального визнання			
	Вірить у свої творчі здібності			
	Використовує свої почуття			
	Здатний витримувати невизначеність і навіть не- любов до себе			
Разом:				

Критерії визначення особистості керівника:

- «+» – більше 60 % – здатний управляти собою
- «-» – 25 % – нездатний управляти собою
- «±» – 40 % – здатний частково управляти

6. Тест «Наскільки Ви вмієте встановлювати пріоритети і делегувати обов'язки?»

Завдання:

Заповніть нижченаведену форму.

Зразок форми розподілу задач за пріоритетами на основі «матриці Ейзенхауера»

Розподіл щоденних завдань за пріоритетами			
Термінове і важливе – високий пріоритет		Важливе, але не термінове – середній пріоритет	
Найменування	Час виконання	Найменування	Час виконання
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	

Розподіліть Ваші поточні щоденні роботи з чотирьох квадрантів Матриці Ейзенхауера з указівкою затрачуваного часу. Підрахуйте, як розподілився час по чотирьох квадрантах.

Обробка результатів тесту

Квадрант I

Це ті справи, що вимагають негайного вирішення. Вони й термінові, й важливі й так і кричать про себе: «Зроби! Прийми рішення! Відповідь дай на листа! Нарада! Приготуй доповідь!».

Що Ви одержали? Якщо квадрант I непропорційно розрісся, це означає, що терміни й дати керують Вами, а не Ви своїм життям. У Вас відсутній стратегічний підхід до проблеми. Менеджер, та й просто людина, що потрапила в таку ситуацію, знаходиться під щоденним Дамокловим мечем стресу, викликаного неминущою кризовою ситуацією. У Вас немає ні часу, ні сил обміркувати перспективні плани, підготувати пропозиції про новий продукт, Ваші колеги, відносинами з якими Ви так дорожите, забули, як Ви виглядаєте. Ви доганяєте потяг, що іде, і в один прекрасний момент виявитеся на порожньому пероні з розривом серця.

Чому? Ви неправильно розставили пріоритети, не вмієте делегувати обов'язку, не довіряєте своїм співробітникам, тягнете всі навантаження на собі. При такому положенні речей Вам важко розраховувати на підвищення, тому що у Вас немає думки, бачення майбутнього компанії, Ви цілком зайняті важливими проблемами сьогодення.

Що робити? Навчитися делегувати обов'язку, виховувати собі заступника, дублера, якщо хочете, що замінить Вас при необхідності. Підготувати лист обов'язків, що Ваші співробітники можуть виконувати замість Вас. Переглянути лист пріоритетів. Перенести центр ваги Вашої діяльності в квадрант II.

Квадрант II

Важливо, однак не терміново, прекрасна філософія! Якщо Вам удалося так розподілити час, що квадрант II виявився найбільш заповненими справами, Вас можна щиро поздоровити!

Зразок форми розподілу задач за пріоритетами на основі «матриці Ейзенхауера»

Розподіл щоденних завдань за пріоритетами			
Термінове і важливе – високий пріоритет		Важливе, але не термінове – середній пріоритет	
Найменування	Час виконання	Найменування	Час виконання
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	

Розподіліть Ваші поточні щоденні роботи з чотирьох квадрантів Матриці Ейзенхауера з указівкою затрачуваного часу. Підрахуйте, як розподілився час по чотирьох квадрантах.

Обробка результатів тесту

Квадрант I

Це ті справи, що вимагають негайного вирішення. Вони й термінові, й важливі й так і кричать про себе: «Зроби! Прийми рішення! Відповідь дай на листа! Нарада! Приготуй доповідь!».

Що Ви одержали? Якщо квадрант I непропорційно розрісся, це означає, що терміни й дати керують Вами, а не Ви своїм життям. У Вас відсутній стратегічний підхід до проблеми. Менеджер, та й просто людина, що потрапила в таку ситуацію, знаходиться під щоденним Дамокловим мечем стресу, викликаного неминущою кризовою ситуацією. У Вас немає ні часу, ні сил обміркувати перспективні плани, підготувати пропозиції про новий продукт, Ваші колеги, відносинами з якими Ви так дорожите, забули, як Ви виглядаєте. Ви доганяєте потяг, що іде, і в один прекрасний момент виявитеся на порожньому пероні з розривом серця.

Чому? Ви неправильно розставили пріоритети, не вмієте делегувати обов'язку, не довіряєте своїм співробітникам, тягнете всі навантаження на собі. При такому положенні речей Вам важко розраховувати на підвищення, тому що у Вас немає думки, бачення майбутнього компанії, Ви цілком зайняті важливими проблемами сьогодення.

Що робити? Навчитися делегувати обов'язку, виховувати собі заступника, дублера, якщо хочете, що замінить Вас при необхідності. Підготувати лист обов'язків, що Ваші співробітники можуть виконувати замість Вас. Переглянути лист пріоритетів. Перенести центр ваги Вашої діяльності в квадрант II.

Квадрант II

Важливо, однак не терміново, прекрасна філософія! Якщо Вам удалося так розподілити час, що квадрант II виявився найбільш заповненими справами, Вас можна щиро поздоровити!

Що Ви одержали? Ви прекрасно вмієте «відокремлювати зерно від половини», концентруєтеся на головному, маєте свій погляд на всі, оскільки у Вас досить часу спокійно поміркувати про поточні і майбутні проекти. У Вас гарні ділові відносини з Вашими колегами, Вам є до кого звернутися з питаннями і за консультацією, якщо це потрібно.

Чому? Ваша система встановлення пріоритетів добре підходить для Вашої конкретної діяльності. Ви вмієте делегувати обов'язку і не витрачаєте час на рішення чужих проблем.

Квадрант III

Неважливо, однак, терміново? Несуттєві дріб'язки, короткострокові цілі, негайні інтереси і проблеми.

Що Ви одержали? Вам не здається, що Вами затикають усі діри? Або Ви це так самі улаштували? Чому Ви виконуєте саму неважливу частину роботи? Хто за Вас робить інше? Якщо до того ж друге місце за витраченим часом у Вашій матриці займає квадрант IV, то Ви перший кандидат на звільнення.

Чому? У силу якихось причин Ви з усіх своїх посадових обов'язків вибрали тільки неважливі. Причому Ви самі визначили, що для Вас є основною справою, і що суєта суне. Якщо Ви самі визнаєте, що витрачаєте час на виконання неважливих задач, то чому Ви так надходите? У Вас немає ні чітких цілей, ні планів як на найближчий час, так і на довгострокову перспективу. Це схоже на саботаж, причому постраждаєте від нього насамперед Ви самі.

Що робити? Якщо Ви збираєтеся пошукати собі інше місце роботи, подумайте спочатку, на яку рекомендацію від Вашого теперішнього керівництва Ви можете розраховувати при такому трудовому ентузіазмі? Напевно, доцільніше упорядкувати справи на дійсному місці роботи. Для цього необхідно «просто» перенести центр ваги Ваших справ у квадрант II, стати незамінним і дійсно потрібним співробітником. Для цього треба негайно переглянути лист пріоритетів, графіки виконання задач, освоїти усі техніки економії часу. Вам відступати нікуди, Ви в кризі, що може закінчитися жалюгідно!

Квадрант IV

Неважливі і нетермінові справи. За що Вам платять зарплату? Вам не шкода витрачати своє життя на виконання нікчемних справ? Коментарі зайві.

7. Тест «Визначення Вашого індивідуального робочого стилю за аналізом «матриці Ейзенхауера»»

Завдання

Випишіть з Вашого щотижневика/щоденника план одного дня. Розподіліть зроблене по чотирьох квадрантах «матриці Ейзенхауера» з

Що Ви одержали? Ви прекрасно вмієте «відокремлювати зерно від половини», концентруєтеся на головному, маєте свій погляд на всі, оскільки у Вас досить часу спокійно поміркувати про поточні і майбутні проекти. У Вас гарні ділові відносини з Вашими колегами, Вам є до кого звернутися з питаннями і за консультацією, якщо це потрібно.

Чому? Ваша система встановлення пріоритетів добре підходить для Вашої конкретної діяльності. Ви вмієте делегувати обов'язку і не витрачаєте час на рішення чужих проблем.

Квадрант III

Неважливо, однак, терміново? Несуттєві дріб'язки, короткострокові цілі, негайні інтереси і проблеми.

Що Ви одержали? Вам не здається, що Вами затикають усі діри? Або Ви це так самі улаштували? Чому Ви виконуєте саму неважливу частину роботи? Хто за Вас робить інше? Якщо до того ж друге місце за витраченим часом у Вашій матриці займає квадрант IV, то Ви перший кандидат на звільнення.

Чому? У силу якихось причин Ви з усіх своїх посадових обов'язків вибрали тільки неважливі. Причому Ви самі визначили, що для Вас є основною справою, і що суєта суне. Якщо Ви самі визнаєте, що витрачаєте час на виконання неважливих задач, то чому Ви так надходите? У Вас немає ні чітких цілей, ні планів як на найближчий час, так і на довгострокову перспективу. Це схоже на саботаж, причому постраждаєте від нього насамперед Ви самі.

Що робити? Якщо Ви збираєтеся пошукати собі інше місце роботи, подумайте спочатку, на яку рекомендацію від Вашого теперішнього керівництва Ви можете розраховувати при такому трудовому ентузіазмі? Напевно, доцільніше упорядкувати справи на дійсному місці роботи. Для цього необхідно «просто» перенести центр ваги Ваших справ у квадрант II, стати незамінним і дійсно потрібним співробітником. Для цього треба негайно переглянути лист пріоритетів, графіки виконання задач, освоїти усі техніки економії часу. Вам відступати нікуди, Ви в кризі, що може закінчитися жалюгідно!

Квадрант IV

Неважливі і нетермінові справи. За що Вам платять зарплату? Вам не шкода витрачати своє життя на виконання нікчемних справ? Коментарі зайві.

7. Тест «Визначення Вашого індивідуального робочого стилю за аналізом «матриці Ейзенхауера»»

Завдання

Випишіть з Вашого щотижневика/щоденника план одного дня. Розподіліть зроблене по чотирьох квадрантах «матриці Ейзенхауера» з

вказівкою витраченого часу. Підрахуйте, як розподілилися Ваші роботи з чотирьох квадрантів.

Обробка результатів

Аналіз «матриці Ейзенхауера» показав, що індивідуальний робочий стиль тих або інших людей визначається типом справ, якими вони воліють займатися на роботі. Визначите, до якого типу співробітників Ви відноситеся.

Квадрант I. Трудоголіки.

Якщо Ви живете по його правилах, це стрес і криза. Терміни і вибухи, керування кризою, нові терміни і нові кризи. Постійний стрес убиває спочатку здатності мислити й аналізувати, потім виникають проблеми зі здоров'ям. Надія, що справи з квадранта I будуть закінчені і потім почнеться новим, наповненим змістом і більш розміряне життя, ні що інше, як порожній звук. Стрес і криза – це спосіб життя, вони переходять у звичку, людина стає залежним від них і почуває себе не потрібним, якщо раптом постійний тиск цих двох факторів раптом з якихось причин закінчується на якийсь час.

Людей, що ведуть такий спосіб життя, часто називають трудоголіками (*workoholics*). Вони володіють даром надзвичайно швидко думати і приймати рішення, люблять працювати добре і живуть тільки роботою. У них високі стандарти виконання роботи і вони не прощають бездіяльності і безініціативності. Трудоголіки люблять змагання і ненавидять рутини, виконують кілька справ відразу і прекрасно вміють працювати в декількох напрямках одночасно. Їм важко припинити роботу наприкінці дня. Їх експлуатують або, у всякому разі, намагаються підсунути свої справи всі, кому не лінь. Трудоголіки рідко домагаються великого успіху або одержують підвищення, оскільки і начальник, і все їхнє оточення божевільне бояться втратити «палочку-виручалочку», безвідмовної людини, готового просидіти над проектом місяць без вихідних. Трудоголіки – люди високої професійної підготовки, однак часто досить обмеженого кругозору. Їм бракує часу вникнути в проблеми майбутнього, усі заслоняє поточне керування кризою. При всій повазі до людей, що вміють добре працювати і робить це на самому вищому рівні, треба сказати, що такий спосіб життя до успіху не приведе.

Квадрант II. Я в замку король.

Задумайтеся, будь ласка, чим відрізняються справи з квадрантів I і II? Обоє підпадають під визначення важливих і здавалося б, що згодом справи квадранта II повинні автоматично перейти в квадрант I? Відмінність, однак, полягає в іншому. Оскільки активності квадранта I вимагають негайного прийняття рішень і негайних дій, вони впливають на Вас, у той час як Вам відведена роль пасивного виконавця поставленої термінової і важливої задачі.

У квадранті II ситуація міняється на діаметрально протилежну. Вам відведена роль активного лідера, Ви можете впливати на спосіб рішен-

вказівкою витраченого часу. Підрахуйте, як розподілилися Ваші роботи з чотирьох квадрантів.

Обробка результатів

Аналіз «матриці Ейзенхауера» показав, що індивідуальний робочий стиль тих або інших людей визначається типом справ, якими вони воліють займатися на роботі. Визначите, до якого типу співробітників Ви відноситеся.

Квадрант I. Трудоголіки.

Якщо Ви живете по його правилах, це стрес і криза. Терміни і вибухи, керування кризою, нові терміни і нові кризи. Постійний стрес убиває спочатку здатності мислити й аналізувати, потім виникають проблеми зі здоров'ям. Надія, що справи з квадранта I будуть закінчені і потім почнеться новим, наповненим змістом і більш розміряне життя, ні що інше, як порожній звук. Стрес і криза – це спосіб життя, вони переходять у звичку, людина стає залежним від них і почуває себе не потрібним, якщо раптом постійний тиск цих двох факторів раптом з якихось причин закінчується на якийсь час.

Людей, що ведуть такий спосіб життя, часто називають трудоголіками (*workoholics*). Вони володіють даром надзвичайно швидко думати і приймати рішення, люблять працювати добре і живуть тільки роботою. У них високі стандарти виконання роботи і вони не прощають бездіяльності і безініціативності. Трудоголіки люблять змагання і ненавидять рутини, виконують кілька справ відразу і прекрасно вміють працювати в декількох напрямках одночасно. Їм важко припинити роботу наприкінці дня. Їх експлуатують або, у всякому разі, намагаються підсунути свої справи всі, кому не лінь. Трудоголіки рідко домагаються великого успіху або одержують підвищення, оскільки і начальник, і все їхнє оточення божевільне бояться втратити «палочку-виручалочку», безвідмовної людини, готового просидіти над проектом місяць без вихідних. Трудоголіки – люди високої професійної підготовки, однак часто досить обмеженого кругозору. Їм бракує часу вникнути в проблеми майбутнього, усі заслоняє поточне керування кризою. При всій повазі до людей, що вміють добре працювати і робить це на самому вищому рівні, треба сказати, що такий спосіб життя до успіху не приведе.

Квадрант II. Я в замку король.

Задумайтеся, будь ласка, чим відрізняються справи з квадрантів I і II? Обоє підпадають під визначення важливих і здавалося б, що згодом справи квадранта II повинні автоматично перейти в квадрант I? Відмінність, однак, полягає в іншому. Оскільки активності квадранта I вимагають негайного прийняття рішень і негайних дій, вони впливають на Вас, у той час як Вам відведена роль пасивного виконавця поставленої термінової і важливої задачі.

У квадранті II ситуація міняється на діаметрально протилежну. Вам відведена роль активного лідера, Ви можете впливати на спосіб рішен-

ня задачі, вибір методу, установлення листа пріоритетів, визначення команди виконавців. Ви керуєте всіма активностями, перерахованими в квадранті II.

Щоб домогтися успіху, треба виховати в собі лідера, людини відповідального не тільки за інших, але й у першу чергу за себе самого. За свою кар'єру, родину, своїх співробітників, свої службові і життєві інтереси. Щоб стати лідером, треба навчитися вибирати і робити «правильні» справи. Щоб визначити, які справи в даний момент представляють для Вас стратегічний інтерес, необхідно навчитися встановлювати правильні пріоритети.

Квадрант III. Суєта су'єт або Крошечка-Хаврошечка

Звичайно люди, займаючись діяльністю, перерахованої в квадранті III, вважають, що вони знаходяться в квадранті I. Їхня діяльність представляється їм не тільки дійсно термінової, але і надзвичайно важливої. Однак це не так. Якщо Ви поміркуєте, скільки часу Ви могли б заощадити, якби закінчили телефонна розмова, як тільки одержали необхідну інформацію, швидко й ефективно провели засідання, установили годинник, у які Ви могли б зайнятися Вищий безпосередньою роботою без перешкод, Ви безсумнівно прийшли б до висновку, що Ви нерозумно витрачаєте Ваш час, точніше кажучи, Ваше життя, на якісь справи, які можна було б виконати набагато швидше й ефективніше. Заповніть приведену нижче таблицю утрат Вашого робочого часу і прийдіть, нарешті, у жах від того, скільки часу Ви витрачаєте марно! І нехай цей комплекс провини переслідує Вас доти, поки Ви не освоїте технік економії часу. Ви вже навчилися делегувати невідкладні і важливі задачі і частково звільнили себе від керування кризами квадранта I. Тому виконання термінових, але не життєво важливих робіт із квадранта III тим більше можна і потрібно делегувати. Освойте техніки економії часу, ознайомте з ними Ваших співробітників, і Ви одержите солідний запас часу, що Ви витратите на дійсно важливі заходи, що приведуть Вас до наміченої мети.

Квадрант IV. Або Ви дармоїд, або Вам терміново потрібно змінювати роботу. Люди, що прагнуть і домагаються успіху, уникають займатися справами з квадрантів III і IV.

8. Тест Філіпа Зімбардо (Ваші індивідуальні часові зони)

Ваш загальний погляд на життя в значній мірі визначається тим, як особисто Ви розумієте час і як намагаєтеся його організувати.

Дослідження доктора Філіпа Зімбардо зі Стенфордського університету говорять про те, що кожна людина може жити в одній (або в двох) з чотирьох тимчасових зон. Представлений нижче тест дозволить Вам визначити, у який з них волієте жити Ви, а також краще зрозуміти особливості свого індивідуального робочого стилю. Ви можете знайти, що,

ня задачі, вибір методу, установлення листа пріоритетів, визначення команди виконавців. Ви керуєте всіма активностями, перерахованими в квадранті II.

Щоб домогтися успіху, треба виховати в собі лідера, людини відповідального не тільки за інших, але й у першу чергу за себе самого. За свою кар'єру, родину, своїх співробітників, свої службові і життєві інтереси. Щоб стати лідером, треба навчитися вибирати і робити «правильні» справи. Щоб визначити, які справи в даний момент представляють для Вас стратегічний інтерес, необхідно навчитися встановлювати правильні пріоритети.

Квадрант III. Суєта су'єт або Крошечка-Хаврошечка

Звичайно люди, займаючись діяльністю, перерахованої в квадранті III, вважають, що вони знаходяться в квадранті I. Їхня діяльність представляється їм не тільки дійсно термінової, але і надзвичайно важливої. Однак це не так. Якщо Ви поміркуєте, скільки часу Ви могли б заощадити, якби закінчили телефонна розмова, як тільки одержали необхідну інформацію, швидко й ефективно провели засідання, установили годинник, у які Ви могли б зайнятися Вищий безпосередньою роботою без перешкод, Ви безсумнівно прийшли б до висновку, що Ви нерозумно витрачаєте Ваш час, точніше кажучи, Ваше життя, на якісь справи, які можна було б виконати набагато швидше й ефективніше. Заповніть приведену нижче таблицю утрат Вашого робочого часу і прийдіть, нарешті, у жах від того, скільки часу Ви витрачаєте марно! І нехай цей комплекс провини переслідує Вас доти, поки Ви не освоїте технік економії часу. Ви вже навчилися делегувати невідкладні і важливі задачі і частково звільнили себе від керування кризами квадранта I. Тому виконання термінових, але не життєво важливих робіт із квадранта III тим більше можна і потрібно делегувати. Освойте техніки економії часу, ознайомте з ними Ваших співробітників, і Ви одержите солідний запас часу, що Ви витратите на дійсно важливі заходи, що приведуть Вас до наміченої мети.

Квадрант IV. Або Ви дармоїд, або Вам терміново потрібно змінювати роботу. Люди, що прагнуть і домагаються успіху, уникають займатися справами з квадрантів III і IV.

8. Тест Філіпа Зімбардо (Ваші індивідуальні часові зони)

Ваш загальний погляд на життя в значній мірі визначається тим, як особисто Ви розумієте час і як намагаєтеся його організувати.

Дослідження доктора Філіпа Зімбардо зі Стенфордського університету говорять про те, що кожна людина може жити в одній (або в двох) з чотирьох тимчасових зон. Представлений нижче тест дозволить Вам визначити, у який з них волієте жити Ви, а також краще зрозуміти особливості свого індивідуального робочого стилю. Ви можете знайти, що,

наприклад, на роботі Ви віддасте перевагу четвертій зоні, а будинку або під час відпочинку першу. Після тесту приведені описи найбільш характерних особливостей людей у залежності від «тимчасових зон», яким вони надають переваги.

Зона 1: Я віддаю перевагу спокійному життю, вільну від зайвої напруги. Я люблю працювати у власному темпі і займаю розслаблену позицію стосовно граничного (крайнім) термінам. Я вважаю, що якщо щось не зроблене точно в термін, те це не має особливого значення. Я не особливо добре організований і рідко вчасно приходжу на зустрічі.

Зона 2: Найбільше задоволення доставляє мені спілкування з друзями. Я люблю вечеряти в компанії і відвідувати вечірки. Я часто надходжу імпульсивно і не завжди досить продумую наслідку своїх учинків. Я скоріше буду поводитися спонтанно, чим намагатися планувати кожну деталь життя. Я віддаю перевагу роботі, що відрізняється великою розмаїтістю, і ту, де можна швидко бачити результати своєї праці.

Зона 3: Я намагаюся ретельно організувати своє життя і віддаю перевагу заведеному порядку розмаїтості. Я уважний до свого харчування, регулярно виконую фізичні вправи, маю медичну страховку і застрахував своє життя. Я ретельно продумую свої дії.

Зона 4: Я люблю працювати в умовах стиснутих кінцевих термінів і пишаюся своєю пунктуальністю. Звичайно я добре організований і найкраще працюю в напружених умовах. Я згодний, що мені складно розслабитися. Мені подобається вирішувати задачі, що містять виклик. Як правило, я приходжу на зустрічі вчасно й в останню хвилину.

Що показав Ваш вибір

Зона 1: Люди цієї зони мають так називаний «хвилинний фаталістичний» погляд на життя. Їхню філософію найкраще можна узагальнити іспанським словом «ман'яна» (тобто «завтра»). Вони займають розслаблену позицію відстрочки і бажають, наскільки це можливо, відкладати свої рішення. Якщо Ви віднесли себе до цієї зони, то Вашою перешкодою до кращої організації часу може бути нездатність почати нову справу або відсутність наполегливості в продовженні початого.

Зона 2: Живучі в цій зоні люди називаються «гедоністами сьогодення» (від гречок. «насолода»; етичне навчання, що дало назву філософській школі, що метою життя і вищим благом визнає насолода), тому що ними керує прагнення до швидкої винагороди і задоволення. Якщо Ви віднесли себе до цієї зони, то можливою перешкодою до організації часу може стати Ваша ворожість до планування й організації взагалі. Ви можете відкласти термінові, але неприємні завдання на користь менш пріоритетних, але більш приємних справ.

Зона 3: Говорять, що люди, що вибирають цю зону, «орієнтовані на майбутнє», тому що вони ставлять перед собою довгострокові особисті цілі і планують кар'єрові набагато вперед. Якщо Ви віднесли себе до цієї зони, то цілком імовірно, що Ви вже досить ефективно організува-

наприклад, на роботі Ви віддасте перевагу четвертій зоні, а будинку або під час відпочинку першу. Після тесту приведені описи найбільш характерних особливостей людей у залежності від «тимчасових зон», яким вони надають переваги.

Зона 1: Я віддаю перевагу спокійному життю, вільну від зайвої напруги. Я люблю працювати у власному темпі і займаю розслаблену позицію стосовно граничного (крайнім) термінам. Я вважаю, що якщо щось не зроблене точно в термін, те це не має особливого значення. Я не особливо добре організований і рідко вчасно приходжу на зустрічі.

Зона 2: Найбільше задоволення доставляє мені спілкування з друзями. Я люблю вечеряти в компанії і відвідувати вечірки. Я часто надходжу імпульсивно і не завжди досить продумую наслідку своїх учинків. Я скоріше буду поводитися спонтанно, чим намагатися планувати кожну деталь життя. Я віддаю перевагу роботі, що відрізняється великою розмаїтістю, і ту, де можна швидко бачити результати своєї праці.

Зона 3: Я намагаюся ретельно організувати своє життя і віддаю перевагу заведеному порядку розмаїтості. Я уважний до свого харчування, регулярно виконую фізичні вправи, маю медичну страховку і застрахував своє життя. Я ретельно продумую свої дії.

Зона 4: Я люблю працювати в умовах стиснутих кінцевих термінів і пишаюся своєю пунктуальністю. Звичайно я добре організований і найкраще працюю в напружених умовах. Я згодний, що мені складно розслабитися. Мені подобається вирішувати задачі, що містять виклик. Як правило, я приходжу на зустрічі вчасно й в останню хвилину.

Що показав Ваш вибір

Зона 1: Люди цієї зони мають так називаний «хвилинний фаталістичний» погляд на життя. Їхню філософію найкраще можна узагальнити іспанським словом «ман'яна» (тобто «завтра»). Вони займають розслаблену позицію відстрочки і бажають, наскільки це можливо, відкладати свої рішення. Якщо Ви віднесли себе до цієї зони, то Вашою перешкодою до кращої організації часу може бути нездатність почати нову справу або відсутність наполегливості в продовженні початого.

Зона 2: Живучі в цій зоні люди називаються «гедоністами сьогодення» (від гречок. «насолода»; етичне навчання, що дало назву філософській школі, що метою життя і вищим благом визнає насолода), тому що ними керує прагнення до швидкої винагороди і задоволення. Якщо Ви віднесли себе до цієї зони, то можливою перешкодою до організації часу може стати Ваша ворожість до планування й організації взагалі. Ви можете відкласти термінові, але неприємні завдання на користь менш пріоритетних, але більш приємних справ.

Зона 3: Говорять, що люди, що вибирають цю зону, «орієнтовані на майбутнє», тому що вони ставлять перед собою довгострокові особисті цілі і планують кар'єрові набагато вперед. Якщо Ви віднесли себе до цієї зони, то цілком імовірно, що Ви вже досить ефективно організува-

ли себе і свій час. Однак Ваше уміння можна відточити, а час організувати ще більш ефективно.

Зона 4: Це вибір людей, яких називають «гостро відчують час». Вони люблять працювати за графіком і вимагають пунктуальності як від себе, так і від інших. Якщо Ви віднесли себе до цієї зони то Вам, можливо, важко мати справу з менш пунктуальними людьми, не так що неухильно дотримують установлені терміни. Перешкодою для поліпшення організації часу може бути згадана вище захопленість піковим станом, що виникає з наближенням крайнього терміну.

9. Тест «Складання Вашого індивідуального робочого графіку»

З попереднього тесту Ви вже зрозуміли, хто Ви – жайворонок або сова. Обидва типи, так само як і змішаний, вважаються зовсім нормальними явищами реального життя. Орієнтація біологічних ритмів людей закладена при народженні і залежить від роботи багатьох функціональних систем організму, насамперед ферментної. Тому не варто корити себе, що Ви не в змозі рано встати і відразу почати продуктивно працювати, як Ваш колега або знайомий. Або навпаки, Вам складно засиджуватися допізна за роботою вже просто з тієї причини, що Ви в цей час дня вже погано щось сприймаєте і не можете більше так само ефективно працювати, як у ранкові години. Треба підкреслити, що зміна активних і пасивних фаз дня для обох типів мають однаковий характер. Розходження полягає в часі початку першої активної фази.

Оскільки Ви вже з'ясували з тесту хто Ви за орієнтацією своїх біологічних годин, то питання зводиться до того, як найбільш ефективно використовувати свої біологічні особливості.

Завдання:

Згадайте свій звичайний робочий день й відповідайте на наступні питання:

- Коли Ви починаєте почувати утому протягом звичайного робочого дня?
- Коли Вам просто необхідно зробити невелику паузу в роботі, щоб зняти утому?
- Коли Ви відчуваєте зльоти працездатності й інтелектуальний підйом?
- В який час дня Ви відчуваєте себе майже нездатним до роботи?
- В який час Ви можете займатися рутинною механічною роботою, але не в змозі сконцентруватися і прийняти важливе рішення?

Побудуйте наступний графік. По осі «Час» відкладете Вашої годинник роботи. По осі «Готовність до роботи» відкладете в процентному відношенні Вашу готовність виконувати поставлені задачі. Візьміть за зразок Графік біологічної активності, приведений нижче. Візьміть за

ли себе і свій час. Однак Ваше уміння можна відточити, а час організувати ще більш ефективно.

Зона 4: Це вибір людей, яких називають «гостро відчують час». Вони люблять працювати за графіком і вимагають пунктуальності як від себе, так і від інших. Якщо Ви віднесли себе до цієї зони то Вам, можливо, важко мати справу з менш пунктуальними людьми, не так що неухильно дотримують установлені терміни. Перешкодою для поліпшення організації часу може бути згадана вище захопленість піковим станом, що виникає з наближенням крайнього терміну.

9. Тест «Складання Вашого індивідуального робочого графіку»

З попереднього тесту Ви вже зрозуміли, хто Ви – жайворонок або сова. Обидва типи, так само як і змішаний, вважаються зовсім нормальними явищами реального життя. Орієнтація біологічних ритмів людей закладена при народженні і залежить від роботи багатьох функціональних систем організму, насамперед ферментної. Тому не варто корити себе, що Ви не в змозі рано встати і відразу почати продуктивно працювати, як Ваш колега або знайомий. Або навпаки, Вам складно засиджуватися допізна за роботою вже просто з тієї причини, що Ви в цей час дня вже погано щось сприймаєте і не можете більше так само ефективно працювати, як у ранкові години. Треба підкреслити, що зміна активних і пасивних фаз дня для обох типів мають однаковий характер. Розходження полягає в часі початку першої активної фази.

Оскільки Ви вже з'ясували з тесту хто Ви за орієнтацією своїх біологічних годин, то питання зводиться до того, як найбільш ефективно використовувати свої біологічні особливості.

Завдання:

Згадайте свій звичайний робочий день й відповідайте на наступні питання:

- Коли Ви починаєте почувати утому протягом звичайного робочого дня?
- Коли Вам просто необхідно зробити невелику паузу в роботі, щоб зняти утому?
- Коли Ви відчуваєте зльоти працездатності й інтелектуальний підйом?
- В який час дня Ви відчуваєте себе майже нездатним до роботи?
- В який час Ви можете займатися рутинною механічною роботою, але не в змозі сконцентруватися і прийняти важливе рішення?

Побудуйте наступний графік. По осі «Час» відкладете Вашої годинник роботи. По осі «Готовність до роботи» відкладете в процентному відношенні Вашу готовність виконувати поставлені задачі. Візьміть за зразок Графік біологічної активності, приведений нижче. Візьміть за

100% готовність прийняти важливе рішення, провести важлива нарада, успішно виступити з доповіддю й ін., тобто пік Вашої інтелектуальної і ділової активності.

Інші цифри залишаються на Ваш розсуд, тобто залежать від Ваших особистих якостей, здібностей і часу дня. Ви повинні побудувати графік залежності Вашої працездатності як функції часу дня.

Після того, як Ви побудували такого графіка, знайдіть у Вашому щотижневику розклад будь-якого робочого дня. Не забудьте відзначити важливість, тобто пріоритетність Ваших занять. Розподілите виконання найбільш важливих, пріоритетних задач у той час, коли Ви знаходитесь на піку Вашої інтелектуальної форми. Задачі, що вимагають мінімуму інтелектуальних витрат, виконуйте, коли Ви утоми і Ваша працездатність майже мінімальна. У годинник, коли Ваша працездатність досягає 50% від максимальної (дуже гарний показник), плануйте виконання задач помірної розумової активності – листа, договори, контроль за виконанням завдань, телефонні дзвоника, зустрічі з колегами і клієнтами.

10. Тест «Жайворонок або сова?» — Ваш природний робочий ритм

Працездатність кожної людини піддається визначеним коливанням, що відбуваються в рамках природного ритму. Говорять звичайно про «людину ранку», або «жайворонка», і про «людину вечора», або «сову». Існує також «змішаний» тип людей («аритміки»). Жоден з цих основних типів не працює краще або гірше іншого, просто вони працюють по-різному. Пік працездатності в них приходиться на різні періоди дня.

Якщо Ви ще не знаєте, до якого типу Ви відноситься, скористайтеся наступним нескладним тестом.

О котрій годині Ви встаєте без будильника?	До 6 ранку
	О 6-8 годині
О котрій годині Ви б устали самі, якби у Вас була така можливість?	Після 8 години.
	О 5-7 годині
	О 7-8 годині.
Хотілося б Вам поспати вдень?	О 8-9 годині
	Після 9 години.
Чи страждаєте Ви, коли Вас будять?	Так
	Ні
Чи злитесь Ви, якщо Вам приходится вставати од- ному?	Так
	Ні
Ви з апетитом снідаєте?	Так
	Ні
Коли Ви починаєте почувати пообідню втому?	О 14-15 годині
	О 15-16 годині
	О 16-17 годині.

100% готовність прийняти важливе рішення, провести важлива нарада, успішно виступити з доповіддю й ін., тобто пік Вашої інтелектуальної і ділової активності.

Інші цифри залишаються на Ваш розсуд, тобто залежать від Ваших особистих якостей, здібностей і часу дня. Ви повинні побудувати графік залежності Вашої працездатності як функції часу дня.

Після того, як Ви побудували такого графіка, знайдіть у Вашому щотижневику розклад будь-якого робочого дня. Не забудьте відзначити важливість, тобто пріоритетність Ваших занять. Розподілите виконання найбільш важливих, пріоритетних задач у той час, коли Ви знаходитесь на піку Вашої інтелектуальної форми. Задачі, що вимагають мінімуму інтелектуальних витрат, виконуйте, коли Ви утоми і Ваша працездатність майже мінімальна. У годинник, коли Ваша працездатність досягає 50% від максимальної (дуже гарний показник), плануйте виконання задач помірної розумової активності – листа, договори, контроль за виконанням завдань, телефонні дзвоника, зустрічі з колегами і клієнтами.

10. Тест «Жайворонок або сова?» — Ваш природний робочий ритм

Працездатність кожної людини піддається визначеним коливанням, що відбуваються в рамках природного ритму. Говорять звичайно про «людину ранку», або «жайворонка», і про «людину вечора», або «сову». Існує також «змішаний» тип людей («аритміки»). Жоден з цих основних типів не працює краще або гірше іншого, просто вони працюють по-різному. Пік працездатності в них приходиться на різні періоди дня.

Якщо Ви ще не знаєте, до якого типу Ви відноситься, скористайтеся наступним нескладним тестом.

О котрій годині Ви встаєте без будильника?	До 6 ранку
	О 6-8 годині
О котрій годині Ви б устали самі, якби у Вас була така можливість?	Після 8 години.
	О 5-7 годині
	О 7-8 годині.
Хотілося б Вам поспати вдень?	О 8-9 годині
	Після 9 години.
Чи страждаєте Ви, коли Вас будять?	Так
	Ні
Чи злитесь Ви, якщо Вам приходится вставати од- ному?	Так
	Ні
Ви з апетитом снідаєте?	Так
	Ні
Коли Ви починаєте почувати пообідню втому?	О 14-15 годині
	О 15-16 годині
	О 16-17 годині.

Подобається Вам проводити вечір поза будинком?	Так
	Ні
або за телевізором?	Так
	Ні
або краще раніше лягти спати?	Так
	Ні
О котрій годині увечері Ви почуваете утому?	До 21 години
	О 21-23 години
	Після 23 години
Ви пізно йдете спати?	Так
	Ні

Отже, Ви – «жайворонок», якщо пік Вашої активності приходиться на ранню ранкову годинник, Ви рано встаєте і рано лягаєте спати (або почуваете ранню утому увечері). «Жайворонки» можуть особливо добре працювати по ранках, але швидко утомлюються в другій половині дня і бідують відповідно в більш раннім закінченні роботи.

Ви – «сова», якщо любите поспати ранком, зате увечері бадьорі і веселі. «Сови» по-справжньому входять у форму тільки ближче до полудня, їм найкраще працюється по вечорах (до глибокої ночі).

Якщо у Вас приблизно нарівно якостей «жайворонка» і «сови», Ви належите до змішаного типу. У Вас немає чітких установок тільки рано вставати або, навпаки, завжди просипатися ближче до обіду. Ви легко можеш пристосуватися до обставин, і це Ваш величезний плюс!

11. Як підвищити свою звичайну швидкість читання

Завдання:

Візьміть який-небудь незнайомий матеріал, типовий для текстів, що Ви постійно читаєте на роботі і визначите, скільки Ви прочитаєте рівно за одну хвилину, при необхідному Вам рівні змісту. Підрахуйте кількість прочитаних слів у такий спосіб:

1. Підрахуйте загальну кількість слів у 10 послідовних один за одним рядках.
2. Розділіть суму на 10, щоб одержати середня кількість слів у рядку. У нашому випадку це буде 14 слів.
3. Підрахуйте, скільки рядків Ви прочитали за хвилину.
4. Помножьте на середнє число слів у рядку й одержите свою швидкість читання.

А тепер для збільшення швидкості читання, скористайтеся картою, що задає темп, або просто власною долонею. От як це робиться:

- Покладіть картку або долоню поверх сторінки надрукованого тексту. Пересуваючи картку вниз по сторінці і закриваючи при цьому вузькі прочитані, Ви виключаєте час, що віднімає, повернення назад.

Подобається Вам проводити вечір поза будинком?	Так
	Ні
або за телевізором?	Так
	Ні
або краще раніше лягти спати?	Так
	Ні
О котрій годині увечері Ви почуваете утому?	До 21 години
	О 21-23 години
	Після 23 години
Ви пізно йдете спати?	Так
	Ні

Отже, Ви – «жайворонок», якщо пік Вашої активності приходиться на ранню ранкову годинник, Ви рано встаєте і рано лягаєте спати (або почуваете ранню утому увечері). «Жайворонки» можуть особливо добре працювати по ранках, але швидко утомлюються в другій половині дня і бідують відповідно в більш раннім закінченні роботи.

Ви – «сова», якщо любите поспати ранком, зате увечері бадьорі і веселі. «Сови» по-справжньому входять у форму тільки ближче до полудня, їм найкраще працюється по вечорах (до глибокої ночі).

Якщо у Вас приблизно нарівно якостей «жайворонка» і «сови», Ви належите до змішаного типу. У Вас немає чітких установок тільки рано вставати або, навпаки, завжди просипатися ближче до обіду. Ви легко можеш пристосуватися до обставин, і це Ваш величезний плюс!

11. Як підвищити свою звичайну швидкість читання

Завдання:

Візьміть який-небудь незнайомий матеріал, типовий для текстів, що Ви постійно читаєте на роботі і визначите, скільки Ви прочитаєте рівно за одну хвилину, при необхідному Вам рівні змісту. Підрахуйте кількість прочитаних слів у такий спосіб:

1. Підрахуйте загальну кількість слів у 10 послідовних один за одним рядках.
2. Розділіть суму на 10, щоб одержати середня кількість слів у рядку. У нашому випадку це буде 14 слів.
3. Підрахуйте, скільки рядків Ви прочитали за хвилину.
4. Помножьте на середнє число слів у рядку й одержите свою швидкість читання.

А тепер для збільшення швидкості читання, скористайтеся картою, що задає темп, або просто власною долонею. От як це робиться:

- Покладіть картку або долоню поверх сторінки надрукованого тексту. Пересуваючи картку вниз по сторінці і закриваючи при цьому вузькі прочитані, Ви виключаєте час, що віднімає, повернення назад.

- Пересувайте картку вниз. Фокусуйте свій погляд на рядку безпосередньо над карткою.

- Пересуваючи картку швидше або повільніше, задавайте швидкість читання. Стежите, щоб Ваш погляд устигав за карткою.

- Не намагайтеся прочитати весь рядок відразу. Просто «пізнавайте» у кожному рядку ті слова, що віддаляються, у міру того, як Ваша картка/рука «штовхає» ока вниз по сторінці.

Потренуйтеся, пересуваючи свій покажчик зі швидкістю, що перевищує темп нормального читання. Поставте перед собою реальні цілі у відношенні збільшення швидкості читання.

12. Тест «Ваші проблеми в керуванні часом»

Цікаво, куди все-таки йде мій час? Щоб відповісти на це питання, давайте спробуємо об'єктивно оцінити Вашу власну роботу з погляду трудовитрат. Для цього постарайтеся заповнити приведений нижче тест. Це перелік питань, відповівши на які, Ви зумієте намацати «слабкі місця» і «гарячі крапки» у Вашому робочому розкладі. Постарайтеся відповісти на них гранично чесно, і Ви одержите практичну об'єктивну оцінку своєї роботи.

Заповніть таблицю. Пропонується три варіанти відповідей на кожне з питань: «так», «ні», «не знаю».

Таблиця

№	Питання	Так	Ні	Не знаю
1	Мені постійно потрібен додатковий час, щоб закінчити свою роботу			
2	Я регулярно беру роботу додому			
3	Я готую щоденний перелік справ			
4	На роботі в мене практично не залишається часу на себе			
5	Мені часто приходиться виконувати непередбачену термінову роботу			
6	Я люблю з ранку зробити роботу, що є простішою, залишаючи більш складні й кропіткі справи на пообідній час			
7	Я витрачаю багато часу на наради й зустрічі			
8	Мені завжди важко приступати до виконання якоїсь складної справи або проекту			
9	Щоб виконати все намічене, мені потрібно приїжджати на роботу ще до початку робочого дня та їхати додому набагато пізніше його офіційного завершення			
10	Багато часу в мене йде на поїздки			
11	Я постійно беру участь у вирішенні всіх спірних питаннях у моєму відділі (фірмі)			
12	Щодня я ставлю перед собою визначену конкретну мету			
13	Я самостійно розбираю свою пошту			
14	Мені часто буває важко довести до кінця велику й складну справу самостійно			

- Пересувайте картку вниз. Фокусуйте свій погляд на рядку безпосередньо над карткою.

- Пересуваючи картку швидше або повільніше, задавайте швидкість читання. Стежите, щоб Ваш погляд устигав за карткою.

- Не намагайтеся прочитати весь рядок відразу. Просто «пізнавайте» у кожному рядку ті слова, що віддаляються, у міру того, як Ваша картка/рука «штовхає» ока вниз по сторінці.

Потренуйтеся, пересуваючи свій покажчик зі швидкістю, що перевищує темп нормального читання. Поставте перед собою реальні цілі у відношенні збільшення швидкості читання.

12. Тест «Ваші проблеми в керуванні часом»

Цікаво, куди все-таки йде мій час? Щоб відповісти на це питання, давайте спробуємо об'єктивно оцінити Вашу власну роботу з погляду трудовитрат. Для цього постарайтеся заповнити приведений нижче тест. Це перелік питань, відповівши на які, Ви зумієте намацати «слабкі місця» і «гарячі крапки» у Вашому робочому розкладі. Постарайтеся відповісти на них гранично чесно, і Ви одержите практичну об'єктивну оцінку своєї роботи.

Заповніть таблицю. Пропонується три варіанти відповідей на кожне з питань: «так», «ні», «не знаю».

Таблиця

№	Питання	Так	Ні	Не знаю
1	Мені постійно потрібен додатковий час, щоб закінчити свою роботу			
2	Я регулярно беру роботу додому			
3	Я готую щоденний перелік справ			
4	На роботі в мене практично не залишається часу на себе			
5	Мені часто приходиться виконувати непередбачену термінову роботу			
6	Я люблю з ранку зробити роботу, що є простішою, залишаючи більш складні й кропіткі справи на пообідній час			
7	Я витрачаю багато часу на наради й зустрічі			
8	Мені завжди важко приступати до виконання якоїсь складної справи або проекту			
9	Щоб виконати все намічене, мені потрібно приїжджати на роботу ще до початку робочого дня та їхати додому набагато пізніше його офіційного завершення			
10	Багато часу в мене йде на поїздки			
11	Я постійно беру участь у вирішенні всіх спірних питаннях у моєму відділі (фірмі)			
12	Щодня я ставлю перед собою визначену конкретну мету			
13	Я самостійно розбираю свою пошту			
14	Мені часто буває важко довести до кінця велику й складну справу самостійно			

№	Питання	Так	Ні	Не знаю
15	Мій шеф постійно цікавиться тим, як йде робота з того чи іншого ключового завдання			
16	Я люблю вникати в деталі проекту, щоб знати, що робота йде в правильному напрямку			
17	Я постійно беру участь у всякого роду нарадах і зборах			
18	Я завжди пишу перелік завдань, які потрібно виконати			
19	Мені подобається обговорювати різні питання з колегами по роботі, хоча іноді на це йде багато часу			
20	У мене є посадова інструкція			
21	Мій робочий стіл завалений паперами, не заважало б навести на ньому порядок			
22	Мені бракує часу на читання, щоб бути в курсі всіх новинок по моїй спеціальності			
23	Я витрачаю багато часу на паперову роботу			
24	У мене не залишається часу на родину, відпочинок, друзів			
25	У мене існує внутрішнє гальмо, коли мова йде про якусь складну або велику справу			
26	Мені простіше все зробити самому, ніж просити когось			
27	Свій робочий день я починаю з читання газет, дружніх бесід, кави			
28	Мене постійно відривають від справ			
29	Багато часу я витрачаю на пошуки потрібної мені інформації			
30	Неприємні справи я завжди відкладаю на потім			
31	Мені важко боротися з переважаннями й стресами			
32	Нерідко я просто забуваю зробити те, що мені доручено			
33	У мене буває багато сторонніх відвідувачів під час роботи			
34	Я зариваюся в дріб'язках, через це в мене постійні затори в роботі			
35	У мене є відчуття, що мої ділові наради могли б бути більш ефективними			
36	Я люблю працювати допізна			
37	Я перестрибую з однієї справи на іншу й нічого не доводжу до кінця			
38	При бажанні я завжди можу викроїти пару хвилин, щоб перевести подих і розслабитися			
39	У мене є спеціальний план навчання для себе і для своїх підлеглих			
40	Я постійно зустрічаюся з підлеглими, щоб бути в курсі всіх робіт			
41	Після нарад у мене залишається враження, що від мене чекали чогось іншого			
42	Я часто не звертаю уваги на дуже важливі деталі			
43	На вихідні я часто беру роботу додому			
44	Багато справ займають у мене більше часу, ніж передбачалося із самого початку, і часом мені приходится завершувати кілька справ одночасно			
45	Я часто не використовую свою відпустку до кінця			
46	Мені подобається змінювати звички і здобувати нові			
47	Моїм підлеглим приходится працювати надурочно			

№	Питання	Так	Ні	Не знаю
15	Мій шеф постійно цікавиться тим, як йде робота з того чи іншого ключового завдання			
16	Я люблю вникати в деталі проекту, щоб знати, що робота йде в правильному напрямку			
17	Я постійно беру участь у всякого роду нарадах і зборах			
18	Я завжди пишу перелік завдань, які потрібно виконати			
19	Мені подобається обговорювати різні питання з колегами по роботі, хоча іноді на це йде багато часу			
20	У мене є посадова інструкція			
21	Мій робочий стіл завалений паперами, не заважало б навести на ньому порядок			
22	Мені бракує часу на читання, щоб бути в курсі всіх новинок по моїй спеціальності			
23	Я витрачаю багато часу на паперову роботу			
24	У мене не залишається часу на родину, відпочинок, друзів			
25	У мене існує внутрішнє гальмо, коли мова йде про якусь складну або велику справу			
26	Мені простіше все зробити самому, ніж просити когось			
27	Свій робочий день я починаю з читання газет, дружніх бесід, кави			
28	Мене постійно відривають від справ			
29	Багато часу я витрачаю на пошуки потрібної мені інформації			
30	Неприємні справи я завжди відкладаю на потім			
31	Мені важко боротися з переважаннями й стресами			
32	Нерідко я просто забуваю зробити те, що мені доручено			
33	У мене буває багато сторонніх відвідувачів під час роботи			
34	Я зариваюся в дріб'язках, через це в мене постійні затори в роботі			
35	У мене є відчуття, що мої ділові наради могли б бути більш ефективними			
36	Я люблю працювати допізна			
37	Я перестрибую з однієї справи на іншу й нічого не доводжу до кінця			
38	При бажанні я завжди можу викроїти пару хвилин, щоб перевести подих і розслабитися			
39	У мене є спеціальний план навчання для себе і для своїх підлеглих			
40	Я постійно зустрічаюся з підлеглими, щоб бути в курсі всіх робіт			
41	Після нарад у мене залишається враження, що від мене чекали чогось іншого			
42	Я часто не звертаю уваги на дуже важливі деталі			
43	На вихідні я часто беру роботу додому			
44	Багато справ займають у мене більше часу, ніж передбачалося із самого початку, і часом мені приходится завершувати кілька справ одночасно			
45	Я часто не використовую свою відпустку до кінця			
46	Мені подобається змінювати звички і здобувати нові			
47	Моїм підлеглим приходится працювати надурочно			

№	Питання	Так	Ні	Не знаю
48	Моя система роботи з документами може бути поліпшена			
49	Усі наради, що я проводжу, тривають рівно стільки, скільки було заплановано, починаються й закінчуються вчасно			
50	Справлятися з великими виробничими навантаженнями мені дозволяє постійна зміна пріоритетів			
51	На моєму робочому місці постійно дзвонить телефон			
52	Мій секретар завжди в курсі моїх щоденних планів			
53	У мене є чіткий план робіт на найближчі півроку			
54	Я доручаю підлеглим тільки ті справи, на які в мене бракує часу			
55	Я завжди контролюю результати своєї роботи й роботи своїх підлеглих			

Обробка результатів тесту

Як видно з таблиці, у ній ні «правильних» або «неправильних» відповідей. Одні твердження демонструють ефективність щоденної роботи, інші – недогляду, недоліки в її організації. Нижче приводиться розбивка питань по групах, що заслуговує найбільш пильної уваги з погляду керування часом.

У Вас є загальні проблеми зі стратегічним плануванням робіт, якщо Ви позитивно відповіли на питання 8, 14, 25, і негативно – на питання 53. Питання даної групи зв'язані з тим, чи плануєте роботу заздалегідь, здійснюєте поетапне планування, чи контролюєте хід виконання тривалої роботи.

У Вас є проблеми з оперативним плануванням робіт, якщо Ви позитивно відповіли на питання 22, 24, 32, 43 і негативно – на питання 3, 18, 38, 55. Питання даної групи зв'язані з тим, як саме Ви плануєте свій робочий день, щоб домогтися оптимальних результатів, чи фіксуєте всі події, що відбуваються, чи контролюєте оперативне використання робочого часу.

У Вас є проблеми в постановці цілей і визначенні термінів виконання роботи, якщо ви відповіли «так» на питання 1, 37, 41, 44, 45 і «ні» на питання 12, 20, 39, 49. Усі ці профільні питання спрямовані на те, щоб з'ясувати, чи можете Ви концентрувати свою енергію і зусилля на рішенні визначених задач, і якими засобами Ви цього досягаєте. Аналіз відповідей на ці питання допоможе Вам прояснити ситуацію з результатами Ваших зусиль.

Проблеми з визначенням робочих пріоритетів мають у Вас, якщо Ви ствердно відповіли на питання 4, 9, 15, 34, 37, 42, 46, 50. Аналіз відповідей на ці питання допоможе Вам з'ясувати, як саме використовується Ваш робочий час, чи не іде воно цілком на «рутинні» справи, а також, є чи розриви тим часом, що Ви хотіли одержати від роботи і тим, що є насправді.

№	Питання	Так	Ні	Не знаю
48	Моя система роботи з документами може бути поліпшена			
49	Усі наради, що я проводжу, тривають рівно стільки, скільки було заплановано, починаються й закінчуються вчасно			
50	Справлятися з великими виробничими навантаженнями мені дозволяє постійна зміна пріоритетів			
51	На моєму робочому місці постійно дзвонить телефон			
52	Мій секретар завжди в курсі моїх щоденних планів			
53	У мене є чіткий план робіт на найближчі півроку			
54	Я доручаю підлеглим тільки ті справи, на які в мене бракує часу			
55	Я завжди контролюю результати своєї роботи й роботи своїх підлеглих			

Обробка результатів тесту

Як видно з таблиці, у ній ні «правильних» або «неправильних» відповідей. Одні твердження демонструють ефективність щоденної роботи, інші – недогляду, недоліки в її організації. Нижче приводиться розбивка питань по групах, що заслуговує найбільш пильної уваги з погляду керування часом.

У Вас є загальні проблеми зі стратегічним плануванням робіт, якщо Ви позитивно відповіли на питання 8, 14, 25, і негативно – на питання 53. Питання даної групи зв'язані з тим, чи плануєте роботу заздалегідь, здійснюєте поетапне планування, чи контролюєте хід виконання тривалої роботи.

У Вас є проблеми з оперативним плануванням робіт, якщо Ви позитивно відповіли на питання 22, 24, 32, 43 і негативно – на питання 3, 18, 38, 55. Питання даної групи зв'язані з тим, як саме Ви плануєте свій робочий день, щоб домогтися оптимальних результатів, чи фіксуєте всі події, що відбуваються, чи контролюєте оперативне використання робочого часу.

У Вас є проблеми в постановці цілей і визначенні термінів виконання роботи, якщо ви відповіли «так» на питання 1, 37, 41, 44, 45 і «ні» на питання 12, 20, 39, 49. Усі ці профільні питання спрямовані на те, щоб з'ясувати, чи можете Ви концентрувати свою енергію і зусилля на рішенні визначених задач, і якими засобами Ви цього досягаєте. Аналіз відповідей на ці питання допоможе Вам прояснити ситуацію з результатами Ваших зусиль.

Проблеми з визначенням робочих пріоритетів мають у Вас, якщо Ви ствердно відповіли на питання 4, 9, 15, 34, 37, 42, 46, 50. Аналіз відповідей на ці питання допоможе Вам з'ясувати, як саме використовується Ваш робочий час, чи не іде воно цілком на «рутинні» справи, а також, є чи розриви тим часом, що Ви хотіли одержати від роботи і тим, що є насправді.

Ви неправильно організували свою взаємодію з начальством і/або підлеглими, якщо ствердно відповіли на питання 5, 11, 16, 19, 26, 31, 40, 47, 54. Спільна робота – це обов'язкової складової нашої виробничої діяльності, хочемо ми цього чи ні. Ми часто грішимо на інших, обвинувачуючи них у тім, що вони не стільки допомагають, скільки заважають, а може бути, коштує іноді і «на себе обернутися».

Проблеми з делегуванням повноважень у Вас існують, якщо Ви ствердно відповіли на питання 2, 7, 11, 13, 26, 36, 40. Може бути, Ви просто боїтеся передавати справи іншим людям і відчуваєте себе в більшій безпеці, коли займаєтеся дріб'язками. Ви повинні зрозуміти, що нічого не доручаючи, неможливо домогтися того, щоб щось робили інші.

Ви любите довго «розгойдуватися» й намагаєтеся відкласти справи «на потім», якщо Ви позитивно відповіли на питання 6, 8, 14, 25, 27, 30. Ці питання стосуються Вашого звичаю починати роботу без зволікання, не відкладати справи в довгу шухляду, не затягувати виконання відповідальних доручень. Незважаючи на те, що більшість з нас люблять починати з рішення більш простих питань і задач, це не завжди представляється правильним і розумним. Починати впливає не з простого, а з найважливішого і термінового.

У Вас багато часу віднімають зовнішні «пожирателі» (тобто співробітники, телефонні дзвоників і відвідувачі, що заважають Вам ефективно працювати), якщо Ви позитивно відповіли на питання 10, 28, 33, 35, 51. «Пожирателі» порушують наші плани, ламають розпорядок робочого дня, знижують ефективність і продуктивність нашої праці. Дана група питань допоможе Вам визначити, який баланс між часом, витраченим на чисто виробничі справи і на те, що не має безпосереднього відношення до роботи.

У Вас є проблеми з організацією і проведенням нарад, якщо Ви ствердно відповіли на питання 7, 17.35, 41 і негативно – на питання 49. Дана група питань дозволяє визначити, наскільки ефективно Ви плануєте і ведете різні заходи і скільки часу на них витрачаєте.

У Вас є проблеми в роботі з документами, якщо Ви ствердно відповіли на питання 21, 23, 29, 48. У будь-якій роботі не обійтися без документів. Дана група питань покликана допомогти Вам прояснити, як саме Ви працюєте з ними: довго шукаєте потрібну інформацію, довго знайомитеся з документами, не даєте їм ходу, перетворюючи свій стіл у склад для паперів.

Отже, питання поставлені, відповіді отримані й проаналізовані. Ви одержали загальну картину Вашого ставлення до роботи, включаючи й деякі з Ваших найбільш яскраво виражених проблем і звичок.

Ви неправильно організували свою взаємодію з начальством і/або підлеглими, якщо ствердно відповіли на питання 5, 11, 16, 19, 26, 31, 40, 47, 54. Спільна робота – це обов'язкової складової нашої виробничої діяльності, хочемо ми цього чи ні. Ми часто грішимо на інших, обвинувачуючи них у тім, що вони не стільки допомагають, скільки заважають, а може бути, коштує іноді і «на себе обернутися».

Проблеми з делегуванням повноважень у Вас існують, якщо Ви ствердно відповіли на питання 2, 7, 11, 13, 26, 36, 40. Може бути, Ви просто боїтеся передавати справи іншим людям і відчуваєте себе в більшій безпеці, коли займаєтеся дріб'язками. Ви повинні зрозуміти, що нічого не доручаючи, неможливо домогтися того, щоб щось робили інші.

Ви любите довго «розгойдуватися» й намагаєтеся відкласти справи «на потім», якщо Ви позитивно відповіли на питання 6, 8, 14, 25, 27, 30. Ці питання стосуються Вашого звичаю починати роботу без зволікання, не відкладати справи в довгу шухляду, не затягувати виконання відповідальних доручень. Незважаючи на те, що більшість з нас люблять починати з рішення більш простих питань і задач, це не завжди представляється правильним і розумним. Починати впливає не з простого, а з найважливішого і термінового.

У Вас багато часу віднімають зовнішні «пожирателі» (тобто співробітники, телефонні дзвоників і відвідувачі, що заважають Вам ефективно працювати), якщо Ви позитивно відповіли на питання 10, 28, 33, 35, 51. «Пожирателі» порушують наші плани, ламають розпорядок робочого дня, знижують ефективність і продуктивність нашої праці. Дана група питань допоможе Вам визначити, який баланс між часом, витраченим на чисто виробничі справи і на те, що не має безпосереднього відношення до роботи.

У Вас є проблеми з організацією і проведенням нарад, якщо Ви ствердно відповіли на питання 7, 17.35, 41 і негативно – на питання 49. Дана група питань дозволяє визначити, наскільки ефективно Ви плануєте і ведете різні заходи і скільки часу на них витрачаєте.

У Вас є проблеми в роботі з документами, якщо Ви ствердно відповіли на питання 21, 23, 29, 48. У будь-якій роботі не обійтися без документів. Дана група питань покликана допомогти Вам прояснити, як саме Ви працюєте з ними: довго шукаєте потрібну інформацію, довго знайомитеся з документами, не даєте їм ходу, перетворюючи свій стіл у склад для паперів.

Отже, питання поставлені, відповіді отримані й проаналізовані. Ви одержали загальну картину Вашого ставлення до роботи, включаючи й деякі з Ваших найбільш яскраво виражених проблем і звичок.

13. Тест «Аналіз індивідуального робочого стилю»

Нижченаведені питання (див. табл.) повинні допомогти Вам краще придивитися до свого робочого стилю. Визначтесь по кожному питанню та дайте відповідь, що більш за все відповідає Вашим схильностям, а потім підрахуйте загальну кількість балів.

Таблиця

Чи схильні Ви до того, щоб:	Майже ніколи (0)	Іноді (1)	Часто (2)	Майже завжди (3)
1) відкладати виконання неприємних справ?				
2) відсувати в часі прийняття термінових, але неприємних рішень?				
3) перестраховуватися, заручаючись думкою інших, при прийнятті неприємних або важких рішень?				
4) усі робити самому?				
5) займатися декількома проблемами одночасно?				
6) працювати в суєті й поспіху?				
7) прийматися за роботу без попереднього пошуку кращих варіантів?				
8) переривати почату роботу, щоб зайнятися іншими справами?				
9) Відкладати виконання важких задач після першої їхньої обробки?				
10) працювати не зосередившись, неухважно?				
11) працювати по 2 години і більш без перерви?				
12) часто не доводити справа до кінця через те, що Вас постійно відволікають?				
13) витратити коштовне для Вас час на окремі спеціальні задачі або другорядні справи?				
14) займатися чужими справами лише тому, що вони Вас зацікавили?				
15) братися в будь-який час за будь-яку задачу через те, що Ви не можете сказати «ні»?				
16) займатися майже безнадійною конфронтацією, наприклад пошуком винних у помилці або боротьбою з бюрократичним апаратом підприємства?				
17) прагнути до бездоганного виконання задач і в тих областях, де цього не потрібно?				
18) намагатися знати усі факти?				
19) виявляти ініціативу лише по примусі?				
20) прагнути завжди допомогти іншим при рішенні їхніх проблем?				
Бали за кожну позитивну відповідь	0	1	2	3
Кількість позитивних відповідей				
Разом:				
Загальна сума:				

Чим більше сума набраних Вами балів, тим більше Ви самі собі заважаєте працювати!

13. Тест «Аналіз індивідуального робочого стилю»

Нижченаведені питання (див. табл.) повинні допомогти Вам краще придивитися до свого робочого стилю. Визначтесь по кожному питанню та дайте відповідь, що більш за все відповідає Вашим схильностям, а потім підрахуйте загальну кількість балів.

Таблиця

Чи схильні Ви до того, щоб:	Майже ніколи (0)	Іноді (1)	Часто (2)	Майже завжди (3)
1) відкладати виконання неприємних справ?				
2) відсувати в часі прийняття термінових, але неприємних рішень?				
3) перестраховуватися, заручаючись думкою інших, при прийнятті неприємних або важких рішень?				
4) усі робити самому?				
5) займатися декількома проблемами одночасно?				
6) працювати в суєті й поспіху?				
7) прийматися за роботу без попереднього пошуку кращих варіантів?				
8) переривати почату роботу, щоб зайнятися іншими справами?				
9) Відкладати виконання важких задач після першої їхньої обробки?				
10) працювати не зосередившись, неухважно?				
11) працювати по 2 години і більш без перерви?				
12) часто не доводити справа до кінця через те, що Вас постійно відволікають?				
13) витратити коштовне для Вас час на окремі спеціальні задачі або другорядні справи?				
14) займатися чужими справами лише тому, що вони Вас зацікавили?				
15) братися в будь-який час за будь-яку задачу через те, що Ви не можете сказати «ні»?				
16) займатися майже безнадійною конфронтацією, наприклад пошуком винних у помилці або боротьбою з бюрократичним апаратом підприємства?				
17) прагнути до бездоганного виконання задач і в тих областях, де цього не потрібно?				
18) намагатися знати усі факти?				
19) виявляти ініціативу лише по примусі?				
20) прагнути завжди допомогти іншим при рішенні їхніх проблем?				
Бали за кожну позитивну відповідь	0	1	2	3
Кількість позитивних відповідей				
Разом:				
Загальна сума:				

Чим більше сума набраних Вами балів, тим більше Ви самі собі заважаєте працювати!

ТЕСТИ З ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

- 3) Управлінська праця – це...:
- робота з документами;
 - переважно трудова праця;
 - переважно розумова праця;
 - робота з клієнтами.
- 4) Основні задачі управління полягають:
- у контролі за виробництвом;
 - у визначенні найбільш зручних умов праці;
 - у проведенні збутової політики;
 - у визначенні цілей організації.
- 3) Управління – це...:
- процес укладання договорів з діловими партнерами;
 - робота з людьми, а їхня трудова діяльність виступає об'єктом керуючого впливу;
 - контроль за якістю товару;
 - консультаційна підтримка керівників нижчестоящих підрозділів.
- 4) Поняття «менеджера» визначають як:
- менеджер – це людина, яка професійно здійснює управлінські функції;
 - менеджер – це керівник або фахівець, який займає постійну посаду та має повноваження в області прийняття рішень;
 - менеджер – працівника апарату управління, що займає постійну посаду і має повноваження в області прийняття рішень по конкретних видах діяльності організації;
 - всі відповіді вірні.
- 5) Визначають категорії менеджерів:
- менеджери вищого та нижчого рівнів;
 - та технічного рівнів;
 - менеджери вищого, нижчого та середнього рівнів;
 - менеджери технічного та управлінського рівнів.
- 6) До менеджерів вищого рівня відносять:
- найбільш впливову категорію, яка визначає загальні напрямки функціонування і розвитку організації;
 - менеджерів, які координують і контролюють роботу керівників низового рівня;

ТЕСТИ З ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

- 3) Управлінська праця – це...:
- робота з документами;
 - переважно трудова праця;
 - переважно розумова праця;
 - робота з клієнтами.
- 4) Основні задачі управління полягають:
- у контролі за виробництвом;
 - у визначенні найбільш зручних умов праці;
 - у проведенні збутової політики;
 - у визначенні цілей організації.
- 3) Управління – це...:
- процес укладання договорів з діловими партнерами;
 - робота з людьми, а їхня трудова діяльність виступає об'єктом керуючого впливу;
 - контроль за якістю товару;
 - консультаційна підтримка керівників нижчестоящих підрозділів.
- 4) Поняття «менеджера» визначають як:
- менеджер – це людина, яка професійно здійснює управлінські функції;
 - менеджер – це керівник або фахівець, який займає постійну посаду та має повноваження в області прийняття рішень;
 - менеджер – працівника апарату управління, що займає постійну посаду і має повноваження в області прийняття рішень по конкретних видах діяльності організації;
 - всі відповіді вірні.
- 5) Визначають категорії менеджерів:
- менеджери вищого та нижчого рівнів;
 - та технічного рівнів;
 - менеджери вищого, нижчого та середнього рівнів;
 - менеджери технічного та управлінського рівнів.
- 6) До менеджерів вищого рівня відносять:
- найбільш впливову категорію, яка визначає загальні напрямки функціонування і розвитку організації;
 - менеджерів, які координують і контролюють роботу керівників низового рівня;

в) менеджери, які відповідають за виконання виробничих завдань і використання ресурсів, їхня робота пов'язана з рішенням переважно тактичних і оперативних проблем;
г) немає правильної відповіді.

7) Менеджер виконує наступні функції:

- а) адміністраторську;
- б) стратегічну;
- в) виховну;
- г) всі відповіді вірні.

8) На які групи поділяють якості, необхідні менеджеру:

- а) особисті, ділові;
- б) ділові, професійні та надзвичайні;
- в) особисті, професійні та ділові;
- г) особисті та надзвичайні.

9) До професійних якостей належать:

- а) фізичне і психологічне здоров'я;
- б) енергійність, домінантність, честолюбство, прагнення до влади;
- в) прагнення до перетворень, нововведень, готовність йти на ризик;
- г) високий рівень освіти, широта поглядів, прагнення до постійного самовдосконалення.

10) Особистими якостями менеджера можуть бути:

- а) високий рівень внутрішньої культури, доброзичливе відношення до людей, оптимізм;
- б) відповідальність, здатність керувати собою, своєю поведінкою, робітниками, часом, взаєминами з навколишніми;
- в) контактність, комунікабельність, вміння розташувати до себе людей, переконати в правильності своєї точки зору, повести за собою;
- г) вміння планувати свою роботу.

31) Щоб забезпечити виконання задач працівниками підприємства, необхідно:

- а) визначити робочі місця та функції кожного робітника;
- б) розробити форми кооперації праці;
- в) вказати методи виконання роботи;
- г) всі відповіді правильні.

32) Характер організації праці в колективі визначається:

- а) забезпеченням сприятливих умов праці;
- б) мірою прогресивності техніки і технологій, рівнем кваліфікації робітників;

в) менеджери, які відповідають за виконання виробничих завдань і використання ресурсів, їхня робота пов'язана з рішенням переважно тактичних і оперативних проблем;
г) немає правильної відповіді.

7) Менеджер виконує наступні функції:

- а) адміністраторську;
- б) стратегічну;
- в) виховну;
- г) всі відповіді вірні.

8) На які групи поділяють якості, необхідні менеджеру:

- а) особисті, ділові;
- б) ділові, професійні та надзвичайні;
- в) особисті, професійні та ділові;
- г) особисті та надзвичайні.

9) До професійних якостей належать:

- а) фізичне і психологічне здоров'я;
- б) енергійність, домінантність, честолюбство, прагнення до влади;
- в) прагнення до перетворень, нововведень, готовність йти на ризик;
- г) високий рівень освіти, широта поглядів, прагнення до постійного самовдосконалення.

10) Особистими якостями менеджера можуть бути:

- а) високий рівень внутрішньої культури, доброзичливе відношення до людей, оптимізм;
- б) відповідальність, здатність керувати собою, своєю поведінкою, робітниками, часом, взаєминами з навколишніми;
- в) контактність, комунікабельність, вміння розташувати до себе людей, переконати в правильності своєї точки зору, повести за собою;
- г) вміння планувати свою роботу.

31) Щоб забезпечити виконання задач працівниками підприємства, необхідно:

- а) визначити робочі місця та функції кожного робітника;
- б) розробити форми кооперації праці;
- в) вказати методи виконання роботи;
- г) всі відповіді правильні.

32) Характер організації праці в колективі визначається:

- а) забезпеченням сприятливих умов праці;
- б) мірою прогресивності техніки і технологій, рівнем кваліфікації робітників;

- в) ефективним використання трудових ресурсів;
- г) ефективним використанням матеріальних ресурсів.

33) Психофізіологічними задачами наукової організації праці є:

- а) забезпечення умов для збереження здоров'я працездатної людини;
- б) полегшення праці;
- в) підвищення змістовності і привабливості процесу праці;
- г) всі відповіді правильні.

34) Наукова організація праці вирішує такі групи задач:

- а) економічні, соціальні, психофізіологічні;
- б) політичні і психофізіологічні;
- в) демографічні;
- г) соціальні, демографічні, економічні.

35) До принципів наукової організації праці відносяться такі:

- а) комплексність, системність, спеціалізація;
- б) регламентація, стабільність, цілеспрямована творчість;
- в) автоматизація і механізація.
- г) відповіді а, б;

36) Наукова організація праці апарату управління здійснюється за наступними напрямками:

- а) оплата, стимулювання, технічне забезпечення і механізація праці;
- б) розподіл, кооперація і нормування праці;
- в) всі відповіді правильні;
- г) сприятливий режим і умови праці.

37) Цілеспрямована творчість передбачає досягнення таких цілей:

- а) максимальне досягнення поставлених цілей;
- б) забезпечення творчого підходу при проектуванні;
- в) знаходження оптимального плану діяльності;
- г) вихід підприємства на зовнішній ринок.

38) Регулювання оплати праці повинно відбуватися з урахуванням:

- а) об'єму реалізованої продукції;
- б) валового випуску продукції;
- в) витрат і результатів праці;
- г) відпрацьованих годин працівником.

39) Система оплати праці повинна включати засоби:

- а) контролю, планування;
- б) стимулювання, мотивації;
- в) організації та мотивації;
- г) моніторинг за виконанням робіт.

- в) ефективним використання трудових ресурсів;
- г) ефективним використанням матеріальних ресурсів.

33) Психофізіологічними задачами наукової організації праці є:

- а) забезпечення умов для збереження здоров'я працездатної людини;
- б) полегшення праці;
- в) підвищення змістовності і привабливості процесу праці;
- г) всі відповіді правильні.

34) Наукова організація праці вирішує такі групи задач:

- а) економічні, соціальні, психофізіологічні;
- б) політичні і психофізіологічні;
- в) демографічні;
- г) соціальні, демографічні, економічні.

35) До принципів наукової організації праці відносяться такі:

- а) комплексність, системність, спеціалізація;
- б) регламентація, стабільність, цілеспрямована творчість;
- в) автоматизація і механізація.
- г) відповіді а, б;

36) Наукова організація праці апарату управління здійснюється за наступними напрямками:

- а) оплата, стимулювання, технічне забезпечення і механізація праці;
- б) розподіл, кооперація і нормування праці;
- в) всі відповіді правильні;
- г) сприятливий режим і умови праці.

37) Цілеспрямована творчість передбачає досягнення таких цілей:

- а) максимальне досягнення поставлених цілей;
- б) забезпечення творчого підходу при проектуванні;
- в) знаходження оптимального плану діяльності;
- г) вихід підприємства на зовнішній ринок.

38) Регулювання оплати праці повинно відбуватися з урахуванням:

- а) об'єму реалізованої продукції;
- б) валового випуску продукції;
- в) витрат і результатів праці;
- г) відпрацьованих годин працівником.

39) Система оплати праці повинна включати засоби:

- а) контролю, планування;
- б) стимулювання, мотивації;
- в) організації та мотивації;
- г) моніторинг за виконанням робіт.

40) Принципи оплати і стимулювання праці:
а) універсальність, простота, колективна відповідальність, справедливність при розподілі колективного заробітку, самостійний труд колективу;
б) розподіл і кооперація праці;
в) технічне забезпечення і механізація праці;
г) інвестиції в працівників.

41) Широке використання різних технічних засобів дозволяє:
а) здійснити перехід на якісно новий рівень управління;
б) відповіді а, в, г;
в) ефективно вирішити багато управлінських задач;
г) обробляти інформацію в мінімально короткий термін.

42) В залежності від характеру роботи з інформацією оргтехніка ділиться на такі групи:
а) засоби виготовлення, копіювання і множення документів;
б) засоби обробки та передачі інформації;
в) засоби обчислювальної техніки;
г) всі відповіді правильні.

43) Продуктивність управлінської праці знаходиться у прямій залежності від:
а) ступеню автоматизації виробництва;
б) мотивації праці;
в) стимулювання праці;
г) стану робочих місць і умов праці менеджера.

44) Принципи раціональної організації управлінської праці:
а) відповіді б, г, д;
б) спеціалізація, паралельність;
в) пропорційність і ритмічність;
г) делегування повноважень.

45) Вимоги до організації робочого місця менеджера:
а) матеріальна і моральна зацікавленість;
б) відповіді а, в, г;
в) зручність меблів, раціональний режим праці і відпочинку;
г) наявність засобів оргтехніки, сприятливі санітарно – гігієнічні і естетичні умови праці.

46) Наукова організація праці – це організація праці, яка:
а) відповіді а, б;
б) об'єднує техніку і людей в єдиному процесі праці;

40) Принципи оплати і стимулювання праці:
а) універсальність, простота, колективна відповідальність, справедливність при розподілі колективного заробітку, самостійний труд колективу;
б) розподіл і кооперація праці;
в) технічне забезпечення і механізація праці;
г) інвестиції в працівників.

41) Широке використання різних технічних засобів дозволяє:
а) здійснити перехід на якісно новий рівень управління;
б) відповіді а, в, г;
в) ефективно вирішити багато управлінських задач;
г) обробляти інформацію в мінімально короткий термін.

42) В залежності від характеру роботи з інформацією оргтехніка ділиться на такі групи:
а) засоби виготовлення, копіювання і множення документів;
б) засоби обробки та передачі інформації;
в) засоби обчислювальної техніки;
г) всі відповіді правильні.

43) Продуктивність управлінської праці знаходиться у прямій залежності від:
а) ступеню автоматизації виробництва;
б) мотивації праці;
в) стимулювання праці;
г) стану робочих місць і умов праці менеджера.

44) Принципи раціональної організації управлінської праці:
а) відповіді б, г, д;
б) спеціалізація, паралельність;
в) пропорційність і ритмічність;
г) делегування повноважень.

45) Вимоги до організації робочого місця менеджера:
а) матеріальна і моральна зацікавленість;
б) відповіді а, в, г;
в) зручність меблів, раціональний режим праці і відпочинку;
г) наявність засобів оргтехніки, сприятливі санітарно – гігієнічні і естетичні умови праці.

46) Наукова організація праці – це організація праці, яка:
а) відповіді а, б;
б) об'єднує техніку і людей в єдиному процесі праці;

- в) ґсновується на досягненні науки і передовому досвіді;
- г) представляє собою форму кооперації праці.

47) Складання документів являє собою:

- а) необхідну складову надання звіту;
- б) облік витрат підприємства;
- в) облік надходжень у виробництво;
- г) один з найбільших масових процесів в апараті управління.

48) Ролі управлінських керівників поділяють:

- а) керівники;
- б) спеціалісти;
- в) службовці;
- г) всі відповіді правильні.

49) Умови праці — це:

- а) об'єднання працівників для вирішення задач;
- б) праця робітників в єдиному технологічному процесі;
- в) сукупність елементів виробничої сфери;
- г) методи і способи виконання робіт.

50) За особистий вклад працівники заохочуються:

- а) відповіді б, в, г;
- б) пільги при купівлі товарів підприємства;
- в) медичне обслуговування;
- г) страховка.

31) Ознакою організованого керівника є:

- а) надмірність і безсистемність роботи з документами і кореспонденцією, що надходить;
- б) безплановість у використанні робочого часу і слабе опрацювання ключових сфер діяльності;
- в) вміння реагувати на зміни, які відбуваються тільки на підприємстві;
- г) уміння ощадливо і раціонально використовувати робочий час, постійно удосконалювати процес його планування.

32) Практичне значення планування особистої роботи менеджера полягає у наступному:

- а) планування забезпечує основи для оцінки витрат і розробки бюджетів, календарних планів і ресурсів;
- б) планування виявляє і встановлює зони минулих проблем і несподіваних наслідків;

- в) ґсновується на досягненні науки і передовому досвіді;
- г) представляє собою форму кооперації праці.

47) Складання документів являє собою:

- а) необхідну складову надання звіту;
- б) облік витрат підприємства;
- в) облік надходжень у виробництво;
- г) один з найбільших масових процесів в апараті управління.

48) Ролі управлінських керівників поділяють:

- а) керівники;
- б) спеціалісти;
- в) службовці;
- г) всі відповіді правильні.

49) Умови праці — це:

- а) об'єднання працівників для вирішення задач;
- б) праця робітників в єдиному технологічному процесі;
- в) сукупність елементів виробничої сфери;
- г) методи і способи виконання робіт.

50) За особистий вклад працівники заохочуються:

- а) відповіді б, в, г;
- б) пільги при купівлі товарів підприємства;
- в) медичне обслуговування;
- г) страховка.

31) Ознакою організованого керівника є:

- а) надмірність і безсистемність роботи з документами і кореспонденцією, що надходить;
- б) безплановість у використанні робочого часу і слабе опрацювання ключових сфер діяльності;
- в) вміння реагувати на зміни, які відбуваються тільки на підприємстві;
- г) уміння ощадливо і раціонально використовувати робочий час, постійно удосконалювати процес його планування.

32) Практичне значення планування особистої роботи менеджера полягає у наступному:

- а) планування забезпечує основи для оцінки витрат і розробки бюджетів, календарних планів і ресурсів;
- б) планування виявляє і встановлює зони минулих проблем і несподіваних наслідків;

в) планування не дозволяє оцінити практичні можливості досягнення цілей;

г) планування не дозволяє передбачити обставини, які варто врахувати при досягненні цілей.

33) На практиці існує декілька видів використання планів:

а) довгострокові плани, середньострокові плани, перспективні плани.

б) довгострокові плани, квартальні плани, місячні плани;

в) довгострокові плани, середньострокові плани, короткострокові плани;

г) довгострокові плани, трендові плани, квартальні плани.

34) Вибір пріоритетних справ може здійснюватися за допомогою:

а) методу найменших квадратів, методу АБВ-аналізу;

б) інженерного методу, методу візуального контролю;

в) принципу Паретто, методу АБВ-аналізу, методу Ейзенхауера;

г) інженерного методу, методу візуального контролю, методу Ейзенхауера.

35) В залежності від ступеня важливості та терміновості завдань менеджера є такі можливості їх оцінки і виконання:

а) термінові і важливі справи;

б) термінові, але менш важливі справи;

г) менш термінові, але важливі завдання та менш термінові і менш важливі справи;

д) всі відповіді правильні.

36) Сутність «золотого правила» менеджменту така:

а) самою важливою здатністю керівника є отримання результатів через своїх працівників;

б) самою важливою здатністю працівників є отримання результатів через свого керівника;

в) практично всі ці справи слід делегувати підлеглим;

г) концентрування права прийняття усіх або більшості рішень в руках першого керівника або на найвищих рівнях управління.

37) До переваг методу делегування повноважень з точки зору керівника належать:

а) потрібен час, щоб привчити робітників до роботи таким методом;

б) отримавши самостійність, робітники будуть працювати з повною віддачею;

в) робітники не захочуть брати на себе зайву відповідальність;

г) психологічні бар'єри долаються не в самому процесі делегування.

в) планування не дозволяє оцінити практичні можливості досягнення цілей;

г) планування не дозволяє передбачити обставини, які варто врахувати при досягненні цілей.

33) На практиці існує декілька видів використання планів:

а) довгострокові плани, середньострокові плани, перспективні плани.

б) довгострокові плани, квартальні плани, місячні плани;

в) довгострокові плани, середньострокові плани, короткострокові плани;

г) довгострокові плани, трендові плани, квартальні плани.

34) Вибір пріоритетних справ може здійснюватися за допомогою:

а) методу найменших квадратів, методу АБВ-аналізу;

б) інженерного методу, методу візуального контролю;

в) принципу Паретто, методу АБВ-аналізу, методу Ейзенхауера;

г) інженерного методу, методу візуального контролю, методу Ейзенхауера.

35) В залежності від ступеня важливості та терміновості завдань менеджера є такі можливості їх оцінки і виконання:

а) термінові і важливі справи;

б) термінові, але менш важливі справи;

г) менш термінові, але важливі завдання та менш термінові і менш важливі справи;

д) всі відповіді правильні.

36) Сутність «золотого правила» менеджменту така:

а) самою важливою здатністю керівника є отримання результатів через своїх працівників;

б) самою важливою здатністю працівників є отримання результатів через свого керівника;

в) практично всі ці справи слід делегувати підлеглим;

г) концентрування права прийняття усіх або більшості рішень в руках першого керівника або на найвищих рівнях управління.

37) До переваг методу делегування повноважень з точки зору керівника належать:

а) потрібен час, щоб привчити робітників до роботи таким методом;

б) отримавши самостійність, робітники будуть працювати з повною віддачею;

в) робітники не захочуть брати на себе зайву відповідальність;

г) психологічні бар'єри долаються не в самому процесі делегування.

- 38) Делегуванню підлягають:
- а) усі обов'язки і права;
 - б) частина обов'язків і прав, яка не є прерогативою (винятковим правом) керівника;
 - в) видання всіх наказів по підприємству;
 - г) підпис всіх звітних документів.

- 39) Найбільш доцільно використовувати делегування у таких ситуаціях:
- а) невелика зайнятість дає змоги керівнику самому вирішити проблеми;
 - б) керівник не сприяє зростанню професійної майстерності підлеглих;
 - в) керівник бачить і розуміє, що підлеглий може виконати певну роботу краще;
 - г) керівник не має необхідності вивільнити час для вирішення інших завдань.

- 40) Не підлягають делегуванню такі функції і напрямки діяльності керівника, як:
- а) звична робота;
 - б) встановлення цілей, прийняття рішень;
 - в) спеціальна діяльність;
 - г) підготовча справа.

- 41) Повноваження можна делегувати в наступних випадках:
- а) межі повноважень розмиті;
 - б) завдання відповідає кваліфікації працівника і рівню його компетентності;
 - в) відповідальність визначається такою, що сама собою розуміється, але детально не обмовляється;
 - г) працівнику не повідомляється, як будуть оцінюватися кінцеві результати його роботи, якщо він буде намагатися виконати її відмінно, добре або задовільно.

- 42) Рішення стають управлінськими при делегуванні повноважень саме тому, що:
- а) засновані на компенсаторному «зворотному зв'язку» із виконавцями;
 - б) не мають зв'язку з виконавцями;
 - в) не мають компенсаторного «зворотного зв'язку» із виконавцями;
 - г) не мають компенсаторного «зворотного зв'язку» із керівником.

- 38) Делегуванню підлягають:
- а) усі обов'язки і права;
 - б) частина обов'язків і прав, яка не є прерогативою (винятковим правом) керівника;
 - в) видання всіх наказів по підприємству;
 - г) підпис всіх звітних документів.

- 39) Найбільш доцільно використовувати делегування у таких ситуаціях:
- а) невелика зайнятість дає змоги керівнику самому вирішити проблеми;
 - б) керівник не сприяє зростанню професійної майстерності підлеглих;
 - в) керівник бачить і розуміє, що підлеглий може виконати певну роботу краще;
 - г) керівник не має необхідності вивільнити час для вирішення інших завдань.

- 40) Не підлягають делегуванню такі функції і напрямки діяльності керівника, як:
- а) звична робота;
 - б) встановлення цілей, прийняття рішень;
 - в) спеціальна діяльність;
 - г) підготовча справа.

- 41) Повноваження можна делегувати в наступних випадках:
- а) межі повноважень розмиті;
 - б) завдання відповідає кваліфікації працівника і рівню його компетентності;
 - в) відповідальність визначається такою, що сама собою розуміється, але детально не обмовляється;
 - г) працівнику не повідомляється, як будуть оцінюватися кінцеві результати його роботи, якщо він буде намагатися виконати її відмінно, добре або задовільно.

- 42) Рішення стають управлінськими при делегуванні повноважень саме тому, що:
- а) засновані на компенсаторному «зворотному зв'язку» із виконавцями;
 - б) не мають зв'язку з виконавцями;
 - в) не мають компенсаторного «зворотного зв'язку» із виконавцями;
 - г) не мають компенсаторного «зворотного зв'язку» із керівником.

43) Практична реалізація принципу делегування повноважень може здійснюватися за такими напрямками:

- а) передавання всіх своїх функцій і прав членами керівництва підприємства керівникам лінійних і функціональних структурних підрозділів;
- б) перерозподіл функцій між членами керівництва підприємства;
- в) перерозподіл функцій тільки між членами адміністрації підприємства;
- г) постійне надання працівнику певних прав для виконання конкретного кола робіт.

44) Існують наступні фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень:

- а) небажання керівника підприємства постійно контролювати усі деталі і поодинокі моменти роботи;
- б) правильне розуміння своїх позицій;
- в) нейтральна участь керівника у розв'язанні усіх конфліктів і виробничих проблем;
- г) недовіра до підлеглих, невірне розуміння престижності.

45) Обов'язки робітника при керівництві з делегуванням відповідальності можуть бути сформульовані в наступним чином:

- а) робітник зобов'язаний інтенсифікувати діяльність на своїй ділянці, тобто завжди думати про те, як можна завтра поліпшити те, що є сьогодні;
- б) робітник незобов'язаний в рамках діапазону, що делегується, діяти і вирішувати самостійно з власної ініціативи;
- в) про усі випадки, для регулювання яких повноважень робітника недостатньо, повідомляється нижчому по рангу для прийняття рішення;
- г) робітник зобов'язаний без тільки за вимогою інформувати свого керівника про діапазон, що делегується йому, щоб керівник мав про нього загальне уявлення і міг орієнтуватися у стані і розвитку цієї ділянки.

46. Основні види розподілу управлінської праці у підприємствах такі:

- а) функціональний та ієрархічний;
- б) технологічний та посадовий;
- в) професійний та кваліфікаційний;
- г) всі відповіді вірні.

47. В організації існують дві внутрішні форми розподілу праці, це:

- а) вертикальна та горизонтальна;
- б) матрична та ієрархічна;
- в) горизонтальна та трендова;
- г) нема вірної відповіді.

43) Практична реалізація принципу делегування повноважень може здійснюватися за такими напрямками:

- а) передавання всіх своїх функцій і прав членами керівництва підприємства керівникам лінійних і функціональних структурних підрозділів;
- б) перерозподіл функцій між членами керівництва підприємства;
- в) перерозподіл функцій тільки між членами адміністрації підприємства;
- г) постійне надання працівнику певних прав для виконання конкретного кола робіт.

44) Існують наступні фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень:

- а) небажання керівника підприємства постійно контролювати усі деталі і поодинокі моменти роботи;
- б) правильне розуміння своїх позицій;
- в) нейтральна участь керівника у розв'язанні усіх конфліктів і виробничих проблем;
- г) недовіра до підлеглих, невірне розуміння престижності.

45) Обов'язки робітника при керівництві з делегуванням відповідальності можуть бути сформульовані в наступним чином:

- а) робітник зобов'язаний інтенсифікувати діяльність на своїй ділянці, тобто завжди думати про те, як можна завтра поліпшити те, що є сьогодні;
- б) робітник незобов'язаний в рамках діапазону, що делегується, діяти і вирішувати самостійно з власної ініціативи;
- в) про усі випадки, для регулювання яких повноважень робітника недостатньо, повідомляється нижчому по рангу для прийняття рішення;
- г) робітник зобов'язаний без тільки за вимогою інформувати свого керівника про діапазон, що делегується йому, щоб керівник мав про нього загальне уявлення і міг орієнтуватися у стані і розвитку цієї ділянки.

46. Основні види розподілу управлінської праці у підприємствах такі:

- а) функціональний та ієрархічний;
- б) технологічний та посадовий;
- в) професійний та кваліфікаційний;
- г) всі відповіді вірні.

47. В організації існують дві внутрішні форми розподілу праці, це:

- а) вертикальна та горизонтальна;
- б) матрична та ієрархічна;
- в) горизонтальна та трендова;
- г) нема вірної відповіді.

48. Розподіл та кооперація праці на підприємстві обумовлюють відокремлення наступних функцій, які виконуються робітниками:

- а) локальні, наскрізні та кінцеві;
- б) адміністративні та інноваційні;
- в) стратегічні, експертно-консультативні та адміністраторські;
- г) виховні та дисциплінарні.

49. За роллю в процесі управління менеджерів поділяють на:

- а) керівників та фахівців;
- б) службовців;
- в) керівників та підлеглих;
- г) а) і б).

50. Наказ — це:

а) правовий акт, виданий керівником структурного підрозділу для вирішення оперативних питань;

б) розпорядчий документ, виданий керівником підприємства з метою вирішення основних і оперативних завдань, поставлених перед ним;

в) документ, який виданий керівником підприємства і включає відомості організаційного, розпорядчого чи відомчого характеру;

г) нема вірної відповіді.

51. Залежно від змісту розрізняють накази:

- а) із загальних питань та по особовому складу;
- б) із спеціальних питань та особистому складу;
- в) із загальних та спеціальних питань;
- г) нема вірної відповіді.

52. За способом віддачі розпорядження можуть бути такими:

- а) усними та письмовими;
- б) змішаними;
- в) а і б;
- г) усними та комбінованими.

53. Комунікативна поведінка менеджерів виявляється в організації таким чином:

- а) нагору і вниз по ієрархічним рівнями;
- б) у горизонтальному полі робіт на одному ієрархічному рівні;
- в) у діагональному ракурсі управлінських відносин;
- г) всі відповіді вірні.

48. Розподіл та кооперація праці на підприємстві обумовлюють відокремлення наступних функцій, які виконуються робітниками:

- а) локальні, наскрізні та кінцеві;
- б) адміністративні та інноваційні;
- в) стратегічні, експертно-консультативні та адміністраторські;
- г) виховні та дисциплінарні.

49. За роллю в процесі управління менеджерів поділяють на:

- а) керівників та фахівців;
- б) службовців;
- в) керівників та підлеглих;
- г) а) і б).

50. Наказ — це:

а) правовий акт, виданий керівником структурного підрозділу для вирішення оперативних питань;

б) розпорядчий документ, виданий керівником підприємства з метою вирішення основних і оперативних завдань, поставлених перед ним;

в) документ, який виданий керівником підприємства і включає відомості організаційного, розпорядчого чи відомчого характеру;

г) нема вірної відповіді.

51. Залежно від змісту розрізняють накази:

- а) із загальних питань та по особовому складу;
- б) із спеціальних питань та особистому складу;
- в) із загальних та спеціальних питань;
- г) нема вірної відповіді.

52. За способом віддачі розпорядження можуть бути такими:

- а) усними та письмовими;
- б) змішаними;
- в) а і б;
- г) усними та комбінованими.

53. Комунікативна поведінка менеджерів виявляється в організації таким чином:

- а) нагору і вниз по ієрархічним рівнями;
- б) у горизонтальному полі робіт на одному ієрархічному рівні;
- в) у діагональному ракурсі управлінських відносин;
- г) всі відповіді вірні.

54. Удосконалення комунікаційно-інформаційних аспектів розпорядчої діяльності менеджера у підприємствах не може здійснюватися у таких напрямках:

- а) оптимізація інформаційних потоків;
- б) взаємодія керівника і підлеглих;
- в) організація ефективної системи прямого зв'язку;
- г) використання сучасної інформаційної технології.

55. Кооперація праці – це:

- а) розподіл обов'язків між членами групи для досягнення спільної мети;
- б) взаємодія групи робітників в процесі індивідуального виконання не пов'язаних трудових процесів;
- в) об'єднання, взаємодія групи робітників в процесі спільного виконання взаємопов'язаних трудових процесів;
- г) нема вірної відповіді.

56) До завдання раціональної організації робочих місць керівників належить:

- а) створення комфортних умов праці;
- б) устаткування його усім необхідним відповідно до змісту та характеру роботи;
- в) раціональне його розміщення;
- г) правильні всі відповіді.

57) Керівникам необхідно передусім звернути увагу на такі речі:

- а) наскільки робоче місце відповідає основним вимогам;
- б) відповідність розмірів меблів антропометричним даним працівника;
- в) яким чином воно устатковане;
- г) правильні всі відповіді.

58) Організація робочого місця менеджера передбачає виконання наступних дій:

- а) упорядкування і планування приміщення, в якому воно знаходиться;
- б) розміщення предметів праці на робочому місці у певному порядку;
- в) вибір і обладнання робочого місця засобами і предметами праці;
- г) правильні всі відповіді.

59) Для фарбування стін кабінету використовують кольори, які здійснюють такий вплив на менеджера:

- а) сприятливо впливають на нервову систему;
- б) піднімають настрій;
- в) поліпшують освітлення;
- г) правильні відповіді а), в).

54. Удосконалення комунікаційно-інформаційних аспектів розпорядчої діяльності менеджера у підприємствах не може здійснюватися у таких напрямках:

- а) оптимізація інформаційних потоків;
- б) взаємодія керівника і підлеглих;
- в) організація ефективної системи прямого зв'язку;
- г) використання сучасної інформаційної технології.

55. Кооперація праці – це:

- а) розподіл обов'язків між членами групи для досягнення спільної мети;
- б) взаємодія групи робітників в процесі індивідуального виконання не пов'язаних трудових процесів;
- в) об'єднання, взаємодія групи робітників в процесі спільного виконання взаємопов'язаних трудових процесів;
- г) нема вірної відповіді.

56) До завдання раціональної організації робочих місць керівників належить:

- а) створення комфортних умов праці;
- б) устаткування його усім необхідним відповідно до змісту та характеру роботи;
- в) раціональне його розміщення;
- г) правильні всі відповіді.

57) Керівникам необхідно передусім звернути увагу на такі речі:

- а) наскільки робоче місце відповідає основним вимогам;
- б) відповідність розмірів меблів антропометричним даним працівника;
- в) яким чином воно устатковане;
- г) правильні всі відповіді.

58) Організація робочого місця менеджера передбачає виконання наступних дій:

- а) упорядкування і планування приміщення, в якому воно знаходиться;
- б) розміщення предметів праці на робочому місці у певному порядку;
- в) вибір і обладнання робочого місця засобами і предметами праці;
- г) правильні всі відповіді.

59) Для фарбування стін кабінету використовують кольори, які здійснюють такий вплив на менеджера:

- а) сприятливо впливають на нервову систему;
- б) піднімають настрій;
- в) поліпшують освітлення;
- г) правильні відповіді а), в).

- 60) З яких функціональних зон складається робоче місце керівника:
а) робочої зони;
б) зони нарад;
в) зони відпочинку;
г) правильні всі відповіді.
- 61) Зону відпочинку розташовують:
а) біля робочої зони;
б) на іншому поверсі;
в) в тій частині кабінету, яка протилежна робочій зоні;
г) жодної правильної відповіді.
- 62) Розташовувати меблі в приміщенні слід, щоб :
а) забезпечили правильну робочу позу;
б) забезпечили правильну робочу позу, зручність при виконанні усіх видів робіт;
в) зручність при виконанні усіх видів робіт;
г) забезпечити комфортом.
- 63) Письмовий стіл слід розташовувати по відношенню до вікна таким чином:
а) паралельно;
б) перпендикулярно;
в) по діагоналі;
г) під кутом 60 градусів.
- 64) Засоби складання і копіювання текстових документів бувають:
а) ксерокс;
б) принтер;
в) ПЕОМ, диктофони;
г) сканер.
- 65) До комплексу технічних пристроїв, які забезпечують зв'язок менеджера з абонентом належать такі:
а) акустичні засоби пошукової сигналізації і виклику;
б) візуальні засоби пошукової сигналізації і виклику;
в) телефонна апаратура;
г) всі правильні відповіді.
- 66) Використання персонального комп'ютера впливає на менеджера таким чином:
а) підвищує інтелектуальні можливості менеджера;
б) полегшує його працю;
в) допомагає прийняти оптимальні рішення у проблемних ситуаціях;
г) правильні всі відповіді.

- 60) З яких функціональних зон складається робоче місце керівника:
а) робочої зони;
б) зони нарад;
в) зони відпочинку;
г) правильні всі відповіді.
- 61) Зону відпочинку розташовують:
а) біля робочої зони;
б) на іншому поверсі;
в) в тій частині кабінету, яка протилежна робочій зоні;
г) жодної правильної відповіді.
- 62) Розташовувати меблі в приміщенні слід, щоб :
а) забезпечили правильну робочу позу;
б) забезпечили правильну робочу позу, зручність при виконанні усіх видів робіт;
в) зручність при виконанні усіх видів робіт;
г) забезпечити комфортом.
- 63) Письмовий стіл слід розташовувати по відношенню до вікна таким чином:
а) паралельно;
б) перпендикулярно;
в) по діагоналі;
г) під кутом 60 градусів.
- 64) Засоби складання і копіювання текстових документів бувають:
а) ксерокс;
б) принтер;
в) ПЕОМ, диктофони;
г) сканер.
- 65) До комплексу технічних пристроїв, які забезпечують зв'язок менеджера з абонентом належать такі:
а) акустичні засоби пошукової сигналізації і виклику;
б) візуальні засоби пошукової сигналізації і виклику;
в) телефонна апаратура;
г) всі правильні відповіді.
- 66) Використання персонального комп'ютера впливає на менеджера таким чином:
а) підвищує інтелектуальні можливості менеджера;
б) полегшує його працю;
в) допомагає прийняти оптимальні рішення у проблемних ситуаціях;
г) правильні всі відповіді.

67) На керівника впливають наступні групи фактори:

- а) оперативні, перспективні та структурні;
- б) психологічні, фізіологічні, естетичні;
- в) індивідуальні, групові та бригадні;
- г) інформаційні, між особисті та конфліктні.

68) До фізіологічних факторів відносять:

- а) естетика робочого місця;
- б) соціальний статус;
- в) задоволення працею;
- г) мікроклімат та навколишній звук.

69) Цілі менеджера повинні відповідати таким вимогам:

- а) фіксованість терміну виконання, та значні витрати часу;
- б) досяжність, конкретність та вимірюваність;
- в) неясність вигод, що принесе робота;
- г) неясність проблеми, що вирішується.

70) За характером спонукальних причин розрізняють такі види робіт менеджера:

- а) за власною ініціативою, з ініціативи підлеглих та зверху;
- б) комплексні, економічні, технічні;
- в) короткострокові, довгострокові, середньострокові;
- г) збори, наради, прийом відвідувачів, обхід.

71) Спостереження і вимірювання витрат робочого часу на здійснення окремих елементів операції, що повторюється, або її загалом для аналізу прийомів праці, розробки нормативів або визначення причин відхилення від норм – це:

- а) хронометраж;
- б) фотографія;
- в) сітьовий графік;
- г) табличний метод.

72) Встановлення міри витрат праці на виконання визначеного обсягу робіт у даних організаційно-технічних умовах – це:

- а) розподіл праці на підприємстві;
- б) оплата і стимулювання праці;
- в) нормування праці;
- г) сприятливий режим і умови праці.

73) Існують наступні методи аналізу витрат часу по кожному виду робіт:

- а) візуальний та метод найменших квадратів;

67) На керівника впливають наступні групи фактори:

- а) оперативні, перспективні та структурні;
- б) психологічні, фізіологічні, естетичні;
- в) індивідуальні, групові та бригадні;
- г) інформаційні, між особисті та конфліктні.

68) До фізіологічних факторів відносять:

- а) естетика робочого місця;
- б) соціальний статус;
- в) задоволення працею;
- г) мікроклімат та навколишній звук.

69) Цілі менеджера повинні відповідати таким вимогам:

- а) фіксованість терміну виконання, та значні витрати часу;
- б) досяжність, конкретність та вимірюваність;
- в) неясність вигод, що принесе робота;
- г) неясність проблеми, що вирішується.

70) За характером спонукальних причин розрізняють такі види робіт менеджера:

- а) за власною ініціативою, з ініціативи підлеглих та зверху;
- б) комплексні, економічні, технічні;
- в) короткострокові, довгострокові, середньострокові;
- г) збори, наради, прийом відвідувачів, обхід.

71) Спостереження і вимірювання витрат робочого часу на здійснення окремих елементів операції, що повторюється, або її загалом для аналізу прийомів праці, розробки нормативів або визначення причин відхилення від норм – це:

- а) хронометраж;
- б) фотографія;
- в) сітьовий графік;
- г) табличний метод.

72) Встановлення міри витрат праці на виконання визначеного обсягу робіт у даних організаційно-технічних умовах – це:

- а) розподіл праці на підприємстві;
- б) оплата і стимулювання праці;
- в) нормування праці;
- г) сприятливий режим і умови праці.

73) Існують наступні методи аналізу витрат часу по кожному виду робіт:

- а) візуальний та метод найменших квадратів;

- б) метод спрощених спостережень та хронометраж;
- в) метод прямого та непрямого нормування;
- г) метод жорданових перетворень.

74) Виявлення видів діяльності, на які час витрачається даремно, яку можуть виконувати інші особи, яка віднімає час у інших, називається:

- а) хронометраж;
- б) фотографія;
- в) діагностика часу;
- г) аналіз протиріч.

75) Кількість працівників, якими найбільш ефективно може управляти начальник – це:

- а) норма керованості;
- б) укрупнений норматив чисельності;
- в) норматив часу й обслуговування;
- г) типова структура апарату управління.

76) Яке визначення найбільш повно розкриває зміст поняття «ділові контакти менеджера»?

- а) здатність постійно підтримувати зв'язки з оточуючими та корисними для менеджера людьми
- б) складова частина професійної кваліфікації керівника – вміння підтримувати активні, безпосередні контакти з людьми, що оточують його;
- в) здатність будь-якими засобами переконувати опонента та оточуючих;
- г) здатність вести діалог, наукову дискусію або невимушену бесіду слухати і розуміти опонента, аргументовано, переконливо і відверто відстоювати свої позиції, не принижуючи при цьому інших.

77) Формами ділових контактів («діловими бесідами») менеджера не є:

- а) інструктаж і відвідування робочих місць підлеглих;
- б) прийом відвідувачів;
- в) видання завдань та прийняття звітності;
- г) адаптація працівників до умов праці.

78) Під час підготовки до ділових контактів менеджер в першу чергу повинен :

- а) спрогнозувати вірогідні результати зустрічі;
- б) вирішити організаційні питання зустрічі;
- в) провести детальне планування зустрічі;
- г) провести особистий емоційний контроль;

- б) метод спрощених спостережень та хронометраж;
- в) метод прямого та непрямого нормування;
- г) метод жорданових перетворень.

74) Виявлення видів діяльності, на які час витрачається даремно, яку можуть виконувати інші особи, яка віднімає час у інших, називається:

- а) хронометраж;
- б) фотографія;
- в) діагностика часу;
- г) аналіз протиріч.

75) Кількість працівників, якими найбільш ефективно може управляти начальник – це:

- а) норма керованості;
- б) укрупнений норматив чисельності;
- в) норматив часу й обслуговування;
- г) типова структура апарату управління.

76) Яке визначення найбільш повно розкриває зміст поняття «ділові контакти менеджера»?

- а) здатність постійно підтримувати зв'язки з оточуючими та корисними для менеджера людьми
- б) складова частина професійної кваліфікації керівника – вміння підтримувати активні, безпосередні контакти з людьми, що оточують його;
- в) здатність будь-якими засобами переконувати опонента та оточуючих;
- г) здатність вести діалог, наукову дискусію або невимушену бесіду слухати і розуміти опонента, аргументовано, переконливо і відверто відстоювати свої позиції, не принижуючи при цьому інших.

77) Формами ділових контактів («діловими бесідами») менеджера не є:

- а) інструктаж і відвідування робочих місць підлеглих;
- б) прийом відвідувачів;
- в) видання завдань та прийняття звітності;
- г) адаптація працівників до умов праці.

78) Під час підготовки до ділових контактів менеджер в першу чергу повинен :

- а) спрогнозувати вірогідні результати зустрічі;
- б) вирішити організаційні питання зустрічі;
- в) провести детальне планування зустрічі;
- г) провести особистий емоційний контроль;

79) Що таке ділові переговори?

- а) це засіб одержання угоди, що відповідає саме Вашим інтересам, як менеджера і досягнення результатів, які б влаштували саме Вас;
- б) це засіб впливу на поведінку окремих осіб чи цілої робочої групи;
- в) це менеджмент впливу;
- г) це засіб, взаємозв'язок між людьми, призначені для досягнення угоди, коли обидві сторони мають співпадаючі або протилежні інтереси.

80) Узагальнена модель проведення переговорів має такий вигляд:

- а) планування переговорів, їх організація, контроль та аналіз результатів;
- б) постановка цілей, координація зусиль, проведення, окреслення результатів;
- в) підготовка переговорів, проведення, вирішення наявних питань, аналіз результатів;
- г) підготовка переговорів, проведення, вирішення питань, встановлення альтернатив, оцінка майбутніх перспектив.

81) При проведенні переговорів менеджер застосовує такі методи:

- а) метод ініціативності;
- б) метод візуального контролю;
- в) варіаційний та компромісний методи;
- г) методи екстраполяції та інтерполяція.

82) Під час проведення ділової зустрічі з підлеглими менеджер обов'язково повинен:

- а) підкреслити своє лідерство по відношенню до підлеглого;
- б) врівноважити свій емоційний стан та сприяти самовираженню підлеглого;
- в) підкреслити повну свободу думок та дій підлеглого;
- г) вказати підлеглому на його місце в організації.

83) Який найголовніший принцип повинен бути покладено в основу будь-яких контактів керівника з підлеглим?

- а) принцип правдивості;
- б) принцип координації;
- в) принцип лідерства;
- г) принцип демократії.

84) Підлеглих з погляду сприйняття інформації, яка надходить від керівника, поділяють на три групи:

- а) активні, пасивні, резистентні;
- б) зацікавлені та байдужі;

79) Що таке ділові переговори?

- а) це засіб одержання угоди, що відповідає саме Вашим інтересам, як менеджера і досягнення результатів, які б влаштували саме Вас;
- б) це засіб впливу на поведінку окремих осіб чи цілої робочої групи;
- в) це менеджмент впливу;
- г) це засіб, взаємозв'язок між людьми, призначені для досягнення угоди, коли обидві сторони мають співпадаючі або протилежні інтереси.

80) Узагальнена модель проведення переговорів має такий вигляд:

- а) планування переговорів, їх організація, контроль та аналіз результатів;
- б) постановка цілей, координація зусиль, проведення, окреслення результатів;
- в) підготовка переговорів, проведення, вирішення наявних питань, аналіз результатів;
- г) підготовка переговорів, проведення, вирішення питань, встановлення альтернатив, оцінка майбутніх перспектив.

81) При проведенні переговорів менеджер застосовує такі методи:

- а) метод ініціативності;
- б) метод візуального контролю;
- в) варіаційний та компромісний методи;
- г) методи екстраполяції та інтерполяція.

82) Під час проведення ділової зустрічі з підлеглими менеджер обов'язково повинен:

- а) підкреслити своє лідерство по відношенню до підлеглого;
- б) врівноважити свій емоційний стан та сприяти самовираженню підлеглого;
- в) підкреслити повну свободу думок та дій підлеглого;
- г) вказати підлеглому на його місце в організації.

83) Який найголовніший принцип повинен бути покладено в основу будь-яких контактів керівника з підлеглим?

- а) принцип правдивості;
- б) принцип координації;
- в) принцип лідерства;
- г) принцип демократії.

84) Підлеглих з погляду сприйняття інформації, яка надходить від керівника, поділяють на три групи:

- а) активні, пасивні, резистентні;
- б) зацікавлені та байдужі;

- в) свідомі та несвідомі;
- г) прості, складні, змішані.

85) Серед діапазону впливу на підлеглих можна виділити такі:

- а) переконання;
- б) спонукання;
- в) примушування;
- г) правильні всі відповіді.

86) Матеріальними носіями зафіксованої інформації є:

- а) документи;
- б) відомості;
- в) бланки;
- г) дискети.

87) Документ, що містить відомості організаційного, розпорядчого чи відомчого характеру, називається:

- а) наказовий;
- б) управлінський;
- в) розпорядчий;
- г) організаційний.

88) Документи на паперовій основі класифікуються на:

- а) письмові та діаграмні;
- б) письмові та графічні;
- в) друкарські та рукописні;
- г) друкарські та діаграмні.

89) Документи, що містять інформацію, котра є державною таємницею, називаються:

- а) секретними;
- б) звичайними;
- в) документами службового призначення;
- г) офіційними.

90) Документи, що створює особа поза сферою своєї діяльності, мають назву:

- а) офіційні;
- б) особисті;
- в) власні;
- г) службові.

- в) свідомі та несвідомі;
- г) прості, складні, змішані.

85) Серед діапазону впливу на підлеглих можна виділити такі:

- а) переконання;
- б) спонукання;
- в) примушування;
- г) правильні всі відповіді.

86) Матеріальними носіями зафіксованої інформації є:

- а) документи;
- б) відомості;
- в) бланки;
- г) дискети.

87) Документ, що містить відомості організаційного, розпорядчого чи відомчого характеру, називається:

- а) наказовий;
- б) управлінський;
- в) розпорядчий;
- г) організаційний.

88) Документи на паперовій основі класифікуються на:

- а) письмові та діаграмні;
- б) письмові та графічні;
- в) друкарські та рукописні;
- г) друкарські та діаграмні.

89) Документи, що містять інформацію, котра є державною таємницею, називаються:

- а) секретними;
- б) звичайними;
- в) документами службового призначення;
- г) офіційними.

90) Документи, що створює особа поза сферою своєї діяльності, мають назву:

- а) офіційні;
- б) особисті;
- в) власні;
- г) службові.

91) Сукупність однорідних за функціональним призначенням документів утворюють:

- а) документообіг;
- б) картотеку;
- в) документацію;
- г) архів.

92) Документація, створена у вигляді технічних графіків та схем, називається:

- а) конструкторська;
- б) проектна;
- в) графічна;
- г) експлуатаційна.

93) Статут підприємства відноситься до такого виду документації:

- а) довідковий;
- б) розпорядчий;
- в) організаційний;
- г) інформаційний.

94) На підприємстві відомі такі організаційні форми діловодства, як:

- а) централізована;
- б) децентралізована;
- в) змішана;
- г) правильні всі відповіді.

95) Основні напрямки удосконалення діловодства і документообігу на підприємствах – це:

- а) нормування та уніфікація;
- б) стандартизація та уніфікація;
- в) розподіл та кооперація;
- г) створення сприятливих умов праці.

96) За засобами інформації документи поділяють на:

- а) управлінські документи;
- б) фото-кінодокументи;
- в) трафаретні;
- г) копії.

97) За ступенем гласності документи бувають:

- а) секретні документи;
- б) індивідуальні;
- в) постійного зберігання;
- г) довгострокового зберігання.

91) Сукупність однорідних за функціональним призначенням документів утворюють:

- а) документообіг;
- б) картотеку;
- в) документацію;
- г) архів.

92) Документація, створена у вигляді технічних графіків та схем, називається:

- а) конструкторська;
- б) проектна;
- в) графічна;
- г) експлуатаційна.

93) Статут підприємства відноситься до такого виду документації:

- а) довідковий;
- б) розпорядчий;
- в) організаційний;
- г) інформаційний.

94) На підприємстві відомі такі організаційні форми діловодства, як:

- а) централізована;
- б) децентралізована;
- в) змішана;
- г) правильні всі відповіді.

95) Основні напрямки удосконалення діловодства і документообігу на підприємствах – це:

- а) нормування та уніфікація;
- б) стандартизація та уніфікація;
- в) розподіл та кооперація;
- г) створення сприятливих умов праці.

96) За засобами інформації документи поділяють на:

- а) управлінські документи;
- б) фото-кінодокументи;
- в) трафаретні;
- г) копії.

97) За ступенем гласності документи бувають:

- а) секретні документи;
- б) індивідуальні;
- в) постійного зберігання;
- г) довгострокового зберігання.

98) Які види документації не використовують на підприємствах:

- а) конструкторська у вигляді графічних документів;
- б) нормативно-технічна;
- в) виробнича;
- г) поза-проектна.

99) Що не належить до реквізитів документа:

- а) емблема організації або підприємства;
- б) ідентифікаційний код засновника підприємства;
- в) код підприємства, установи;
- г) назва структурного підрозділу.

100) У документі доцільно:

- а) використовувати форму викладу від першої особи множини або від третьої особи однини;
- б) в разі потреби звертатися до одного адресата з двох і більше питань;
- в) розглядати максимум питань;
- г) додержувати логічної послідовності у викладенні тексту.

101) Формою вираження законності і юридичної сили документу є його посвідчення, тобто заповнення реквізиту:

- а) підпис;
- б) зображення нагород;
- в) назва установи, організації або підприємства;
- г) назва виду документа.

102) Чи розподіляють документи власного архіву керівника за:

- а) розподіляють за окремими групами;
- б) ні не розподіляють;
- в) розподіляють за окремими групами та систематизують за ознаками таких архівів;
- г) систематизують за ознаками таких архівів.

103) Назва документу пишеться в такому відмінку:

- а) в родовому;
- б) в називному;
- в) в орудному;
- г) в давальному.

104) На практиці використовують такі форми уніфікації тексту документа:

- а) трафарет;
- б) графік;

98) Які види документації не використовують на підприємствах:

- а) конструкторська у вигляді графічних документів;
- б) нормативно-технічна;
- в) виробнича;
- г) поза-проектна.

99) Що не належить до реквізитів документа:

- а) емблема організації або підприємства;
- б) ідентифікаційний код засновника підприємства;
- в) код підприємства, установи;
- г) назва структурного підрозділу.

100) У документі доцільно:

- а) використовувати форму викладу від першої особи множини або від третьої особи однини;
- б) в разі потреби звертатися до одного адресата з двох і більше питань;
- в) розглядати максимум питань;
- г) додержувати логічної послідовності у викладенні тексту.

101) Формою вираження законності і юридичної сили документу є його посвідчення, тобто заповнення реквізиту:

- а) підпис;
- б) зображення нагород;
- в) назва установи, організації або підприємства;
- г) назва виду документа.

102) Чи розподіляють документи власного архіву керівника за:

- а) розподіляють за окремими групами;
- б) ні не розподіляють;
- в) розподіляють за окремими групами та систематизують за ознаками таких архівів;
- г) систематизують за ознаками таких архівів.

103) Назва документу пишеться в такому відмінку:

- а) в родовому;
- б) в називному;
- в) в орудному;
- г) в давальному.

104) На практиці використовують такі форми уніфікації тексту документа:

- а) трафарет;
- б) графік;

- в) анкета;
- г) правильні відповіді а і в.

105) Спосіб уніфікації, при якому заздалегідь виготовляють докладний текст з пропусками, які заповнюють у процесі створення документу – це:

- а) трафарет;
- б) анкета;
- в) таблиця;
- г) бланк.

106) Усі документи, що надходять до керівника незалежно від того, оригінали вони чи копії, після підписання або затвердження стають:

- а) архівними;
- б) офіційними;
- в) службовими;
- г) особистими.

107) Після виконання офіційні документи направляють:

- а) у відповідну справу;
- б) на знищення;
- в) керівнику;
- г) в бухгалтерію.

108) До виконання офіційні документи зберігають у:

- а) справі;
- б) виконавця;
- в) керівника;
- г) бухгалтерії.

109) Які документи не входять до власного архіву керівника?

- а) підготовчі і чорнові матеріали;
- б) особисті документи і документи власного походження;
- в) різні публікації і матеріали до них;
- г) оригінали наказів, актів, протоколів, довідок.

110) Документи власного архіву не систематизуються за:

- а) хронологією;
- б) обсягом;
- в) тематикою;
- г) алфавітом.

- в) анкета;
- г) правильні відповіді а і в.

105) Спосіб уніфікації, при якому заздалегідь виготовляють докладний текст з пропусками, які заповнюють у процесі створення документу – це:

- а) трафарет;
- б) анкета;
- в) таблиця;
- г) бланк.

106) Усі документи, що надходять до керівника незалежно від того, оригінали вони чи копії, після підписання або затвердження стають:

- а) архівними;
- б) офіційними;
- в) службовими;
- г) особистими.

107) Після виконання офіційні документи направляють:

- а) у відповідну справу;
- б) на знищення;
- в) керівнику;
- г) в бухгалтерію.

108) До виконання офіційні документи зберігають у:

- а) справі;
- б) виконавця;
- в) керівника;
- г) бухгалтерії.

109) Які документи не входять до власного архіву керівника?

- а) підготовчі і чорнові матеріали;
- б) особисті документи і документи власного походження;
- в) різні публікації і матеріали до них;
- г) оригінали наказів, актів, протоколів, довідок.

110) Документи власного архіву не систематизуються за:

- а) хронологією;
- б) обсягом;
- в) тематикою;
- г) алфавітом.

111) Ефективне використання власного архіву керівника не передбачає:

- а) раціональну систематизацію документів;
- б) створення довідкового апарату до документів;
- в) кваліфікацію діловодного персоналу;
- г) забезпечення збереження документів.

112) Для контролю оперативності документообігу використовують такі методи:

- а) перевірка оформлення основних видів документів;
- б) перевірка виконання основних вимог Інструкції з документального забезпечення управління;
- в) виявлення причин, що затримують проходження документів;
- г) перевірка і забезпечення засобів зберігання документів.

113) Що виключає можливість потрапляння однакових або аналогічних документів у різні справи?

- а) дата;
- б) автор;
- в) заголовок;
- г) опис.

114) Встановлення єдиних норм і вимог до документів, незалежно від форми власності і розмірів підприємств, їх галузевого підпорядкування – це:

- а) уніфікація;
- б) стандартизація;
- в) нормування;
- г) оптимізація.

115) Спосіб уніфікації тексту, при якому одну його частину (питання) заносять у документ раніше, а другу (відповіді) заповнює автор під час створення документа – це:

- а) трафарет;
- б) таблиця;
- в) анкета;
- г) сітьовий графік.

116) Процес створення, приймання, передавання, зберігання та опрацювання документів називається:

- а) діловодство;
- б) облік документації;
- в) документооформлення;
- г) збір інформації.

111) Ефективне використання власного архіву керівника не передбачає:

- а) раціональну систематизацію документів;
- б) створення довідкового апарату до документів;
- в) кваліфікацію діловодного персоналу;
- г) забезпечення збереження документів.

112) Для контролю оперативності документообігу використовують такі методи:

- а) перевірка оформлення основних видів документів;
- б) перевірка виконання основних вимог Інструкції з документального забезпечення управління;
- в) виявлення причин, що затримують проходження документів;
- г) перевірка і забезпечення засобів зберігання документів.

113) Що виключає можливість потрапляння однакових або аналогічних документів у різні справи?

- а) дата;
- б) автор;
- в) заголовок;
- г) опис.

114) Встановлення єдиних норм і вимог до документів, незалежно від форми власності і розмірів підприємств, їх галузевого підпорядкування – це:

- а) уніфікація;
- б) стандартизація;
- в) нормування;
- г) оптимізація.

115) Спосіб уніфікації тексту, при якому одну його частину (питання) заносять у документ раніше, а другу (відповіді) заповнює автор під час створення документа – це:

- а) трафарет;
- б) таблиця;
- в) анкета;
- г) сітьовий графік.

116) Процес створення, приймання, передавання, зберігання та опрацювання документів називається:

- а) діловодство;
- б) облік документації;
- в) документооформлення;
- г) збір інформації.

- 117) До організаційних форм діловодства не належить:
- а) децентралізована;
 - б) управлінська;
 - в) централізована;
 - г) змішана.
- 118) Централізована організаційна форма діловодства найчастіше застосовується у:
- а) структурних підрозділах організацій, якщо вони територіально роз'єднані;
 - б) невеликих підприємствах, але з великим документообігом;
 - в) великих організаціях з великим документообігом;
 - г) підприємствах торгівлі і громадського харчування.
- 119) Яка з форм діловодства є найбільш економічною, оскільки забезпечує раціональне використання технічних засобів, трудових ресурсів?
- а) децентралізована;
 - б) управлінська;
 - в) централізована;
 - г) змішана.
- 120) Децентралізована організаційна форма діловодства передбачає:
- а) наявність діловодного персоналу і технічних засобів у структурних підрозділах;
 - б) перенесення частини операцій роботи з документами на спеціалізовані служби;
 - в) виконання усіх операцій з документами в спеціалізованих структурних підрозділах;
 - г) виконання усіх операцій з документами безпосередньо керівником.
- 121) До основних вимог щодо раціональної організації документообігу на підприємствах не відноситься:
- а) додержання принципу паралельності;
 - б) прямо-точність руху потоків документів;
 - в) уніфікація тексту документів;
 - г) виконання принципу одноразового перебування документа в одному структурному підрозділі або в одного виконавця.
- 122) Додержання принципу паралельності — в разі потреби одночасної роботи з документом кількох структурних підрозділів або виконавців його необхідно копіювати – це:
- а) основний напрямок удосконалення діловодства;
 - б) одна із форм уніфікації тексту документа;
 - в) основна вимога до раціональної організації документообігу;
 - г) одна із організаційних форм діловодства.

- 117) До організаційних форм діловодства не належить:
- а) децентралізована;
 - б) управлінська;
 - в) централізована;
 - г) змішана.
- 118) Централізована організаційна форма діловодства найчастіше застосовується у:
- а) структурних підрозділах організацій, якщо вони територіально роз'єднані;
 - б) невеликих підприємствах, але з великим документообігом;
 - в) великих організаціях з великим документообігом;
 - г) підприємствах торгівлі і громадського харчування.
- 119) Яка з форм діловодства є найбільш економічною, оскільки забезпечує раціональне використання технічних засобів, трудових ресурсів?
- а) децентралізована;
 - б) управлінська;
 - в) централізована;
 - г) змішана.
- 120) Децентралізована організаційна форма діловодства передбачає:
- а) наявність діловодного персоналу і технічних засобів у структурних підрозділах;
 - б) перенесення частини операцій роботи з документами на спеціалізовані служби;
 - в) виконання усіх операцій з документами в спеціалізованих структурних підрозділах;
 - г) виконання усіх операцій з документами безпосередньо керівником.
- 121) До основних вимог щодо раціональної організації документообігу на підприємствах не відноситься:
- а) додержання принципу паралельності;
 - б) прямо-точність руху потоків документів;
 - в) уніфікація тексту документів;
 - г) виконання принципу одноразового перебування документа в одному структурному підрозділі або в одного виконавця.
- 122) Додержання принципу паралельності — в разі потреби одночасної роботи з документом кількох структурних підрозділів або виконавців його необхідно копіювати – це:
- а) основний напрямок удосконалення діловодства;
 - б) одна із форм уніфікації тексту документа;
 - в) основна вимога до раціональної організації документообігу;
 - г) одна із організаційних форм діловодства.

123) Керівник підприємства повинен розглядати:
а) документи, передані під час прийому громадян до їх реєстрації;
б) документи, передані під час відряджень до їх реєстрації;
в) документи, передані працівниками інших організацій до їх реєстрації;
г) зареєстровані документи.

124) Основною функцією діловодства підрозділів і працівників (секретарів, діловодів) є:

а) організація раціонального документообігу, що передбачає організацію руху документів з моменту їх одержання або створення до завершення виконання або відправлення;
б) оперативне і неякісне виконання операцій з документами;
в) нераціональне використання технічних засобів, трудових ресурсів;
г) неефективний обмін інформацією на підприємстві.

125) Під час розробки раціонального документообігу складають:

а) графіки приймання-здачі документації;
б) схеми руху основних груп і видів документів;
в) анкети соціологічних досліджень;
г) сітьові графіки.

126) При прийомі відвідувача менеджера не слід уникати наступних дій:

а) вислухайте відвідувача до кінця і не переривайте;
б) займайтеся одночасно іншими справами;
в) свою відповідь починати з вказівок на недоліки і суперечності, з критики;
г) відмовляйтесь від якомусь сказаних слів і відданих наказів.

127) Відносини між керівником і підлеглими ґрунтуються на таких принципах:

а) усі відповіді правильні;
б) функції, обов'язки, права і відповідальність працівника визначено і зафіксовано у відповідних документах;
в) кожен працівник підлеглий одній особі;
г) кожне завдання містить вказівку про те, хто його виконує, хто за нього відповідає.

128) Які цілі переслідує налагодження відносин між керівником і підлеглими:

а) правильні відповіді в), г);
б) ставлення керівника вище своїх підлеглих;
в) зниження рівня протистояння адміністратора і виконавця;
г) створення передумови для об'єктивної оцінки діяльності працівника.

123) Керівник підприємства повинен розглядати:
а) документи, передані під час прийому громадян до їх реєстрації;
б) документи, передані під час відряджень до їх реєстрації;
в) документи, передані працівниками інших організацій до їх реєстрації;
г) зареєстровані документи.

124) Основною функцією діловодства підрозділів і працівників (секретарів, діловодів) є:

а) організація раціонального документообігу, що передбачає організацію руху документів з моменту їх одержання або створення до завершення виконання або відправлення;
б) оперативне і неякісне виконання операцій з документами;
в) нераціональне використання технічних засобів, трудових ресурсів;
г) неефективний обмін інформацією на підприємстві.

125) Під час розробки раціонального документообігу складають:

а) графіки приймання-здачі документації;
б) схеми руху основних груп і видів документів;
в) анкети соціологічних досліджень;
г) сітьові графіки.

126) При прийомі відвідувача менеджера не слід уникати наступних дій:

а) вислухайте відвідувача до кінця і не переривайте;
б) займайтеся одночасно іншими справами;
в) свою відповідь починати з вказівок на недоліки і суперечності, з критики;
г) відмовляйтесь від якомусь сказаних слів і відданих наказів.

127) Відносини між керівником і підлеглими ґрунтуються на таких принципах:

а) усі відповіді правильні;
б) функції, обов'язки, права і відповідальність працівника визначено і зафіксовано у відповідних документах;
в) кожен працівник підлеглий одній особі;
г) кожне завдання містить вказівку про те, хто його виконує, хто за нього відповідає.

128) Які цілі переслідує налагодження відносин між керівником і підлеглими:

а) правильні відповіді в), г);
б) ставлення керівника вище своїх підлеглих;
в) зниження рівня протистояння адміністратора і виконавця;
г) створення передумови для об'єктивної оцінки діяльності працівника.

129) Підлеглих з погляду на те, як вони сприймають інформацію, що надходить від керівника поділяють на групи:

- а) активні, пасивні, активно-пасивні;
- б) резистентні, пасивні;
- в) резистентні, активні;
- г) резистентні, активні, пасивні.

130) Діапазон впливу на підлеглих, не визначається за наступними характеристиками:

- а) не має правильної відповіді;
- б) переконання (порада, рекомендація), спонукання;
- в) спонукання, примушування;
- г) примушування, переконання, спонукання.

131) Форма впливу визначається з урахуванням таких критерій:

- а) досвід і підготовка підлеглих;
- б) відносини, що склалися в управлінському оточенні;
- в) стиль поведінки, характер, темперамент;
- г) вимоги, що висуваються зовнішнім оточенням.

132) Які вимоги повинні висуватися до підлеглих, що залучаються до управління:

- а) підходу до виконуваних функцій, оснований лише на теоретичних знаннях;
- б) правильні відповіді в), г);
- в) розуміння завдань;
- г) самостійного мислення, ініціативи, творчого підходу до виконуваних функцій, зацікавленого ставлення до праці і її результатів.

133) Основні функції секретаря, пов'язані з наданням безпосередньої допомоги керівнику, можна об'єднати в такі групи:

- а) допомога в управлінні підлеглим;
- б) робота з документами, контроль за станом робочого місця керівника, організація зв'язку керівника, оперативне довідково-інформаційне обслуговування керівника тощо;
- в) лише робота з документами та організація прийому відвідувачів;
- г) матеріально-технічне підтримання.

134) Що є основою для документального забезпечення діяльності керівника?

- а) кадрові;
- б) звітно-статистичні документи;
- в) фінансові документи;
- г) організаційно-розпорядчі документи.

129) Підлеглих з погляду на те, як вони сприймають інформацію, що надходить від керівника поділяють на групи:

- а) активні, пасивні, активно-пасивні;
- б) резистентні, пасивні;
- в) резистентні, активні;
- г) резистентні, активні, пасивні.

130) Діапазон впливу на підлеглих, не визначається за наступними характеристиками:

- а) не має правильної відповіді;
- б) переконання (порада, рекомендація), спонукання;
- в) спонукання, примушування;
- г) примушування, переконання, спонукання.

131) Форма впливу визначається з урахуванням таких критерій:

- а) досвід і підготовка підлеглих;
- б) відносини, що склалися в управлінському оточенні;
- в) стиль поведінки, характер, темперамент;
- г) вимоги, що висуваються зовнішнім оточенням.

132) Які вимоги повинні висуватися до підлеглих, що залучаються до управління:

- а) підходу до виконуваних функцій, оснований лише на теоретичних знаннях;
- б) правильні відповіді в), г);
- в) розуміння завдань;
- г) самостійного мислення, ініціативи, творчого підходу до виконуваних функцій, зацікавленого ставлення до праці і її результатів.

133) Основні функції секретаря, пов'язані з наданням безпосередньої допомоги керівнику, можна об'єднати в такі групи:

- а) допомога в управлінні підлеглим;
- б) робота з документами, контроль за станом робочого місця керівника, організація зв'язку керівника, оперативне довідково-інформаційне обслуговування керівника тощо;
- в) лише робота з документами та організація прийому відвідувачів;
- г) матеріально-технічне підтримання.

134) Що є основою для документального забезпечення діяльності керівника?

- а) кадрові;
- б) звітно-статистичні документи;
- в) фінансові документи;
- г) організаційно-розпорядчі документи.

135) Офіційний документ, складений групою службових осіб для підтвердження виявлених ними фактів, це:

- а) реквізит;
- б) доповідна записка;
- в) інструкція;
- г) акт.

136) Документ, що фіксує хід обговорення питань і прийняття рішень на зборах, нарадах, конференціях і засіданнях колегіальних органів:

- а) протокол;
- б) наказ;
- в) проект наказу;
- г) лист.

137) Які з наведених протоколів, що фіксують хід роботи і рішення постійних колегіальних і тимчасових органів, не можуть бути :

- а) короткі;
- б) довгі;
- в) повні;
- г) стенографічні.

138) Який з перелічених органів не вповноважений видавати розпорядження:

- а) адміністрації представників президента;
- б) Кабінет Міністрів України;
- в) районні Ради народних депутатів;
- г) Торгова палата України.

139) На основі чого не може складатися протокол:

- а) рукописних записах;
- б) стенографічних записах;
- в) чуток;
- г) магнітофонних записів.

140) Зі скількох частин складається протокол:

- а) з двох;
- б) з трьох;
- в) з двох або трьох;
- г) залежно від ситуації.

141) З якого моменту наказ набуває сили:

- а) з моменту його написання;
- б) з моменту підписання;
- в) з моменту підписання проекту наказу;
- г) з моменту його узгодження.

135) Офіційний документ, складений групою службових осіб для підтвердження виявлених ними фактів, це:

- а) реквізит;
- б) доповідна записка;
- в) інструкція;
- г) акт.

136) Документ, що фіксує хід обговорення питань і прийняття рішень на зборах, нарадах, конференціях і засіданнях колегіальних органів:

- а) протокол;
- б) наказ;
- в) проект наказу;
- г) лист.

137) Які з наведених протоколів, що фіксують хід роботи і рішення постійних колегіальних і тимчасових органів, не можуть бути :

- а) короткі;
- б) довгі;
- в) повні;
- г) стенографічні.

138) Який з перелічених органів не вповноважений видавати розпорядження:

- а) адміністрації представників президента;
- б) Кабінет Міністрів України;
- в) районні Ради народних депутатів;
- г) Торгова палата України.

139) На основі чого не може складатися протокол:

- а) рукописних записах;
- б) стенографічних записах;
- в) чуток;
- г) магнітофонних записів.

140) Зі скількох частин складається протокол:

- а) з двох;
- б) з трьох;
- в) з двох або трьох;
- г) залежно від ситуації.

141) З якого моменту наказ набуває сили:

- а) з моменту його написання;
- б) з моменту підписання;
- в) з моменту підписання проекту наказу;
- г) з моменту його узгодження.

142) Дипломи, атестати, посвідчення, свідоцтва – це:
а) особисті документи громадян;
б) обов'язкові реквізити працівників при укладанні трудового договору;
в) установчі документи підприємства;
г) не обов'язкові документи при працевлаштуванні.

143) При індексації наказу про особовий склад до порядкового номера додають букви «о/с», які означають:
а) особливий статус;
б) особовий склад;
в) окремий склад;
г) особливий стан.

144) До первинної облікової документації не відноситься:
а) наказ (розпорядження) про прийняття на роботу;
б) паспорт;
в) наказ (розпорядження) про переведення на іншу роботу;
г) наказ (розпорядження) про припинення трудового договору.

145) Наказом по особовому складу оформлюється:
а) призначення, переміщення, звільнення, заохочення, стягнення та ін;
б) реєстрація приватного підприємства;
в) договір про участь у інвестиційному фонді
г) документація про банкрутство та ліквідацію підприємства.

146) Не обов'язковим реквізитом при оформленні наказу є:
а) автор документа;
б) дата;
в) підпис заступника керівника;
г) підпис керівника.

147) На підставі наказу адміністрації підприємства про звільнення працівника:
а) подають позов до Конституційного суду України;
б) виникають зобов'язання перед працівником щодо його працевлаштування;
в) до працівника застосовуються адміністративні покарання або стягнення;
г) роблять запис у трудовій книжці і проводять повний розрахунок.

148) Дія трудового договору припиняється:
а) у зв'язку зі скаргами на працівника зі сторони інших працівників;
б) тільки за бажанням керівника;

142) Дипломи, атестати, посвідчення, свідоцтва – це:
а) особисті документи громадян;
б) обов'язкові реквізити працівників при укладанні трудового договору;
в) установчі документи підприємства;
г) не обов'язкові документи при працевлаштуванні.

143) При індексації наказу про особовий склад до порядкового номера додають букви «о/с», які означають:
а) особливий статус;
б) особовий склад;
в) окремий склад;
г) особливий стан.

144) До первинної облікової документації не відноситься:
а) наказ (розпорядження) про прийняття на роботу;
б) паспорт;
в) наказ (розпорядження) про переведення на іншу роботу;
г) наказ (розпорядження) про припинення трудового договору.

145) Наказом по особовому складу оформлюється:
а) призначення, переміщення, звільнення, заохочення, стягнення та ін;
б) реєстрація приватного підприємства;
в) договір про участь у інвестиційному фонді
г) документація про банкрутство та ліквідацію підприємства.

146) Не обов'язковим реквізитом при оформленні наказу є:
а) автор документа;
б) дата;
в) підпис заступника керівника;
г) підпис керівника.

147) На підставі наказу адміністрації підприємства про звільнення працівника:
а) подають позов до Конституційного суду України;
б) виникають зобов'язання перед працівником щодо його працевлаштування;
в) до працівника застосовуються адміністративні покарання або стягнення;
г) роблять запис у трудовій книжці і проводять повний розрахунок.

148) Дія трудового договору припиняється:
а) у зв'язку зі скаргами на працівника зі сторони інших працівників;
б) тільки за бажанням керівника;

- в) тільки за бажанням працівника;
- г) у день зазначений у договорі.

149) Формування особових справ здійснюється:

- а) у перший тиждень після прийняття працівника на роботу;
- б) в момент прийняття працівника на роботу;
- в) за декілька днів до звільнення працівника;
- г) протягом усього періоду роботи працівника на підприємстві.

150) Робоче місце працівника управління – це:

- а) відокремлена частина загального службового приміщення, обладнана необхідними засобами для виконання функціональних обов'язків, визначених для особи, яка займає це місце;
- б) об'єднання поділених видів праці для виконання спільних завдань;
- в) засоби виробництва й предмети праці, які використовуються у менеджменті;
- г) створення умов необхідних для плідної і спільної праці, цілеспрямованих і скоординованих дій підлеглих, зайнятих у процесах управління і виробництва.

- в) тільки за бажанням працівника;
- г) у день зазначений у договорі.

149) Формування особових справ здійснюється:

- а) у перший тиждень після прийняття працівника на роботу;
- б) в момент прийняття працівника на роботу;
- в) за декілька днів до звільнення працівника;
- г) протягом усього періоду роботи працівника на підприємстві.

150) Робоче місце працівника управління – це:

- а) відокремлена частина загального службового приміщення, обладнана необхідними засобами для виконання функціональних обов'язків, визначених для особи, яка займає це місце;
- б) об'єднання поділених видів праці для виконання спільних завдань;
- в) засоби виробництва й предмети праці, які використовуються у менеджменті;
- г) створення умов необхідних для плідної і спільної праці, цілеспрямованих і скоординованих дій підлеглих, зайнятих у процесах управління і виробництва.

Для нотаток

Для нотаток

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Л. І. Скібіцька, В. І. Щелкунов,
Т. В. Сівашенко, Ю. М. Чичкан-Хліповка

ОФІСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРАКТИКУМ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Оригінал-макет підготовлено
ТОВ «Видавництво «Центр учбової літератури»

Підписано до друку 07.12.2015 р. Формат 60x84 1/16.
Друк лазерний. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 20,25. Тираж 300 прим.

ТОВ «Видавництво «Центр учбової літератури»
вул. Електриків, 23 м. Київ 04176
тел./факс 044-425-01-34
тел.: 044-425-20-63; 425-04-47; 451-65-95
800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 4162 від 21.09.2011 р.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Л. І. Скібіцька, В. І. Щелкунов,
Т. В. Сівашенко, Ю. М. Чичкан-Хліповка

ОФІСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРАКТИКУМ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Оригінал-макет підготовлено
ТОВ «Видавництво «Центр учбової літератури»

Підписано до друку 07.12.2015 р. Формат 60x84 1/16.
Друк лазерний. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 20,25. Тираж 300 прим.

ТОВ «Видавництво «Центр учбової літератури»
вул. Електриків, 23 м. Київ 04176
тел./факс 044-425-01-34
тел.: 044-425-20-63; 425-04-47; 451-65-95
800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 4162 від 21.09.2011 р.