

Волинський національний університет імені Лесі Українки
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту та адміністрування

**Надія Буняк
Інна Милько
Лариса Черчик**

САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій

Луцьк
2023

УДК 005.32(07)

Б-91

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки
(протокол № __ від _____ 2023 р.).

Рецензенти:

Павлова О.М. – д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва та маркетингу Волинського національного університету імені Лесі Українки.

Матвійчук Н.М. – к.е.н., доцент кафедри фінансів Волинського національного університету імені Лесі Українки.

Буняк Н.М., Милько І.П., Черчик Л.М.

Б–91 Самоменеджмент: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 114 с.

У конспекті лекцій розглядаються теоретичні аспекти самоменеджменту, формування якостей ефективного менеджера та розвиток менеджерського потенціалу, планування особистої роботи менеджера, організування діяльності менеджера, організація робочого місця менеджера, самомотивування та самоконтроль менеджера, самореалізація та саморозвиток, індивідуальні технології саморозвитку менеджера. Конспект лекцій рекомендований для підготовки до практичних занять, поточного та підсумкового контролю.

Рекомендовано здобувачам вищої освіти першого (бакалаврського) рівня здобуття вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, освітньо-професійної програми Менеджмент денної та заочної форм навчання.

УДК 005.32(07)

© Буняк Н.М., Милько І.П., Черчик Л.М., 2023

© Волинський національний

університету імені Лесі Українки, 2023

ЗМІСТ

Вступ	4
Структура дисципліни «Самоменеджмент»	6
Змістовий модуль 1. Функції самоменеджменту	6
Тема 1. Теоретичні основи самоменеджменту	6
Тема 2. Менеджер як об'єкт самоуправління	14
Тема 3. Формування якостей ефективного менеджера та розвиток менеджерського потенціалу	23
Тема 4. Планування особистої роботи менеджера	31
Тема 5. Організування діяльності менеджера	38
Тема 6. Організація робочого місця менеджера	49
Тема 7. Самомотивування та самоконтроль менеджера	56
Тема 8. Самореалізація та саморозвиток	65
Змістовий модуль 2. Індивідуальні технології саморозвитку менеджера	78
Тема 9. Технології тайм-менеджменту	78
Тема 10. Технології стрес-менеджменту	81
Тема 11. Технології тім-менеджменту	88
Тема 12. Технології імпрешн-менеджменту	94
Тема 13. Технології ресурс-менеджменту	100
Тема 14. Технології розвитку емоційного інтелекту	106
Список використаних джерел	112

ВСТУП

Самоменеджмент можна представити як мистецтво раціонально використовувати власні ресурси для досягнення особистісних цілей та цілей організації. Сучасні темпи суспільного розвитку, високий ступінь невизначеності вимагає опанування нових компетентностей, швидко реагувати на зміни та адаптуватись до нових умов. Тому опанування самоменеджменту є необхідною умовою для формування успішного менеджера, що актуалізує навчальний посібник «Самоменеджмент».

Освітній компонент «Самоменеджмент» належить до нормативних освітніх компонент, спрямований на формування фахових компетенцій у сфері самоменеджменту шляхом розвитку у здобувачів вищої освіти креативних здібностей, використання досягнень вітчизняної і зарубіжної науки, найкращого практичного досвіду, а також участі в реальних практичних дослідженнях і застосовуванні прогресивних методів та прийомів самоменеджменту.

Мета освітнього компонента – оволодіння теоретичними знаннями і практичними навичками з питань особистісного розвитку менеджера; формування у студентів індивідуальних особливостей та поведінкових навичок, які необхідні майбутньому керівнику; розвиток у майбутніх менеджерів умінь організовувати особисту працю.

Основними **завданнями**, що мають бути вирішені в процесі викладання освітнього компонента, є: визначення особистісних цінностей та цілей менеджера; управління саморозвитком особистості; розвинення навичок ефективного керівництва; організації управлінської діяльності менеджерів різних рівнів; застосування сучасних принципів та напрямів наукової організації діяльності менеджера; використання часу як ресурсу.

У результаті навчання здобувачі освіти здобудуть такі компетентності.

Інтегральна компетентність:

Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

Загальні компетентності:

ЗК4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК19. Здатність до адаптації, стресостійкості та дії в новій ситуації.

Спеціальні компетентності:

СК7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

СК9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

СК14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.

СК15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

Програмні результати навчання:

ПРН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПРН10. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним й самокритичним

ПРН14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ФУНКЦІЇ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 1. Теоретичні основи самоменеджменту

- 1.1. Сутність та складові самоменеджменту
- 1.2. Сучасні наукові концепції самоменеджменту
- 1.3. Критерії ефективного самоменеджменту
- 1.4. Визначення ціннісних орієнтирів особистості

1.1. Зміст та складові самоменеджменту

Поняття «самоменеджмент» з'явилося та почало використовуватись у науковому середовищі відносно недавно, проте швидко набуло широкої популярності, оскільки в умовах постійних і динамічних змін кожна людина, яка прагне бути успішною, повинна безперервно займатись саморозвитком.

Вважається, що самоменеджмент як наука започаткована у США, а подальшим розвитком нового напрямку займались у своїх роботах німецькі вчені.

Самоменеджмент – послідовне та цілеспрямоване використання ефективних методів, прийомів, інструментів, які сприяють самореалізації і саморозвитку особистості.

Самоменеджмент – оптимальне управління власними ресурсами для досягнення професійних цілей.

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

Основна мета самоменеджменту полягає в тому, щоб максимально використовувати власні можливості; свідомо керувати своїм життям (тобто, самовизначатися); переборювати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті.

Переваги самоменеджменту: виконання роботи з меншими витратами; краще результати праці; краща організація праці; менше поспіху і стресу; більше задоволення від роботи; велика мотивація праці; ріст кваліфікації; менше завантаженість роботою; менше помилок; досягнення професійних і особистих цілей найкоротшим шляхом.

Передумовами виникнення самоменеджменту є суттєві зміни в управлінській діяльності в Україні та світі:

1) загострення конкуренції, зростання масштабів та динамічні зміни у бізнес-середовищі вимагають від менеджерів вдосконалення та освоєння нових підходів і навичок управління;

2) високий ступінь невизначеності та напруженість у різних сферах функціонування організації, призводить до виникнення стресових станів, тому кожен менеджер повинен уміти керувати собою;

3) перетворення творчого потенціалу працівника в найцінніший капітал організації, а тому збереження і розвиток цього потенціалу, у тому числі і самими працівниками, є однією з найважливіших умов для існування ділової кар'єри;

4) традиційні підходи управління вимагають удосконалення та модифікації, тому менеджери повинні опанувати сучасні управлінські способи переоцінки власного потенціалу та його розвитку.

У сучасному самоменеджменті виокремлюють такі напрями розвитку:

– *тайм-менеджмент* – технологія раціонального розподілу та підвищення ефективності використання часу;

– *стрес-менеджмент* – сукупність заходів щодо запобігання виникнення стресових ситуацій та реабілітації особистості після їх виникнення, а також зміцнення її стресостійкості;

– *тім-менеджмент* (командний менеджмент) – сучасний підхід до створення команди, управління змінами та конфліктами в колективі, підвищення ефективності командної роботи;

– *імпресіон-менеджмент* – технологія формування позитивного враження про себе; сукупність методів та принципів формування свого привабливого іміджу;

- *ресурс-менеджмент* – вміння особи виявляти компетентність у саморозвитку;
- *кар'єрний менеджмент* – формування та розвиток навичок управління особистою кар'єрою;
- *менеджмент особистих обмежень* – формування та розвиток навичок подолання різних психологічних бар'єрів на шляху до досягнення своєї мети;
- *конфлікт-менеджмент* – формування та розвиток навичок адекватного поведіння в конфліктній ситуації та «управлінні конфліктами»;
- *управління саморозвитком* – формування та розвиток навичок постійного самовдосконалення;
- *управління комунікаціями* – формування навичок ефективних комунікацій та організація комунікаційного процесу.

У структурі самоменеджменту можна виділити шістнадцять елементів: самоуправління (управління собою); самоорганізація (організація свого життя і діяльності); саморегуляція (підтримання внутрішньої рівноваги); самовиховання (формування пріоритетних якостей особистості); самоконтроль (оцінка і проектування своєї діяльності); раціоналізація мислення; планування особистого часу; самоосвіта (підвищення якості життя); технологія здоров'я (забезпечення працездатності); вибір цілей життя і діяльності; інформаційний пошук; спілкування; ритми і гармонія; робота в групі; ризик творчого мислення; робота з конфліктами.

У самоменеджменті використовуються такі технології:

- *технологія управління за ситуацією* передбачає, що менеджер приймає оперативні рішення, які стосуються персоналу, на основі постійного спостереження і аналізу його діяльності;
- *технологія управління за результатами* полягає в тому, що корективи в діяльності суб'єкта на наступний період вносяться в залежності від досягнення запланованих результатів в минулому;
- *технологія управління за цілями* орієнтована на досягнення не офіційних планових показників, а особистих цілей, сформованих на їх основі працівниками спільно із безпосередніми керівниками з врахуванням своїх індивідуальних здібностей і можливостей;
- *технологія управління за відхиленнями* виходить з того, що останні часто зовсім не потребують коректування; часто їх подолання можливо силами самих виконавців і лише при значній їх величині необхідне втручання і допомога керівника.

Функції самоменеджменту – це завдання та дії, за допомогою яких щоденно вирішується безліч завдань і проблем менеджера. Функції знаходяться у визначеній залежності між собою і здійснюються у визначеній послідовності та можуть поєднуватись між собою.

Процес самоменеджменту в аспекті послідовності виконання конкретних функцій охоплює шість фаз:

- постановка мети – аналіз і формування особистих цілей;
- планування – розробка планів і альтернативних варіантів своєї діяльності;
- прийняття розв'язків по конкретних справах;
- організація й реалізація – складання розпорядку дня й організація особистого трудового процесу й особистого життя з метою реалізації поставлених завдань;
- контроль – самоконтроль і контроль разом (якщо буде потреба – корегування цілей);
- інформація й комунікація – фаза, властива деякою мірою всім функціям, тому що й комунікація, і обмін інформацією необхідні на всіх фазах само менеджменту.

Виконання цих функцій передбачає застосування певних методів та прийомів і дозволяє отримати результати, які сприяють успіху забезпечують досягнення цілей.

1.2.Сучасні наукові концепції самоменеджменту

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

Концепція Л. Зайверта опирається на шість вищевказаних функцій та містить

методичні рекомендації з використання прийомів, методів щодо реалізації кожної із зазначених функцій.

Головною перевагою концепції Л. Зайверта вважається те, що раціональне керування та економія найбільш дефіцитного і важливого індивідуального ресурсу – особистого часу.

В своїй книзі «Ваш час – у Ваших руках» Л. Зайверт розглянув проблему часу сучасної людини і вивів основні правила його раціонального використання. А саме виділяє два основних шляхи планування часу:

– максимальний критерій – час, який можна витратити для плідної і успішної діяльності;

– мінімальний критерій – досягнення поставлених цілей з можливою найменшою витратою часу.

Згідно цієї концепції, *самоменеджмент* – це послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в щоденній практиці для оптимального, продуманого використання власного часу.

Основною метою самоменеджменту Л.Зайверт вважає – максимальне використання власного потенціалу управлінців, здолання різноманітних зовнішніх та внутрішніх перешкод.

Техніка менеджменту згідно концепції Л.Зайверта недосконала з точки з управління ділової кар'єри в тому форматі, де йдеться про самооцінку індивідуальних ділових якостей та їх саморозвиток як одну з передумов досягнення успіху на місці праці, про мінімізацію часу оволодіння навичками праці (наступної сходинки кар'єри).

Ділова кар'єра – це своєрідний об'єкт управління. Універсальні способи і прийоми самоменеджменту не в змозі задовольнити його потенціал у такому випадку, оскільки не спираються на розуміння сутності і соціальних процесів ділової кар'єри. Крім того, чинник часу не завжди доцільний як цілісний критерій успіху в діловій кар'єрі, оскільки стрімка вертикальна кар'єра приховує ризики невдач.

Основна ідея концепції Л. Зайверта – це ідея економії свого часу.

Концепція здолання власних обмежень М. Вудкока і Д. Френсіса побудована на ідеї обмежень та передбачає визначення способу всебічної перевірки наявних здібностей і пошуку реальних шляхів розвитку особистих і ділових якостей.

Під *обмеженням* розуміють чинник, який стримує потенціал і результати роботи «системи» – організації в цілому, групи або індивіда.

Обмеження – це фактори, що стримують потенціал і результати роботи окремого менеджера чи групи (організації) у цілому: нездатність керувати собою; розмиті особисті цінності; неясні особисті цілі; зупинений саморозвиток; недостатність навичок вирішувати проблеми; відсутність творчого підходу; невміння впливати на людей; недостатнє розуміння суті управлінської праці; слабкі навички керівництва; невміння навчати; низька здатність формувати колектив.

Пропозиції навичок і здібностей для менеджерів (можливості): здатність керувати собою виважені особисті цінності чіткі особисті цілі акцент на постійне особистісне зростання навички вирішувати проблеми винахідливість і здатність до інновацій висока здатність впливати на інших знання сучасних управлінських підходів вміння навчати і розвивати підлеглих здатність формувати й розвивати ефективні робочі групи

Усі перелічені здібності й навички забезпечують основу для оцінювання кожним працівником власного потенціалу щодо виробничих потреб. Коли будь-які із цих навичок і здібностей не наявні у менеджера, виникають обмеження.

Основна ідея концепції М. Вудкока і Д. Френсіса - чітке визначення обмеження, що перешкоджають сприятливій кар'єрі.

Концепція самоменеджменту А. Бербея і Х. Швальбе орієнтована на кар'єру та зв'язок кар'єри з успіхом. *Головний мотив просування кар'єрою сходинкою менеджера* – орієнтація на досягнення успіху, тобто результат діяльності, співвіднесений з очікуваннями, системою цінностей, життєвими цілями індивіда, який одержує позитивну суспільну та соціальну

оцінку. Особи, які орієнтуються на успіх, опираються насамперед на власні ділові якості. Шлях до успіху пролягає через самопізнання й удосконалення своїх ділових якостей.

Для професійного успіху необхідно розробити особисту концепцію ділової кар'єри, яка об'єктивно враховує власні переваги і недоліки і орієнтована на свої уявлення про успіх. Така концепція може бути розроблена на основі вивчення відповідей на такі запитання: які зусилля працівник готовий витратити для досягнення успіху; чи готовий він працювати самостійно або під керівництвом; у якій мірі він готовий ризикувати заради успіху; який шлях більш прийнятний – підприємницька або службова кар'єра.

Концепція цінна своєю націленістю на успіх як результат і критерій ділової кар'єри. При цьому робота з саморозвитку набуває спрямованість на досягнення підприємницького або професійного успіху, що надає їй сильну мотивацію.

Недоліком концепції є недостатнє підкріплення загальних порад конкретними методиками і тестами самооцінки, технологіями саморозвитку; концепція не спирається на знання про механізми ділової кар'єри.

Відповідно до *концепції В.А. Андрєєва, самоменеджмент* – це психологічний механізм саморозвитку творчої особистості, здатної до безупинного саморозвитку і самореалізації в одному чи декількох видах професійної діяльності.

Він включає: самопізнання; самовизначення; самоврядування; самовдосконалення; самоконтроль; самостворення; самооздоровлення.

Вихідною позицією для саморозвитку є визначення свого типу творчої особистості. Знання своїх індивідуальних особливостей і здібностей дуже важливо, тому що це, по суті, знання своїх переваг і недоліків. Автором також пропонуються методичні поради щодо розробки програм самоосвіти і саморозвитку.

У концепції В. А. Андрєєва – ідея саморозвитку творчої особистості.

Концепція *В.С. Карпичева* носить практичний, прикладний характер. Її автор підійшов до питання самоменеджменту як до міждисциплінарної моделі, яка базується на всіх науках, вивчених людиною. Причиною виникнення самоменеджменту він вважає неперервний розвиток людської діяльності.

Самоменеджмент – це процес самостійного розвитку особистості згідно з персональними технологіями управління собою.

Спрямованість самоменеджменту носить виключно суб'єктивний характер і розкривається такими поняттями, як самоуправління, самоорганізація, саморозвиток. Крім того, самоменеджмент має об'єктивні передумови, оскільки він походить з людської природи, а саме відповідає біоритмам і генетичній програмі людини. Автор не обмежує самоменеджмент внутрішніми процесами, а надає йому, в межах своєї концепції, можливості проектувати зовнішню управлінську ситуацію. Самоменеджмент не може бути представлений сукупністю зафіксованих правил, він глибоко індивідуальний і завжди ситуаційний.

У концепції В.С. Карпичева – ідея самостійний розвиток особистості згідно із персональними технологіями управління собою.

Концепція А.Т. Хроленко заснована на ідеї культури ділового життя. Відповідно до цієї концепції, *самоменеджмент* – це практикум підвищення свого ділового потенціалу шляхом підвищення рівня ділової культури в різних її аспектах, а саме:

- культури взаємовідносин між людьми;
- мистецтва ділової бесіди;
- організації ділової наради;
- культури ділового письма;
- мистецтва підготування доповіді і публічного виступу;
- техніки особистої роботи;
- стилю життя менеджера.

Розширення професійних можливостей особистості в результаті роботи по підвищенню своєї ділової кваліфікації створює основу для службового росту.

У концепції А. Т. Хроленко – підвищення особистої культури ділового життя.

Основою концепції самоменеджменту Дж. Моргенстерн є максимальне використання власних можливостей для гармонізування здоров'я, задоволення та взаємин завдяки ефективній самоорганізації.

Елементи концепції для підвищення професійної конкурентоздатності та зміцнення репутації:

- формування стратегічних цілей власного життя і системи планування часу для їх досягнення;
- створення системи ефективно організації простору, предметної сфери й інформації, яка ґрунтується на особливостях особи, потребах і цілях;
- оволодіння навиками підтримування рівноваги між роботою й особистим життям;
- формування умінь контролювання часу, визначення термінів завершення виконання завдань, вчасне їх виконання;
- вироблення навиків зниження навантаження та стресу на робочому місці для успішної роботи в умовах кризи, нестачі часу або в ситуації невизначеності;
- формування головних управлінських умінь і навиків під час роботи з персоналом, оточенням.

Згідно концепції Дж. Моргенстерн особиста організованість є найважливішим навиком для виживання в сучасному світі, де досягають успіху лише ті, хто уміє ефективно організувати себе та своє оточення.

1.3.Критерії ефективного самоменеджменту

Систему ефективного самоменеджменту можна представити критеріями щодо якостей менеджера.

Уміння менеджера керувати собою – це переживання за себе та підтримка власної працездатності. Основними аспектами управління собою є:

- а) підтримка фізичного здоров'я;
- б) доцільний розподіл сил;
- в) подолання труднощів;
- г) уміння впоратися зі стресом.

У своїй концепції самоменеджменту Кейт Кінан виділив складові частини ефективного самоменеджменту.

1.Самооцінка. Самооцінка виконує надзвичайно важливу роль у самоменеджменті. Коли в людини знижена самооцінка, вона не в змозі навчитися керувати собою. Усвідомлення особистих переваг додає людині рішучості, впевненості в собі, водночас помилки потрібно сприймати як щось належне, як частинку себе. Або як рису, якої варто спробувати позбутися.

Кейт Кінан пропонує розпочинає з таких кроків: прибувати завчасно на місце праці; виконувати зобов'язання в строк; дотримувати обіцянки; завершувати мінімум одне завдання, виконувати яке бажання не було; завершити те, що давніше розпочали і ніяк не можете завершити.

Людина повинна виробити власні стандарти діяльності. Похвала за такі досягнення особою буде сприйматись як заслужена. Висока самооцінка надає особистості впевненості у собі, у своїх можливостях, заохочує досягати успіху.

2. Уміння постояти за себе. Зазвичай людям надзвичайно важко відстоювати свою думку і відмовляти (сказати «ні»), оскільки вони думають, що нав'язують своє бачення.

Можна стверджувати, що від того, як індивід презентує свої бажання, залежить чимало. Сказати, що «це перспективна ідея, але ...» краще, ніж «я вимагаю, щоб...». Тенденція досягти успіху з'явиться, коли сказати: «Я розумію, що Ви заклопотані, але я б попросив Вас...», і зникне при словах: «Як Ви не зуміли виконати завдання, про яке я Вам говорив?».

У людини, яка не може відстоювати свою думку, занижується самооцінка, може виникнути почуття провини, якого потрібно вчитись позбавлятися.

Невміння сказати «ні», особливо, якщо згода на певну пропозицію приносить людині незручності, теж призводить до пригніченого стану. Перш за все, потрібно проаналізувати

причини, чому так відбувається: або людина має м'який характер, або є відповідально та вчасно і досконало виконує завдання.

Слід простежити, як часто людина має змогу надати допомогу іншим. Виконуючи допоміжні завдання, індивід витрачає власний дорогоцінний час. Потрібно роз'яснювати людям, де можна відшукати необхідну інформацію, як виконати складні завдання. Ця стратегія має дві переваги:

- не потрібно працювати над чужим завданням;
- інші працівники зможуть навчитися виконувати завдання власними зусиллями; є імовірність, що більше не надокучатимуть з проханнями.

3. *Уміння бути наполегливим.* Коли приймається рішення, потрібно швидко діяти, що забезпечить отримання найкращого результату. Його досягнення можливе за умов наполегливої праці та прагненні досягти цілі.

На шляху досягнення цілей можливі перешкоди, які не повинні зупиняти, але які варто упевнено долати. Слід бути готовим до негативних відгуків на свою адресу щодо зробленого – у недоброзичливців знайдеться чимало причин, щоби ваші плани не втілилися. Але якщо людина твердо переконана у слушності свого рішення, такі зовнішні впливи не зможуть їй завадити.

4. *Уміння впоратися зі стресом.* У відповідь на можливу небезпеку людський організм проявляє два види захисної реакції:

- а) боротьбу – смілива й упевнена людина впорається з ситуацією;
- б) втечу – якщо мудрішим рішенням буде уникнути небезпеки.

Схожа схема реагування спричиняє виникнення стресу, оскільки сприяє нагромадженню негативної енергії, яку не завжди можна проявляти. Особистість опиняється у стресовій ситуації.

Панацея від стресу й негативу реально існує. Розглянемо три методи вивільнення від нього:

- 1) спорт і фізичні навантаження зменшують напругу, дають змогу повернутися до нормального стану;
- 2) бесіда, дружнє спілкування та сміх сприяють виходу негативної енергії;
- 3) розробка планів допомагає відволіктися, дає змогу замислитися і спрямувати свою енергію у позитивне русло, хоч, зазвичай, це не найбільш ефективний спосіб забути про неприємності.

Кожен метод можна застосовувати поодиночі, але їх поєднання дає кращі результати.

5. *Здатність установлювати чіткі особисті цілі.* Менеджери повинні прагнути контролювати зовнішні події, навчитись знаходити можливості, які надає наше життя. Тому визначеність у питаннях особистих цілей є основним засобом реалізації цих можливостей. Зміст установлення цілей полягає в тому, щоби зосередити увагу на позитивних результатах, застосовуючи різні строки і завдання.

Постановка цілей допомагає менеджерам вирішувати, що є найбільш потрібним і корисним. Але лише наявність особистих цілей не забезпечує розв'язання всіх проблем.

Для того, щоби поставити собі мету, необхідно здійснити 7 кроків у такій послідовності: визначення своїх потреб; визначення можливостей; прийняття рішення про те, що потрібно; здійснення вибору цілі; уточнення цілі; установлення терміну досягнення цілей; контроль досягнення цілей.

Менеджер, який має сформовані особисті цілі, виконує приймає ефективні рішення та раціонально використовує власні можливості.

6. *Майстерність до постійного власного розвитку.* Майстерність до саморозвитку – це здатність людини до накопичення, оновлення і розвитку умінь і знань, пристосованість до змін у навколишньому середовищі. Це пов'язано з тим, що покращення в технологіях, організаційних структурах, на ринку, у виробничих відносинах збільшуються і поглиблюються з кожним наступним роком.

Майстерність саморозвитку тільки порівняно залежить від уміння засвоювати теоретичний матеріал. У житті є багато чинників, які, своєю чергою, є перешкодою для

людей, які хочуть реалізувати свій природний інтелектуальний потенціал.

Отож, *особистий розвиток* – це процес усебічного вдосконалення людини в процесі життя. Це майстерність керувати теперішніми подіями, битва з негараздами в конкурентному середовищі. Для менеджера дуже важливим є розвиток, відкритість для нових знань і досвіду, вміння бути гнучким, адаптуватися до змінних обставин.

7. *Навички вирішувати проблеми.* Невідкладним завданням менеджера є врегулювання проблем. *Проблема* – це складне завдання, яке потребує вирішення. Розв'язання проблеми є непростим завданням. Це потребує відповідних навичок. У практиці менеджера є три шляхи врегулювання проблеми:

застосування системного підходу;

підбір методів для вирішення проблеми;

залучення людей і ресурсів, які могли би посприяти у розв'язанні проблеми.

8. *Творчість і здатність до інновацій.* Посада менеджера особливо гостро потребує творчого підходу, коли для досягнення результатів необхідно знайти нові рішення та ідеї. Він особливо підходить там, де дії обмежуються наявними та функціонуючими системами і процесами. Однак є фактори, що суттєво обмежують чи й зводять нанівець творчі здатності менеджера. Основними з них є: лінощі, ортодоксальність манер і мислення; надмірна напруга внаслідок невпевненості, недостатня цілеспрямованість, обмежені можливості.

Менеджер із творчим підходом до справи володіє такими рисами: цінує творчий підхід підлеглих; приймає рішення в умовах невизначеності; вірить у творчі здатності підлеглих; наполегливий у виконанні завдань; відчуває потребу в змінах; надає перевагу новаторським рішенням; вирішує проблему систематизовано; використовує метод «мозкового штурму»; здатен керувати творчою групою; прагне вчитися на помилках, ризикує.

9. *Уміння вчити.* Менеджер зобов'язаний проявляти увагу і занепокоєння щодо підвищення компетентності працівників, бо на цьому ґрунтується їх просування по службі. Людина з вищим ступенем саморозвитку володіє більшою життєвою енергією і досягає високих результатів у роботі, тому продукує сприятливий мікроклімат у колективі. З цього боку менеджер є вчителем, який постійно ініціює, розвиває та виховує підлеглих. Ефективними та дієвими методами навчання підлеглих є: проведення співбесід; консультації; вдосконалення майстерності; обговорення конкретних проблем; обговорення і планування кар'єри; самопідготовка; тренування; освоєння нових завдань.

10. *Висока здатність впливати на інших.* Менеджери зобов'язані вміти впливати на колектив шляхом формування першого сприятливого враження, розвитку взаєморозуміння, досягнення певного ступеня довіри у колег. Це особливо потрібно менеджерам з персоналу в комерційній роботі під час купівлі і продажу товарів, ведення переговорів.

Чинниками впливу на колектив є:

1) зовнішній вигляд керівника;

2) майстерність тримати себе твердо і впевнено;

3) особисте спілкування з підлеглими;

4) винагорода.

Поведінка менеджера виконує головну роль у питаннях впливу на працівників. Менеджери, які говорять нечітко, невизначно і невпевнено, сприймаються погано.

Впливовість – це якість заслужувати на довіру людей. Ключовим фактором у цьому є особисте взаєморозуміння.

1.4.Визначення ціннісних орієнтирів особистості

Зрілість особистості проявляються через його ціннісні орієнтири, що суттєво впливає на формування управлінських здібностей.

Цінності – позитивна чи негативна значимість об'єктів навколишнього світу для людини (соціальної групи, суспільства загалом), визначається не їх властивостями, а залученістю у сферу людської життєдіяльності, інтересів і потреб, соціальних відносин; критерій і способи оцінки цієї значимості, виражені в моральних принципах і нормах, ідеалах, установках, цілях.

Цінності – це конкретні особистісні орієнтири, які відображають стійкі переваги у виборі життєвих пріоритетів.

У самоменеджменті цінності можна поділити на стратегічні та тактичні.

Стратегічні цінності – цінності, які підпорядковують і визначають життєвий шлях (цілі) людини або життєвий шлях групи або організації.

Тактичні цінності ставлять згідно з стратегічними орієнтирами, і конкретизують найбільш значущі життєві цілі, кроки та завдання, що спрямовані на реалізацію стратегічних цілей.

На сьогодні загальноновизнаними є такі типи ціннісних орієнтацій, як:

– *етико-релігійна система* (етизм), яка більшою мірою виражає загальнолюдський зміст;

– *образно-естетична* (естетизм), яка переважно зорієнтована на естетичні цінності;

– *утилітарна*, в якій пріоритетним є господарський, прагматичний підхід до всіх цінностей;

– *науково-теоретична*, яка орієнтована на пошук абстрактної сутності в поясненні життя;

– *політична* (*етатизм*), яка спрямована на досягнення влади та побудову кар'єри.

Послідовність формування цінностей:

1) усвідомлення власних бажань, формування особистої місії, життєвих цінностей;

2) формування і вибір принципів, які задають стратегію досягнення цілей (професійного й особового зростання). Сюди можуть належати також принципи ухвалення рішень, етичні норми, яких потрібно дотримуватися у власній діяльності тощо;

3) формування й усвідомлення цілей і задач, нав'язаних близьким оточенням, зовнішніми обставинами та суспільними стереотипами;

4) визначення відповідності цілей реальним цінностям і бажанням;

5) розбиття цілей на своєрідні пакети: цілі особистого розвитку, цілі, що пов'язані з сімейними обставинами, професійним зростанням тощо та узгодження суперечливих інтересів.

Головні засоби пошуку та визначення власних цінностей:

– послідовний перехід від простих, поточних справ перейти до набору глобальних цілей і цінностей;

– впорядкування цінностей за значимістю завдяки підходу, який запропонував Алан Лакейн (моделюванням граничних ситуацій).

Метод моделюванням граничних ситуацій ґрунтується на тому, що треба змодельовати ситуацію однозначного вибору між двома (чи більше) вчинками, а не просто ухвалення рішення. Наприклад, вибір між укладенням унікального та довгоочікуваного контракту чи негайною потребою повернення додому через ускладнення здоров'я дитини. Саме вчинки формують людину, і в них найяскравіше виявляються його цінності. Усвідомивши співвідношення своїх цінностей у такій граничній ситуації, є можливість застосування цих знань в своїй повсякденній діяльності. Адже вибір у кожен момент є мікрочинком, що характеризує цінності.

Життєва позиція – ставлення людини до навколишнього світу, що виражається в її думках і вчинках.

Процес формування життєвої позиції особистості включає в себе великий комплекс об'єктивних і суб'єктивних умов та процесів, серед яких – засвоєння особистістю певного світогляду, різноманітних знань, вироблення переконань, соціальних і професійних навичок, розвиток міжособових відносин, залучення її до трудової та громадсько-політичної діяльності.

Види життєвої позиції особистості:

– *активна життєва позиція*: за життя, в силу особливості характеру не сиджу на місці, постійно щось роблю, виникаючі труднощі створені ж своїми руками реактивно виправляю, частіше не встигаючи їх нормально аналізувати; місія закладена в підсвідомість, вчинки інтуїтивно підпорядковані їй; девіз – робимо, а там розберемося; вчимося, тільки тоді, коли

явно відчуваємо, що знань не вистачає (це типово для підприємця);

– *проактивна життєва позиція*: маю чітке усвідомлення своєї особистої місії і цілей для її реалізації; спочатку вчуся, потім застосовуючи знання і продумуючи наперед (плануючи) – реалізую план життя; стикаючись з невеликими непередбаченими труднощами, обов'язково їх осмислюю і враховую на майбутнє; девіз – робимо все сплановано (не спонтанно), тільки те, що збігається з особистою місією і цілями (ця позиція не з'являється спочатку, частіше народжується з природно активної життєвої позиції до 30 річного віку);

– *пасивна (конформістська) життєва позиція*: особистої місії немає не в свідомість не в підсвідомість, відповідальність за що-небудь так само відсутня; на будь-яку зовнішню подію нічого не роблю, завжди знаходжу причини, щоб не реагувати; як правило у всіх особистих невдачах, а невдачі тільки й супроводжують життя такої людини, всі навколо винні.

У свою чергу, конформістська життєва позиція буває:

– *авторитарно-конформістська* (людина в своїй поведінці орієнтується на поведінку і погляди якоїсь окремої, дуже впливової і авторитетної людини, як правило, керівника колективу);

– *групово-конформістська* (окрема людина, як і інші члени групи, жорстоко дотримується норм, прийнятих в групі);

– *суспільно-конформістська* (окремий індивід підпорядковується нормам суспільства і «пливе за течією»); ця поведінка особливо властива громадянам тоталітарних держав).

Тема 2. Менеджер як об'єкт самоуправління

2.1. Розвиток менеджера як особистості

2.2. Психологічні особливості стилів управління

2.3. Авторитет керівника

2.4. Розвиток харизматичних здібностей особистості

2.5. Лідерство як форма самоменеджменту

2.6. Основні бар'єри самоменеджменту особистості: перфекціонізм і лінь

2.1. Розвиток менеджера як особистості

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

У процесі саморозвитку поєднуються наступні складові:

– особистий розвиток (особисте зростання);

– інтелектуальний розвиток;

– професійний (кваліфікаційний) розвиток;

– підтримка фізичного стану (оздоровлення).

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

Необхідні особисті якості для саморозвитку:

– внутрішня мотивація щодо виконання професійних завдань, досягнення високих результатів у їх вирішенні;

– здатність до саморозвитку;

– розуміння змісту і методичних основ саморозвитку.

Зовнішні чинники, від яких залежить ефективність саморозвитку менеджера:

– організаційні і соціально-психологічні умови професійної діяльності (корпоративна та організаційна культура, кадрова політика);

– доступність сучасних інформаційних систем, підготовленість до роботи з ними;

– методичне забезпечення умов професійного розвитку.

Головні умови успішного та ефективного саморозвитку менеджера.

1. *Внутрішня мотивація до професійної діяльності* (вмотивованість на професійний розвиток) – прагнення виконувати свої обов'язки та завдання найкращим чином, ефективно та якісно. Рівень активності професійного розвитку визначається структурою мотивів трудової діяльності менеджера. Якщо в цій структурі внутрішні мотиви займають домінуючі позиції, то це забезпечує вмотивованість менеджера на саморозвиток. Якщо ж провідним мотивом є один із зовнішніх мотивів, а внутрішні мотиви відсутні, можна говорити про відсутність вмотивованості на професійний саморозвиток, самовдосконалення.

2. *Здатність до саморозвитку*. залежить від різноманітності видів діяльності менеджера та взаємодії з іншими людьми.

Основу здатності до саморозвитку складають такі уміння:

- 1) бачити свої недоліки і обмеження;
- 2) знати свої сильні та слабкі сторони;
- 3) аналізувати причини успіхів та невдач у власній діяльності;
- 4) критично оцінювати результати своєї роботи, як позитивні, так і негативні.

У змістовному плані існують три напрями професійного розвитку:

- формування необхідних умінь і якостей;
- розвиток наявних позитивних умінь і якостей, які можна підсилити за умов цілеспрямованого удосконалення;
- усунення недоліків і обмежень, що знижують ефективність діяльності менеджера і заважають професійному зростанню.

Умови та ресурси для реалізації процесу саморозвитку:

- існування організаційної культури у вигляді традицій, норм і ціннісної орієнтації;
- наявність прикладів з боку вищого керівництва, які можуть виступати в якості новаторів або консерваторів;
- наявність часу для реалізації заходів щодо саморозвитку за умов вільного доступу до інформації;
- методичне забезпечення виробничих умов, тобто наявність набору заходів, учбово-тренувальних технологій та навчальних програм, які менеджер може використовувати для свого професійного розвитку.

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

Головним напрямом самовдосконалення є розвиток навичок самостійного мислення, розробка власних ідей на базі власного досвіду, на основі одержуваної інформації, спілкування з іншими людьми і зворотного зв'язку.

Результативність процесу самовдосконалення залежить від таких чинників:

- мислення (наші ідеї, переконання, концепції, теорії);
- відчуттів (наші почуття, настрої);
- готовності до дій (залежно від ситуації).

Загалом створення організаційних умов і ресурсів для саморозвитку та самовдосконалення менеджерів, які вимагають в деяких випадках доволі значних грошових витрат, є ефективною формою інвестування компанії у свій власний розвиток.

2.2. Психологічні особливості стилів управління.

Кожен керівник має власний стиль управління, який вважає найефективнішим та використовує в управлінській діяльності.

Стиль керівництва – це система постійно застосовуваних певним керівником методів, форм, правил і прийомів керівництва, що обумовлюється особливостями розпорядничко-владних взаємин в колективі.

Стиль роботи менеджера має суто індивідуальний характер, його неможливо повторити в повному обсязі та за всіма деталями. Стиль має стійкий характер, полягає у частому повторенні тих чи інших прийомів керівництва. У той же час стилю керівництва притаманний динамізм.

В психології управління сформувалися різні підходи до виокремлення стилів

керівництва.

1. Залежно від особистісно-ділових якостей керівника виокремлюють:

– *авторитарний стиль* передбачає ухвалення всіх рішень керівником, чітку окресленість «меж компетентності», тобто жорстку визначеність рангів керівників, які мають право приймати рішення з певних питань, пов'язаних з діяльністю організації;

– *демократичний стиль* ґрунтується на колегіальному прийнятті рішень керівниками, широкій поінформованості управлінського апарату про розв'язувану проблему, цілі організації, а також поінформованістю усіх співробітників про виконання накреслених завдань і цілей;

– *ліберальний (пасивний) стиль* характеризують невисока активність, небажання і нездатність керівника приймати будь-які рішення, намагання уникнути будь-яких інновацій, перекладання виробничих функцій та відповідальності на інших керівників і підрозділи;

– *змішаний (комбінований) стиль* передбачає використання ознак авторитарного, демократичного та ліберального стилів, що залежить від конкретної ситуації та сфери діяльності.

3. Залежно від орієнтації на об'єктивні чинники в управлінні розрізняють:

діловий стиль характеризується такими ознаками: чіткість і ясність у постановці цілей; конкретний розподіл прав і обов'язків працівників; оптимальний розподіл сил і часу на організацію діяльності; оперативність у роботі, різноманітність методів управління; знання потенційних психофізіологічних та професійно-моральних можливостей підлеглих; чітка спланованість часу діяльності; налагодження ефективного контролю і зворотного зв'язку;

компанійський стиль передбачає прагнення встановити між керівником та підлеглими дружні стосунки;

кабінетний стиль ґрунтується на зосередженні уваги на виконанні розпоряджень, постанов, резолюцій тощо.

Серед нових стилів керівництва цікавий із психологічного погляду «*прихований*» («анонімний») *стиль керівництва*. Зміст його полягає в тому, що вища ланка керівництва, яка приймає найвідповідальніші рішення і визначає життя всієї корпорації, не відома не тільки рядовим співробітникам, а й керівникам нижчої і навіть середньої ланок.

«*Відкритий*» («видимий») *стиль керівництва* сформувався внаслідок самодискредитації «прихованого» стилю. Йому властиві особливе визнання значущості горизонтальних зв'язків та каналів комунікації, вільне спілкування між представниками різних структурних одиниць, вплив на підлеглих, турбота про їхній статус та умови праці, поінформованість про стан справ в організації та ін.

Залежно від особливостей особистості менеджера й організаційних форм його роботи з підлеглими можна виділити й *інші (додаткові) стилі керівництва*:

– *дистанційний стиль* керівництва передбачає умови, за яких менеджер надає перевагу не зближенню з підлеглими, а дії «на відстані», вважаючи, що цим він підвищить посадовий авторитет;

– *контактний стиль* керівництва передбачає умови, коли менеджер надає перевагу тісному зближенню з підлеглими, вважаючи це важливою умовою успішного керівництва;

– *цілеспрямований стиль* використовується тоді, коли менеджер вважає кращим засобом мобілізації енергії працівників постановку перед ними складних та відповідальних завдань, які відкривають перед кожним із підлеглих перспективу досягнення особистих і колективних цілей;

– *делегуєчий стиль* створюється тоді, коли менеджер надає підлеглим широку ініціативу і самостійність у роботі. Він делегує багато своїх повноважень підлеглим, але остаточне рішення основних питань вважає своїм одноосібним правом і обов'язком.

Використання конкретного стилю керівництва обумовлюється дією двох основних факторів – ситуації і особистих якостей менеджера, але домінуючим залишається один стиль.

2.3. Авторитет керівника

Авторитет – це передача своєї волі підлеглим за умови їх добровільного підкорення.

Авторитет – основна психологічна характеристика лідера, яка вирізняє його впливом у суспільстві, яким він користується як певними перевагами.

Авторитет – це форма відносин влади, яка необхідна будь-якому керівникові для здійснення своїх функцій.

Авторитетна людина – це особистість, котра заслуговує на довіру інших людей і впливає на них своїми домінуючими якостями. Авторитет і влада дуже часто нероздільні.

Авторитет будь-якого керівника базується на двох джерелах: посадовому статусі (об'єктивний фактор) і завойованому тим самим престижі (суб'єктивний фактор). Вони можуть бути в органічній єдності або у деякому протиріччі один з іншим. Доповнюючи один одного, вони створюють передумови для нормального функціонування трудового колективу.

Істинний авторитет – це такий вплив на людей, така влада над ними, які відповідають справжнім інтересам цих людей і які самі добровільно приймаються цими людьми. Види істинного авторитету: реальний авторитет – це повага, довіра, вплив, якими користується лідер (важливий показник позиції лідера).

Авторитет посади – це об'єктивна сторона авторитету лідера, що визначається дією системи субординації в структурі управління організації.

Основними видами фальшивого авторитету є: авторитет командування, панібратство, страх, захист від начальства.

Шкода фальшивого авторитету полягає в тому, що зовні створюється видимість благополуччя в колективі, а насправді існують нездорові відносини, скептицизм, підлабузництво тощо.

Соціально-психологічна сутність авторитетного керівника-лідера полягає у поєднанні посадового і професійного авторитету керівника з особистим та моральним авторитетом лідера.

Посадовий авторитет – явище, обумовлене масштабами повноважень посади.

Особистий авторитет – явище, обумовлене реалізацією образу керівника на практиці.

Тип керівника – особистість, яка в узагальненій формі втілює певні характерологічні властивості.

В управлінській культурі наявні чотири основних *типи керівників*.

1. *«Майстри»*. Дотримуються традиційної системи цінностей, яка охоплює виробничу етику і ставлення до співробітників, що залежить від того, наскільки творчо вони виконують свої обов'язки. Такі керівники бувають поглинутими предметом своїх творчих пошуків настільки, що це заважає їм керувати складними і мінливими організаційними системами.

2. *«Борці з джунглями»*. Пристрасно прагнуть до влади, сприймають себе та інших мешканцями «людських джунглів», де кожен прагне з'їсти іншого. Їх інтелектуально-психічний потенціал скерований переважно на забезпечення власної вигоди і добробуту. Колег по роботі сприймають як конкурентів або ворогів, а підлеглих – як засіб боротьби за владу. Серед них виокремлюють два підтипи – «леви» (переможці, які досягли успіху і будують свою імперію) і «лисиці» (влаштувавши свої гнізда в корпоративній організації, продовжують спритно і з вигодою просуватися далі. Але їхні плани можуть розвалитися, наштотхнувшись на протистояння тих, кого вони свого часу обманули або використали).

3. *«Люди компанії»*. Ідентифікують себе з організацією, до якої належать. Усвідомивши свою психологічну слабкість, прагнуть підпорядкувати себе іншим, дбаючи більше про безпеку, ніж про успіхи. Найбільш творчі з них створюють у компанії доброзичливу атмосферу, проте в умовах жорсткої конкуренції неспроможні успішно налагоджувати справи.

4. *«Гравці»*. Розглядають ділове життя та свою роботу як своєрідну гру, люблять ризикувати, але обґрунтовано, схильні до нововведень. Прагнуть не створення власної «імперії», а задоволення від перемоги.

Серед сучасних керівників корпорацій найширше представлений саме останній тип. Керівникам, які посідають найвищі пости, найчастіше притаманні риси «гравців» та «людей компанії».

Авторитет менеджера – це величина, яка може змінюватись під впливом різних

чинників, у міру реалізації його професійного та морального потенціалу. Із-поміж важливих особистісних рис та характеристик керівника вирізняються: його здатність домінувати в колективі; впевненість у собі; емоційна врівноваженість; відповідальність; дружелюбність та незалежність.

2.4. Розвиток харизматичних здібностей особистості

Поняття «харизма» (від грецького – божественний дар, благодать) було започатковане в античній період у давньогрецькій міфології, що означало привертати до себе високу увагу з боку інших людей.

Харизма – це влада, побудована на силі особистих якостей людини та її привабливості.

Харизма – це особлива властивість особистості, завдяки якій людину оцінюють як обдаровану особливими якостями і здатну впливати на інших.

Харизматичні характеристики лідера:

- енергійність (у оточуючих створюється відчуття, що керівник випромінює енергію);
- поважна, впливова зовнішність, обов'язкова привабливість;
- незалежність характеру;
- гарні ораторські здібності, вміння переконливо говорити, спілкуватися з іншими людьми;
- адекватне сприйняття похвал щодо своєї особи; харизматичні особи не обтяжуються від захоплення з боку оточуючих, але при цьому не стають гордовитими або егоїстами;
- упевнена манера триматися в різних (у тому числі несприятливих) ситуаціях;
- гідні та впевнені манери поведінки.

Харизматичні особи справляють великий вплив на інших людей, при чому цей вплив стійкий. Крім того, така особа може зародити віру в себе одним-єдиним виступом.

Риси харизматичних лідерів згідно дослідження Н.Б. Енкельмана:

- 1) особиста магнетична сила тяжіння;
- 2) натхнення від виконання життєвого завдання;
- 3) ототожнення себе з роботою, яка виконується (це створює враження, що людина знаходиться на своєму місці);
- 4) розкриття власних здібностей;
- 5) впевненість у власних силах і душевна рівновага;
- 6) уміння зосередити свою увагу на головному;
- 7) комунікабельність і вміння встановлювати довготривалі й інші міжособистісні відносини;
- 8) уміння мотивувати себе й інших;
- 9) здібність знаходити правильний підхід;
- 10) уміння ставити перед собою й іншими чіткі цілі;
- 11) чарівність;
- 12) активність і енергійність, уміння приймати рішення;
- 13) уміння слугувати взірцем для наслідування;
- 14) позитивне сприйняття життя.

Поведінка харизматичного лідера, з одного боку, обумовлена його ж особистісними якостями та рисами, а з іншого – спрямована на те, щоб гіперболізувати їх в очах послідовників.

Таблиця 2.1

Компоненти поведінки харизматичного й нехаризматичного лідерів за Конгером і Канунго

Компонент	Харизматичний лідер	Нехаризматичний лідер
Ставлення до статус-кво	Опозиція до статус-кво й зусилля на його зміну	Згода зі статус-кво й прагнення підтримати його
Майбутні цілі	Уявлення, які сильно відрізняються від статус-кво	Цілі, які несуттєво відрізняються від статус-кво
Привабливість	Спільні перспективи й передбачення роблять з нього привабливого й шанованого героя,	Спільні перспективи роблять його привабливим

	гідного вияву й наслідування	
Кваліфікація	Уміння використовувати незвичні методи зміни існуючого порядку речей	Уміння використовувати відомі способи досягнення цілей в межах існуючого
Сприйняття оточуючого середовища	Необхідність сприйняття оточення з метою зміни статус-кво	Низька потреба в сприйнятті оточення для підтримки статус-кво
Уявлення	Чітке уявлення майбутнього й сильна мотивація до лідерства	Слабкі уявлення про цілі й мотивації до лідерства
Підвалини успіху	Особистісна влада, заснована на знаннях, повазі	Влада посади й особистісна влада
Взаємовідносини «лідер-послідовники»	Приналежність до еліти, засновник, вірець. Спонукає людей до участі в пропонувананих ним радикальних змінах	Підтримує рівності, шукає згоди, або ж директивний. Підштовхує або змушує людей розділяти його погляди

Розглянемо чотири типи лідерів різних формацій, які часто трапляються в бізнесі й в яких може не бути тієї чи іншої грані нашої моделі лідерства.

Тип 1. *Відповідальний. Люблячий. Сильна особистість.* Цей тип керівника створює у своїй компанії ідеальну статичну модель бізнесу. Згодом такий бізнес перетворюється, виражаючись метафорою, на подобу стародавнього замку із привітним обслуговуючим персоналом. Таким керівникам потрібні свої внутрішні консультанти щодо стратегії й аналітики ринку, які могли б «продати» або показати своєму босові перспективну золоту жилу.

Тип 2. *Відповідальний. Люблячий. Динамічний.* Теж майже ідеальна модель лідера в бізнесі. Метафора, якою можна охарактеризувати цей типаж, – міся, приклад якого можна зустріти в історії. Людина, яка малює обрії, одержує любов і підтримку від свого персоналу, людина, що бере на себе відповідальність будувати нове майбутнє на любові до людей і праці. Цікаво те, що в цьому типі відсутня особистісна сила, що робить лідера агентом змін, але не спадкоємцем. Таких месій скидають, як тільки завойовані всі плацдарми. У роботі такому керівникові потрібна людина, яка прикривала б тили, своєрідна служба безпеки від ворогів.

Тип 3. *Відповідальний. Динамічний. Сильна особистість.* Тип яскравого й сильного лідера. У цьому типі сконцентрована вся сила – сила видатного стратега, сила втілювати в реальність грандіозні мрії й відповідальний підхід, сила особистості, що скеровує весь персонал на барикади бізнесу. У роботі такому керівнику необхідна людина команди, яка буде одночасно люблячим менеджером з персоналу й менеджером щодо зв'язків з громадськістю, що доповнюватиме власною добротою й турботою свого керівника.

Тип 4. *Динамічний. Сильна особистість. Люблячий.* Цей лідер – будівельник нових імперій, такий собі «менеджер проєктів». Його прогресивне бачення допомагає йому знаходити прибуткові точки майбутнього. Особистісна сила дає йому змогу ризикувати й вести за собою людей. Любов до людей дає можливість організувати й згуртувати команди навколо себе. Він живе ідеєю й людьми навколо. Він може бути вдалим, якщо є люди в його команді, які можуть взяти на себе всю технічну роботу й завершити його подвиги, розставивши крапки над «і».

У кожній людині чотири типи лідерства виражені різною мірою й багато в чому сильно переплітаються між собою, становлячи єдине ціле – характер лідера.

Лідерський капітал – це той актив компанії, що для всіх рівнів організаційної ієрархії є стратегією, яку не можна обмежити рамками, тому що лідерство – це стратегія поза рамками.

З погляду масштабності розв'язуваних завдань виділяють такі типи лідерів:

1) *побутовий* тип лідерства (у шкільних, студентських групах, молодіжних об'єднаннях, у сім'ї);

2) *соціальний* тип лідерства (на виробництві, у профспілковому русі, у творчих, спортивних громадах і т. п.);

3) *політичний* тип лідерства (державні, громадські діячі).

У сучасній науковій думці існують чотири збірні образи лідера:

1) *лідер-прапороносець* – його відрізняє власне бачення дійсності, наявність ідеї, що захоплює маси;

2) *лідер-служитель* прагне виступати в ролі виразника інтересів своїх прихильників, орієнтується на їхню думку і намагається діяти від їхнього імені;

3) *лідер-торговець* здатний привабливо піднести свої ідеї і переконати людей в їхній перевазі;

4) *лідер-пожежник* орієнтується на розв'язання найактуальніших проблем у суспільстві і прагне відгукуватися на найнагальніші вимоги часу.

У реальному житті ці чотири образи лідерства зазвичай поєднуються в різних людей у різних пропорціях.

Існує концептуальна типологія лідерства, що припускає диференціацію лідерів відповідно до особливостей їхньої діяльності за трьома різними підставами (за Б.Д. Паригінім):

1) *за змістом діяльності*: «лідер-програміст» як «творець» ситуації, котрий не тільки її створює, а й у більшості випадків розв'язує, та «лідер-виконавець», тобто пристосуванець, який чутливо вловлює групові настрої і приходиться на зміну «лідерові-програмістові» лише після того, як ситуацію вже створено;

2) *за стилем керівництва*: авторитарний лідер, що орієнтується на себе, та демократичний, що орієнтується на групу;

3) *за характером діяльності* (лідер ситуативний, тобто такий, що вміє створювати і розв'язувати тільки певні схожі ситуації, або ж універсальний, тобто такий, що справляється з обов'язками організатора в різних несхожих ситуаціях).

Різноманітність типів і стилів лідерів багато в чому пояснюється широтою завдань, які вони розв'язують.

2.5.Лідерство як форма самоменеджменту

Теорії лідерства прагнуть з'ясувати, які його характеристики виявляються найбільш ефективними та чому з позиції спрямування зусиль персоналу на досягнення мети організації в конкретних умовах.

Феномен лідерства є одним із критеріїв ефективного самоменеджменту, який характеризує здатність людини чинити ефективний вплив на окремі особистості з метою вдосконалення їх індивідуальної самокерованості та створення ефективної самокерованої групи.

Згідно із теорією лідерства (відомою під назвою «теорія великих людей»), кращі керівники володіють визначеним набором лідерських особистих якостей. Коло згаданих рис окреслено трьома складовими: високі професійні навички, організаційні здібності і особисті якості. В ефективності керівництва суттєву роль можуть відіграти додаткові, ситуативні чинники: потреби і особисті якості підлеглих, характер завдання, вимоги і вплив середовища, інформація тощо. Крім того, ефективного керівника-лідера вирізняє творча обдарованість, високий рівень інтелекту, харизматичність, ініціативність, упевненість у своїх силах та ін.

Існують такі критерії оцінки лідерства: вроджене прагнення вести за собою; мотивація першості; впливовість; зануреність і закоханість у свою справу; компетентність і креативність; психологічна надійність; адекватна самооцінка і саморегуляція; самовдосконалення.

Лідерство – це специфічний тип управлінської взаємодії, який характеризує здатність однієї особи (лідера) ефективно поєднувати (сполучати) залежно від конкретної ситуації різні джерела влади для впливу на іншу особу або групу людей (послідовників) з метою спрямування їх діяльності на досягнення спільних цілей.

З наведеного визначення випливає, що лідерство є функцією: лідера; послідовників; ситуаційних змінних.

Розвиток лідерства – це цілеспрямоване формування і поглиблення відповідних якостей і навичок. Цей аспект проблеми управління лідерством в установі більшою чи

меншою мірою враховує можливості формування і розвитку лідерських здібностей шляхом навчання і самонавчання.

С. Кові пропонує розвивати *сім навичок для розвитку лідерської компетентності*.

1. «Будь проактивним». С. Кові поділяє людей на проактивних і реактивних. Реактивні люди легко піддаються впливу умов життя, соціального середовища, думки друзів та ін. Проактивні люди «не перекладають провини за свою поведінку на обставини, середовище чи його вплив. Їхня поведінка – це продукт свідомого вибору». Проактивні люди керуються цінностями та метою, вони не лише ініціативні, а й відповідальні.

2. «Починай з думкою про мету». Слід розпочинати всі справи, чітко розуміючи кінцеву мету. «Це означає розуміти, до чого ви прямуєте, щоб мати змогу збагнути, де ви перебуваєте тепер, щоб усі свої кроки ви завжди ступали у правильному напрямку».

3. «Насамперед – найважливіше». Бути справді ефективним означає вміти розставляти пріоритети. Слід пам'ятати, що термінове – не завжди важливе. Тому необхідно організовувати свій день і проживати кожен тиждень відповідно до власних переконань та цілей.

4. «Мислення за принципом «виграш/виграш». Існує п'ять типів мислення: «виграш/виграш», «виграш/програш», «програш/виграш», «програш/ програш», «виграш». Орієнтуватися слід лише на «виграш/виграш», як на запоруку подальших взаємовідносин. «Побудувати взаємовигідні стосунки складно, але можливо, якщо пам'ятати, що усім усього вистачить».

5. «Зрозумій сам, а потім шукай розуміння». Спілкування – найважливіша навичка в житті. Ефективна взаємодія залежить від здатності почути іншу людину, спробувати зрозуміти та щиро співпереживати їй. Йдеться про навички «емпатичного слухання» – здатності поглянути на ситуацію очима співрозмовника.

6. «Створюй енергію». Синергія – це взаємодія, в результаті якої ціле є більшим за суму всіх його частин; це командна робота, розбудова команди, розвиток творчості та єдності з іншими людьми. Підтримувати її в собі в собі можна завжди: цінують розбіжності, які є між вами й іншими людьми та поважайте їхню думку, не сприймайте на свій рахунок образи, будьте сміливими і творіть добро людям.

7. «Гостри пилку» означає регулярно, послідовно та мудро застосовувати чотири виміри нашої природи: тілесний (фізичні вправи, корисна їжа), соціальний/емоційний (емпатія, синергія, служіння), розумовий (читання, планування, візуалізація) та духовний (дихальні вправи, медитація).

Для розвитку лідерства використовують такі спеціальні процедури:

– *вироблення особистої вмотивованості, стійкого бажання бути лідером, впевненості в собі, готовності ухвалювати рішення і брати на себе відповідальність, послідовності та наполегливості в реалізації спільної мети, усвідомлення власної сили, віри в досягнення мети, ентузіазму тощо. Ця група якостей характеризує різні параметри активності лідера;*

– *розвиток індивідуальних інтелектуальних і моральних лідерських якостей – професійна компетентність, порядність (чесність, дотримання загальноприйнятих моральних норм). Це виявляється в аналітичності, швидкості розуміння суті проблеми, гнучкості розуму, передбачливості, вмінні планувати і визначати мету і тощо;*

– *забезпечення соціальної компетентності лідера і його доброзичливості у стосунках з членами групи. Це передбачає культуру спілкування, уміння ясно і чітко висловлювати думки, коректно вислуховувати співробітників, робити зауваження, давати поради, уважність, повагу до гідності інших людей, вміння розуміти їх, перейматися їхніми турботами і проблемами, надавати їм підтримку тощо;*

– *набуття вміння та навичок швидко і правильно оцінювати ситуацію, знати і враховувати особливості, інтереси, потреби й очікування всіх членів групи.*

Лідерство є складним феноменом, який полягає у здатності здійснювати вплив на окремих осіб і групи, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення цілей, тобто забезпечувати ефективну взаємодію членів групи. Його можна описати за допомогою таких характеристик:

лідером є той, хто має послідовників; лідерство формується та проявляється у сфері взаємодії; лідерство засновано на авторитеті; лідерство засноване на неформальному впливі.

2.6. Основні бар'єри самоменеджменту особистості: перфекціонізм і лінь

Перфекціонізм – це прагнення до досконалості, характерна риса людей, які мають потенціал для його досягнення, що проявляється у висловлюваннях, зроблених впевнено і аргументовано та у різноманітних сферах діяльності людини.

Перфекціонізм – ототожнюється із сильною мотивацією досягнення успіху, що є неодмінною складовою особистісного зростання.

Можна виділити *три вектори спрямованості перфекціонізму особистості*:

1) *перфекціонізм, адресований на себе* – постійна самокритика і прагнення до досконалості. Якщо перфекціонізм спрямований на себе, то людина чітко ставить перед собою завдання і алгоритмічно їх досягає, що можна називатись здоровим перфекціонізмом. Якщо ж людина ставить перед собою недосяжно високі цілі, і не задовольняється отриманим результатом, то ця цільова спрямованість не носить здорового характеру і не приносить їй користі;

2) *перфекціонізм, орієнтований на інших* – нереалістичні стандарти для значущих людей з близького оточення, очікування від інших людської довершеності й постійне оцінювання інших. Якщо вектор перфекціонізму спрямований на інших, то це свідчить про надто високі вимоги особистості до оточуючих. Висуваючи надто високі вимоги до оточуючих, в такий спосіб людина, досягає власних цілей;

3) *соціально-приписаний перфекціонізм*. Якщо людині властивий соціально-приписаний перфекціонізм, то у своїх нереалістичних очікуваннях схильні занадто суворо оцінювати індивіда й тиснути на нього, з метою примусити бути більш досконалим. Поряд з тим індивід переконаний у власній неспроможності догодити іншим.

У структуру перфекціонізму входить шість компонентів – особисті стандарти, організованість, невпевненість в діях, занепокоєння з приводу помилок, батьківські очікування, батьківська критика.

Прояви патологічного перфекціонізму:

– зволікання – особистість відкладає завершення задачі через страх зробити це недостатньо добре;

– уникання ризику – оминання нової діяльності через невпевненість у тому, що її можна буде здійснити належним чином;

– зосередження на другорядній роботі – витрачання часу на те, що на думку людини вона робить ідеально.

Засоби боротьби з патологічним перфекціонізмом:

– встановити прийнятні норми роботи: працювати не недбало, однак без перенавантаження;

– встановити чіткий пріоритет виконання задач: спочатку робити першочергові справи, другорядні – потім;

– встановити обмеження за часом: щоб уникнути непомірних витрат часу, слід обмежувати час виконання навіть найменших задач.

Здорове прагнення досконалості є дуже важливим для особистості та її розвитку, проте завищений рівень перфекціонізму є деструктивним.

Лінь – негативна сторона волі, яку частіше всього описують як відсутність у людини працьовитості та активності до досягнення мети, небажання підвищувати результативність професійної діяльності, надання переваги відпочинку та розвагам.

Лінь може проявлятися через такі ознаки: низька мотивація, прояв слабкості і волі, звичний індивідуальний стиль життя, недостатній рівень відповідальності, форма захисної реакції, внутрішнє почуття негативізму та несприйняття, тенденція до отримання задоволення, ресурсний стан психіки та своєрідна людська діяльність.

Лінь – це не причина, лінь – це наслідки. Тому треба вилікувати причину і симптоми пройдуть самі собою – це універсальний закон природи. І навпаки – спроба боротися з

наслідками дає тільки короточасний ефект. Виявити та усунути проблему треба якомога раніше, щоб не запустити цю ментальну хворобу і не звикнути жити без її фарб.

Прості поради допоможуть вам назавжди забути про лінь та досягти максимум продуктивності на робочому місці: не виконуйте відразу великий обсяг роботи; грайтеся на робочому місці; нагороджуйте себе; спорт – ефективна зброя.

Тема 3. Формування якостей ефективного менеджера та розвиток менеджерського потенціалу

3.1. Формування професійно-ділових якостей менеджера

3.2. Розвиток адміністративно-організаційних, соціально-психологічних і моральних якостей менеджера

3.3. Сутність, види та напрями розвитку менеджерського потенціалу

3.4. Процес самореалізації особистості у різних видах творчої діяльності

3.5. Характеристика керівника з творчим підходом до виконання посадових обов'язків

3.1. Формування професійно-ділових якостей менеджера.

На кожному підприємстві чи компанії до менеджера ставлять певні вимоги щодо якостей особистості, рис характеру, здібностей, знань, навиків тощо, які повинні сприяти здійсненню управлінських функцій. Менеджер у процесі своєї діяльності повинен володіти професійними, діловими, адміністративно-організаторськими, соціально-психологічними та моральними якостями. Межа між окремими якостями є досить тонкою.

Якості менеджера – це узагальнені, найбільш стійкі характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність.

Для успішного менеджера важливим є наявність сукупності спеціальних якостей, які можна поділити на три основні групи: професійні, особистісні та ділові.

Професійні якості характеризують будь-якого грамотного фахівця, володіння ними є необхідною передумовою виконання ним обов'язків менеджера.

Можна виділити такі *базові професійні якості*:

- високий рівень освіти, виробничого досвіду, компетентності у відповідній професії;
- широта поглядів, ерудиція, глибоке знання як своєї, так і суміжних сфер діяльності;
- прагнення до постійного самовдосконалення, критичного сприйняття і переосмислення навколишньої дійсності;

- пошук нових форм і методів роботи, допомога іншим, їх навчання;

- вміння планувати свою роботу.

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

Можна виділити такі *базові ділові якості*:

- уміння створити організацію, забезпечити її діяльність усім необхідним, ставити і розподіляти серед виконавців задачі, координувати і контролювати їх здійснення, спонукати до праці;

- енергійність, домінантність, честолюбство, прагнення до влади, особистої незалежності, лідерства, сміливість, рішучість, наполегливість, воля, вимогливість, безкомпромісність у відстоюванні своїх прав;

- контактність, комунікабельність, уміння розташувати до себе людей, переконувати в правильності своєї точки зору, повести за собою;

- цілеспрямованість, ініціативність, оперативність у вирішенні проблем, уміння швидко визначати головне і концентруватися на ньому;

- відповідальність, здатність керувати собою, своєю поведінкою, робітниками, часом, взаєминами з оточуючими;

- прагнення до перетворень, нововведень, готовність йти на ризик самому і вести за собою підлеглих.

Управлінські уміння – це застосування знань на практиці, трансформовані знання, які втілюються при здійсненні конкретних управлінських операцій. Уміння керівника є відносно сталими характеристиками особи (уміння слухати, організувати виконання тощо).

Особливо важливе значення для керівників мають такі три типи умінь.

1. *Технічні уміння* – пов'язані зі спеціальними або професійними знаннями (у сферах організації виробництва або звітності вимагають аналітичних здібностей).

2. *Уміння спілкуватися з людьми* – дають змогу людині працювати в колективі і мобілізувати спільні зусилля, спрямовуючи їх на ефективне досягнення спільної мети.

3. *Концептуальні уміння* – виражаються у здатності аналізувати загальну ситуацію. Цей вид умінь дає змогу враховувати взаємозалежність між різними частинами організаційної структури і з'ясувати, як зміни в одній частині призводять до змін в іншій. Такі вміння потрібні для розкриття взаємозв'язку між господарською діяльністю та громадськістю в економічному, політичному і соціальному середовищі.

У свою чергу уміння, доведені до рівня автоматизму (частково існують на підсвідомому рівні), називаються *навичками*. Навички залежать здебільшого від стажу роботи керівника і являють собою вироблення певних управлінських стереотипів поведінки (розмова по телефону, ведення наради, роботи на комп'ютері тощо).

Професійна компетентність керівника залежить від умов діяльності та розвивається відповідно до них.

Американський психолог Т. Гелвей упевнений, що найбільша перешкода на шляху до якнайкращого виконання обов'язків прихована всередині кожного з нас:

$$OP = P - C, \quad (3.1)$$

де OP – оптимальний рівень діяльності;

P – потенціал людини;

C – самообмеження.

Висока продуктивність діяльності, властива професіоналам, нерідко є підставою для ототожнення професіоналізму з професійною майстерністю.

Майстерністю в психології праці називається властивість особистості, набута з досвідом, як вищий рівень професійних умінь у певній сфері, досягнутий завдяки гнучким навичкам і творчому підходу.

Уміння і навички пов'язані між собою, але навички є більш конкретними, в той час як уміння – більш універсальні.

Основу формування професійно-ділових якостей менеджера складають уміння: бачити свої недоліки і обмеження; аналізувати їх причини у власній діяльності; критично оцінювати результати своєї роботи, причому не тільки невдачі, але і особливо успіхи.

Дослідження особливостей поведінки 100 діючих керівників вищої ланки провели американські психологи Джозеф Кендземі і Казимир Ковальські. Вони виявили характеристики, які є загальними для всіх успішних топ-менеджерів. Знати дані характеристики корисно всім, хто цікавиться психологією лідерства та питаннями ефективного керівництва організаціями. Вони дають змогу порівняти вашу реальну поведінку й ідеальну поведінку лідера, допомагаючи ліквідувати розбіжності між тим і іншим.

Джеффри А. Креймс під час опитування груп працівників про особливості менеджерів, які зробили найбільший внесок у розвиток компанії, визначив параметри менеджерів, які варто використовувати для досягнення успіху: ефективність; кваліфікація; відповідальність; «гра в напад» і прагнення до впізнаваності; система наставництва; уміння працювати в глобальному оточенні.

Американські спеціалісти визначили, що керівник організації відповідає за сім «m»: men (люди), methods (методи), money (гроші), machines (обладнання), materials (матеріали), marketing (збут), management (управління).

Ф. Тейлор відзначив якості ідеального керівника: розум, освіта, спеціальні й технічні знання, фізична спритність або сила, такт, енергія, рішучість, чесність, розміркованість і здоровий глузд, міцне здоров'я.

3.2.Розвиток адміністративно-організаційних, соціально-психологічних і моральних якостей менеджера

Організаторські здібності – навички налагоджування спільної роботи багатьох людей, вміння аналізувати різноманітні ситуації, які виникають в процесі діяльності, вміння визначати черговість задач, розраховувати термін їх виконання, своєчасно приймати аргументовані рішення, узгоджувати свої задумки з реальними умовами і забезпечувати їх виконання, відстоювати свої цінності в міжгруповому спілкуванні та впливати на формування внутрішньогрупових цінностей.

Адміністративно-організаційні здібності – вміння згуртувати колектив, мобілізувати його на виконання прийнятих рішень, досягнення поставлених цілей; тобто навички налагодження спільної роботи багатьох людей, розпорядливості.

До основних адміністративно-організаційних якостей менеджера слід віднести:

– *оперативність* – якість працівника, що характеризує його здатність швидко включатися в діяльність, легко переходити в роботі від виконання одного завдання до іншого, приймати рішення і вміло діяти в мінливих умовах;

– *гнучкість управління* – параметр, що проявляється в здатності до швидкої структурної перебудови, адаптації до змінного середовища; визначається відношенням числа своєчасно виконуваних управлінських робіт до їх загальної кількості, якість необхідна в умовах нестандартного впливу зовнішнього середовища, реорганізації, змін у технології прийняття рішень;

– *здатність стимулювати ініціативу* – прагнення брати активну участь у різних сферах суспільного життя, самостійно вирішувати будь-які завдання; індивідуальна форма прояву громадської і політичної активності;

– *вміння доводити справу до кінця* – один із способів завершувати початі проекти;

– *інтернальність* – особистісна риса характеру, властива людям, які приймають відповідальність за свої вчинки та за те, що з ними відбувається; усвідомлення, що від тебе залежить успіх справи.

– *вміння формувати команду і організувати роботу підлеглих* – формування самопідтримуючого робочого середовища; організування співробітників, які володіють необхідною для виконання командних робіт кваліфікацією;

– *здатність делегувати повноваження* здатність призначити виконувати роботу того співробітника, який може зробити це найкраще;

– *вміння організовувати час* – раціональний розподіл часу для досягнення особистих та професійних цілей.

Адміністративно-організаторські якості проявляються в умінні:

– оцінити ситуацію, визначити черговість завдань, розрахувати термін їх виконання;

– своєчасно приймати аргументовані рішення, узгоджуючи свої задуми з реальними умовами і забезпечувати їх виконання;

– направляти, координувати та контролювати діяльність підлеглих; раціонально розподіляти працю між співробітниками та інструктувати їх, забезпечити їх взаємодію;

– домагатися реальної персональної відповідальності кожного за виконання доручених завдань;

– підтримувати дисципліну виконання, налагодити дієву систему контролю результатів їх діяльності;

– йти на виправданий ризик в умовах невизначеності, обмеженості інформації та нестачі часу;

– активно використовувати для досягнення мети зовнішні фактори та зміну обставин;

– створювати оптимальні комбінації наявних ресурсів.

Соціально-психологічні якості зумовлюють можливість керівника приваблювати людей

до себе, без чого неможливо розраховувати на успішну управлінську діяльність.

Основними соціально-психологічними якостями менеджера є:

управлінська культура – сукупність досягнень в організації і здійсненні управління, організації праці підлеглих, використанні методів, засобів і принципів управління, а також вимог, які висуваються до систем управління і працівників, які зумовлені нормами права, а також принципами і традиціями загальної та професійної моралі;

розумові здібності – здатність ефективно виконувати інтелектуальну роботу, яка потребує тривалої пізнавальної напруги; можливість використовувати весь раніше накопичений досвід своєї інтелектуальної діяльності. Це потребує інтенсивної уваги до об'єктів спостереження, запам'ятовування, аналізу і синтезу, узагальнення тощо;

ерудованість – унікальна здатність виявляти поінформованість, начитаність, інформативність, упорядкованість та структурованість за широким колом знань та глибокі пізнання у сфері своєї життєдіяльності, що виникли в результаті освіти, систематичного вивчення та осмислення різних літературних та інформаційних джерел;

культура ділового спілкування – система знань і навичок тактовної поведінки в різних ситуаціях спілкування, одна з соціально-психологічних умов попередження конфліктів;

лідерські здібності – цілеспрямований вплив менеджера на поведінку окремих осіб чи цілої робочої групи; інструментами такого впливу виступають навички спілкування й особисті якості менеджера, що відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи;

колегіальність – принцип управління, при якому керівництво здійснюється групою уповноважених осіб (колегією), кожен член колегії при цьому зазвичай несе персональну відповідальність за певну сферу діяльності;

толерантність – здатність сприймати без агресії думки, які відрізняються від власних, а також – особливості поведінки та способу життя інших; терпимість до чужого способу життя, поведінки, звичаїв, почуттів, ідей, вірувань, що є умовою стабільності та єдності товариств;

оптимізм – сприйняття навколишнього світу, перейняте життєрадісністю, вірою в майбутнє, в успіх; схильність у всьому бачити хороше; світоглядна установка, згідно з якою існуючий світ є кращим з можливих, в ньому переважає позитивний початок і можливе досягнення моральної досконалості та щастя;

екстравертність – властивість, яка допомагає налагодити ефективні комунікації із зовнішнім середовищем, що проявляється в більшій здатності до виконання ролі лідера та особи, що приймає рішення; відкритість; спрямованість зусиль, енергії на зовнішній світ;

інтелектуальність – відкрита пізнавальна позиція, яка є необхідною умовою для креативності та самонавчання та лежить в основі таких якостей керівника як сприйняття нового, відкритість до чужих думок, готовність змінити погляди, спрямованість на пошук нової інформації;

емоційна стійкість – здатність стримуватися, зберігати спокій і спокійно реагувати на несприятливі обставини; визначається не тільки типом темпераменту людини, а й рівнем її культури, умінням вибудовувати життєві пріоритети і регулювати свій психофізичний стан;

почуття гумору – риса, яка пов'язана з компонентами емоційного інтелекту – міжособистісним (або соціальним) інтелектом та внутрішньоособистісним інтелектом. Перший виявляється у спроможності людини підтримувати доброзичливі стосунки з оточуючими, другий – у здатності людини налаштовувати себе на активну діяльність;

вміння створювати власний імідж – це сукупність певних якостей, які люди асоціюють з певною індивідуальністю особистості.

Моральні якості зумовлюють можливість керівника приваблювати людей до себе, без чого неможливо розраховувати на успішну управлінську діяльність.

Основними моральними якостями менеджера є:

порядність – це почуття й усвідомлення людиною причетності та відповідальності стосовно долі інших людей; сприяє профілактиці не тільки соціальних, але і внутрішньоособистісних конфліктів;

людяність – розвинуте почуття справедливості, пошани до людей і їх гідності, турбота про добробут людей, постійне здійснення заходів, спрямованих на підвищення задоволеності праці усіх підлеглих;

чесність – морально-психологічна якість, що відображає одну з найважливіших вимог моральності; включає правдивість, принциповість, вірність прийнятим зобов'язанням, суб'єктивну переконаність у правоті, щирість перед іншими і перед самим собою, визнання і дотримання прав інших людей на те, що їм законно належить;

повага до гідності людей – моральне ставлення до інших людей, позиція однієї людини по відношенню до іншої, визнання достоїнств іншої особистості;

готовність допомагати (альтруїзм) – надання допомоги тим, хто її потребує, не очікуючи можливої вигоди в майбутньому; при цьому, надаючи допомогу, такі особи залишаються невідомими і не очікують ніякої подяки;

громадянська позиція – соціальна позиція, яка стосується громадянських характеристик кожної конкретної особи; її можна представити як сукупність трьох складових: знань, переживань, вчинків;

інтелігентність – сукупність особистісних якостей індивіда, що відповідають соціальним очікуванням, пред'являються суспільством переважно до осіб, зайнятих розумовою працею і художньою творчістю;

національна свідомість – розуміння своєї належності до нації, її самобутності та відмінності від інших; усвідомлення своєї національної належності на підставі уявлення про національну спільність, її типові риси і характер, історію, її етнічний склад і етнічну територію, систему національних цінностей (історичних, духовних, культурних та інших);

Значення моральних рис, репутації кандидатів на відповідальну управлінську посаду помітно підвищується за умов росту корупції та розвитку тіньової економіки в суспільстві.

3.3. Сутність, види та напрями розвитку менеджерського потенціалу

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

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

Професійний потенціал менеджера – це потенціал, який утворюється з індивідуальної управлінської концепції, управлінської підготовленості, морально-психологічних якостей, управлінських здібностей, емоційно-вольових якостей, пізнавальних та інтелектуальних якостей, комунікативних здібностей; забезпечує ефективність діяльності менеджера і реалізацію управлінських функцій.

В умовах економіки, заснованої на знаннях, можна виділити *чотири рівні професійної компетенції фахівців*:

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

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

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

4) «чорні комірці» («*low-level*») – недостатньо кваліфіковані спеціалісти здатні лише до підконтрольних фрагментарних дій

Потенціал менеджера не можна розглядати як потенціал окремої особи, без взаємозв'язку його з потенціалом підприємства. В умовах ринкової економіки та жорсткої конкуренції діяльність менеджера насичена безліччю економічних, організаційних і соціально-психологічних стресів. Вони створюють передумови для виникнення такого явища як «вигорання».

Таблиця 3.1

Компоненти «вигорання» менеджера

Емоційне виснаження	Деперсоналізація	Понижена робоча Продуктивність
Виявляється у відчуттях емоційного перенапруження і спустошеності, вичерпаності емоційних ресурсів	Пов'язана з виникненням байдужого, негативного відношення до людей. Контакти стають знеособленими і формальними. Негативні установки спочатку можуть бути прихованими, проте, потім роздратування стає більш помітним, що призводить до конфліктів	Виявляється в пониженні оцінки своєї компетентності (у негативному сприйнятті себе як професіонала), незадоволеності собою, зменшення цінності своєї діяльності. Виявляється байдужість до роботи

Основні складові потенціалу менеджера: психофізіологічний, інтелектуальний, інформаційний, організаційний, організаційно-управлінський, кваліфікаційний, трудовий потенціали.

Психофізіологічний потенціал характеризується фізичними можливостями людини, станом її здоров'я і працездатності, що знаходить відображення в показниках росту, ваги, сили рук, захворюваності тощо.

Інформаційний потенціал характеризується діяльністю, пов'язаною з підготовкою інформації для управління процесами в організації. Його потужність залежить від ступеня соціальної важливості інформації, рівня управління й керівництва.

Інтелектуальний потенціал – специфічна властивість саморозвитку особистості, пов'язана з довготерміновим накопиченням і диференціацією корисного для даної галузі діяльності досвіду; ефективність процесів одержання і переробки інформації.

Організаційний потенціал характеризується здатностями нарощувати корисний ефект унаслідок постійного рівня організованості (стабільності), забезпечення динамічного і пропорційного розвитку структурних елементів на основі пізнання дій законів суспільства і природи, їхньої взаємодії.

Організаційно-управлінський потенціал – це сукупність здібностей, що стосуються управління організаційними структурами за допомогою управлінських методів і техніки управління.

Кваліфікаційний потенціал характеризує можливості керівника або посади, означає його кваліфікацію та підготовленість до діяльності.

Трудовий потенціал суб'єкта діяльності проявляється в самій її доцільності. Тому між трудовим потенціалом суб'єкта і його діяльністю спостерігається певна залежність. Діяльність можна оцінити тільки за результатами. Але це буде оцінка минулої праці, а потрібно шукати критерії оцінки майбутньої діяльності.

Важливим є здійснення оцінки потенціалу. Можна виділити «описовий» і «розрахунковий» підходи до оцінки потенціалу менеджера.

«Описовий» підхід ґрунтується на різносторонній сукупності підходів до структури особи та трактує поняття потенціалу, як сукупність вимог, яким повинен задовольняти ідеальний керівник. Виявити конкретні вимоги до керівника практично неможливо, оскільки вони не можуть бути однаковими за всіх умов, а визначаються середовищем, в якому йому доводиться працювати.

«Розрахунковий» підхід до категорії потенціалу менеджера ґрунтується на матеріальній оцінці його людського капіталу, який складається під впливом суб'єктивних і об'єктивних обмежувачів.

Застосування різноманітних методів дослідження дозволяє достовірно вивчити теоретичні і практичні аспекти оцінки і реалізації потенціалу керівника.

3.4. Процес самореалізації особистості у різних видах творчої діяльності

Творчість, креативність – це діяльність, за допомогою якої продукується щось нове, відсутнє раніше, на основі опрацювання і реорганізації наявних знань, умінь і навичок.

Творчий потенціал (англ. creative potential) – сукупність якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій діяльності.

Творчий потенціал – це системна характеристика особистості, завдяки якій вона може творити, приймати рішення, знаходити щось нове, нестандартно мислити й діяти.

Творчий потенціал людини характеризується такими особливостями особистості, які називають ознаками творчої людини:

– здатність особистості визначати і формулювати суперечності, ставити під сумнів те, що на перший погляд здається очевидним, уникати поверхневих формулювань;

– уміння усвідомити проблему і в той же час абстрагуватись від реальності, побачити перспективу;

– здатність відмовитись від наслідування авторитетів;

– уміння побачити відомий об'єкт у новому контексті;

– готовність відмовитися від алгоритмічності та альтернативності суджень, відійти від звичної життєвої рівноваги й стійкості задля невизначеності та пошуку.

Особливості психіки та емоційно-вольової сфери творчої особи:

– легкість асоціювання, лабільність психіки (здатність до швидкого та вільного переключення думок, здатність викликати у свідомості образи і комбінувати їх);

– здатність до оцінних думок, критичність мислення, інтуїтивізм (уміння вибрати одну з багатьох альтернатив до її перевірки, здатність до перенесення рішень);

– готовність пам'яті (оволодіння достатньо великим об'ємом систематизованих знань, упорядкованість і динамічність знань) і здібність до згортання операції, узагальнення та відкидання другорядного.

Типи творчої особистості:

– *теоретик-логік* володіє здатністю до широких логічних узагальнень, до класифікації і систематизації інформації. Такі особистості чітко планують свою творчу роботу, використовують уже відомі методи наукових досліджень. Для них характерною є велика обізнаність й ерудиція;

– *теоретик-інтуїтивіст* характеризується високорозвиненою здатністю до генерування нових, оригінальних ідей; особистості, які мають творчі здібності такого типу, винахідники, творці нових наукових концепцій, шкіл і напрямів. Вони не бояться протиставити свої ідеї загальноприйнятим, мають виняткову фантазію, уяву;

– *практик (експериментатор)* завжди прагне свої нові оригінальні гіпотези перевірити експериментально. Особистостей такого типу приваблює робота з технічними засобами, вони мають відповідні вміння, завжди виявляють інтерес і здібності до практичної діяльності;

– *організатор* має високий рівень розвитку здатності до організації розроблення і впровадження нових ідей. Він здатний створювати оригінальні наукові школи і творчі колективи. Таку особистість вирізняє висока енергія, комунікабельність, здатність підпорядковувати своїй волі інших, спрямовувати їх на вирішення творчих завдань;

– *ініціатор* характеризується ініціативністю, енергійністю, особливо на початкових стадіях виконання нових творчих завдань. Але зазвичай він швидко охолоджується або переключається на розв'язання інших творчих завдань.

У процесі розвитку творчої діяльності варто враховувати такі чинники:

– обмеженість, іноді досить суттєва, часових меж творчого процесу, оскільки час між виникненням проблеми та її розв'язанням не залежить від бажання менеджера;

– взаємозв'язок творчості менеджера з творчістю інших працівників, значимість творчості особистості для творчості колективу і навпаки;

– необхідність прогнозування віддаленого результату діяльності, урахування можливих наслідків розвитку ідей;

– обумовленість і специфіка сфери діяльності, врахування особливостей атмосфери публічного виступу, необхідність дотримання балансу між вербальним, емоційним і емпатичним спілкуванням;

– необхідність постійного аналізу можливостей і доцільності застосування стандартних управлінських прийомів у нетипових ситуаціях.

3.5. Характеристика керівника з творчим підходом до виконання посадових обов'язків

Найважливішим джерелом конкурентних переваг менеджера в сучасних умовах є якісно нова роль творчого працівника, який об'єднує інтелектуальний капітал та розробника нових інформаційних продуктів (технологій).

Креативний характер найбільш прогресивних форм орієнтує на організацію діяльності на основі внутрішньої узгодженості орієнтирів і прагнень співробітників.

Загальні риси керівників з творчим підходом:

– проблемне бачення світу, здібність розпізнавати проблеми там, де для інших все зрозуміло;

– уміння превентивно, тобто заздалегідь ставити проблеми (коли вони ще тільки зароджуються);

– уміння сприймати, розуміти і використовувати погляди, які відрізняються від особистих або протилежні їм, тобто антиномічність;

– експрезентність – здібність робити правильні висновки в умовах дефіциту інформації.

– розвинена психологічна саморегуляція, що визначає ставлення до проблем і їх оцінки;

– здатність до імітації функцій різних членів колективу;

– інноваційність і безінерційність мислення, здібність вийти за межі формального, традиційного, звичного;

– атрактивність – здібність притягувати людей до спільної діяльності, вдаючись до засобів адміністративного чи матеріального примусу;

– здатність делегувати не тільки владу і відповідальність, а й свій авторитет лідера.

– здатність швидко психологічно адаптуватись до змін умов діяльності чи до вирішення принципово нових завдань.

– здатність до латентного (прихованого) керівництва, яке передбачає залучення людей до діяльності не на формальній субординаційній основі, а шляхом комунікаційної взаємодії.

В управлінській практиці використовуються *три групи методів творчого вирішення управлінських проблем*:

1) методи індивідуального творчого пошуку (аналогії, інверсії, ідеалізації);

2) методи колективного творчого пошуку («мозковий штурм», конференція ідей, метод колективного блокноту);

3) методи активізації творчого пошуку (метод контрольних запитань, метод фокальних об'єктів, метод морфологічного аналізу).

Діяльність менеджера, який працює творчо, володіє мистецтвом управління, характеризується підприємливістю, постійним пошуком нових можливостей у сфері економіки, технологій, організаційної структури, використання потенційних можливостей трудового колективу і кожного виконавця зокрема. Справжня мистецька майстерність керівника пов'язана з його лідерськими якостями, творчою імпровізацією, умінням приймати раціональні рішення в умовах ризику і мінімуму інформації, з урахуванням прямих і опосередкованих, взаємопов'язаних і взаємообумовлених факторів.

Керівник не обов'язково повинен володіти винятковими творчими здібностями, для нього важливішими є організаторські здібності та енергійність, а саме:

– мотивованість та зацікавленість у творчості, але не обов'язково володіння творчими навичкам;

– енергійність та організаторські здібності;

– перебування на досить високому рівні в ієрархії управління та одночасне володіння достатньою кількістю часу та енергії на розробку і впровадження програм та проектів;

– комунікабельність, здатність налагоджувати тісний зв'язок між різними ланками організації та окремими працівниками, володіння даром переконання;

– наявність команди однодумців, вміння підтримувати в них високу мотивацію.

Ознаки творчої організації:

1. *Хороша організація планування.* Це означає, що в організації добре розуміють її призначення і комерційні ідеї, а також існує система для стратегічного і щоденного

планування. Діюча система комплексного планування показує ті межі і ключові результати, яких організація повинна досягнути в своїй діяльності.

2. *Цілеспрямованість.* Коли на основі ключових результатів організації визначені ключові результати окремих працівників таким чином, що керівники умотивовані на дії у відповідності з планами, тоді можна вважати в даній організації існує цілеспрямованість. Пошук результату повинен проявлятися в щоденній діяльності, як в ситуаціях вирішення конкретних проблем, так і в умовах прийняття рішень.

3. *Відкрита передача інформації.* Відкрита, чітка, критична і конструктивна інформація необхідна для прояву цілеспрямованості, так і творчого підходу. Гласність атмосфери допускає експеримент, визнає зштовхування протиріч і покращення співробітництва в організації.

4. *Індивідуальний і творчий підхід до вирішення проблем.* Атмосфера в організації повинна стимулювати творчі прояви. Творчих працівників неможна вважати незручними людьми, а навпаки, їх треба розглядати як ресурс для оновлення організації.

5. *Гнучка структура організації.* Матрична організація є творчим вирішенням організаційної структури і сприяє прояву творчих дій.

6. *Прийняття рішень, знання справи і компетентність розгалужені.* В творчій організації ресурси спеціалістів, відповідальність і повноваження розгалужені по всіх ланках організації. Це дає змогу найбільш повно використати всі існуючі можливості організації.

7. *Наявність зовнішніх контактів.* Ця наявність забезпечується за допомогою взаємопов'язаних груп і підтримання контактів з ними. Організація, яка вивчає і пізнає своє оточення, спроможна визначити своє власне становище і знайти реальні об'єкти розвитку.

Кожен керівник сприймає лише обмежену кількість творчості зі сторони своїх підлеглих. Значне перевищення оптимальної межі приводить до виникнення протиріч. Таким чином, розгляд відносин між керівником і підлеглим допомагає дати відповідь на питання, хто і наскільки повинен бути творчим працівником.

Тема 4. Планування особистої роботи менеджера

4.1. Встановлення особистісних цілей менеджера.

4.2. Цільове планування роботи менеджера.

4.3. Методи планування робочого часу.

4.1. Встановлення особистісних цілей менеджера.

Будь-яка діяльність повинна мати мету і здійснюватися за раніше складеним планом.

Ціль (або мета) – це те, до чого прагнуть, що треба здійснити.

Постановка цілей вимагає чітко і в точних формулюваннях висловлювати явні і приховані потреби, інтереси чи бажання, спрямовувати дії на досягнення цієї мети.

Постановка цілей – це усвідомлення того, куди ми хочемо прийти і куди ми потрапити не хочемо, щоб не опинитися там, куди нас хочуть привести інші.

Принципи визначення і постановки цілей:

1) ясність мети та її реалістичність;

2) конкретизація процесу формулювання конкретних цілей, орієнтація на дії за рахунок встановлення конкретного кінцевого результату;

3) обов'язкове встановлення часового інтервалу;

4) можливість поділу на окремі етапи, кроки, підцілі, задачі та завдання.

Цілі менеджера повинні відповідати таким вимогам:

1. Цілі повинні бути досяжними, але не можуть бути досить легкими для досягнення. Також не можуть бути нереалістичними, такими, що виходять за граничні можливості менеджера. Нереальні цілі призводять до демотивації менеджера, що негативно позначається на діяльності підприємства.

2. Конкретні та вимірювані цілі, вони повинні мати конкретний часовий горизонт. Цілі повинні бути досягнуті у чітко встановлені терміни. Їх порушення може розглядатись як невиконання встановлених цілей.

3. Суперечливість цілей (цілі повинні бути узгоджені між собою).

Загалом постановка цілей в самоменеджменті здійснюється шляхом:

- знаходження цілей, тобто аналізу – «чого я хочу?»;
- ситуаційного аналізу, тобто – «що я можу?»;
- визначення своїх сильних і слабких сторін; – вироблення цільових стратегій і методів досягнення цілей;

- формулювання цілей – «до чого я конкретно прагну?».

Для постановки цілей треба:

- забезпечити ясність цілей – чого Ви конкретно хочете досягти – розробити життєві цілі;

- зробити «інвентарний опис» цілей, тобто звести воедино Ваші особисті і професійні орієнтири;

- провести ситуаційний аналіз – аналіз Ваших особистих ресурсів (чи засобів) для досягнення цілей – він дозволяє виявити Ваші сильні і слабкі сторони;

- аналіз «мета-засіб» – необхідні для досягнення цілей засоби порівнюються з реальною ситуацією;

- розробка конкретних практичних цілей та задач, фіксація терміну виконання і конкретних результатів.

Щодня, виконуючи свою роботу, важливим є постановка та відповідь на запитання: «Чи наближає мене те, що я в даний момент роблю, до досягнення моєї певної мети?».

SMART-технологія постановки цілей (Д. Доурден).

Назва технології є аббревіатурою, складеної з перших букв англійських слів, які називають відповідні критеріїв якості цілей:

S (specific) – кожна мета повинна бути описана як чіткий, конкретний результат;

M (measurable) – мета повинна бути вимірної за допомогою конкретних індикаторів і стандартних процедур вимірювання;

A (assignable) – мета повинна бути не випадковою, обґрунтованою, доведеною, життєво необхідною для організації;

R (realistic) – мета повинна бути реалістичною, в принципі досяжною;

T (time related) – мета повинна бути чітко визначена в часі, мають бути конкретні терміни (і контрольні точки) її досягнення.

Технологія *SMART* спочатку призначалася для контролю над якістю вже сформульованих цілей, але може бути використана (в дещо модифікованому вигляді; букви в аббревіатурі піддаються незначним перестановкам) і як спосіб визначення мети.

Алгоритм постановки організаційних цілей за допомогою системи *SMART* виглядає наступним чином:

- пишеться список можливих цілей, і група експертів проводить специфікацію результату, намагаючись якомога точніше описати передбачуваний результат (*S*);

- кожна з цілей обґрунтовується, експерти оцінюють значимість кожної цілі для діяльності організації, для цього можуть бути розроблені окремі критерії для оцінювання важливості цілей (*A*);

- експерти прогнозують і оцінюють ступінь досяжності цілей (*R*), в тому числі застосовуючи числові оцінки ймовірності досягнення цілей, різних коефіцієнтів досяжності тощо;

- для кожної з цілей обирається по 3-5 критеріїв вимірювання та контролю досягнення (*M*). Важливо, щоб ці критерії вимірювання результатів були досить зручними, механізми їх застосування вже існували в організації. Одним з таких поширених критеріїв вимірності мети є фінансові показники, а в ролі механізмів застосування цього критерію зазвичай використовується прийнята в організації система фінансової документації;

- для вибраних цілей вказуються точні терміни їх досягнення, потім пишеться план, в якому виділяються проміжні етапи досягнення цілей (*T*).

Слід зазначити, що в ідеальному варіанті алгоритм постановки цілей за допомогою системи *SMART* оперує з надмірною кількістю цілей, поступово на кожному етапі

цілепокладання, відкидаючи слабкі цілі, які отримали найбільш низькі або негативні оцінки з боку експертів. Так:

- на першому етапі відкидаються цілі, які неможливо перетворити в конкретний результат;
- на другому етапі скорочуються нерелевантні діяльності організації цілі ;
- на третьому – «недосяжні» цілі (що мають високий рівень ризику, що вимагають великих ресурсних витрат тощо);
- на четвертому етапі виключаються цілі, здійснимість яких важко або неможливо контролювати;
- на останньому етапі цілепокладання залишається невелике число «хороших» цілей (як правило, 5-7) і відбувається свого роду перехід від стратегічного цілепокладання до оперативного планування.

4.2.Цільове планування роботи менеджера

Процес встановлення особистих цілей менеджера передбачає 3 етапи:

1. Визначення цілей. Менеджер повинен визначити, чого він бажає досягти в особистому і професійному плані.

2. Аналіз можливостей досягнення встановлених цілей. Слід проаналізувати свої сильні і слабкі сторони, які можуть полегшувати або ускладнювати досягнення цілей, а також відповідність між цілями і ресурсами.

3. Уточнення і конкретне формулювання цілей. Для подальшого планування необхідно залишити тільки реальні для досягнення цілі. Вони мають бути також чітко сформульовані і мати часову характеристику. Пропонується встановлювати довго – (життєві), середньо – (до 5 років) і короткострокові (до 1 року) цілі.

Планування часу зводиться до його розподілу за видами робіт. Укрупнений розподіл часу регламентується за допомогою розкладу робочого дня, який будується з урахуванням розкладу дня вищого керівництва, враховує періодичність виконання окремих робіт і здійснює їх узгодження.

Процес розробки плану особистої праці менеджера складається з 7 етапів.

Перший етап. менеджер складає перелік справ, які слід виконати протягом планового періоду. Це можуть бути: завдання із перспективного переліку справ; завдання, що не виконані у минулому періоді; додані інші справи; завдання, які періодично виникають. Перелік робіт слід складати у письмовій формі. При цьому першими до плану особистої праці менеджера заносяться справи із зовнішньої ініціативи.

Другий етап: після складання переліку робіт на плановий період необхідно визначити витрати часу, потрібного для виконання кожного виду роботи. Важко заздалегідь передбачати, яких витрат часу потребує та чи інша робота. Тут багато що залежить від складності і незвичайності вирішуваних завдань, досвіду і професіоналізму самого менеджера, кваліфікації управлінського персоналу та інших чинників. Разом з тим тривалість ряду управлінських дій можна оцінювати досить точно. Наприклад, керівники регламентують заздалегідь тривалість прийому відвідувачів з особистих питань, нарад та ін.

Третій етап: оскільки заздалегідь неможливо передбачити, які завдання потрібно буде виконати протягом планового періоду, слід зарезервувати час для непередбачених справ. Взагалі робочий час менеджера можна поділити на три частини з таким розподілом часу:

- заплановані справи – 60 % (виходячи з 8-годинного робочого дня, запланована активність не повинна перевищувати 5-6 год на день);
- резерв часу на непередбачувані роботи – 20 %;
- резерв часу на творчу діяльність і підвищення кваліфікації – 20 %.

Отже, співвідношення між плановим часом і резервом має становити 60:40. Завдяки встановленому резерву часу менеджер має змогу протягом планового періоду адекватно реагувати на можливі ускладнення в процесі реалізації тих або інших завдань, вирішувати непередбачувані справи, займатися творчістю.

Четвертий етап: необхідно визначити фонд робочого часу планового періоду. Визначаючи плановий час, слід виходити з 5-6 год на день. Таким чином, у тижневому плані на п'ятиденний тиждень загальний фонд робочого часу становитиме 40 год, а для вирішення планових завдань – не більше 30 год.

П'ятий етап: перш ніж остаточно встановити план особистої роботи, необхідно здійснити контроль шляхом співставлення розрахованих на другому етапі витрат часу на виконання планових робіт з фондом робочого часу. Якщо спостерігається перевищення потрібних витрат часу над фондом плану, проранжувати планові роботи з погляду їх важливості і невідкладності і вилучити другорядні дії. Не дуже термінові справи можна перенести на наступний період. Слід також делегувати частину робіт підлеглим.

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

Сьомий етап: внесення змін під час реалізації плану (тобто забезпечення його гнучкості). Для складання плану досить витратити в кінці робочого дня 10-20 хв. Натомість переваги планування особистої праці перевищуватимуть ці витрати. Зокрема, раціональне планування особистої праці менеджера дає змогу скласти план на наступний день, чітко уявити завдання, упорядкувати роботу протягом дня, сконцентрувати увагу на найважливіших завданнях, самодисциплінує під час виконання завдань, дає відчуття успіху наприкінці робочого дня, підвищує задоволеність і мотивацію і в цілому сприяє ефективності праці.

Під час планування своєї особистої праці менеджер складає такі плани: починаючи з річних – конкретизує у місячні – далі до тижневих – завершує щоденними.

Процес планування робочого дня за *методом ALPEN* Лотара Зайверта включає такі стадії:

- 1) складання переліку завдань;
- 2) визначення витрат часу на виконання робіт;
- 3) резервування часу (у відношенні 60:40);
- 4) прийняття рішень за пріоритетами та передорученням певних справ;
- 5) контроль (урахування незробленого).

Якщо у результаті контролю виконання денного плану особистої роботи менеджера виявлені невиконані справи, слід проаналізувати необхідність їх виконання і залежно від результату або перенести на наступний день, або делегувати, або відмовитися від виконання.

Щоб керівник та персонал підприємства правильно та своєчасно виконували свої функціональні обов'язки і досягали поставлених цілей, необхідно розібратися, наскільки обмежений бюджет часу. Під час розроблення бюджету часу доцільно скористатися концептуальними положеннями принципу Парето.

Планування робочого часу менеджера повинно здійснюватися з *урахуванням раціональної черговості проблем*, які необхідно вирішити.

До плану особистої роботи менеджера у першу чергу заносяться:

- справи з фіксованим терміном виконання;
- справи, 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* (наприклад, читанню поточної кореспонденції, обходу робочих місць).

Особистий план роботи повинен бути реальним і не перевантаженим.

Менеджеру слід виділяти чітко визначені години і дні тижня для виконання *регулярно повторюваних робіт* (наради, розбір пошти, прийом відвідувачів). Це дасть можливість налагодити такий ритм роботи, що дозволить заощадити значну кількість часу.

За періодом планування розрізняють такі плани праці менеджера:

1. Оперативні – планування часу (тижневі та щоденні плани-графіки).

2. Середньострокові (квартальні та місячні плани).

3. Перспективні (річні плани) – планування результатів.

При складанні *середньострокових планів* визначається: центральна, найбільш трудомістка проблема періоду, яка повинна бути вирішена в його межах; задачі, що виходять за його межі; задачі, до рішення яких треба приступити; можливі труднощі.

У *місячних планах* потрібно враховувати критичні дні і особисті біоритми – фізичний, емоційний та інтелектуальний, що складають відповідно 23, 28 і 33 дні. На позитивні фази цих періодів плануються справи, що вимагають підвищених навантажень. Урахування принципу підвищеної працездатності необхідний і в денному плані.

Денний план повинен включати вирішення не більше 10 проблем, в тому числі не більше трьох першорядних, робота над якими здійснюється насамперед. Найбільш важливі, складні а також самі неприємні справи доцільно планувати на найбільш сприятливу для працездатності менеджера частину доби. У більшості людей є два її піки: з 9 до 13 і з 16 до 18 год. На цей час необхідно планувати найбільш складну і відповідальну роботу.

У залежності від характеру робіт доцільно планувати їх виконання з урахуванням періоду «нульової стомлюваності», відомого в психології (з 8 до 12 години). Відповідно до цього проблемами, вирішення яких вимагає інтенсивних витрат розумової енергії і глибокого аналізу, варто займатися в дообідні години. Найменш продуктивний час можна відвести для нескладних і другорядних питань (розгляд пошти, прийом відвідувачів і т. д.).

Складання денного плану слід починати напередодні увечері у декілька етапів. Спочатку формулюються його задачі, в які включаються перенесені з місячного і тижневого (декадного) планів завдання; перехідні завдання з плану попереднього дня, не вирішені до даного моменту; справи, що не плануються заздалегідь внаслідок повторюваності; завдання, що можуть раптово виникнути. Витрати часу на них визначаються з урахуванням можливого способу їх вирішення. У денному плані передбачаються «вікна» на випадок необхідності вирішувати несподівані проблеми і 10-хвилинні перерви після кожного часу роботи.

Багато заходів у роботі менеджера щорічно повторюються. Тому секретар або особисто менеджер може представити на день, декаду, місяць перелік таких повторюваних заходів:

- загальні збори, засідання ради директорів та ін.;
- поточні наради з планування, забезпечення контролю за процесом діяльності підприємства;
- збір окремих колективів, працівників;
- важливі виставки, ярмарки, конференції, симпозіуми.

При наявності річного плану можна приступити до планування робочого часу протягом найближчих двох місяців, що дозволяє встановити гарний огляд робіт, які переходять з місяця на місяць. Аналогічно є ефективним двотижневий план із вказівкою дати, часу і терміну виконання заходу.

У теорії і практиці управління вказується, що при плануванні часу доцільно користуватися *методом виявлення ключових сфер* (ключових задач, ключових функцій). Менеджер повинен вирішити, які ключові сфери варто вважати найважливішими для себе в роботі і особистому житті: родина; емоційний і фізичний стан; друзі, клуб, партія; співпрацівники, підлеглі; поліпшення технології на підприємстві; фінансові результати; положення підприємства на ринку; стан організованості в роботі і дисципліна праці; підвищення кваліфікації і т. п. Менеджер найчастіше може відкладати рішення складних задач, не знаючи, як до них підступитися. Його позиція в цій ситуації буває обумовлена: страхом перед можливою невдачею; страхом перед особистою некомпетентністю з даного питання; страхом перед великою тривалістю роботи; непривабливістю роботи, неясністю вигод, які принесе робота; недостатністю наявної інформації; переконаністю марності роботи.

У випадку неясності проблеми менеджер знаходиться в розгубленості і нерішучості. Невизначена ситуація змушує його проводити нескінченні консультації, наради, збирати

додаткову інформацію, вимагати відстрочок і т. п. Однак час іде і робота може бути не виконана в строк.

З метою управління робочим часом менеджера необхідно дотримуватися таких *правил планування робочого дня*:

Правила початку дня:

- починайте день з позитивним настроєм;
- добре поснідайте і без поспіху – на роботу;
- починайте роботу по можливості в той самий час;
- повторно огляньте план дня;
- погоджуйте план дня із секретарем;
- вирішивши відносно просту задачу, створіть собі гарний настрій;
- ранком займіться важливими і складними задачами.

Правила, що стосуються ходу робочого дня:

- фіксуйте терміни виконання завдань;
- уникайте дій, що викликають зворотну реакцію;
- відхиляйте додатково виникаючі невідкладні проблеми;
- уникайте незапланованих імпульсивних дій;
- робіть паузи і дотримуйте оптимального темпу роботи;
- виконуйте невеликі однорідні справи серіями;
- використовуйте паузи між серйозними справами;
- виділяйте «для себе» не менше 1 години робочого часу;
- контролюйте час і плани.

Правила завершення робочого дня: завершуйте почате; здійснюйте контроль результатів і самоконтроль; складайте план наступного дня; відправляйтеся додому з гарним настроєм: для цього визначте найважливішу позитивну подію дня.

Менеджеру слід приділяти увагу раціоналізації витрат часу на регулярно повторювані роботи.

Раціоналізація витрат часу на нерегулярні і непередбачені роботи полягає у наступному: витрати часу на короткочасні нерегулярні роботи доцільно включати в резерв робочого плану і розкладу, не порушуючи при цьому виконання запланованих робіт. Роботи ж, що призводять до порушення графіку на тривалий час, доцільно виконувати, прагнучи того, щоб вони могли принести максимальні результати, аналізу власної минулої діяльності, пошуку нових шляхів до удосконалення організації і управління. При цьому, корегуючи графік попереднього або наступного дня, рекомендується покладати менш важливі задачі на заступника і секретаря.

4.3. Методи планування робочого часу

Визначення пріоритетності – це прийняття рішення про те, яким із завдань слід надати першочергового, а яким другорядного значення.

Визначення пріоритетності завдань дає змогу менеджеру:

- працювати тільки над важливими і необхідними завданнями;
- концентрувати увагу на виконанні тільки одного завдання;
- вилучити справи, які можуть виконати інші;
- наприкінці планового періоду закінчити вирішення найважливіших питань, не залишати невиконаними посильні завдання.

Отже, визначення пріоритетів сприяє додержанню запланованих строків, мотивації менеджера і його підлеглих, зменшенню імовірності виникнення конфліктів і стресів.

Основними критеріями визначення пріоритетності справ при складанні плану особистої роботи менеджера повинні бути: важливість; терміновість; фіксованість у часі.

Розглянемо найбільш відомі принципи та методи тайм-менеджменту.

Закон Парето (принцип Парето), або правило 80/20, – один з найбільш поширених способів оцінки ефективності будь-якої діяльності. Це емпіричне правило, яке назване на честь економіста та соціолога Вілфредо Парето в 1897 році. Принцип Парето свідчить про те, що невелика частка причин, докладених зусиль і вкладених коштів відповідає за велику частку результатів. Його сутність полягає в тому, що 20% зусиль дають 80% результату, а інші 80% зусиль реалізуються лише на 20%. Таким чином, можна зрозуміти, що за умови вибору тих оптимальних ресурсів, які дають найбільший ефект, можна досягти високих результатів малими затратами. Водночас наступні зусилля будуть непотрібними та неефективними. Згідно з цим принципом 80% потрібної інформації можна знайти в 20% обсягу тексту. Якщо ви точно знаєте, що саме вас цікавить, ви зможете швидко перегорнути книгу та уважно прочитати тільки окремі сторінки. Отже, можна заощадити 80% свого часу. У будь-якому робочому списку будуть дві справи, набагато цінніші, ніж всі інші, разом узяті. Потрібно виробити звичку застосовувати Правило 80/20 в будь-якій сфері бізнесу та особистому житті. Потрібно зосередитися на виконанні 20% завдань, важливість яких в кілька разів перевищує важливість інших обов'язків, для виконання яких потрібно стільки ж часу. Більшість людей розподіляє свій робочий час залежно від кількості завдань, які їм необхідно виконати. При цьому ефективні люди розподіляють свій час залежно від важливості кожної конкретної справи. Якщо ви бажаєте досягти успіху, слід поступати таким же чином.

Метод вибору пріоритетів за допомогою АБВ-аналізу ґрунтується на таких закономірностях:

- найважливіші завдання (категорії А) становлять приблизно 15% усієї кількості завдань, які виконує менеджер. Значущість же цих справ з погляду внеску у досягнення мети становить приблизно 65%;
- на важливі завдання (категорії Б) припадає в середньому 20 % загальної кількості і також 20% значущості завдань і справ менеджера;
- менш важливі і несуттєві завдання (категорії В) становлять 65% загальної кількості завдань, але всього 15% значущості усіх справ, які має виконувати менеджер.

Найскладнішою частиною АБВ-аналізу є процедура вибору пріоритетів, тобто ранжування завдань за категоріями. Тут багато що залежить від професійного рівня менеджера, його досвіду, а також особистих якостей, ситуації та ін. Тому завжди є небезпека невірної визначення пріоритетів, коли, наприклад, дійсно важливе завдання буде віднесено до категорії В, що не дасть змоги вирішити його належним чином.

На відміну від АБВ-аналізу, який ґрунтується на виборі пріоритетних справ залежно від важливості їх, президент США Д. Ейзенхауер розподіляв завдання за двома критеріями: важливість і терміновість (рис. 4.1).

		Терміновість	
		Не терміново	Терміново
Важливість	Важливо	Запланувати час виконання задачі та виконати її особисто	Відразу виконатисамому
	Не важливо	Не робити, відкинути	Делегувати задачукомпетентній особі

Рис. 4.1. Матриця Ейзенхауера для визначення пріоритетності справ

Залежно від ступеня важливості і терміновості завдань є чотири можливості їх оцінки і виконання:

- 1) термінові і важливі справи. Ці завдання потребують негайного виконання особисто менеджером;
- 2) термінові, але менш важливі справи. Тут небезпека, що під впливом терміновості завдання менеджер цілком переходить на їх виконання, відклавши усі інші, можливо більш

важливі. Оскільки в цьому разі йдеться про менш важливі справи, їх слід делегувати підлеглим;

3) менш термінові, але важливі завдання. Незважаючи на важливість, такі справи не потребують негайного виконання. Однак ситуацію слід тримати під контролем, тому що в разі зволікання завдання може стати терміновим і потребуватиме негайного виконання менеджером. Тому виконання таких завдань рекомендується повністю або частково доручати іншим;

4) менш термінові і менш важливі справи. Д. Ейзенхауер вважав, що такі завдання слід викидати у корзину. Несуттєвих і нетермінових завдань краще позбутися, їх не слід виконувати навіть підлеглим.

Використання цього принципу має переваги для менеджера, який: розпочинає роботу з найважливіших справ і концентрує свою увагу тільки на них; розвантажує себе для дійсно важливих управлінських функцій і мотивує працю своїх підлеглих, делегуючи їм частину своїх завдань; збільшує вимогливість до своїх підлеглих, має можливість захочувати тих, хто має відповідні здібності.

Важливість справи визначається тим, наскільки результат її виконання впливає на діяльність, а терміновість – водночас двома факторами: по-перше, тим, наскільки швидко треба виконати цю справу, по-друге, тим, чи прив'язане виконання цієї справи до конкретної дати і конкретного часу. Саме важливість і терміновість, що розглядаються разом, впливають на розстановку пріоритетів.

Метод «Альпи» (метод ALPEN Лотара Зайверта) передбачає реалізацію наступних п'яти стадій, що базуються на використанні основних принципів і правил планування робочого часу:

– Aufgaben, Termine und geplante Aktivitäten notieren – нотувати завдання та заплановані дії – складання повного переліку робіт на поточний період з урахуванням попереднього їх розподілу за пріоритетністю виконання;

– Länge schätzen – оцінювати планованої тривалості кожної з намічених до виконання завдань і загального бюджету робочого часу;

– Pufferzeiten einplanen – включати у планування буферний час – резервування робочого часу;

– Entscheidungen treffen – прийняття рішень з делегування робіт, намічених керівником до виконання;

– Nachkontrolle – контроль і перенесення незавершених заходів, що дозволяє керівнику отримати необхідну інформацію для проведення аналізу структури фактичних витрат робочого часу і приступити до пошуку можливих шляхів вдосконалення роботи.

Позитивні сторони методу «Альпи»: кращий настрій на майбутній робочий день; чітке уявлення про задачі робочого дня; самодисципліна; концентрація на найбільш важливому; досягнення цілей дня; підвищення задоволеності і мотивації; щоденна економія 10-20 % робочого часу.

Тема 5. Організування діяльності менеджера

5.1. Основні види розподілу та кооперації управлінської діяльності

5.2. Розпорядча діяльність менеджера

5.3. Нормування управлінської діяльності

5.4. Облік та аналіз робочого часу менеджера

5.5. Організація роботи менеджера з підлеглими

5.6. Технологія підготовки і проведення нарад і зборів

5.7. Проведення та підготовка ділових переговорів

5.1. Основні види розподілу та кооперації управлінської діяльності.

Спеціалізація і розподіл праці значно підвищують продуктивність. Якщо не будуть враховані, визначені і скоординовані відносини між окремими працівниками й організаційними підрозділами – ефективність організації буде втрачена.

Розподіл управлінської праці – це об’єктивний процес виокремлення певних її видів у самостійні сфери діяльності різних груп управлінського персоналу.

Таблиця 5.1

Види розподілу управлінської праці

Вид розподілу	Зміст розподілу
Функціональний	Виділення функцій, об’єктивно необхідних для ефективного управління виробництвом, виконання яких закріплюється за певними працівниками або підрозділами апарату управління
Ієрархічний	Розподіл комплексу робіт з реалізації функцій між рівнями ієрархії управління
Технологічний	Диференціація процесу управління на операції по збиранню, передаванню, зберіганню й опрацюванню інформації, які виконуються певними категоріями працівників
Професійний	Диференціація управлінських працівників відповідно до їх професійної підготовки
Кваліфікаційний	Закріплення робіт за управлінськими працівниками відповідно до їх кваліфікації, стажу роботи та особистісних здібностей
Посадовий	Розподіл управлінських працівників в системі управління відповідно до їх компетенції

Загальними характеристиками складних організацій (поряд з ресурсами, залежністю від зовнішнього середовища, підрозділами, необхідністю управління) є горизонтальний та вертикальний поділ праці.

Горизонтальний поділ праці – якісна і кількісна диференціація й спеціалізація трудової діяльності, поділ всієї роботи на складові компоненти, розчленування загального трудового процесу на часткове, безперервне виокремлення різних видів трудової діяльності за функціональною або продуктово-галузевою ознакою. Здійснення горизонтального поділу праці відбувається у формі утворення підрозділів (відділи, цехи, лабораторії, служби тощо).

Вертикальний поділ праці – поділ усієї роботи на координуючу і виконавчу, оскільки необхідне координування й інтегрування діяльності всіх елементів організації. У такій діяльності завжди присутні два моменти — інтелектуальний (підготовка і прийняття рішень) і вольовий (втілення їх у життя, реалізація). Здійснення вертикального поділу праці відбувається у формі управління.

Розподіл праці передбачає її кооперацію.

Кооперація управлінської праці – це об’єднання, взаємодія групи працівників у процесі спільного виконання взаємопов’язаних трудових процесів.

Виділяють такі групи функцій:

– локальні функції: реалізуються у межах підрозділу, є обслуговуючими по відношенню до інших видів функцій та, як правило, відображені тільки у посадових інструкціях (наприклад, розробка прейскуранта цін);

– наскрізні: відображені у положеннях про структурні підрозділи і пов’язані з виконанням спільних робіт кількома підрозділами, наприклад робота щодо інвентаризації товарно-матеріальних цінностей: беруть участь працівники бухгалтерії, відділу організації торгівлі, комерційного відділу;

– кінцеві – функції, виконання яких пов’язано з досягненням певного результату в діяльності організації в цілому; цей результат відображає зовнішні контакти організації.

За роллю в процесі управління управлінських працівників поділяють певним чином.

Керівник – це працівник, який очолює організацію, наділений необхідними повноваженнями для прийняття рішень і несе всю повноту відповідальності за результати роботи очолюваного ним колективу

Фахівці – це працівники, що виконують функції управління, вони аналізують інформацію і готують варіанти рішень для керівників відповідно до їх наказів і розпоряджень, техніко-технологічних нормативів, організаційних регламентів, кваліфікаційних вимог.

Технічні виконавці – це працівники, що обслуговують діяльність фахівців і керівників, наприклад, секретарі, друкарки, архіваріуси, оператори. Вони виконують інформаційно-технічні операції, звільняючи керівників і фахівців від цієї рутинної роботи і забезпечуючи їх

необхідною інформацією. У їхній діяльності використовуються стандартні процедури й операції, тому вона в більшій мірі підлягає нормуванню, ніж інші категорії.

5.2. Розпорядча діяльність менеджера

Розпорядча діяльність менеджера є основою використання організаційно-адміністративних методів управління, які мають прямий вплив на керований об'єкт через накази, розпорядження, оперативні вказівки, що віддаються письмово або усно, контроль за їх виконанням, систему адміністративних засобів підтримки трудової дисципліни і т.д. Вони покликані забезпечити організаційну чіткість і дисципліну праці. Ці методи регламентуються правовими актами трудового і господарського надають законодавства.

Розпорядчий вплив – пряма адміністративна вказівка, яка має обов'язковий характер, і адресується керованим об'єктам або особам.

Розпорядження – повідомлення, передане керівником підлеглим, що стосується змісту і результатів їх діяльності.

Розпорядження містить встановлення обов'язкової для виконання задачі, перелік обмежень (тобто того, що не слід робити) і, в окремих випадках, інструкції про порядок виконання завдань. Розпорядження повинні відповідати стратегії організації і компетенції як керівника, так і виконавця; бути обґрунтованими і чітко сформульованими, забезпеченими необхідними матеріальними і інформаційними ресурсами; дозволяти перевіряти й оцінювати результати дій, спрямованих на їхнє виконання.

За способом видачі розпорядження можуть бути: усними; письмовими; змішаними. Це залежить від терміновості і важливості розв'язуваної проблеми, ступеня зрілості взаємовідносин між керівником і підлеглими.

Усні (недокументовані) розпорядження видаються для вирішенні термінових завдань середньої складності і важливості у невеликих стабільних колективах. Небезпекою усних розпоряджень є ймовірність неоднозначного тлумачення їхнього змісту (як того, хто його видає, так і того, хто його одержує).

У письмовому вигляді розпорядження краще видавати, якщо документ є інформаційно містким, тому що людина запам'ятовує обмежений обсяг інформації. Письмові розпорядження особливо доцільні у великих організаціях.

Розпорядження можуть бути *змішаними* (спочатку для оперативності видаються усні, у тому числі і телефонні, а потім розробляється письмове підтвердження).

Практика управлінської діяльності свідчить, службові розпорядження все-таки потрібно видавати у письмовій формі, а особисті проблеми – вирішувати в усній.

У залежності від цілей, особливостей ситуації, особистості і рівня розвитку працівників розпорядження можуть бути: директивними (наказ, доручення тощо); демократичними (рекомендація, прохання тощо).

5.3. Нормування управлінської діяльності

Нормування праці – це встановлення міри витрат праці на виконання встановленого обсягу робіт у конкретних організаційно-виробничих умовах.

Основним завданням нормування праці є встановлення трудомісткості робіт та необхідної кількості працівників для їх виконання.

Управлінська праця є особливим видом діяльності, відповідно встановлення норм та нормування управлінської праці має низку своїх особливостей та відмінностей.

Види нормативів управлінської праці представлені у таблиці 5.2.

Таблиця 5.2

Види нормативів управлінської праці

Для керівників	<i>Норми керованості</i> – чисельність працівників, яких доцільно закріпити за одним керівником з урахуванням максимальної ефективності підпорядкованого йому підрозділу
Для фахівців	<i>Укрупнені нормативи чисельності</i> – чисельність працівників, необхідних для повного і якісного виконання робіт у визначених організаційно-технічних умовах (типові структури апарату управління)

Для технічних виконавців	<i>Нормативи часу й обслуговування</i> – чисельність осіб, закріплених за однією господарською одиницею, визначаються у залежності від трудомісткості робіт
--------------------------	---

Вважається, що для вищої ланки управління норма керованості повинна встановлюватися згідно із «законом 7 плюс-мінус 2», тобто не менше 5 і не більше 9 чоловік.

Встановленню норм, які максимально забезпечують використання резервів і сприяють підвищенню продуктивності праці, найкраще відповідає *аналітичний метод*. Він передбачає попереднє вивчення трудового процесу, існуючої на робочому місці організації праці, ефективності використання оргтехніки та робочого часу. При цьому розчленуванні роботи на її технологічні й трудові складові передусє ретельний аналіз, на основі якого проектуються раціональні прийоми й методи виконання функцій, робіт, процедур і елементарних операцій та розраховуються необхідні витрати робочого часу.

Існує *два види аналітичного методу*: аналітично-дослідний і аналітично-розрахунковий, які розрізняються за способом визначення витрат часу.

При *аналітично-дослідному методі витрати часу* на кожний елемент функції (роботу, процедуру, елементарну операцію) або функцію в цілому визначається на основі безпосередніх вимірювань цих витрат на робочих місцях.

При *аналітично-розрахунковому методі витрати часу* на виконання функції або її складових визначаються не шляхом вимірів, а заздалегідь встановленим науково обґрунтованим, загальнодержавними, міжгалузевими, галузевими та внутрішніми для конкретного підприємства прогресивними нормативами.

Іноді на підприємствах при встановленні норм вдаються до так званого *дослідно-статистичного методу*, коли норми розраховують на основі досвіду нормувальників та на статистичних даних щодо фактичних витрат часу на ті чи інші роботи або інформації щодо фактичного виконання норм. Цей метод не можна назвати науковим, оскільки він не сприяє виявленню резервів зростання продуктивності праці через відсутність аналізу стану організації праці та неопрацювання заходів щодо вдосконалення організаційно-технічних умов.

Існують й інші класифікації методів нормування управлінської праці:

– *метод мікроелементного нормування* – WF (work factor), MCD (master clerical date), MNT (method time management);

– *метод аналітичного нормування* – класифікація управлінських робіт за витратами робочого часу за допомогою: спостережень, фотографії, самофотографії робочого дня, хронометражу;

– *метод статистичного нормування* – моделювання за допомогою кореляційно-регресійного аналізу;

– *метод експертного нормування* – формування нормативів групою висококваліфікованих фахівців-експертів.

Також можна виділити й інші методи нормування управлінських робіт: метод аналогів, методи прямого нормування, які базуються на вивченні витрат робочого часу; методи непрямого нормування, які базуються на статистичному аналізі чисельності працівників.

5.4.Облік та аналіз робочого часу менеджера

Відомий експерт з раціоналізації праці Р. Дж. Маккензі опитав протягом своєї консультативної діяльності тисячі менеджерів і прийшов до наступних висновків. З кожних 100 менеджерів: лише один має досить часу; десятьом потрібно на 10 % більше часу; сорока менеджерам потрібно 25 % додаткового часу; іншим не вистачає 50 % часу.

Загальна схема процесу використання часу як ресурсу охоплює три компоненти:

- 1) реєстрація витрат часу;
- 2) управління використанням часу;
- 3) укрупнення часу для відповідної діяльності.

Для того, щоб зробити аналіз використання часу, треба, насамперед, провести інвентаризацію всіх видів діяльності та затрачуваного на них часу, що дозволить виявити причини нераціонального використання часу.

Інвентаризація часу охоплює:

- 1) аналіз витрат часу;
- 2) аналіз втрат часу;
- 3) аналіз поглиначів часу.

Напрями витрат часу людиною часу протягом доби:

- підтримка життєздатності (харчування, сон);
- відновлення працездатності (фізичні вправи тощо);
- придбання життєвого досвіду (читання, неробоче спілкування, відвідування театрів, музеїв тощо);
- допоміжний час (підготовка робочого місця, пошук необхідних матеріалів, покупки тощо);
- прямий робочий час;
- втрати часу (шкідливі звички, помилки під час виконання завдань).

З метою інвентаризації й аналізу витрат часу вченими та практиками було розроблено значну кількість методик обліку часу. Серед них найбільш відомими є: картка щоденного обліку часу О. Гастева; хронокарти П. Керженцева; АВС-хронометраж; щоденний облік часу О. Федорова (за допомогою таблиць Excel); фотографія робочого тижня; хронометраж за Г. Архангельським; журнал часу; аналіз щоденних перешкод часу.

Картка щоденного обліку часу О. Гастева. Формується картка обліку особистого часу, яка заводиться на один день. В її лівій частині вписується код і вид діяльності, справа відзначається тривалість виконаного виду діяльності (масштаб однієї клітини – 30 хв). Для спрощення аналізу подібні види діяльності групуються та їм присвоюється спільний код, кількість таких кодів має бути у межах 15 – 20. Дані з карток обліку переносяться до графіка аналізу результатів обліку часу.

Хронокарти П. Керженцева. Формуються хронокарти, які мають різноманітну форму.

Види хронокарт:

- 1) послідовний цифровий запис дня, в якому фіксуються один за одним усі види роботи і проведення часу за добу;
- 2) запис на розлінованій картці, де все послідовні дії вносяться кожен раз у новий рядок. Для більшої наочності можна заносити аналогічні витрати часу в один і той самий рядок, а також згрупувати за схожими елементами, що дасть чітке графічне уявлення всіх подій дня та зв'язку між ними.

АВС-хронометраж. Сутність АВС-хронометражу полягає в тому, що особлива увага в момент обліку часу приділяється ключовим завданням, а обліку й аналізу нерезультативних справ відводиться незначний час.

Основні принципи методики.

1. Концентрація уваги на головних завданнях або парадокс самоуправління (всі завдання діляться на ключові завдання, інші справи та явні втрати, тому картка поділена на три частини та дає можливість паралельної фіксації одночасної діяльності).

2. Простота і гнучкість ведення форми обліку часу (час відзначається галочкою, а всі завдання згруповані за типами, що дозволяє вести повноцінний хронометраж будь-яких за інтенсивністю днів, а також налаштувати облік під себе).

3. Вимірюваність і наочність результатів діяльності (зазначена форма дозволяє відзначати здійснені одночасно дії, крім картки ефективності складається таблиця аналізу використаного часу, яка ведеться в MS Excel).

4. Корисна повнота інформації (розукрупнення важливих і укрупнення рутинних завдань; розгляд цілого комплексу завдань категорії «Важливо», таблиця аналітики дозволяє розглядати діяльність людини в ретроспективі).

Щоденний облік часу О. Федорова (за допомогою таблиць Excel). Для обліку часу пропонується скористатися таблицями Excel, де стовпці позначають час (кожен розділено на

4 графи по 15 хв кожна), а рядки – типові графи витрат часу (чтн – читання, рбт – робота, док – ведення документів, пбт – вирішення побутових завдань, осб – особистий час, рзв – розваги, рх – рух, нчг – нічого, втрати часу). З метою спрощення обліку під час заповнення таблиць використовується цифра «1», а за допомогою введених у відповідні графи формул Excel автоматично розрахує час, витрачений на той чи інший вид діяльності. Таблиці затраченого часу дозволяють розумно оцінити, який час було витрачено, вивести середнє за підсумками тижня або місяця, а також зробити висновки про необхідність приділити тому чи іншому виду діяльності більше чи менше часу.

Хронометраж Г. Архангельського. Необхідно щодня записувати всі дії залежно від різноманітності, повторюваності та тривалості робіт протягом декількох тижнів. Для цього слід роздрукувати накреслену в Microsoft Word табличку та розпочати облік свого часу, відзначаючи кожні 30 – 40 хв витрати часу з точністю до 5. Через 1–2 тижні проаналізувати витрати часу: навпроти кожної справи потрібно відзначати буквами, галочками або зафарбовувати квадратики приналежності справи до того чи іншого класу (за власним вибором, наприклад, задоволеність по 5-інтервальної шкалі від –2 до +2, або приналежність до основних (витрати часу на них хотілося б збільшити), нав'язаних (витрати хотілося б зменшити) і нейтральних (витрати хотілося б зберегти незмінними) робіт тощо), а поруч можна додавати свої коментарі.

Журнал часу. Пропонується розбити кожен день тижня на 15-хвилинні проміжки. Після закінчення кожної години необхідно фіксувати виконану роботу, попередньо віднесена до того чи іншого виду діяльності. Цей журнал ведеться кілька тижнів, у якому підкреслюється, як витрачається робочий час (у відсотках), уникаючи оцінювань і аналізу ситуації. Під час завершення спостереження аналізуються всі отримані дані.

Аналіз щоденних перешкод часу. Слід вести щоденний облік перешкод часу, відзначаючи назву перешкоди (телефонні розмови; неорганізований обмін інформацією; невміння слухати інших; колеги, які відволікають від роботи; технічні проблеми з комп'ютерами; Інтернет; чаювання та перекури; прагнення все зробити відразу тощо); час її початку і закінчення; зовнішні та внутрішні причини їхнього виникнення; ідеї (зауваження, міркування, пов'язані з тим, як можна позбутися від перешкод, краще організувати власну роботу, змінити характер спілкування з різними людьми тощо). Через деякий час слід оцінити роль перешкод за певний період, для чого заповнюється бланк із стовпцями: «Перешкода» (записуються всі виниклі за певний період види перешкод); «Час» (вписується сумарний час за обліковий термін); «Завдання» (види та завдання діяльності, трудові функції, які в найбільшій мірі страждають (блокуються, порушуються, стають неефективними і т. п.) через перешкоди кожного виду); «Катастрофічність» (у відсотках оцінюється ступінь негативних наслідків перешкод для роботи (100 % означає, що діяльність неможлива, повністю зруйнована перешкодою)); «Причини» (записуються найчастіші за певний період зовнішні та внутрішні причини, що призводять до виникнення конкретної перешкоди); «Усунути» (цифрою вказується черговість усунення кожної перешкоди).

Фотографія робочого тижня. Необхідно вести щоденні записи всіх справ за тиждень з докладним описом робочого дня, з зазначенням початку та завершення будь-якого виду діяльності. Після збору необхідної інформації розпочинають її аналіз: групують виконані дії та надають їм певні коди. Класифікувати справи можна у такий спосіб: за виконуваними функціями (контакти з клієнтами – дзвінки (Дз), переговори (Пр), листи (Л)); по ефективності витраченого часу (робочий час (Роб), паузи і перерви (Па), неробочі розмови (Роз), відпочинок (В)) і т.д. Витрачений час також ділиться по пріоритетах: витрачений на головні завдання (1), на поточну роботу (2) і не важливу (3). Потім вираховується по кожному підставі класифікації кількість часу, витраченого на той чи інший код, а отримані дані зображуються у табличному або графічному вигляді.

Різновиди фотографії:

– *метод моментних спостережень:* фіксуються не витрати часу, а дані про те, чим працівник займався у певні випадково вибрані моменти. Метод моментних спостережень забезпечує високу точність результатів при відносно невеликих витратах часу і коштів, але

його використання вимагає високої кваліфікації, тому частіше він застосовується керівником в порядку контролю при обході робочих місць підлеглих;

– *самофотографія: витрати робочого часу*, отримані в результаті самофотографії, підраховуються по окремих видах (елементах) робіт. Потім складаються зведені таблиці по посадах, по видах робіт, по стажу, на основі яких виявляються втрати часу, пов'язані з недоліками в організації та обслуговуванні робочих місць, нераціональним використанням технічних засобів. Шляхом самофотографії протягом декількох типових робочих днів можна одержати уявлення про те, де розташовані найменш і найбільш піддані перешкодам тимчасові зони. Звідси випливає, що напружену роботу, пов'язану з рішенням найважливіших задач, доцільно планувати у найменш піддані перешкодам зони часу. Разом з тим рутинну, просту роботу, що менш чутлива до перешкод, можна планувати на фази великих перешкод. Самофотографія економічна, але не дає точних результатів і пов'язана з труднощами в обробці матеріалів.

Суттєвим резервом є аналіз структури втрат часу. *«Поглиначі» часу* – це будь-які фактори, які призводять до нецільового використання часу.

Під *цільовим використанням* прийнято розуміти час, витрачений на досягнення поставлених цілей.

До «поглиначів» часу відносять також види діяльності, які займають багато часу, але не вносять нічого важливого для досягнення цілей.

Найбільшими «поглиначами» часу у керівників та спеціалістів є:

- 1) нечітка постановка мети;
- 2) відсутність пріоритетів у справах;
- 3) намагання виконати відразу надто багато справ;
- 4) брак уявлення про майбутні завдання та шляхи їхнього вирішення;
- 5) неправильне планування робочого дня;
- 6) особиста неорганізованість;
- 7) невміння говорити «ні», відмовляти;
- 8) неефективне або недостатнє делегування;
- 9) непередбачені телефонні розмови;
- 10) інформаційний «шум», тобто несуттєва і зайва інформація;
- 11) погана підготовка до бесіди та обговорень;
- 12) розмови та обговорення на сторонні теми;
- 13) неефективна робота з кореспонденцією та документами;
- 14) недостатній рівень або неповне використання можливостей сучасних технічних засобів управління.

Отже, найбільш важливими елементами економії робочого часу керівника є управління потоком відвідувачів та оптимізація проведення нарад і зборів.

5.5.Організація роботи менеджера з підлеглими

Для раціональної організації прийому відвідувачів менеджеру необхідно:

1) встановити певний перелік службових питань і категорії працівників, яких приймає він особисто;

2) чітко визначити час прийому з невідкладних питань.

Техніка проведення прийому охоплює три стадії: вступна, основна та завершальна.

Правила здійснення прийому відвідувачів у формі бесіди.

1. Попереджуйте співрозмовника про доступний час бесіди.
2. Пам'ятайте, що для відвідувача його справа є найважливішою.
3. Утримуйтеся від категоричності думок.
4. Впевнено та детально висловлюйте свою думку.
5. Послідовно подавайте свої думки.
6. Строго розділяйте думки і факти.
7. Формулюйте питання конкретно без подвійного змісту.
8. Підводьте підсумки, щоб не повертатися до обговорених питань.

9. Завершуйте обговорення конкретним рішенням.

Якщо бесіда з підлеглими відбувається за ініціативи менеджера, останній має дотримуватися певних рекомендацій.

1. Менеджер має заздалегідь визначити мету бесіди.

Зазвичай виділяють такі типи мети бесід: ознайомлення під час прийняття нових працівників або переведення працівників; отримання і обмін інформацією, необхідною для ухвалення рішення з нагального питання; оголошення наказу, підписання або видача службового доручення; винесення працівнику зауважень або адміністративних покарань.

2. Менеджер має попередньо ознайомитися зі станом справ і наявною інформацією з цього питання.

3. Необхідно заздалегідь попередити підлеглих про місце і час бесіди. Це дозволить зняти напруженість, яка може виникнути у разі раптового проведення бесіди, а також підготуватися підлеглим для обговорення.

4. Доцільно скласти попередній план проведення бесіди, краще у письмовій формі, що дозволить скоротити час бесіди і забезпечити розгляд окреслених питань.

Основні пункти такого плану:

- виступ, який орієнтував би підлеглого стосовно цілей і змісту бесіди;
- перелік основних запитань, які слід поставити для з'ясування змісту проблем, які цікавлять менеджера;

- попереднє формулювання підсумкових пропозицій або рішень менеджера з обговорюваних питань.

5. Під час індивідуального обговорення важливу роль для успіху бесіди має атмосфера довіри, яку з самого початку зобов'язаний створити менеджер.

6. Запитання слід ставити у відкритій формі, щоб спонукати підлеглого до відвертого й аргументованого висловлення своєї думки.

7. Менеджер має належним чином забезпечити організацію прийому. Під час проведення не мають заважати інші відвідувачі або телефонні дзвінки.

Під час проведення бесіди з відвідувачами менеджер повинен дотримуватись таких вимог:

- уважно вникати у зміст питання і вислуховувати його до кінця;
- ніколи не треба давати обіцянок, якщо немає впевненості в їх виконанні;
- створювати доброзичливу атмосферу, настроювати себе і відвідувача на відверту і пряму розмову;

- скромних і соромливих треба підбадьорити, розв'язного і нахабного поставити на місце офіційним тоном, а підлабузника – зупинити зауваженням;

- прості питання треба вирішувати одразу, а складні – після уважного вивчення, але визначається строк, коли відвідувач отримає відповідь;

- не треба забувати будь-яких питань і пропозицій, які надають підлеглі для покращення роботи;

- по складних питаннях і скаргах треба пропонувати відвідувачу подати письмову заяву, щоб досконально її вивчити і правильно прийняти рішення.

5.6. Технологія підготовки і проведення нарад і зборів

Існує певна відмінність між такими формами колективної роботи, як нарада, засідання і збори.

Наради – це форма реалізації управлінських рішень, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінської діяльності. Це одна з найдієвіших форм залучення членів трудового колективу до розв'язання встановлених перед ним завдань, управління організацією. Вона дає змогу керівнику впливати через її учасників на весь колектив підприємства.

Засідання – це форма організації роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії). У більшості випадків проведення засідання передбачається статутом, хоча іноді може проводитись з ініціативи керівника.

Збори – це форма колективного обговорення ділових проблем, які хвилюють громадськість. Їх проводять з метою спільного осмислення певного питання; спільна присутність у певному місці людей, об'єднаних конкретною метою.

Слід відмітити, що у практиці управлінської діяльності переважають наради.

Позитивні сторони: можливість оперативно та у короткий термін одержати потрібну інформацію, ознайомитись з різними точками зору на проблему і шляхи їх вирішення; прийняття колегіальних рішень.

Негативні: висока вартість; невизначеність колективної відповідальності.

Для нейтралізації недоліків необхідно зміст нарад, переговорів, доповідей або презентацій ретельно обмірковувати й заздалегідь доводити до відома учасників. Кожна нарада має давати конкретну відповідь і вирішення поставленого завдання.

Ефективні менеджери знають, чого їм слід очікувати від наради, доповіді або презентації, а також, яку мету мають переслідувати такі заходи.

Етапи організації нарад.

1-ий етап: *Підготовка наради* включає: планування наради; підготовку доповіді і проекту рішення; підготовку документів і приміщення.

2-й етап: *Проведення наради* включає: відкриття наради; оголошення доповіді; відповіді на запитання; обговорення доповіді.

3-й етап: *Підведення підсумків наради* включає: прийняття рішення; підписання протоколу; контроль за виконанням прийнятих рішень.

Нарада – це орган при керівнику, який використовує його на свій розсуд.

Підготовка наради з ухвалення певних рішень охоплює такі заходи: заздалегідь вирішити і чітко сформулювати порядок денний, на обговорення винести не більше 2 питань, які менеджер дійсно не може вирішити самостійно або для вирішення яких недостатньо консультацій і особистих контактів менеджера з відповідними спеціалістами; обмеження кола учасників наради працівниками, яких безпосередньо стосуються винесені на обговорювання питання; своєчасне ознайомлення всіх учасників із порядком денним, часом і місцем проведення наради, а також надання матеріалів з обговорюваних питань (тези доповіді або основного повідомлення, довідки та інший фактичний матеріал, запропоновані проекти рішень тощо); попереднє повідомлення всіх учасників наради про обов'язковість висловлення своєї думки або готовності відповісти на запитання під час обговорення; забезпечення запису думок і результатів обговорення, призначення секретаря; забезпечення підготовки приміщення та необхідних технічних засобів (місця для учасників, мультимедійна техніка, засоби зв'язку, мікрофони тощо).

Технологічна схема підготовки і проведення наради охоплює такі елементи:

- 1) визначення кола питань для обговорення;
- 2) збирання і підготовка інформації;
- 3) визначення учасників;
- 4) оповіщення і запрошення учасників;
- 5) підготовка і перевірка технічної бази;
- 6) обговорення питань;
- 7) контроль за дотриманням регламенту;
- 8) опрацювання рішення;
- 9) доведення рішення до виконавців.

Дату і час проведення наради встановлюють згідно з планом або за вказівкою керівника. У разі потреби їх погоджують із зацікавленими підрозділами і працівниками. Тривалість наради не повинна перевищувати 1,5 год., а оперативної – 30-35 хв.

Нараду доцільно проводити у другій половині дня, оскільки перша більш продуктивна для самостійної роботи. Не рекомендується проводити більш як одну нараду на день, тим більше з постійним складом учасників. У графіку або повідомленні про проведення наради зазначають години її початку і закінчення. Це необхідно для того, щоб кожен з них міг планувати свій робочий час.

Визначаючи можливу тривалість наради, можна орієнтуватися на такі розрахунки:

доповідь – 15-20 хв., відповіді доповідача на запитання – 5-7, виступи – 2-5, викладеш проекту рішення – 3-5 хв., обговорення і прийняття рішення – 8-10 хв. Отже, тривалість обговорення одного питання не повинна перевищувати 45-50 хв. Слід враховувати, що через 20-30 хв. дебатів з одною питання люди втрачають до нього зацікавленість.

На завершення наради менеджер має обов'язково підбити підсумки та конкретизувати результати.

Якщо остаточне рішення з обговорюваного питання ухвалене, слід вказати, що має бути зроблено і в які терміни.

Якщо рішення не ухвалене, слід призначити групу спеціалістів для підготовки рішення або програми подальших дій для додаткового опрацювання і підготовки проєктів вирішення обговорюваних питань.

Якщо такі кроки не будуть зроблені, у підлеглих буде враження про недоцільність проведеної наради. Після закінчення наради необхідно опрацювати нотатки та оформити документально її результати у стенограмі або протоколі, особливо якщо рішення не ухвалене остаточно і планується продовження його опрацювання.

Протокол наради – це офіційний первинний документ, на підставі якого керівництво має право вимагати від співробітників виконання доручених їм завдань.

Колективне обговорення має викликати у підлеглих відчуття дієвості та необхідності наради, важливості врахування їхньої думки та досвіду.

Важливою формою колективного обговорення ділових проблем є збори.

Причини для скликання зборів:

1) необхідність зробити повідомлення, що потребує пояснення, причому воно дасть поштовх до постановки важливих запитань, відповідь на які слід дати відразу;

2) погодження рішення або ж одержання більшості голосів з винесеного на обговорення важливого питання;

3) необхідність проведення інструктажу з певної процедури або зміни умов діяльності;

4) забезпечення підтримки важливого заходу;

5) роз'яснення ситуації, спростування неправдивих чуток, які несприятливо впливають на діяльність підприємства, загрожують його репутації.

Правила підготовки і проведення зборів для вирішення важливих питань.

1. Переконайтеся, що на збори винесені важливі завдання і конкретні питання. Перш ніж збирати людей, переконайтеся, що збори необхідні.

2. Продумайте, що необхідно для вирішення завдань. Складіть план виступу так, щоб після нього проходило обговорення або запитання і відповіді

3. Визначте час, необхідний для всебічного обговорення питань. Разом з тим не збільшуйте тривалість зборів.

4. Встановіть час і місце проведення зборів з урахуванням їхнього впливу на результати. Узгодьте час, який буде беззаперечно влаштовувати всіх учасників дуже складно, тому оберіть найбільш оптимальний варіант та повідомте час і місце якомога раніше.

5. Створіть атмосферу взаємної довіри на початку зборів. Якщо планується розгляд різних поглядів, необхідно розділити роль ключового спікера і ведучого зборів.

6. Дотримуйтеся основної лінії зборів, що має привести до вирішення завдання.

7. Дотримуйтеся ділового характеру зборів.

8. Записуйте необхідну інформацію та питання, що виникають під час зборів. Після завершення зборів використайте список контрольних питань для оцінювання перебігу зборів та ідей щодо їхнього вдосконалювання в майбутньому.

9. Закривайте збори після виконання наміченого завдання. На завершення слід підкреслити позитивну сторону ухвалені пропозиції.

Значну частину робочого часу менеджера займає проведення нарад і зборів та участь у них. Тому для підвищення їх ефективності доцільно дотримуватися наведених правил.

5.7.Проведення та підготовка ділових переговорів

Ділові переговори – це організаційна форма встановлення та юридичної фіксації виробничо-економічних зв'язків між зацікавленими у спільній діяльності економічно незалежних організацій.

Таблиця 5.3

Модель проведення ділових переговорів

Етап	Зміст етапу
1-й етап. Підготовка переговорів	Визначення предмету переговорів і проблеми обговорення. Складання зразкової програми, сценарію ходу переговорів (1 – 2). Визначення меж непоступливості. Визначення верхнього і нижнього рівня компромісу з гострих питань
2-й етап. Проведення переговорів	Визначення методів переговорів: варіаційний; інтеграції; зрівноважування; компромісний
3-й етап. Вирішення проблеми (завершення переговорів)	Резюмування. Коротке повторення основних положень, за якими досягнута згода сторін. Обговорення перспективи нових зустрічей
4-й етап. Аналіз підсумків ділових переговорів	Аналіз та оцінювання ходу і результатів переговорів, обмін враженнями, визначення першочергових заходів. Аналіз на вищому рівні керівництва, обговорення звіту, визначення обґрунтованості пропозицій. Індивідуальний аналіз поведінки кожного учасника

Методи проведення переговорів.

1. Варіаційний метод можливий, якщо можна заздалегідь передбачити негативну реакцію протилежної сторони і знайти можливі альтернативи. У такому разі необхідно знайти відповіді на запитання: у чому полягає ідеальне (незалежно від умов реалізації) вирішення поставленої проблеми; від яких аспектів ідеального вирішення можна відмовитися; у чому полягатиме оптимальне вирішення проблеми; які аргументи потрібні для того, щоб відповідно відреагувати на пропозицію партнера, що не відповідає інтересам інших партнерів; які нереальні пропозиції слід обов'язково відхилити і за допомогою яких аргументів.

2. Метод інтеграції застосовуються для того, щоб переконати партнера в необхідності оцінити проблематику переговорів із урахуванням суспільних інтересів. У разі розбіжності цілей необхідно шукати спільні позиції та вихідні точки пошуку вирішення, навіть якщо не вдасться досягти згоди за всіма пунктами переговорів.

3. Метод зрівноваження застосовується для роботи з контраргументами. Передбачає визначення доказів та аргументів, які спонукатимуть партнера прийняти вашу пропозицію, а також можливі контраргументи партнера.

4. Компромісний метод – це шлях взаємних поступок. У разі великих розбіжностей згоди слід досягати поступово.

Стадії проведення переговорів.

I стадія переговорів – підготовка до переговорів – має містити: аналіз стану справ; виявлення сильних і слабких сторін учасників; з'ясування, хто буде вести переговори та інтереси якої із груп він представлятиме. Також до початку переговорів необхідно чітко сформулювати свої цілі в переговорах.

II стадія переговорів – попередній вибір позиції. На цій стадії реалізуються дві цілі учасників переговорного процесу: показати вашим опонентам, що їхні інтереси вам відомі та ви їх враховуєте; визначити поле для маневру й намагатися залишити в ньому якнайбільше місце для себе. На початку переговорів сторони проголошують заяви обох сторін про їхні бажання й інтереси. Сторони намагаються зміцнити свої позиції за допомогою фактів і принципової аргументації.

III стадія переговорів – пошук взаємоприйняттого рішення. Сторони визначають можливості один одного, реальність вимог кожної з них і як їхнє виконання цих вимог може відбитися на інтересах інших учасників. Опоненти представляють факти, які є вигідними тільки для них, заявляють про наявність у них усіляких альтернатив. Метою кожного з

учасників є досягнення рівноваги або навіть домінування, захоплення ініціативи всіма можливими способами. Сторони можуть застосовувати маніпуляції та навіть психологічний тиск на ведучого переговорів.

IV стадія – завершення переговорів. Якщо розглянута значна кількість різних варіантів і пропозицій, але угода по них ще не досягнута, це призводить до зростання загальної напруженості. Для ухвалення рішення сторони мають зробити певні поступки. На цій стадії важливо розрізнати, які поступки не впливають на досягнення основної мети переговорів, а які є неприпустимими і зводять нанівець усю попередню роботу.

Умови ефективності переговорів:

- обидві сторони повинні мати інтерес до предмета переговорів;
 - вони повинні мати достатні повноваження в прийнятті остаточних рішень;
 - партнери повинні мати достатню компетентність, необхідні знання у відношенні предмета переговорів;
 - вміти максимально повно враховувати суб'єктивні та об'єктивні інтереси іншої сторони і йти на компроміси;
 - партнери по переговорах повинні довіряти один одному.
- Вміння правильно проводити переговори є обов'язковим для менеджера.

Тема 6. Організація робочого місця менеджера

- 6.1. Поняття робочого місця менеджера та його організація
- 6.2. Основні вимоги до організації робочого місця менеджера
- 6.3. Вимоги до планування та обладнання робочих місць
- 6.4. Режим праці та відпочинку

6.1. Поняття робочого місця менеджера та його організація.

Раціональна організація робочого місця менеджера забезпечує створення в управлінській діяльності максимальних зручностей і сприятливих умов праці, підвищує змістовність роботи. В даний час розроблено більше 5 тис. типових проектів організації робочих місць для різних категорій адміністративно-управлінського персоналу.

При організації робочих місць управлінських працівників необхідно дотримувати певних економічних, ергономічних і естетичних вимог:

1. Матеріальна та моральна зацікавленість – менеджер повинен сформувати систему мотивів, що спонукають працівників систематично поліпшувати режим і умови їх праці.
2. Зручність меблів – слід обирати габарити і форму меблів з урахуванням антропометричних даних працівників.
3. Наявність засобів оргтехніки – робоче місце повинно бути обладнане відповідною оргтехнікою і слід створити технологію ефективного її використання.
4. Сприятливі санітарно-гігієнічні і естетичні умови праці – у приміщенні повинні бути оптимальними температурний режим, освітлення, вологість повітря колір стін, меблів і т. п.
5. Раціональний режим праці та відпочинку – урахування періодів стомлюваності людини при плануванні робочого дня.

Робоче місце менеджера – це просторова зона, обладнана необхідними матеріальними засобами та технікою і певним чином організована, у якій здійснюється трудова діяльність менеджера.

Організація робочого місця менеджера – це сукупність заходів щодо устаткування робочого місця засобами і знаряддями праці та їх розміщення у певному порядку.

Організація робочого місця менеджера повинна здійснюватися у відповідності до певних вимог:

- *технічні вимоги* – враховуючи нормативи робочої площі для різних категорій службовців, необхідно запроектувати простір для безпосередньо робочого місця, для устаткування, а також проходів;
- *ергономічні вимоги* – виробниче середовище повинне бути максимально пристосованим до людини, його фізичної, фізіологічної й естетичної природи, тобто

габарити меблів і устаткування встановлюються відповідно до вимог антропометрії; кабінет менеджера рекомендується розділити на три функціональні зони: *робочу зону, нарад і зону відпочинку*;

– *гігієнічні вимоги* – вимоги до сукупності елементів виробничого середовища (хімічних, фізичних, біологічних) і власне трудового процесу (психофізіологічних), які впливають на стан організму людини – його здоров'я, працездатність, задоволеність роботою, процес відтворення робочої сили і ефективність роботи;

– *інформаційні вимоги* – охоплюють комплекс заходів щодо інформаційного забезпечення робочого місця;

– *естетичні вимоги* відображають відповідність зовнішнього вигляду, дизайну, інтер'єру, кольору фарби або шпалер, наявності квітів до призначення приміщення; головна вимога щодо оформлення інтер'єру робочого місця менеджера – це об'ємно-просторова єдність усіх його складових: планування й архітектурно-будівельного оформлення кімнати, робочих меблів, устаткування, іншого оснащення;

– *економічні вимоги* можна охарактеризувати таким чином: ефект від діяльності працівника на робочому місці повинен перевищувати витрати на устаткування та обслуговування робочого місця і працівника.

Найкращий варіант організації робочого місця, як і в інших сферах діяльності, може бути визначений лише за умови детального аналізу тієї роботи, яка виконується менеджером.

6.2. Основні вимоги до організації робочого місця менеджера

Розглядаючи загальні питання організації праці менеджера, необхідно *звернути увагу на такі аспекти*:

- відповідність робочого місця основним вимогам;
- рівень устаткування;
- відповідність розмірів меблів антропометричним даним менеджера.

Саме відповідність меблів антропометричним даним працівника забезпечує оптимальне робоче положення, а будь-яка невідповідність їх робить розумову працю важкою, продуктивність праці низькою, працівник швидко втомлюється.

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.

Організація робочого місця менеджера передбачає:

- упорядкування і планування приміщення, у якому воно знаходиться;
- вибір і обладнання робочого місця засобами і предметами праці;
- розміщення предметів праці на робочому місці у певному порядку.

Робоче місце менеджера повинно відповідати таким вимогам:

1. Площа робочого місця повинна відповідати санітарним нормам. Так, на технічного виконавця повинно бути не менш, ніж 3-4 м² площі, а на фахівця – 4-6 м². Кабінети менеджерів підприємств, які часто використовуються для нарад і зустрічей делегацій, повинні мати площу 24-55 м², а менеджерів структурних підрозділів, що проводять «оперативки» – 8-24 м². Площа приймальні рекомендується в середньому 19 м².

2. Меблі у кабінеті або іншому службовому приміщенні слід розміщувати з урахуванням взаємозв'язків менеджера з підлеглими та послідовності робіт, що виконуються.

3. Меблі, обладнання робочого місця, кількість і номенклатура знарядь праці повинні відповідати змісту і особливостям виконуваної роботи (наприклад, прийом відвідувачів, проведення нарад, аналіз і обговорення графічних матеріалів, індивідуальна творча робота).

Меблі слід добирати згідно з функціональними, ергономічними, психофізіологічними і естетичними вимогами. Розміщення меблів і засобів оргтехніки має забезпечувати їх зручне використання.

Робоче місце менеджера, який здійснює прийом працівників у службових і особистих справах, проводить на робочому місці наради, приймає і передає конфіденційну інформацію, розміщують, як правило, в окремому приміщенні (кабінеті).

Для кабінету використовують кімнати з природним освітленням прямокутної форми з співвідношенням сторін 1:1,3 або 1:1,5 і гранично 1:2. Квадратні приміщення менш зручні для розміщення кабінету. Мінімальна висота кімнат – 3,25, ширина – 3 м.

Площа кабінету повинна коливатися від 12 до 40 м². Вона визначається функціями, суспільним станом менеджера і не повинна перевищувати розумних меж.

Для фарбування стін кабінету використовують кольори, які сприятливо впливають на нервову систему і поліпшують освітлення – слонової кістки, світло-жовтий, світло-голубий, світло-зелений, світло-бежевий.

Робоче місце менеджера може бути і у загальному приміщенні. При цьому його розташовують окремо від робочих місць підлеглих і воно повинно займати більшу площу, ніж їх робочі місця. У деяких випадках робоче місце можна розмішувати на підвищенні (платформі). Це забезпечує можливість спостереження за робочими місцями виконавців.

З метою часткової візуальної і звукової ізоляції робочого місця менеджера використовують стаціонарні та пересувні перегородки, збірно-розбірні екрани, шафи, боксові розділювальні перегородки, декоративні рослини тощо.

Основні правила раціональної організації робочого місця:

1. «Меблі – візитна картка вашого офісу». Сучасні естетично красиві та екологічно чисті меблі створюють комфортні умови праці і уявлення про сприятливе фінансове становище підприємства. Найкраще обладнати офіс меблями недорогими, з ДСП, покритими спеціальним захисним пластиком. Не слід економити коштів на обладнання усіх приміщень офісними меблями, зокрема тих підрозділів, де співробітники працюють з клієнтами підприємства.

Багато керівників не знають точно, який стиль кабінету обрати. На цей випадок дизайнери застосовують спеціальні психологічні тести, за результатами яких визначається найбільш придатний для даної особистості стиль інтер'єру.

2. «Комфорт робочого місця – запорука високої працездатності співробітників». Максимального комфорту і мінімального стомлення можна досягти в тому випадку, коли правильно підібрані за розміром стіл і стілець для співробітника. Нормальна висота робочої поверхні столу при роботі службовця залежно від його зросту складає 70-75 см, відповідно висота стільця знаходиться у діапазоні від 40 до 45 см. З огляду на різний ріст співробітників найкраще використовувати офісні крісла із сидіннями, що піднімаються.

3. «Порядок – це місце для всього і де все на своєму місці». На робочому столі повинні знаходитись тільки ті предмети і засоби, що часто і постійно використовуються для вирішення задач управління. Наприкінці робочого дня стіл повинен бути абсолютно чистим в інтересах дотримання службової таємниці. Стіл менеджера чи фахівця, завалений документами, книгами і газетами, говорить про неохайну і неділову людину.

4. «Пар кістки ломить!». Дуже погано працювати в жаркому, душному приміщенні і влітку, і взимку, тому що підвищується стомлюваність, знижується продуктивність праці, збільшується імовірність простудних захворювань. Крім того, відбувається перегрівання організму, що веде до збільшення захворюваності співробітників. Оптимальною є температура приміщення 18–22 °С. Залежно від звичок співробітників і пори року вона може підбиратися у зазначеному вище діапазоні.

5. «Гучність музики обернено пропорційна інтелекту». Питання, що стосуються роботи під музику, повинні бути узгоджені в колективі і регламентовані. У будь-якому випадку гучна музика протягом усього робочого часу негативно впливає на психіку всіх працівників.

6. «Службовий телефон – річ необхідна для роботи». Однією з проблем у колективі є використання службового телефону для особистих бесід. Адміністрація підприємства повинна рекомендувати співробітникам нетривалі і нечасті особисті телефонні переговори, інакше телефон буде закритий для клієнтів і зовнішнього середовища.

Умови праці – це сукупність елементів (чинників) виробничого середовища і трудового процесу, що впливають на функціональний стан організму людини - здоров'я, працездатність, задоволеність працею і її ефективність.

Чинники, що визначають виробниче середовище, наведено на рис. 6.1.

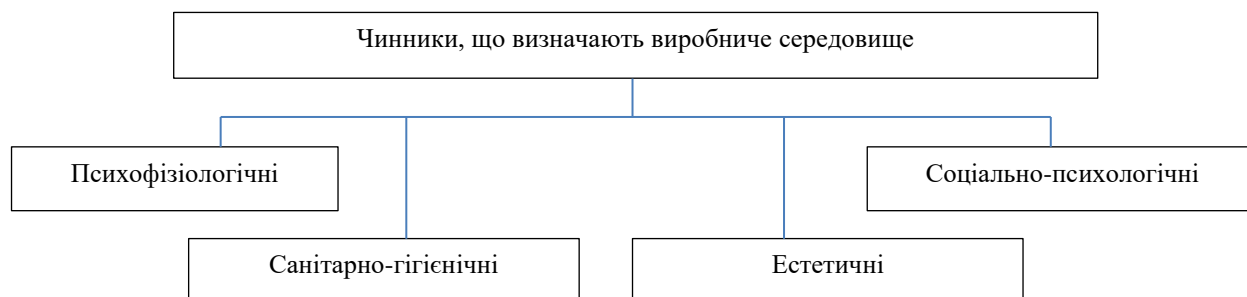


Рис. 6.1. Чинники, що визначають виробниче середовище

1. *Психофізіологічні чинники* забезпечують умови вискоефективної діяльності і збереження здоров'я службовців (постійне входження в працю, її ритмізація, нормальне чергування роботи і відпочинку, зміна форми діяльності, активні форми роботи і відпочинку тощо).

2. *Санітарно-гігієнічні чинники* характеризують мікроклімат (температуру, вологість і швидкість руху повітря, освітлення, шум, вібрацію і забарвлення службових приміщень і устаткування).

3. *Естетичні чинники* включають колірне вирішення інтер'єрів, озеленення службових приміщень, використання в інтер'єрах приміщень виробів живопису і прикладного мистецтва.

4. *Соціально-психологічні чинники* пов'язані із застосуванням засобів, спрямованих на формування психологічної підготовленості людини до роботи з новою технікою, до нововведень (зняття психологічних бар'єрів), зі створенням нормального психологічного клімату в колективі, встановленням нормальних взаємовідносин керівників і підлеглих, зокрема з використанням розроблених науковцями і перевірених практикою принципів спілкування керівників з підлеглими.

6.3. Вимоги до планування та обладнання робочих місць

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 виключати витрати часу, пов'язані з недоцільним переміщенням, забезпечувати умови для раціонального виконання менеджером своїх функцій і економне використання площі службового приміщення.

Виділяють такі *основні системи планування приміщень* (рис. 6.2).

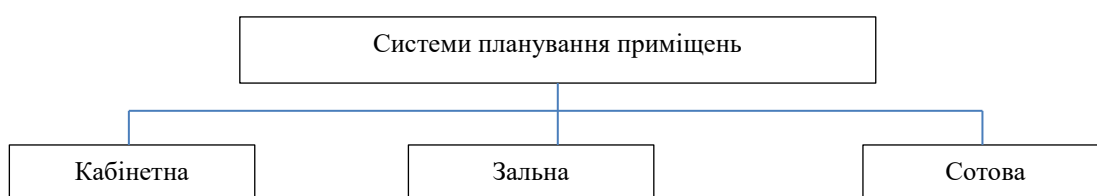


Рис. 6.2. Системи планування приміщень

1. *Кабінетна*: передбачає використання окремих кабінетів на 1-3 чоловік, малих кімнат – на 4–10 чоловік і великих – на 11–30 чоловік з урахуванням можливостей підприємства і необхідного набору засобів управлінської праці. Перевагами системи є: створення

конфіденційної, відокремленої і творчої обстановки, необхідної для роботи зі складними документами; створення комфортних умов для малих груп співробітників; підвищення власникам кабінету статусу. Недоліки системи: збільшення витрат на опалення та освітлення, подовження маршрутів документопотоків, незручність для проведення великих нарад, колективної роботи.

2. *Зальна*: структурні підрозділи і виробництва розміщуються у великих залах (на поверхах) будинку з кількістю співробітників понад 100. Ці приміщення обов'язково обладнуються штучним освітленням, кондиціонуванням повітря і звукоізоляцією. Робочі місця відокремлюються один від одного пересувними перегородками заввишки 1,5 м. або шафами. На Заході такий принцип традиційний, на Україні ж він застосовується тільки в нових, спеціально побудованих під офіси будинках. Їх перевагою є зниження витрат на будівництво та експлуатацію приміщень, зменшення площ на одного працюючого, забезпечення раціональної технології управління. При зальному плануванні завдяки постійному зоровому контакту полегшується спілкування, знижується потреба в нарадах. За допомогою перегородок кожному можна зробити свій «кабінет». Головні недоліки: неможливість створення творчої обстановки, особливо для вчених і менеджерів; надлишковий шум у залі; у залах у цілому важче зосередитись, більше спокус відволіктися на сторонні справи і розмови, вища стомлюваність; слабкіше проявляється статус індивіда, нечітко визначаються межі робочих місць. Тому в багатьох японських фірмах створюють спеціальні «кімнати для думання».

3. *Сотова (коміркова)*: у великому залі розміщаються співробітники підрозділу, а приміщення для менеджерів відділів і служб формуються за допомогою спеціальних пересувних перегородок з рифленого скла заввишки 1,5-2,0 м. Застосування перегородок створює сприятливу обстановку для співробітників відділу. У той же час керівник підрозділу може вільно спостерігати за роботою відділів і служб, а також і дисципліною праці. Ця система широко застосовується у великих західних компаніях.

У епоху, коли начальство працювало в храмах-кабінетах з панелями із червоного дерева, Девід Паккард обладнав своє робоче місце у великій кімнаті, серед своїх інженерів. Він практикував метод управління «прогулюючи там-сям» (management by walking around), що пізніше став відомим. Але самим радикальним у його стилі управління було те, що він ділився капіталом і прибутком підприємства з усіма співробітниками.

Деякою мірою подоланню недоліків відзначених систем планування приміщень служить концепція комбінованого офісу, яка припускає, що кожному співробітнику виділяються постійне і тимчасове робочі місця. Перше закріплено за ним у вигляді невеликого кабінету і призначене для виконання основних функцій; друге – у вигляді загального приміщення для допоміжних робіт, нарад і збереження документів, прийому відвідувачів, творчої роботи.

При розподілі приміщень рекомендується дотримувати таких правил:

1) у першу чергу, розміщувати великі структурні підрозділи (адміністрація, канцелярія, бухгалтерія, відділи маркетингу, кадрів) і враховувати можливість їх розширення;

2) суміжні відділи розміщувати поруч один з одним, щоб мінімізувати час на обмін інформацією;

3) відділи, що пов'язані з прийомом відвідувачів (збут, кадри, бухгалтерія), повинні розміщуватися поруч із входом, ліфтом і сходовим майданчиком;

4) складські, розмножувальні та транспортні підрозділи повинні бути ізольовані від прийому відвідувачів і офісних приміщень;

5) кімнати для паління, санвузли повинні бути на кожному поверсі і легко доступні клієнтам і співробітникам.

У сучасних умовах більша частина робочих місць менеджерів формується на основі індивідуальних проектів (розробок) або взагалі без них. У цьому одна з причин невисокого рівня організації робочих місць, низької ефективності витрат на їх обладнання.

Проект організації робочого місця менеджера включає такі розділи.

1. Зміст праці (що і за допомогою чого робиться).

2. Технологічні, інформаційні та інші зв'язки.
3. Ескіз розміщення устаткування.
4. Забезпечення необхідними ресурсами.
5. Господарське і технічне обслуговування.
6. Кваліфікаційні та освітні вимоги до менеджера.

До проектування робочих місць на практиці ставляться певні вимоги, що частково можуть бути виражені в кількісних показниках – нормах і нормативах, а частково піддаються лише якісному опису.

Ряд вимог, насамперед, в області санітарії, техніки безпеки, правил експлуатації устаткування, є обов'язковими, і за їх порушення керівник може понести відповідальність аж до карної. Інші вимоги відносяться поки до бажаних (естетичність, ергономічність тощо), але їх дотримання або недотримання безпосередньо впливає на продуктивність праці, а тому для підприємства має дуже важливе значення.

Паспорт робочого місця менеджера включає такі розділи:

- 1) призначення і загальні характеристики;
- 2) штатний розпис підприємства; положення про оплату праці;
- 3) схема монтажу технічних засобів;
- 4) інструкції з експлуатації;
- 5) нормативи управлінської праці;
- 6) планування робочого місця;
- 7) меблі, устаткування і технічні засоби;
- 8) функціональні обов'язки (основні елементи роботи);
- 9) методи і прийоми праці;
- 10) умови праці;
- 11) оплата праці;
- 12) організація обслуговування;
- 13) регламентуюча документація;
- 14) завантаження робочого місця (нормування);
- 15) охорона праці і техніка безпеки.

Вихідними даними для розробки паспортів робочих місць є: типові паспорти робочих місць; моделі робочих місць співробітників; інструкції з техніки безпеки; робочий проект будинку (офісу); специфікація на меблі та устаткування; положення про підрозділи; посадові інструкції; контракти співробітників; нормативи площ на одного співробітника.

Робоче місце менеджера складається з *трьох функціональних зон*. Відповідно до цього є доцільним зональне (блочне) розміщення основних елементів обладнання робочого місця.

Розміри меблів повинні відповідати антропометричним даним менеджера. Далеко не завжди меблі, які випускають масово, наприклад, столи, робочі крісла підходять для осіб високого (низького) росту. Слід підбирати такі меблі, які б забезпечили правильну робочу позу, зручність при виконанні усіх видів робіт. Якщо необхідно, це можна зробити кількома технічними операціями (змінити висоту столу або крісла, видалити середній ящик стола, виготовити приставку та ін.).

Поверхня меблів повинна бути твердою, гладенькою, вкритою матеріалом, який виключає відблиски від природного та штучного освітлення.

У кабінеті менеджера може бути кілька столів. Письмовий стіл – основний елемент робочого місця. Використовується двотумбовий стіл.

Приставні столи бувають двох типів. Перший тип – одно- або двотумбовий стіл – призначений для розміщення засобів оргтехніки і особистих речей (у ящиках). Його розташовують перпендикулярно до письмового столу, зліва від крісла менеджера у вигляді букви «Т». Замість такого столу може бути спеціальна тумба, де зберігають особисті речі, предмети гігієни, медикаменти, мінеральну воду, документи, які використовуються рідко, канцелярські приладдя тощо.

Другий тип – безтумбовий стіл, за яким розміщуються відвідувачі. Його розташовують перпендикулярно до центральної частини письмового столу і розрахований він для

розміщення двох-чотирьох чоловік. Робоча поверхня приставного столу має бути в одній площині з робочою поверхнею письмового.

Стіл для засідань не примикає до письмового столу, його розміри визначаються максимальною кількістю запрошених на засідання працівників. Навколо столу розміщують стільці або крісла, на столі – креслення, рисунки, схеми, макети та ін. Вздовж стола на стінах або спеціальних пересувних стояках прикріплені кронштейни для схем, карт, плакатів.

Крісла і стільці, які використовують у кабінеті, повинні бути зручними в користуванні, а крісло менеджера може бути пристосоване і для короткочасного відпочинку.

Крісло менеджера повинно мати підйомно-поворотний механізм, який забезпечує вибір найбільш зручної пози. Оптимальна висота сидіння залежить від росту людини і становить при рості: 16-70 см – 45 см; 17-80 см – 47 см; понад 180 см – 49 см. Доцільно, щоб робоче крісло мало напівтверді спинку і поруччя, поворотний механізм.

Шафи, полиці і бокси – невід’ємні елементи приналежності кабінету. Шафи можуть бути книжкові, для верхнього одягу, рідше – конторські (для зберігання справ). Використовуючи типові елементи збірно-розбірних меблів, можна здійснити необхідне компонування елементів, надаючи комплекту меблів форми, яка відповідає функціональному призначенню (зберігання справ, креслень, макетів, зразків продукції тощо).

Нерідко в кабінетах менеджерів є бокси для зберігання справ у вертикальному або підвішеному положенні.

Якщо в кабінеті є сейф, доцільно, щоб він був прихований якоюсь перегородкою або знаходився поза полем зору відвідувачів.

У кабінеті можуть бути грифельна дошка (вона повинна бути прикрита декоративною шторою), стенди і кронштейни для розміщення схем, креслень, плакатів і графіків, стіл для макетів і моделей.

Якщо в цьому є потреба, у кабінеті встановлюють кондиціонер, вентилятор, озонатор, сонцезахисні жалюзі, калорифер тощо.

6.4. Режим праці та відпочинку

Режим праці та відпочинку – це встановлені для кожного виду робіт порядок чергування та тривалості періодів роботи й відпочинку, які підтримують високу працездатність, збереження здоров’я працюючих; він передбачає правильне чергування часу роботи з мікропаузами та перервами на відпочинок з урахуванням специфіки виробництва або виконуваних функцій.

Мікропаузи – короткі, тривалістю в декілька секунд перерви між окремими елементами операції, викликані перебудовою процесів збудження та гальмування у нервовій системі людини при закінченні однієї дії та переході до іншої. Мікропаузи можуть складати до 9-10 % оперативного часу і включаються до норми.

Працездатність людини змінюється протягом доби. Пік її спостерігається в ранкові та денні години – з 8 до 12-ої та з 14 до 17-ої відповідно. У період з 12 до 14-ої, а також у вечірній годині, як правило, спостерігається деяке її зниження, а у нічний час вона досягає свого мінімуму. З урахуванням цього встановлюється змінність роботи підприємств, початок та закінчення роботи у змінах, перерви на відпочинок та сон.

Основним часом відпочинку протягом робочого дня є обідня перерва, яка має поділяти робочий день на дві рівні частини. Нормальна тривалість обідньої перерви складає 40-60 хв.

На початку робочого дня темп роботи поступово підвищується (це період входження в роботу, він триває від 20 хвилин до 1,5 години). У період високої працездатності показники продуктивності та якості роботи на 2-2,5 години стабілізуються. Ближче до середини дня починається спад. Після обідньої перерви працездатність знову підвищується, хоча й не досягає того рівня, що був у першій половині робочого дня (зміни). Потім знову починається спад, з’являється втома, іноді різко виражена наприкінці робочого дня.

При визначенні часу на відпочинок протягом робочого дня необхідно враховувати такі виробничі чинники: фізичні зусилля; розумові зусилля; нервові напруження, темп роботи, робочу позу, монотонність роботи; психологічний мікроклімат у колективі; умови праці

(шум, вібрація, температура повітря, загазованість, запиленість, освітлення тощо); ступінь відповідальності та можливі наслідки допущених помилок при виконанні функцій.

Відпочинок може бути пасивним і активним. *Пасивний відпочинок* (у положенні сидючи або лежачи) необхідний при важких фізичних роботах та роботах, пов'язаних з постійними переміщеннями/переходами або виконуваних стоячи, особливо у несприятливих умовах. В окремих випадках доцільне застосування спеціальних гімнастичних вправ на релаксацію м'язів. При виконанні робіт у сприятливих умовах доцільно застосовувати *активну форму відпочинку* шляхом зміни форм/видів або проведення виробничої гімнастики та аутогенних тренувань.

Гнучкий робочий час означає, що працівники можуть вибрати час початку й закінчення роботи в межах, встановлених менеджментом.

Способи формування гнучкого графіку робочого часу:

- 1) щоденний вибір часу початку й закінчення роботи;
- 2) змінна, тривалість робочого дня (наприклад, можна «брати в борг» години, а потім «повертати» їх);
- 3) загальний час, тобто кількість годин, встановлених менеджментом, коли всі службовці повинні бути на роботі.

Набір типів графіку від найменш до найбільш гнучких, які використовуються на практиці:

1) *гнучкий цикл* – вимагає від працівників вибору певного часу початку й закінчення роботи, а також роботи з цього розкладу протягом певного періоду наприклад, тиждень або місяць; період роботи звичайно 8 год.;

2) *змінний графік* – дозволяється змінювати час початку й закінчення роботи, але працювати повний робочий день – 8 год.;

3) *змінний день*, дозволяється «дебет і кредит» робочих годин (наприклад, працювати один день по 10 год., а другий – по 6 год., але так, щоб у підсумку наприкінці тижня виходило всього 40 год.;

4) *дуже гнучкий графік* – дозволяється «дебет і кредит» годин, але необхідна щоденна присутність, наприклад, з 10-ї ранку до 14-ї, але лише в понеділок і п'ятницю;

5) *гнучке розміщення* – працівник може змінювати не тільки години, а й розташування роботи, тобто може працювати вдома, у філії тощо.

У гнучких системах існують два великих тимчасових періоди – загальний (або постійний) час і гнучкий (або змінний). Протягом загального періоду всі працівники підрозділу або групи повинні бути на роботі. Період гнучкого часу – це години, у межах яких працівник вільний у виборі – бути чи не бути йому на роботі. Існує, звичайно, вимога, відповідно до якої протягом дня певний час має бути відпрацьований в будь-якому разі.

Позитивними результатами використання програм гнучкого часу є зростаюча продуктивність і підвищення рівня морального задоволення від роботи, скорочення витрат на оплату понаднормових годин через зменшення кількості пропусків і зростання продуктивності праці.

Тема 7. Самомотивування та самоконтроль менеджера

7.1. Розвиток у менеджера ініціативності та уміння володіти ситуацією

7.2. Поняття самомотивації, причини демотивації

7.3. Формування звичок

7.4. Прокрастинація: види, причини та засоби подолання

7.5. Роль самоконтролю в роботі менеджера

7.1. Розвиток у менеджера ініціативності та уміння володіти ситуацією

Однією з умов і показником конкурентоспроможності менеджера є наявність волі. Чим інтенсивніше прагнення менеджера до виконання поставленої мети, тим вищий ступінь прояву вольових зусиль, оновлення знань, дій, які укріплюють конкурентні позиції та конкурентну стратегію життєдіяльності.

Воля – навичка, яка притаманна людині від народження, а властивість, якої можна набути і розвинути.

Еволюційні рівні оцінювання переваг конкурентоспроможності людини – це вольова діяльність, мотиваційно-вольовий відбір, емоційно-вольова саморегуляція, вольові характеристики. Вольовими якостями менеджера є енергійність, витримка, наполегливість, терпимість, сміливість, рішучість, здатність до ризику. Відсутність цих якостей розглядається як показник слабкої волі. Демонстрація вольових якостей не завжди свідчить про прояв волі.

Ініціатива (від лат. *initium* – початок) – це перший крок у будь-якій справі; внутрішнє спонукання до нових форм діяльності.

Ініціативність – вміння діяти енергійно, здатність висувати ідеї та намічати шляхи їх втілення.

Чинники, які сприяють стимулюванню ініціативи: відповідальність керівника, творча атмосфера, стиль керівництва, встановлення цілей та завдань, мотивація, самостійність у прийнятті рішень, сформована система комунікацій.

Можна виділити такі перешкоди до застосування творчого підходу при прийнятті управлінських рішень: лінь, сталі звички, зайва напруженість та серйозність, ослаблена цілеспрямованість, недостатні можливості, недосконала методологія.

Деякі вчені у сфері психології управління розглядають керівника (менеджера), який повинен бути наділений *підприємницькими якостями*, тобто уміння передбачати і швидко оцінювати ситуацію, розраховувати можливі результати, уміння розумно ризикувати.

Найбільш важливою якістю керівника є *стійкість до стресу*, яка проявляється через здатність протистояти сильним негативним емоційним впливам, що викликають високу психічну напруженість, оскільки діяльність керівника протікає в умовах значних психологічних навантажень.

Зі стресами тісно пов'язані, а часто є їх причинами *фрустраційні стани*, які виникають через неможливість досягнення важливих цілей для менеджера. Фрустрації найбільш характерні саме для управлінської діяльності, яка є синтезом безлічі значущих цілей і потреб, планів і прагнень, перешкод та обмежень на шляху до їх реалізації.

Стойкість до фрустрації – одна з професійно-важливих якостей керівника.

У результаті синтезу фрустраційної стійкості керівника і його стійкості до стресів формується емоційна резистентність (стійкість) особистості («уміння тримати удар»).

Через схильність сприймати і оцінювати ситуації як потенційно небезпечні виділяють людей із певним типом поведінки особистості в тій чи іншій ситуації:

- *гіперемоціональна оцінка* – схильність перебільшувати емоціогенність ситуацій;
- *гіпоемоціональна оцінка* – схильність занижувати емоціогенність ситуацій;
- *адекватно емоціональний* – врівноважений тип реагування на ситуації.

Керівник повинен контролювати прояви власних емоцій (поведінці, мові, міміці тощо). У цьому контексті варто виділити три основні аспекти.

1. Суб'єктивний контроль керівника за експресивними виявами емоційних і вольових станів, за своєю поведінкою загалом.

2. Уміння володіти засобами експресивного впливу на підлеглих (зокрема, створювати імідж «вольового», емоційнопривабливого керівника, «твердої» людини, що вміє володіти собою).

3. Уміння використовувати експресивні засоби як канал інформації про підлеглих – вміння із зовнішніх і найчастіше з емоційно-експресивних виявів отримувати важливу інформацію про підлеглих. Діагностичні уміння складаються з точності міжособистісної перцепції, експресивної чутливості і психологічної проникливості.

Уміння менеджера управляти собою – це турбота про себе і підтримка своєї працездатності. Важливими аспектами управління собою є: підтримка фізичного здоров'я; раціональний розподіл сил; подолання труднощів; раціональний розподіл часу.

Підтримка фізичного здоров'я передбачає слідкування за своєю вагою за рахунок здорового образу харчування, виконання фізичних вправ, вибору способу спортивного

тренування, балансування своїм навантаженням, уникання шкідливих звичок (паління, алкоголь).

Раціональний розподіл сил впливає на збереження енергійності та активності менеджера на протязі довгого періоду життя. Енергійність людини зменшується або збільшується від емоційних причин (гнів, страх, ревності, ранимість). Позитивними емоціями вважаються: хвилювання (стимулює активність); співпереживання (управління стає гуманним); зацікавленість (допомагає просуватись вперед); допитливість (допомагає освоювати нові сфери); впевненість (додає солідності зусиллям працівників).

Подолання труднощів – це уникнення від стресового стану у кризовій ситуації. Якщо менеджер говорить, що він має труднощі, то це означає що він відчуває себе нездатним справитись зі своїми зобов'язаннями і вимогами ситуації.

7.2. Поняття самомотивації, причини демотивації

Самомотивація (з англ. self motivation) – «мотивація себе». *Самомотивація* – це вміння тривалий час обходитися без зовнішніх стимулів і контролю в різних ситуаціях, які з вами трапляються, зокрема на роботі; здатність вашого персоналу у важких ситуаціях та умовах необхідний час обходитися без зовнішньої підтримки і заохочення; процес виховання впевненості в собі, явище, яке породжене ієрархією потреб людини.

Самомотивація – це вміння людини переводити роботу з розряду «треба» в розряд «хочу».

З одного боку, це здатність до самомотивації може бути вигідною керівникові: йому не треба прикладати значних зусиль для додаткової мотивації; але з іншого боку – працівник часто стає погано керованим, особливо при частковій або повній втраті інтересу до роботи, він легко залишає компанію в ситуації, коли самореалізація стає неможливою.

Самомотивацією найчастіше володіють особи, яких спонукає до роботи прагнення максимально розкрити свої таланти і можливості. Саме тому самомотивацію можна скоріше назвати життєвою позицією, а ніж управлінською характеристикою. В бізнесі ця якість в більшій мірі притаманна керівникам вищої та середньої ланок управління, а також спеціалістам з високим професійним рівнем.

Здатність до самомотивації – дуже цінна характеристика працівника. Вона демонструє, що людині подобається його робота, а гроші та інші матеріальні бонуси вторинні. Однак потрібно пам'ятати, що навіть заняття улюбленою справою потребує самодисципліни.

Демотивація – це результат внутрішнього конфлікту, коли співробітник розуміє, що йому необхідно рухатися вперед, але він не хоче робити цього. Існує безліч причин втрати мотивації: від невдалої адаптації новачка в компанії до відсутності обіцяної керівництвом винагороди при досягненні необхідних результатів у роботі.

Причини демотивації співробітників:

- відсутність визнання, публічного заохочення, кар'єрного зростання;
- робота недостатньо цікава, щоб стимулювати;
- персонал не залучають до участі у прийнятті рішень, здійснення змін;
- ідеї та пропозиції не підтримуються, не вислуховуються;
- відсутність професійного розвитку (доручень, навчання);
- постійна критика роботи без позитивної оцінки досягнень;
- надмірна завантаженість роботою – люди не в змозі з нею справитися, відчувається тиск і нетерплячість з боку адміністрації.

Основні фактори демотивації:

- незнання цілей компанії, непогодженість з ними;
- невдачі через некомпетентність (вирішення шляхом впровадження системи внутрішньої оцінки та подальшого навчання персоналу, створення корпоративного навчального центру);
- відсутність чіткої координації діяльності співробітників та підрозділів, крос-функціональних зв'язків в компанії (вирішення шляхом впровадження системи стандартів, в

яких описано основні бізнес-процеси, методи роботи з замовленнями, клієнтами, рекламаціями, процеси відвантаження продукції, регламент проведення нарад та організації роботи відділів, посадові інструкції співробітників тощо);

- невідповідність дійсності очікуванням;
- особисті проблеми співробітника.

Виділяють чотири рівні спонукальних мотивів.

1 рівень – гроші: найнижчий рівень мотиваційної шкали за класифікацією Р. Хаббарда. Люди, яких стимулюють виключно гроші, не завжди лояльні та продуктивні співробітники.

2 рівень – особисті вигоди: мета співробітника – не самі гроші, а те, що вони можуть дати (автомобіль, будинок тощо). Людині важливо мати певний особистий статус, імідж, бажання займати хорошу посаду, володіти корпоративними привілеями. Працівникам, чия мотивація знаходиться на даному рівні, рідко притаманні лояльність і ефективність.

3 рівень – особиста переконаність: такий співробітник має бажання само реалізовуватися, йому хочеться виконувати складні завдання, брати участь в напружених проектах заради того, щоб довести собі і компанії, що він може з ними впоратися. Робота для такої людини цікава сама по собі, вона приносить йому радість і задоволення не тільки як джерело доходів, але й тому, що співробітник пишається своїми результатами. Найчастіше працівник з мотивацією третього рівня ефективний, відданий компанії і дуже амбітний.

4 рівень – почуття обов'язку: людиною керує ідея, висока мета. Такі люди надзвичайно результативні, завжди віддані своїй справі та організації. Зазвичай це власники бізнесу, а також співробітники, що розділяють з ними місію компанії.

Існує велика кількість підходів і методик, які можуть допомогти керівнику розвинути самомотивацію у співробітників: матриця «хочу-можу» (табл. 7.1); рефреймінг.

Таблиця 7.1

Матриця самомотивації «хочу – могу»

Можливість	«Могу – Не хочу»	«Хочу – Могу»
	Співробітник компетентний, але в нього відсутнє бажання працювати. Часто це старі досвідчені професіонали, які раптом втратили бажання (синдром «вигорання»). Керівнику слід провести розвиваючу бесіду (з працівником чи колегами), проаналізувати результати роботи підлеглого, визначити, причини зниження показників ефективності, їх причин.	Людина має внутрішню мотивацію та необхідні для його посади компетенції. Це справжній трудовік, якого слід берегти. Керівнику потрібно радіти такому цінному працівнику і підтримувати його самомотивацію. Це може бути і «виклик» в завданнях, і нові проекти, і інший напрямок діяльності.
	«Не могу – Не хочу»	«Хочу – Не могу»
	Часто це втомлені, негативно налаштовані люди, які мріють лише про якнайшвидше закінчення робочого дня. Або це співробітники, які хочуть накопичити стаж для резюме, але воліють займатися особистими справами, а не обов'язками.	Співробітник сповнений бажання працювати, але не знає або не вміє чого-небудь. Найчастіше це новачки або досвідчені фахівці, яких підвищили або перевели на іншу посаду, де їм, однак, не вистачає потрібних компетенцій. Керівнику необхідно з'ясувати це і провести додаткове навчання.
	Бажання	

Рефреймінг – це спеціальний прийом, що дозволяє побачити ситуацію, факт, дію під іншим, незвичним для людини кутом зору. У класичному прикладі оптиміст бачить склянку з водою наполовину заповненою, песиміст же вважає його наполовину порожнім. Знаючи, яка установка для співробітника є пріоритетною – позитивне «прагнення» або негативне «уникання», – цілком можливо частково спрогнозувати його дії в тій або іншій ситуації. Керівники за допомогою спеціальних прийомів можуть впливати на формування позитивного сприйняття дійсності, розвивати в них уміння бачити іншу сторону подій. *Рефреймінг може будуватися за декількома принципами:*

- позитивне переформулювання повідомлень: «Ми даємо тобі додатковий проект, щоб ти міг виявити себе й довести свою здатність до подальшого росту» (замість: «Ти одержуєш додаткове навантаження за ті ж гроші»);

- виявлення переваг будь-якої ситуації або кожної якості людини, використання у

формулюваннях слова «проте»: «Він повільний, проте ретельно все перевіряє й не допускає помилок»;

- постановка факту або ситуації у вигідний для порівняння ряд: «Наш відділ завантажений набагато менше ніж бухгалтерія», «Ти зараз робиш цю роботу швидше, ніж три місяці назад»;

- використання контрастів зі словом «або»: «Краще, якщо я пообіцяю тобі необхідні засоби, або скажу про реальні ресурси, які можу гарантувати?».

Всі ці методи – це позитивна самомотивація. Але на деяких такі методи, на жаль, не діють. Деяким більше підходить негативна самомотивація. Якщо в позитивній самомотивації ведучим був мотив досягнення успіху, то в негативній – мотив уникнення невдачі. Позитивна самомотивація налаштовує нас на те, що в разі успішного виконання роботи нас чекає щось хороше. А девіз негативної самомотивації може звучати так: «напартачив – чекай невдач!».

Негативна самомотивація – це порівняння себе з іншими, це чітке уявлення неприємностей, які чекають у випадку невдачі. У деяких випадках доводиться «залучати» помічників з боку. Наприклад, можна оголосити свої цілі публічно при якомога більшій кількості свідків. Деяким працюється продуктивніше, коли вони знають, що в разі невдачі їх буде зневажати весь відділ.

Варто зазначити, що в процесі самомотивації менеджер повинен враховувати індивідуальні (особистісні) відмінності. Коли менеджер реалізує власні життєві і професійні задуми та плани через продуктивні форми організаційної поведінки та виробничу активність – це означає, що його самомотивація досягла успіху.

Ефективні прийоми самомотивації

1. Поставте перед собою реальний орієнтир.
2. Метод візуалізації: сконцентруйтеся на результаті.
3. Навчання і саморозвиток.
4. Не бійтеся робити помилки.
5. Формуйте позитивні звички.

В основі самомотивації лежать стимули. У кожному конкретному випадку вони можуть бути різними, але їх можна розбити на 5 категорій:

- особисті бонуси. Різні способи заохочення себе самого за виконувану роботу. Однак, дуже важливо розуміти, що це лише додатковий стимул, але ніяк не причина займатися поточною діяльністю. В іншому випадку це втрачає будь-який сенс;

- амбіції, цілі. У кожної людини вони є хоча б на підсвідомому рівні, проте важливо їх конкретизувати і зробити реальними;

- усвідомлення важливості своєї мети. Іншими словами – серйозність;
- прагнення до саморозвитку;
- боротьба з лінню.

На практиці по мірі зростання вашого досвіду робота не зменшується, а навпаки, збільшується. Необхідно правильно використовувати власний час, знайшовши правильний підхід і проявити наполегливість.

7.3.Формування звичок

Звичка – автоматизована дія людини, виконання якої за певних умов стає предметом стійкої потреби та закріплюється в поведінці. Є неусвідомленою формою поведінки, оскільки її реалізація не потребує роздумів або свідомих зусиль особи й відбувається мимовільно.

На думку вчених, звички виникають тому, що мозок постійно шукає способи економії зусиль.

Процес дії звички відбувається у вигляді *треступеневої петлі*. По-перше, є знак (тригер) – пусковий механізм, який наказує мозку включити автоматичний режим і повідомляє, яку звичку вибрати. Потім відбуваються звичні дії – фізичні, розумові або емоційні. Нарешті, третій ступінь – нагорода, яка допомагає мозку зрозуміти, чи має сенс

запам'ятати на майбутнє саме цю петлю. Згодом ця петля: знак (тригер), звичні дії, нагорода – стає все більш автоматичною.

При виникненні звички мозок перестає брати участь в ухваленні рішень в повну силу; перестає старанно працювати або перемикається на інші завдання. Тому, до тих пір, поки особа не буде усвідомлено боротися зі звичкою (не буде знайдено нові звичні дії), доти модель буде виконуватися автоматично.

Існує два загальних правила для розвитку звички:

- 1) знайти простий і очевидний знак (тригер);
- 2) чітко визначити нагороду.

Золоте правило зміни звичок: щоб змінити звичку, потрібно ввести нову дію і при цьому зберегти старий знак (тригер) і колишню нагороду.

Принципи формування корисних звичок:

1. Вибираємо звичку і встановлюємо чіткі правила гри. Формулюємо письмово в чому полягатимуть наші дії: кількісні і якісні показники.

2. Створюємо мотивацію. Пояснюємо самому собі необхідність зроблених зусиль. Обдумуємо, навіщо нам потрібна ця звичка, що вона змінить, що привнесе в наше життя, чому це для нас важливо.

3. Встановлюємо знаки (тригери). Звички – це неусвідомлені моделі поведінки, які «включаються» як тільки спрацьовує певний тригер. Продумуємо, який тригер буде «включати» нашу нову звичку. «Прив'язуємо» звичку до якоїсь іншої постійної обставини.

4. Виділяємо час для звички. Ні в якому разі не допускати два дні поспіль пропуску в формуванні звички. Навіть якщо так склалося, що один день був пропущений, в наступний день слід зробити все, щоб дія була зроблена.

5. Створюємо оптимальні умови для формування звички. Необхідно прибрати всі чинники, які можуть завадити формуванню нової моделі поведінки і при цьому створити умови, які будуть підштовхувати до формування нової звички.

6. Фінансовий стимул. Визначаємо грошове покарання за невиконання дії.

7. Залучаємо однодумців. Знаходимо людей, з яким можна разом працювати над новою звичкою і звітувати одне одному.

7.4.Прокрастинація: види, причини та засоби подолання

Прокрастинація (procrastination) – схильність людини відкладати неприємні завдання на потім, тяжіння до справ, що приносять більше задоволення або швидший результат.

Прокрастинатори – люди, схильні відтерміновувати виконання завдань, перекладати відповідальність на інших, працювати хаотично, без плану, або лише під натхненням чи за настання реченця (deadline). Тому вони є неефективними членами у команді.

Ноа Милграм («Прокрастинація: хвороба сучасності», 1992 р.) визначив п'ять *видів прокрастинації*:

– *щоденна, побутова*: відкладання домашніх справ, які потрібно виконувати регулярно;

– *прокрастинація прийняття рішень*, різного рівня від важливих до малозначущих;

– *невротична*, блокування прийняття життєво важливих рішень: вибір професії, супутника життя, партнера;

– *академічна*: відкладання виконання навчальних завдань, підготовки курсових, іспитів;

– *компульсивна*: поєднання відкладання будь-яких справ з відкладанням прийняття рішень.

Всі п'ять видів прокрастинації, для полегшення пошуку та вибору відповідних засобів боротьби з прокрастинацією, можна об'єднати у дві групи.

1. Відкладання виконання завдань.
2. Відкладання прийняття рішень.

Наслідками прокрастинації може бути заниження (причому прогресуюче), самооцінки; почуття провини; тривожність, стрес і напруження; самопоїдання; незадоволення оточуючих; погіршення іміджу.

Основні причини прокрастинації.

1. Відсутність інтересу і мотивації до тих завдань, які необхідно виконати.
2. Відсутність досвіду планування і виділення пріоритетних завдань. У цьому випадку часто завдання відкладаються до останнього моменту, а потім виконуються наспіх і поверхово.

3. Відсутність розуміння наслідків від невиконання завдань, відсутність розуміння цінності подолання себе і отримання більш значущих результатів.

4. Страх, які витісняють спонукачі мотиви, створюючи тим самим захист від нового, невідомого і тому лякає.

5. Перфекціонізм в різних його проявах. Прокрастинація і перфекціонізм ідеально сусідять і підживлюють один одного. Схильність виконувати все на відмінно породжує страх провалу, критики, розчарувань в разі помилок.

6. Боязнь успіху, яка включає в себе три основні позиції:

– ви відчуваєте внутрішній конфлікт через те, що треба робити непростий вибір між власним розвитком і друзями;

– успіх від завершення проекту, який передбачає деякі труднощі на шляху до нього (наприклад, переїзд, пошук нової роботи, кредити на навчання);

– успіх означає зростаючі вимоги і страх глобальної невдачі в майбутньому.

Боязнь успіху можна розглядати як страх відкладеної невдачі: якщо ви успішно впоралися з одним завданням, вас напевно чекає нова конкурентна сфера діяльності, де висока ймовірність провалу.

Найбільш дієві способи подолання прокрастинації, які виділяє Нейл Фьоре в своїй книзі «Звичка діяти негайно» («The Now Habit», Neil Fiore).

1. *Забезпечення впевненості в собі* допоможе «підстелити соломку» психологічної безпеки для виконання складних, часом життєво важливих завдань, щоб зменшити страх помилок і навчитися справлятися з ними, приступаючи до роботи з новими силами.

2. *Зміна негативного ставлення до себе в результаті успішного внутрішнього діалогу* навчить, як відстежити неприпустимі думки і зрозуміти, яку шкоду вони вам наносять. Заміна їх позитивними формулюваннями перенаправить вашу енергію на виконання завдання і підштовхне до швидкого прийняття рішень.

3. *Використання ознак прокрастинації для початку позбавлення від неї* допоможе застосувати старі звички для формування і зміцнення нових, позитивних.

4. *Відпочинок, не обтяжений почуттям провини*, навчить стратегічного планування вільного часу, зміщуючи фокус з роботи і тим самим підсвідомо спонукаючи повернутися до неї пізніше.

5. *Тривимірне мислення і реверсивний календар* допоможуть контролювати боязнь загрузнути в справах. Ви створите свій покроковий календар завдань, де відведено час відпочинку, і реально оціните свої досягнення.

6. *Звернення свого хвилювання собі ж на користь* продемонструє, як складання плану для контролю відволікаючих чинників допомагає досягти поставлених цілей і не боятися труднощів в майбутньому.

7. *Антирозклад* дозволить відчути внутрішню свободу, яка буде нагородою завдяки спланованому заздалегідь відпочинку без почуття провини, а також створить реалістичну картину наявного у вас вільного часу. У вас з'явиться відчуття правильно використаного часу – і ви побачите, скільки всього встигли зробити.

8. *Постановка реалістичних завдань* допоможе не думати про мету, досягнення якої неможливо у даний момент, і направить вашу енергію на вирішення інших негайних проблем.

9. *Робота в стані «поток»* позбавить від стресу і створить інтерес і мотивацію для продуктивної праці з підвищеною концентрацією уваги протягом двох хвилин або менше,

даючи вам зрозуміти, що незалежно від відчуттів, які у вас викликає власний проект, ви будете працювати максимально ефективно.

10. Контрольований регрес підготує до «запланованих зупинок», так що ви зможете швидко перетворити їх у нові можливості, навчитеся передбачати спокусу відкласти справи і внесете сталість у свій генеральний план досягнень.

При цьому справжня проблема полягає в тому, що ми відчуваємо постійну тривогу, відкладаючи виконання справ, відчуваємо провину за посередньо виконану задачу, за яку взяли в останню хвилину, і глибоко жалкуємо з приводу втрачених можливостей.

Корисність прокрастинації.

Працювати під невеликим тиском корисно: іноді, коли обмежень терміни, ми докладаємо більше зусиль і можемо успішніше впоратися із завданням.

Прокрастинація дає нам час і можливість подумати: перервавши якусь справу, ми можемо побачити, що обраний шлях хибний. Дистанціюватися від завдання корисно, щоб подивитися на нього більш об'єктивно.

Прокрастинація підвищує креативність: поки ви малюєте карикатуру на колегу за сусіднім столом, вам в голову може прийти відмінна ідея, і ви повернетесь до роботи і зробите її краще.

Прокрастинація допомагає розважатися: приділяти трохи уваги тому, що нас радує, може підвищити нашу продуктивність. Головне, не відволіктися настільки, щоб забути про свої справи і обов'язки.

Важливо, щоб через прокрастинацію не страждало ваше життя.

Одним з найбільш руйнівних наслідків прокрастинації є те, що вона веде до відкладання на потім самого життя. Ми дозволяємо прокрастинації заважати нам отримувати винагороду за виконану роботу і насолоджуватися відпочинком. Для якісної роботи і зменшення прокрастинації важливі відпочинок і розваги без почуття провини.

7.5. Роль самоконтролю в роботі менеджера

Слід відрізнити контроль за діяльністю організації від контролю в самоменеджменті.

Самоконтроль – усвідомлення й оцінка суб'єктом власних дій, психічних процесів і станів; вміння підкорити емоції власним розумом; здатність контролювати свої дії в процесі виконання будь-якої діяльності, у тому числі навчальної; процес, в ході якого людина вчиться керувати своєю поведінкою, володіти собою; контроль над самим собою, спостереження, контролювання власної праці, поведінки. Це якість не є вродженою. Можна назвати це психологічним прийомом, особливим способом мислення, за допомогою якого людина може змінити те, що йде врозріз з його задумами й планами. Поява і розвиток самоконтролю визначається вимогами суспільства до поведінки людини. Формування довільної саморегуляції припускає можливість людини усвідомлювати і контролювати ситуацію або процес.

Самоконтроль важливий на всіх основних етапах діяльності:

1) при прийнятті або самостійному виробленні спільної стратегії майбутньої діяльності і способів її виконання;

2) в ході безпосереднього виконання певних дій;

3) після завершення діяльності, при звірці отриманого результату з планованим (за обсягом, за якістю тощо).

Контроль як функція самоменеджменту охоплює три задачі.

1. Усвідомлення фізичного стану. Що досягнуто до моменту здійснення контролю?

2. Порівняння запланованого з досягнутим. У якому ступені досягнута поставлена мета? Які відхилення мають місце?

3. Корегування по установлених відхиленнях.

Час, тривалість і регулярність контролю залежать від задач, що виконуються, і поставленої мети.

Види контролю: контроль процесу і здійснюваної діяльності; контроль результатів (цільовий контроль).

Контроль процесу. Менеджеру необхідно щодня, через рівні проміжки часу перевіряти свої плани й організацію праці, задаючи собі такі питання.

1. Чи виконуєте Ви дійсно необхідні задачі?
2. Чи завжди правильно Ви приймаєте рішення щодо пріоритетності завдань Вашої діяльності?
3. Чи справляєтеся Ви із запланованими задачами у встановлений час?
4. Чи передоручаєте Ви у достатньому обсязі справи, у тому числі і термінові?
5. Чи збираєте Ви в єдиний блок невеликі справи, телефонні розмови і т.п.?
6. Чи боретесь із «перешкодами» і «поглиначами часу»?

Контроль процесу включає:

- аналіз діяльності і часу;
- аналіз денних «перешкод».

Виконання аналізу видів діяльності і часу з метою здійснення процесу контролю можна зробити за допомогою таблиці 7.2. Для здійснення контролю слід порівняти заплановані витрати часу з фактичними:

Таблиця 7.2

Аналіз видів діяльності і витрат часу

Види діяльності	Витрати часу	
	заплановані	фактичні
Виграш у годинах	$\sum \Pi$	$\sum \Phi$
	$= \sum \Pi - \sum \Phi$	

Виграш у годинах визначається за рахунок завдань, які ви виключили із свого плану завдяки делегуванню чи принципу Ейзенхауера, або за рахунок застосування прийомів раціоналізації праці.

Способи контролю діяльності і часу:

- 1) запланований час (цілеустановка);
- 2) сприйняття фактичного перебігу часу і діяльності;
- 3) розробка планованого стану;
- 4) порівняння «план-факт» (контроль).

Контроль результатів. Контроль за результатами праці з точки зору досягнення кінцевої мети (цільовий контроль) слід проводити після виконання задачі (підсумковий контроль). При реалізації великих проектів контроль результатів слід здійснювати на проміжних стадіях на всьому протязі процесу (проміжний контроль).

Контроль результатів включає:

1. Відповіді на питання.

Що могло бути виконане із запланованих задач/цілей?

Які результати були досягнуті?

Що залишилося незробленим і чому?

Де був втрачений час?

Які висновки можна зробити для попереднього планування наступного періоду?

2. Складання контрольного листа (див. табл. 7.3), в якому відображаються задачі, терміни виконання, фактичні та планові показники, результат виконання та причини можливих відхилень.

Таблиця 7.3

Контрольний лист виконання планів

Контрольний лист						
№	Задача (ціль)	Дата, термін	Планові показники	Фактичні показники	Причини відхилень	Виконання

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

Базові переваги самоконтролю:

- дає можливість керувати своїми діями та емоціями;
- дає свободу від зовнішніх обмежень;
- дає спокій, що заснований на впевненості у власних силах, здібностях і розумі;
- забезпечує як підвищення самоповаги, так і поваги оточуючих;
- дає вміння управляти не тільки собою, а й іншими людьми;
- дає терпіння та витримку для подолання внутрішніх недоліків і зовнішніх перешкод.

Регулююча функція самоконтролю дозволяє людині вирішувати завдання, поставлені самостійно або запропоновані будь-ким. Люди, які володіють мистецтвом самоконтролю, здатні здійснювати усвідомлені дії, контролювати прояв своїх емоцій, і керуючись мотивацією, досягати власних цілей або вносити особистий внесок у досягнення колективних цілей.

Основні методи досягнення та розвитку самоконтролю.

1. Дотримання режиму – вміння дотримуватися жорсткого режиму розвиває у людини здатність до самоконтролю;

2. Сімейне виховання – приклад батьків у стриманості, уміння уникати конфліктів в спілкуванні виховує у дітях звичку до самоконтролю;

3. Самовдосконалення – постійна робота над собою, розвиток таких якостей як пунктуальність, безумовне виконання взятих на себе зобов'язань привчає до самоконтролю;

4. Психологічні вправи та тренінги – допомагають людині навчитися стримувати свої емоції і не дозволяти їм панувати над розумом.

Дієвим методом контролю результатів є метод, запропонований Л. Зайвертом – *метод «П'яти пальців»*. Метод є елементарною мнемотехнікою, в якій за кожним з пальців руки закріплений один з контрольованих параметрів якості досягнення мети.

М (мізинець) – мозок, думка, інформація, знання. Що нового я сьогодні пізнав? Які знання здобув? В чому зросла моя компетентність, професіоналізм? Які нові та важливі ідеї у мене сьогодні промайнули?

Б (безіменний) – близькість до мети. Що я сьогодні зробив і чого досягнув на шляху до реалізації своєї мети?

С (середній палець) – стан духу. Який сьогодні в мене переважав настрій? Які фактори впливали на мій настрій? Що було пов'язано з позитивними емоціями? Що пов'язано з негативними емоціями? Які саме події чи люди викликали у мене стрес?

В (вказівний) – вчинок, послуга, допомога, співпраця. Чим я сьогодні допоміг іншим? Чи з'явилися нові знайомства? Чи покращилися мої взаємини (або погіршилися) з колегами, партнерами, рідним, друзями? З ким виник конфлікт?

В (великий палець) – воля, бадьорість, фізичний стан. Що я зробив сьогодні для мого здоров'я, підтримки моїх фізичних сил, фізичної форми?

Даний метод є досить компактним та простим, але разом з тим дуже ефективним. Якщо щоденно записувати оцінювання робочого дня можемо отримати серйозний аналітичний інструмент для самопізнання та самоефективності.

Постановка цілей, планування, реалізація їх ефективні лише за умови контролю за їх виконанням. Контроль підвищує мотивацію праці. Мета контролю – це перевірка виконання поставлених цілей. Контроль процесу – це перевірка менеджером своїх планів (аналіз діяльності та часу, аналіз денних перешкод). Контроль результатів здійснюється після виконання задачі. Самоконтроль – це перевіряння того, що зроблено протягом дня.

Тема 8. Самореалізація та саморозвиток

8.1. Сутність поняття, типи і чинники кар'єри

8.2. Планування та реалізація кар'єри менеджера

- 8.3. Кар'єрна стратегія та тактика
- 8.4. Реалізація трудової активності менеджера
- 8.5. Етичні норми менеджменту
- 8.6. Принципи самоорганізації роботи менеджера
- 8.7. Саморозвиток, самоосвіта, самовиховання та самопізнання менеджера
- 8.8. Самоорганізація, самовдосконалення та самореалізація менеджера

8.1. Сутність поняття, типи і чинники кар'єри

Важливим напрямом розвитку персоналу є планування кар'єри працівника, його просування по кваліфікаційних або службових рівнях (ступенях) за визначеною схемою. Планування кар'єри є альтернативою стихійним переміщенням персоналу.

Кар'єра в загальному розумінні означає успішне просування в галузі суспільної, службової, наукової або виробничої діяльності, досягнення популярності, слави. У вузькому – це сукупність робочих місць, що їх займає працівник, визначених за ранговою шкалою.

Трудова кар'єра – це індивідуальна послідовність важливих змін праці, пов'язаних із зміною становища працівника на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад.

Трудова кар'єра значною мірою залежить від потенційних можливостей працівника, його професійних інтересів, нахилів, здібностей. На кар'єру працівника суттєво впливає організація роботи з профорієнтації, вибір і початок діяльності на робочому місці, рівень професійної підготовки, мотивація, стан здоров'я і т.і. На перспективу кар'єри працівника відчутний вплив справляє структура управління організації, соціальні ієрархії, система виробничої адаптації, соціально-психологічний клімат у трудовому колективі та інші фактори.

Трудова кар'єра працівника може бути стабільною, якщо його діяльність тривалий час проходить у межах однієї посади (робочого місця одного соціального рангу) та динамічною, тобто пов'язаною з частою зміною робочих місць або посад. Водночас динамічну трудову кар'єру залежно від направленості переходів поділяють на горизонтальну – без переходів індивіда між робочими місцями (посадами) різних соціальних рангів – і вертикальну – перехід працівника на робочі місця (посади) вищих соціальних рангів.

Горизонтальний тип кар'єри працівника означає його просування у кваліфікаційному плані до визначення його як професіонала у своїй справі, робить професію престижною та привабливою, розглядається оточуючими як успіх у певній сфері трудової діяльності.

Вертикальний тип кар'єри передбачає перехід працівника в інші категорії персоналу, просування фахівців на посади керівників. Цей тип просування працівника можна поділити на висхідну кар'єру (систематичне просування вгору по службовій драбині) і низхідну.

Залежно від того, скільки робочих місць працівник змінював протягом своєї трудової діяльності за 3, 10, чи 20 років, кар'єра класифікується як нормальна або стрімка. Існує підхід, згідно з яким виділяють кар'єру професійну, ділову, внутрішньоорганізаційну.

Професійна кар'єра – це становлення працівника як професіонала у своїй справі, яке відбувається протягом усього трудового життя працівника. Вона може реалізовуватися в різних організаціях.

Ділова кар'єра є підвидом трудової кар'єри, що поширюється на просування і досягнення успіху в специфічних видах трудової діяльності – бізнесі, комерції, тобто в тих видах економічної діяльності, які приносять прибуток, дохід або інші особистісні вигоди.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра – це послідовна зміна стадій розвитку кар'єри, просування в професійному та посадовому плані в межах однієї організації. Горизонтальний і вертикальний типи кар'єри якраз і належать до внутрішньоорганізаційної. Трудова кар'єра в організації реалізується також шляхом проникнення всередину конуса, що не знаходить офіційного закріплення в структурі управління та штатному розкладі. Така кар'єра називається центрострімкою. Її ознаки такі: запрошення на недосяжні для інших працівників наради, зустрічі, виконання окремих доручень, доступ до конфіденційної інформації тощо.

Тип кар'єрного процесу дає уявлення про особливості його виникнення, направленості й внутрішньої організації, зовнішніх зв'язків, взаємодії щодо інших процесів.

Основними типами кар'єрних процесів є:

1. *Прогресивний тип* – це розвиток на вищу ступінь ієрархії.

2. *Регресивний тип* – це спади стану різної протяжності; це рух кар'єрного процесу вниз.

3. *Лінійний тип* – кар'єрні процеси розвиваються безперервною послідовністю (по лінії); це процес професійного зростання.

4. *Нелінійний тип* – кар'єрні процеси проходять стрибками або проривами після довгого періоду кількісного зростання. Це проходження за ступенями вгору або вниз. При цьому завжди змінюється статус працівника.

5. *По спіралі* – кар'єрні процеси проходять послідовним освоєнням посад при просуванні за ієрархічною градацією.

6. *Стагнація (застій)* – це окремі випадки кар'єрних процесів, коли в них не відбувається суттєвих змін.

Фактори побудови успішної кар'єри.

1. *Впевненість в тому, що ви на своєму місці.* Дуже важливо зрозуміти, чим ви хочете займатися. Важливо зрозуміти і прийняти, до чого ви більше схильні. Слухайте свій внутрішній голос, він вам обов'язково підкаже, на своєму ви місці чи ні.

2. *Знання та навички.* Важливою є ініціативність майбутнього співробітника. Від вас чекають рішучих дій і виконання нездійснених завдань.. Ініціативні люди, ініціативні в усьому: і в роботі, і в житті, і в саморозвитку. Не бійтеся пізнавати нове, цікавтеся всім, що відбувається в світі, читайте і не забувайте впроваджувати все нове в ваше життя і роботу.

3. *Уміння розставляти пріоритети.* На кожній роботі у вас будуть нові навантаження і стресові ситуації. Щоб скоротити неприємні моменти, намагайтеся розставляти завдання в порядку пріоритетності і заздалегідь організуйте свою діяльність.

4. *Критичне мислення – новий must have.* Сучасні роботодавці вносять до списку вимог від кандидатів проходження курсу критичного мислення. Практика показує, що викладати критичне мислення є сенс з 6-7 класу.

5. *Контакти.* Намагайтеся заводити нові знайомства ще зі студентських років. І, звичайно ж, намагайтеся їх підтримувати. Можливо в майбутньому, той чи інший контакт допоможе вам вирішити дуже важливе питання або проблему.

8.2. Планування та реалізація кар'єри менеджера

Управління розвитком персоналу має враховувати *етапи кар'єри* працівника, що відображають різні його потреби.

Ефективна *система управління трудовою кар'єрою* включає три взаємопов'язані підсистеми: виконавців (працівників), робіт (посад та робочих місць); інформаційного забезпечення.

Підсистема виконавців містить дані про інтереси, нахили, здібності і мотиви трудової діяльності працівників. *Підсистема робіт* включає інформацію про виробничі завдання, поточну та перспективну потребу організації в персоналі. *Підсистема інформаційного забезпечення управління трудовою кар'єрою* об'єднує дані про виконавців, виробничі завдання, потребу в кадрах, існуючу практику професійно-кваліфікаційного просування працівників. Ув'язка цих підсистем сприяє досягненню відповідності між психофізіологічними і соціально-психологічними особливостями людини та вимогами робочого місця. Однак планування трудової кар'єри не обмежується лише розстановкою персоналу. Воно має забезпечити подальший розвиток персоналу, професійно-кваліфікаційне просування працівників, а в разі необхідності – їхню перепідготовку. Це потребує тісного взаємозв'язку планування кар'єри та планування виробничої адаптації, атестації персоналу, його професійного навчання, формування резерву керівників організації.

Під *розвитком кар'єри фахівця* розуміються ті дії, націлені на реалізацію індивідуального плану розвитку.

Цілі кар'єри полягають у тому, щоб:

- професія або займана посада відповідали самооцінці і тому приносили моральне задоволення працівнику;
- робота знаходилася в місцевості, природні умови якої позитивно впливали б на стан здоров'я та дозволяли організувати належний відпочинок;
- умови роботи посилювали б трудову мотивацію і розвивали здібності працівника;
- робота носила творчий характер та давала можливість досягти певного ступеня незалежності;
- праця добре оплачувалася та була б можливість одержувати додаткові доходи;
- робота дозволяла активно продовжувати навчання, займатися громадською роботою та сімейними справами.

Планування трудової кар'єри фахівців і керівників у організації полягає у визначенні цілей розвитку працівника та шляхів, що ведуть до їхнього досягнення. Реалізація плану розвитку кар'єри передбачає, з одного боку, професійний розвиток фахівця, а з іншого – послідовне зайняття ним посад, досвід роботи на яких необхідний для виконання трудових обов'язків на новому більш відповідальному місці.

Просування фахівця і керівника може бути:

- горизонтальним, коли працівник розвивається як фахівець, послідовно підвищуючи і поглиблюючи знання з обраної спеціальності та просуваючись з однієї кваліфікаційної категорії до іншої, від однієї посади, щодо даної професії, до більш складної;
- вертикальним – просування працівника по ієрархії посад функціональних або лінійних керівників організації;
- комбінованим – спочатку трудової кар'єри працівник формується як висококваліфікований фахівець за горизонтальним напрямом, а потім його кар'єра набуває вертикального напрямку (фахівець стає функціональним чи лінійним керівником структурного підрозділу організації).

Однією з найпоширеніших моделей управління розвитком кар'єри фахівців стала модель партнерства. Це партнерство передбачає співробітництво трьох сторін – фахівця, його керівника та служби управління персоналом організації. Працівник несе безпосередню відповідальність за планування й розвиток власної кар'єри. Одночасно керівник виступає в ролі наставника або спонсора свого співробітника. Служба управління персоналом відіграє роль професійного консультанта та водночас керує процесом розвитку кар'єри фахівця в організації.

Професійно-кваліфікаційне просування фахівців і керівників у організації проводиться на основі:

- розробки чітких вимог до фахівця як умови його професійно-кваліфікаційного просування (стаж роботи за спеціальністю, на займаній посаді, рівень професійної підготовки, наявність вченого ступеня чи звання, проходження підвищення кваліфікації чи професійної перепідготовки тощо);
- обґрунтування напрямів просування (по горизонталі, вертикалі, комбіноване), зокрема й типових варіантів;
- додержання принципів планованості та послідовності в професійно-кваліфікаційному просуванні;
- інформованості фахівців та їхньої активної участі у вирішенні питань планування власної трудової кар'єри;
- об'єктивні оцінки результатів трудової діяльності фахівців, визначення відповідності їхніх професійних, ділових і особистих якостей займаній посаді, виділення перспективних фахівців з організаторськими здібностями та включення їх у резерв на посади керівників.

Процес формування керівників має такі етапи:

- базовий – відбираються фахівці, які мають схильність і здібності до керівної роботи, після чого здійснюється їх професійне навчання:
- посадовий, що характеризується навчанням керівників для зайняття вищої посади;
- цільовий, покликаний привести у відповідність рівень знань, вмінь і навиків керівників до змінних умов ринкової економіки, сучасного виробництва.

8.3. Кар'єрна стратегія та тактика

Суть кар'єрної стратегії полягає в організації кар'єри таким чином, щоб сам спосіб просування забезпечував оптимальне використання рушійних механізмів і послаблював дію будь-яких чинників стримування та опору.

Головна мета кар'єрної стратегії – забезпечення стійкості кар'єрного процесу, а не встановлення конкретного соціального або посадового статусу в стратегічному періоді.

Кар'єрна стратегія – це мистецтво послаблення або усунення гальмуючих чинників для досягнення поетапних цілей соціального або посадового статусу людини у стратегічному періоді.

Принципи кар'єрної стратегії: безперервності; осмислення; швидкості; маневреності; економічності; примітності.

Кар'єрна тактика – це мистецтво використання усіх можливих інструментів в процесі реалізації кар'єрної стратегії.

Класифікація швидкості службових просувань: стрімкий зліт; повільний, але постійний ріст; повільне просування.

Планування кар'єри може бути *загальним і конкретним*.

Загальні кар'єрограми являють собою набір декількох можливих напрямків службового росту спеціалістів або групи спеціалістів, а *конкретні* – чіткий графік заміщення посад і відповідного навчання. На основі моделей ділової кар'єри спеціалістів і менеджерів, перспектив розвитку структур управління, штатних розкладів, аналізу динаміки росту потреб в управлінських кадрах розробляються *карти службового просування персоналу в межах фірми*.

Планування кар'єри – це узгодження прагнень людини, яка робить кар'єру, з можливостями організації, що тісно пов'язані з *траєкторією кар'єри* (послідовність робіт, через які проходить людина, яка може привести до досягнення особистої кар'єрної мети), яка обумовлена цими можливостями.

Для узгодження потреб працівника і організації використовується офіційне і неофіційне консультування, симпозиуми та семінари.

Неофіційні консультації проводить відділ кадрів для бажаючих оцінити свої здібності та можливості, надаючи при цьому інформацію для подальшого планування кар'єри. Таке консультування базується на оцінці роботи працівників і згідно такої оцінки визначають, як виконують свою роботу працівники, і чого від них очікувати в майбутньому.

Офіційне консультування включає симпозиуми, центри по оцінці і центри по вдосконаленню кар'єри.

Консультування по кар'єрі – це скеровуючий процес, який спонукає людину переглянути своє життя і мету, а потім визначити, яким чином її конкретна майстерність і здібності відповідають поставленій меті. Більшість кваліфікованих професійних консультантів по кар'єрі використовують дискусії, тести, інспектування, життєвий досвід та інші методи оцінки для того, щоб люди оцінили самих себе і визначили власні сильні та слабкі сторони. Практика показує, що планування кар'єри найбільш ефективно для людей, які мають відносно великі потреби у владі, зростанні і просуванні, мають успішне досвід по попередній кар'єрі і володіють вмінням реалізувати власні плани щодо кар'єри.

8.4. Реалізація трудової активності менеджера

Реалізація трудової активності менеджера є ключовими в забезпеченні якості виконуваних ними обов'язків, наданих послуг чи виконаних робіт. Як наслідок, якість послуг

чи роботи, яку виконує менеджер значно впливає на кінцевий результат підприємства, формування його прибутку, імідж тощо.

Трудову активність можна представити через поняття працездатності. Працездатність менеджера підприємства залежить від багатьох факторів, зокрема: складності й інтенсивності праці, здоров'я, умов праці, соціально-економічних умов в організації, рівня корпоративної культури в ній, сприятливого режиму праці, організації перерв для відпочинку протягом робочого дня.

Працездатність менеджера – це функціональні можливості його організму, які необхідні йому для виконання конкретної роботи.

Оцінка працездатності менеджера – це оцінка, що полягає, по-перше, у визначенні перевищення доданої вартості доходів від менеджера, встановленим на підприємстві нормам та стандартам (оцінка ефективності), і, по-друге, визначенні співвідношення витрат, що необхідні для праці менеджера та досягнених ним результатів, які можна виміряти частиною прибутку підприємства (аналіз ефективності від діяльності менеджера).

Динаміка працездатності людини – це наукова основа для розробки раціонального режиму праці та відпочинку. Фізіологи встановили, що працездатність – величина змінна, пов'язана зі змінами характеру перебігу фізіологічних і психічних функцій в організмі. Висока працездатність у будь-якому виді діяльності забезпечується лише у тому разі, коли трудовий ритм співпадає із природною періодичністю добового ритму фізіологічних функцій організму

У різні проміжки часу організм людини неоднаково реагує на фізичне та нервовопсихічне навантаження, а працездатність людини та продуктивність праці протягом доби зазнає деяких коливань. Відповідно до добового циклу найвищий рівень працездатності спостерігається з 8 до 20 години. Працездатність знижується у вечірні і нічні години. Особливо несприятливий період з 1 до 4 години ночі.

Працездатність людини протягом робочої зміни характеризується фазовим розвитком. Розрізняють такі фази:

1. *Фаза наростаючої працездатності.* Протягом цього періоду відбувається перебудова фізіологічних функцій від попереднього виду діяльності людини до виробничої. Залежно від характеру діяльності та особистих якостей людини ця фаза триває від кількох хвилин до 1,5-2 годин.

2. *Фаза стійкої високої працездатності* характеризується тим, що в організмі людини встановлюється відносна стабільність чи навіть деяке зниження напруженості фізіологічних функцій. Цей стан збігається з високими трудовими показниками (підвищення видобутку, зменшення браку, зниження витрат робочого часу на виконання операцій, скорочення простоїв обладнання, зменшення помилкових дій). Залежно від ступеня важкості праці фаза стійкої працездатності може утримуватися протягом двох та більше годин.

3. *Фаза розвитку втоми* та пов'язане з цим зниження працездатності триває від кількох хвилин до кількох годин і характеризується погіршенням функціонального стану організму та техніко-економічних показників трудової діяльності.

При складанні тижневих режимів праці та відпочинку слід враховувати, що працездатність людини не є стабільним показником протягом тижня, а зазнає певних змін. У перші дні тижня працездатність поступово зростає у зв'язку з поступовим входженням у робочий процес. Досягаючи найвищого рівня на третій день, працездатність поступово знижується, різко спадаючи в останній день робочого тижня. Залежно від характеру та ступеня важкості праці коливання тижневої працездатності бувають більшими чи меншими.

У річному циклі, як правило, найвищий рівень працездатності спостерігається у середині зими, а найнижчий – у спекотний час влітку. Річні режими праці і відпочинку передбачають раціональне чергування роботи з періодами тривалого відпочинку, оскільки щоденний та тижневий відпочинок не запобігають накопиченню втоми повною мірою.

Менеджеру потрібно працювати і жити не всупереч, а відповідно до біологічного ритму, тому що поряд з регулярними коливаннями денної працездатності спостерігаються інші біологічні закономірності протягом більш тривалих періодів часу – *біоритми*.

На діяльність менеджерів підприємства зокрема, впливають біоритми:

- фізичний (впливає на фізичну силу і силу волі);
- емоційний (впливає на почуття, настрої, творчі сили);
- інтелектуальний (впливає на розумові здібності, самовладання).

Фізичний ритм (тривалість періоду – 23 дні, перепад – кожні 11,5 дня). Він впливає на фізичну силу, витривалість, впевненість та готовність діяти. На період підйому можна планувати подорожі, операції, лікування зубів. У цей період опірність організму максимальна. У фазі спаду з'являється небажання працювати, схильність до захворювань. У цей час особливо обережно треба планувати фізичні навантаження та уникати незвичних для організму ситуацій.

Психічний ритм (тривалість періоду – 28 днів, перепад – кожні 14 днів). Він обумовлює душевний стан, здатність до гармонічного спілкування, співробітництва та творчості. Під час підйому людина відчуває гармонію з навколишнім світом та людьми. Сприятливий час для складання іспитів, участі у змаганнях, для публічних виступів, знайомств та встановлення ділових контактів. Спад характеризується негативними емоціями, втомленістю від спілкування, труднощами в «командній» роботі, іноді депресією.

Інтелектуальний ритм (тривалість періоду – 33 дні, перепад – кожні 16,5 дня). Впливає на розумові здібності, концентрацію уваги, пам'ять та реакцію. На підйомі людина зазнає духовної розкритості, добре сприймає нову інформацію, відрізняється доброю пам'яттю, концентрацією та пристосованістю. Сприятливий час для прийняття важливих рішень, вивчення важких предметів, складання планів та іспитів. Під час спаду (накопичування енергії) спостерігаються: погіршення пам'яті та розумових здібностей, здатності метикувати. Краще цей час використати для рутинної роботи, збору, упорядкування інформації, повторних дій

Таблиця 8.1

Біоритми людини

	Фізичний біоритм	Психологічний біоритм	Інтелектуальний біоритм
Сфера впливу	Фізична готовність, витривалість, витримка, опірність, впевненість у собі, прагнення до діяльності	Сфера психіки, характер, духовний світ, інтуїція, підсвідомість, здатність до співробітництва, комунікабельність, моральні сили, творчі здібності, настрої, самовладання	Розумова інтелектуальна сфера, розумові здібності, пристосовність, логіка, розум, увага, пам'ять
Фаза підйому – витрата енергії	Приплив сил і витривалості. Сприятливий період для подорожей, операцій, щеплень (найвища опірність організму)	Позитивний настрій, гармонія з навколишнім світом, контактність. Сприятливий час для здачі іспитів, участі в змаганнях, публічних виступів, знайомств, радості від спілкування	Духовна розкритість, сприйнятливості до нового, гарна пам'ять, пристосовність. Сприятливий період для виконання нових задач, відряджень, вивчення важких предметів, складання планів, прийняття рішень, здачі іспитів
Фаза спаду нагромадження енергії	Почуття втоми, бажання спокою, небажання працювати, схильність до захворювань. Підвищена чутливість до болю. Збільшується сила впливу медикаментів	Негативні емоції, схильність до замкнутості, монотонності, депресії. Необхідний контроль відносин з оточуючими	Нестача розумових здібностей, сконцентрованості. Погіршення пам'яті. Сприятливий період для виконання рутинної роботи, збору і систематизації інформації, повторень
Перехід через нуль – критична точка	Небажання працювати, невдоволення собою, погіршення самопочуття при хворобі, яскраво виражені наслідки вживання алкоголю.	Конфліктність, безглузда нервозність, уповільнена реакція, погіршення хворобливого стану	Слабка пам'ять, схильність до помилок. Духовний дискомфорт, неувважність, низька здатність до реагування. Схильність до нещасних випадків

	Можливі нещасні випадки		
--	-------------------------	--	--

Варто пам'ятати, що біоритм указує на тенденції, але сам по собі не є чинником, що визначає хід подій. Хоча біоритм і впливає на працездатність людини, він є лише одним фактором з багатьох.

Рекомендації з управління працездатністю менеджера підприємства:

1. Відповідно до коливань працездатності чергуйте напружену, відповідальну діяльність та менш важливу, ненапружену діяльність, менш відповідальні справи.

2. Робіть щодня що-небудь для підтримки працездатності (зарядка, заняття спортом). Завжди пам'ятайте про те, що разом із працездатністю змінюється якість виконуваної вами роботи.

3. Найважливіші справи і справи, що вимагають найбільшої концентрації, повинні знаходитися на найвищій точці вашого графіка продуктивності.

Основні правила, яких треба дотримуватися менеджеру:

1. Вести облік показників внутрішнього «годинникового» механізму.

2. Не працювати проти свого ритму, тобто в періоди спаду, та в критичні точки накопичувати енергію, займаючись рутинною працею, а в періоди підйому з новими силами рушити вперед, активно здійснювати мрії.

3. Бути обережними в точках переходу.

4. Управляти своєю активністю. Іншими словами, не ідеалізувати роль біоритмів у житті ділової людини. Біоритмограма лише вказує на тенденцію, але визначає своє майбутнє сама людина.

Працездатність менеджерів підприємства є фізіологічною основою продуктивності праці в цілому. Саме завдяки працездатності можлива реалізація знань, умінь і досвіду людини.

8.5. Етичні норми менеджменту

Одним із способів забезпечення ефективної взаємодії персоналу в організації та організації із зовнішнім середовищем є формування морального капіталу, який створює підґрунтя етичної поведінки.

Зміст етичної поведінки персоналу організації визначається як примноження доходу шляхом отримання прибутку чесними способами та врахуванням у діяльності суспільних інтересів. Етичними суб'єктами господарської діяльності вважаються ті, хто керує капіталом з урахуванням моральних суспільних критеріїв.

Для визначення змісту етичних правил поведінки, менеджерам необхідно мати уяву про структуру соціальної відповідальності організації.

Пріоритетність різних складових соціальної відповідальності можна представити у такій послідовності.

1. *Філантропічна відповідальність* полягає у сприянні зростанню якості життя не тільки персоналу підприємства, а й членів суспільства в цілому.

2. *Етична відповідальність* полягає в тому, що організація повинна виробляти потрібні суспільству речі чесно і не завдаючи йому шкоди.

3. *Юридична відповідальність* полягає в застосуванні державою до правопорушника певних заходів примусу, передбачених санкціями правових норм.

4. *Економічна відповідальність* полягає у необхідності забезпечення прибуткової роботи, що сприяє прогресу як організації, так і суспільства в цілому.

Етика – це набір моральних принципів і цінностей, які керують поведінкою людини чи групи людей і визначають позитивні і негативні оцінки їхніх думок і дій.

Етика менеджменту пов'язана з внутрішніми цінностями, а вони у свою чергу є частиною корпоративної культури і впливають на прийняті рішення, визначають їхню соціальну допустимість у рамках зовнішнього середовища. Цінності, що складають основу етичної поведінки, визначаються цілями, які стоять перед організацією. Усвідомлення колективом

тактичних цілей надає йому енергії для їх досягнення і створює підстави для формулювання і досягнення цілей вищого рівня.

Управлінська етика – це система етичних знань і практичних рекомендацій, які орієнтовані на управлінську діяльність. Основними принципами сучасної управлінської етики є колективізм, соціальна справедливість, єдність слова і справи.

Ділова етика – це сукупність етичних принципів і норм, якими має керуватися діяльність організацій та їхніх членів у сфері менеджменту і підприємництва. Ділова етика включає етичну оцінку внутрішньої і зовнішньої політики організації; моральні принципи членів організації, тобто професійну мораль; моральний (психологічний) клімат в організації; норми ділового етикету — ритуалізовані зовнішні норми поведінки.

Перерахуємо деякі з принципів, які повинні визначати етичність поведінки менеджера.

Основним принципом можна вважати *золоте правило, яке є загальним для взаємин людей*, але для менеджерів повинно ставити нормою поведінки, а диференціюватись залежно від конкретної управлінської ситуації. Для керівника правило можна сформулювати наступним чином: «Ви не повинні допускати по відношенню до підлеглих, до керівництва, клієнтів і ін. таких вчинків, яких би не бажали по відношенню до себе».

Принцип розумного поєднання індивідуалізму і колективізму в роботі менеджера. Колективізм веде до появи таких етичних характеристик як співпраця і взаємна підтримка працівників. Хоча його зворотним боком можуть бути утриманство, байдужість, безтурботність тощо. Індивідуалізм може породжувати егоцентризм, деяку агресивність по відношенню до колег по роботі, але позитивними його сторонами є активна позиція, особиста відповідальність за результати, ініціативність.

Принцип недопущення необгрунтованого тиску і натиску на колег і підлеглих, які можуть сприйматися як насильство над особистістю.

Принцип довіри створює умови для прояву працівниками своїх кращих професійних і особистісних якостей, що покращує результати роботи.

Принцип безконфліктності обумовлює необхідність встановлення і підтримання рівності, поваги між колегами по роботі, вибір варіантів рішень, які б виключали зіткнення груп і підрозділів організації між собою.

Принцип справедливості означає забезпечення всім працівникам рівних прав і можливостей, справедливості в оплаті праці, матеріальної і нематеріальної винагороди тощо.

На формування корпоративної етики і трудових відносин впливають стандарти Міжнародної організації праці (МОП). Сьогодні налічується близько 200 міжнародних конвенцій і рекомендацій, які в якості міжнародних трудових норм націлені на гуманізацію і демократизацію праці, соціальну захищеність і створення сприятливих умов праці.

У світовій практиці менеджменту є правила, які забороняють певні дії керівників, бо ті порушують етичні або морально-психологічні вимоги до спілкування:

- не можна впливати на підлеглих нищівною критикою;
- не слід шукати винних, краще шукати причини і шляхи подолання недоліків;
- не можна принижувати гідність, треба аналізувати дії людини;
- не можна висувати претензії до працівника в присутності інших, краще висловлювати їх наодинці;
- не слід боятися хвалити підлеглого, бо успіх окрилює;
- у разі негативної оцінки треба акцентувати увагу лише на результатах діяльності працівника, а не на його особистості;
- не варто обмежувати самостійність і свободу людей, слід довіряти і сприяти розвитку в них ініціативності, бажання генерувати ідеї.

Розвиток етичної поведінки організації багато в чому обумовлюється поведінкою членів колективу. Для управління поведінкою колективів та організації загалом використовують такі інструменти.

1. *Психологічний контракт* – це угода щодо права й привілеїв, обов'язків і зобов'язань, які не включаються у формальну угоду, проте впливають на поведінку людей.

2. *Моральний кодекс* – документ, що описує норми, які декларуються організацією, а також правила поведінки, очікувані компанією від своїх працівників. Цей інструмент дозволяє управляти поведінкою особистості, яка починає відчувати себе членом певної групи.

3. *Етичний кодекс* – це збірка основних для організації моральних норм і принципів, процедур їхнього впровадження в бізнес-процеси організації, а також механізмів контролю за їхнім виконанням. Цей інструмент дозволяє впливати на поведінку не тільки особистості, а й певної групи, підрозділу організації.

4. *Корпоративний кодекс* – це унікальний документ конкретної організації, який описує: правила корпоративної культури, які підвищують ефективність роботи співробітників і прояснюють для зовнішнього світу основні принципи поведінки й управління організацією; процедури впровадження правил поведінки й управління в бізнес-процесі організації; механізми контролю за дотриманням цих правил. Цей інструмент дозволяє управляти поведінкою особистості, яка починає відчувати себе членом даної організації.

Прямим обов'язком менеджера є забезпечення у поведінці персоналу організації (і насамперед у власній) дотримання принципів етики. Для цього необхідно планувати і систематично проводити роботу з вивчення етики менеджменту, морального виховання колективу, контролю за дотриманням етичних норм.

Особиста етика менеджера вимагає поваги думок інших людей, а отже, перед ухваленням рішення він повинен обмінятися ідеями і скористатися знаннями та досвідом колег. Рекомендується обговорювати питання відкрито, щоб прийняті рішення були більш витриманими в етичному плані. Етика поведінки вимагає: дотримуватися визначених принципів; мати союзників серед рівних собі за посадою чи на стороні; не діяти через голову керівника за винятком випадків, коли він дійсно не правий; діяти завжди відкрито; відстоювати інтереси організації (фірми), не ставити особисті інтереси вище інтересів справи.

8.6. Принципи самоорганізації роботи менеджера

Управлінські прийоми і процедури, що використовуються в роботі менеджера, базуються на відповідних управлінських принципах. А сукупність цих прийомів і процедур представляє собою систему управлінських механізмів, які використовує менеджер в своїй практичній діяльності, що в свою чергу дозволяє здійснювати зв'язок менеджера з персоналом організації для досягнення найкращої взаємодії і підвищення ефективності роботи як самого менеджера, такі організації в цілому.

Основні принципи самоорганізації роботи менеджера, а також конкретні процедури і рекомендації раціоналізації його роботи.

1. *Принцип оптимального розподілу обов'язків і відповідальності між керівниками і виконавцями всіх рівнів.* Кожен керівник повинен чітко і ясно представляти і розуміти зміст роботи своїх підлеглих, але не повинен виконувати цю роботу за них. Виконавець зобов'язаний в повній степені нести відповідальність за результати своєї діяльності.

2. *Контроль за змістом і якістю роботи виконавця зі сторони керівника* повинен здійснюватися з врахуванням кваліфікації і можливостей виконавця і не бути надмірним.

3. *Принцип стандартних ситуацій і рішень.* Суть його полягає в тому, що будь-яку реальну проблему (управлінську ситуацію) в процесі аналізу треба прагнути в максимально можливій степені звести в стандартну (базову), вирішення якої відоме з практики і процедура реалізації відпрацьована.

4. *Принцип постійної оцінки і переоцінки виникаючих практичних ситуацій і проектів в їх сукупності.* Реалізація цього принципу дозволяє керівнику максимально сконцентрувати зусилля на головних напрямках власної практичної діяльності.

5. *Принцип інформаційного і логічного обґрунтування прийнятих рішень.* Інформаційне обґрунтування передбачає необхідність забезпечення відповідною інформаційною базою керівника для ефективного вирішення проблемної ситуації (створення, аналіз і оцінка

інформаційної бази). Логічне обґрунтування означає відсутність протистояння між вихідними даними та висновками. Мотиви та логіка дій керівника повинні бути зрозумілі для підлеглих.

6.Принцип «пакування». Реалізація цього принципу створює значний резерв підвищення ефективності роботи як керівника практично будь-якого рівня, так і виконавців. Принцип полягає в концентрації однорідних робіт для виконання їх в сукупності в «пакетному режимі».

7.Принцип автоматичності реалізації прийнятих рішень. Його суть полягає в тому, щоб прийняте керівниками рішення автоматично доходило б до відповідного рівня і втілювалось б в життя.

8.Принцип оптимальної інформованості. Суть цього принципу полягає в тому, щоб усвідомити, що інформованість досягається ціною значних затрат часу і ресурсів.

9.Принцип наочності. Кожен працівник спроможний одночасно ефективно виконати лише обмежену кількість проектів. Якщо ця кількість велика, то різко знижується якість робіт. Цей принцип забезпечує збалансування реальних можливостей керівника з практичним об'ємом управлінських робіт.

10. Принцип необхідного різноманіття видів і форм управлінських документів. Це різноманіття повинно відповідати складності вирішуваних управлінських завдань.

8.7. Саморозвиток, самоосвіта, самовиховання та самопізнання менеджера

Труднощі, що супроводжують певні етапи життя, долаються бажанням самої людини розвиватися, ставати більш зрілою і відповідальною. Зріла особистість у ході розвитку самостійно обирає чи змінює зовнішню ситуацію свого розвитку, а завдяки цьому змінює і себе. Відповідальність створює психологічний простір для саморозвитку та самореалізації, задає мотиваційно і ситуаційно вивірені орієнтири для розгортання цих процесів; визначає зони оптимального співвідношення зовнішніх вимог щодо особистості з одного боку, та рівня домагань особистості її актуальних можливостей, з іншого. Відповідальність виступає як контролюючий механізм, що захищає особистість, задає її стійкість щодо зовнішніх дестабілізуючих впливів і внутрішніх невиважених ініціатив.

Організаційна культура, заснована на самоменеджменті, стимулює саморозвиток працівників: розвиток творчих здібностей персоналу; залучення до розроблення управлінських рішень; опора на систему гнучкого лідерства та особисті контакти працівників із зовнішнім оточенням; використання таких методів співпраці з людьми, які забезпечують їх задоволення роботою; постійна і цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи працівників фірми і організацій, які з нею співпрацюють; чесність і довіра в ділових відносинах; орієнтація на високі стандарти роботи і прагнення до нововведень; обов'язкове визначення розміру внеску працівника у загальні результати; орієнтація на перспективу розвитку; опора на загальнолюдські цінності та соціальну відповідальність бізнесу перед людьми та суспільством загалом.

Джерелом саморуху і розвитку є акмеологічні суперечності, які виникають в результаті взаємодії взаємно заперечних тенденцій. Внутрішні суперечності містяться всередині самої системи як певної цілісності, а зовнішні – відображають взаємодію різних систем. В акмеологічному дослідженні суперечності виявляються тоді, коли необхідно розкрити джерело, причини, типи і форми розвитку. Вирішення протиріч виводить систему на новий якісний рівень, для якого, у свою чергу, характерні інші суперечності, які також стають джерелом нових стадій розвитку.

Самоосвіта

Метою самоосвіти є – придбання знань і вмінь, необхідних для підвищення якості життя, розвиток здатності самоорганізовуватися й організувати. Для організації самоосвіти необхідно використовувати робочий час. Організація самоосвіти складається з етапів: постановка мети; визначення пріоритетів; вибір способу та забезпеченні регулярності роботи над собою. Самоосвіта може проводитися у звичайних формах суспільного навчання на базі державних і приватних освітніх установ, а також самостійно за індивідуальною методикою.

Самовиховання

Мета самовиховання – свідома, цілеспрямована, творча діяльність, у ході якої індивід вольовим зусиллям, відповідно до вибраної мети, до вимог зовнішніх обставин розвиває в собі соціально й особистісно значимі задатки та здатності, формує нові якості, звільняючись від звичок і властивостей, що заважають його самореалізації й успіху. Весь процес самовиховання виражається в пошуку відповідей на три ключових питання: чим я був(а)? що я зробив(а)? чим я став(а)? Самовиховання вимагає розвиненого інтелекту, професійних знань і широкої ерудиції.

Самопізнання

Мета самопізнання – пізнання себе як особистості, працівника, своїх властивостей і можливостей, своїх сильних і слабких якостей, усвідомлення своїх взаємин з іншими людьми, освоєння образів, ідей і предметів об'єктивного світу, спроба розібратися в розумінні сенсу життя та кар'єри, у своєму внутрішньому світі, призначенні, покликанні. Основна умова самопізнання – оцінювання себе порівняно з іншими людьми.

Самопізнання включає такі компоненти: сенс життя, покликання, інтереси, потреби, мотиви, ідеал (образ «внутрішньої мети» і діяльності); мрії (уява, спрямована в майбутнє, у перспективу життя й діяльності); переконання (зрозумілі й відчуті людиною судження й думки, в істинності, яких він не сумнівається і якими керується в роботі); віра в себе і свої можливості. Інструментарій самопізнання: концентрація – фокусування й часткова фіксація уваги на якому-небудь внутрішньому або зовнішньому об'єкті; споглядання – почуттєве пізнання, пов'язане з одержанням інформації про себе через органи почуттів і утворення відчуттів, сприйнятів і подань; спостереження цілеспрямоване, планомірне сприйняття; уява – створення образів нового, тобто того, що в минулому людина не сприймала, із чим раніше не зустрічався, виникнення наочного образу того, що ще тільки буде створено; інтуїція як внутрішній голос, упевненість у тому, що потрібно діяти певним чином.

8.8. Самоорганізації, самовдосконалення та самореалізація менеджера

Самоорганізація менеджера. Мета самоорганізації – оволодіння методологією й методикою організації життя й діяльності, розвиток навиків і вмінь шляхом самонавчання, самовиховання, самоконтролю тощо. Самоорганізація містить у собі наступні компоненти: здатність до самоаналізу, самоконтролю, саморегуляції, уміння передбачати, цілеспрямованість, самостійність, рішучість, наполегливість, мужність, енергійність, ініціативність, самовладання, стриманість, самокритичність, самодисципліна, терпіння.

Самовдосконалення менеджера. Самовдосконалення – особисті зміни, виникнення нових поглядів, відчуттів. Ці зміни особистості і є розвитком вашого «Я». Вище «Я» – це ваші позитивні риси. Порада: усвідомте наявність у вас позитивних рис, але уникайте самовдоволення. Нижче «Я» – це ваші негативні риси. Порада: не заперечуйте наявність у вас негативних рис, бо ви перешкоджаєте процесу самовдосконалення.

Основним напрямом самовдосконалення є розвиток навичок самостійного мислення, розробка власних ідей на базі власного досвіду. Даний напрям передбачає розробку власних ідей на основі отриманої інформації, спілкування з іншими людьми і зворотній зв'язок. Основні методи самовдосконалення, що сприяють досягненню загальних результатів у розвитку особистості: ведення особистого журналу; ретроспективний огляд подій; роздуми про події, що відбуваються; вміння прислухатися до свого внутрішнього «Я»; розвиток інтуїції; сміливість у використанні нових ідей; експериментування з новим типом поведінки; зміцнення сили волі; підтримка здатності до сприйняття нового; робота над вищим і нижчим «Я»; способи вдосконалення мислення; навчання на курсах; участь в різних об'єднаннях, гуртках, розробка індивідуального стилю управління, розвиток здатності спілкування тощо.

Результативність процесу самовдосконалення розглядається з погляду мислення (наші ідеї, переконання, концепції, теорії); відчуття (наші почуття, настрої); готовності до дій (здатність або нездатність діяти залежно від ситуації). Самовдосконалення передбачає аналіз даних аспектів у житті людини й усунення будь-якого дисбалансу. Слід зазначити, що відсутність належного усвідомлення своєї особистості суперечить принципам

самовдосконалення. Необхідно вміти примиритися із своїми недоліками, але не можна ненавидіти себе через них: ви маєте або виправити ці недоліки, або постаратися знайти оптимальний вихід із невдалої ситуації, коли вони вам будуть не на руку. Ви повинна також визнавати і свої переваги, не опускаючись до надмірного самовдосконалення, так само, як і до самозвинувачення й удаваної скромності. Отже, поняття самовдосконалення передбачає зміцнення здоров'я, розвиток майстерності, мотивації, рішучості, усвідомлення свого «Я» і мети життя.

Самореалізація. Ступінь самореалізації залежить від можливості працівника реалізувати свої творчі здібності через прийняття відповідних рішень та їх застосування на практиці. Це виявляється на базі кваліметричних моделей відповідно до оцінки самих працівників, що дає інформацію про відхилення від ідеального рівня (повної задоволеності). Тому, з одного боку, потрібно організувати людський чинник як головну продуктивну силу для кожного конкретного підприємства в рамках досягнення його цілей, а з іншого – сприяти самореалізації кожного працівника і у першу чергу тих, хто функціонально займається інноваційною діяльністю (питання самореалізації працівників безпосередньо пов'язано з сутністю громадянського суспільства, яке забезпечує самореалізацію людини в різних сферах життєдіяльності).

Вагомим елементом потенціалу працівника є міра його самореалізації. Дійсно, цей важливий показник раніше більше декларувався в документах, ніж реально використовувався в якості практичних характеристик соціальних явищ. У той же час саме ступінь самореалізації працівників на своїх робочих місцях в конкретних соціумах (колективах) може стати показником, що відображає їх можливості активізувати свою діяльність взагалі та інноваційну зокрема. Вимір ступеня самореалізації працівників здійснюється за трьома напрямками шляхом соціологічного опитування. З цією метою були розроблені відповідні анкети.

1. Перший напрямок, з точки зору ступеня самореалізації, відображає наступні внутрішні чинники самореалізації працівників: зміст виконуваної роботи; можливість бачити результати своєї праці; можливість використання своїх професійних знань на даній посаді; можливість розвитку кар'єри; можливість підвищення кваліфікації чи зміни професії.

2. Другий напрямок, з точки зору ступеня самореалізації, враховує зовнішні чинники: винагорода за працю; справедливість в оплаті праці; мікроклімат в колективі; культура управління; умови праці.

3. Третій напрямок вияву ступеня самореалізації працівників, з точки зору ступеня задоволеності, розглядається відносно особливої категорії працівників, які професійно мають відношення до інноваційної діяльності, відповідно до своїх функціональних обов'язків. Цю категорію працівників умовно називають інноваторами. Специфічність цієї категорії працівників робить необхідним урахування таких чинників самореалізації: можливість проявити ініціативу та пропонувати нестандартні ідеї і рішення; атмосфера в колективі; наявність мотивації до творчої активності.

Після проведення соціологічного опитування за відповідними анкетами усі три напрямки оцінки міри самореалізації працівників було зведено до єдиного кваліметричного комплексного показника з урахуванням вагомості кожного. Цей показник кількісно характеризує безпосередньо інноваційний потенціал персоналу на момент виміру в діагностичному режимі, надаючи достатньо об'єктивну інформацію для знаходження конкретних шляхів підвищення інноваційного потенціалу підприємства.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ІНДИВІДУАЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ САМОРОЗВИТКУ МЕНЕДЖЕРА

Тема 9. Технології тайм-менеджменту

9.1. Сутність та завдання тайм-менеджменту

9.2. Методики тайм-менеджменту

9.1. Сутність та завдання тайм-менеджменту

Час – один з ресурсів, який не відновлюється. Брак часу на виконання поставлених завдань призводить до штучного подовження робочого дня, нераціонального його використання.

Особливості часу як ресурсу: незворотність, неможливість купівлі та зберігання, заміни або збільшення обсягу.

Брак часу – це результат відсутності чіткості, плановості та організованості роботи менеджерів. Встановлено, що непередбачена трихвилинна телефонна розмова нерідко призводить до втрати 15-20 хвилин, необхідних для того, щоб знову зосередитись і відновити початкову працездатність.

Чим краще розподілений час, тим краще він може бути використаний в особистих і професійних інтересах менеджера.

Фахівці у галузі тайм-менеджменту зазначають, що тайм-менеджмент потрібний для тих, хто:

- постійно відчуває нестачу часу;
- хоч один раз на тиждень затримується на роботі більше ніж на годину;
- завжди завалений справами і не може вибратися з цього завалу;
- з великої кількості завдань не може вибрати одне, тому що не знає, яке саме слід вибрати;
- має підлеглих, які поспішають і метушаться, та все ж не встигають зробити свою роботу у встановлені терміни;
- володіє великою кількістю вільного часу і мучиться, тому що не знає, як його витратити.

Л. Зайверт у тайм-менеджменті виділяє дві абсолютно протилежні парадигми:

– *швидкості (прискорення)*, у межах якої тайм-менеджмент розуміється як швидкісний менеджмент;

– *повільності (уповільнення)*, де тайм-менеджмент перетворюється на екологію часу.

З погляду парадигми швидкості, колесо крутиться все швидше, і швидкість все більше стає важливим чинником в конкурентній боротьбі. Швидкісний менеджмент підвищує робочий тиск на співробітників. Прискорення означає вимогу добитися зіставного результату за коротший час або знов підвищити якість і швидкість роботи. Підвищене навантаження може зробити співробітників активнішими, але може і створити додаткову стресову ситуацію

Тайм-менеджмент – суперечливе поняття, оскільки менеджер не може управляти часом – менеджер може управляти тільки собою. Тому тайм-менеджмент – це управління собою, адже час як незмінна величина постійно, невблаганно, нестримно згортається.

Тайм-менеджмент – управління собою, застосовуючи відповідні методики та механізми організації часу, які сприятимуть діагностиці тимчасових проблем в управлінні часом та формуванню індивідуальної технології, яка найбільше відповідає характеру, темпераменту, біологічним ритмам та роду занять конкретної людини.

Передумови впровадження тайм-менеджменту в систему управління підприємством:

– зростання вимог до рівня професійного розвитку працівників, який є неможливим без уміння самостійно планувати та організовувати свою роботу, розставляти пріоритети, визначати найбільш важливі цілі, а також досягати їх з найменшими витратами власних зусиль і часу;

– зростання питомої ваги нематеріальних активів у вартості підприємства, перетворення його персоналу на основну конкурентну перевагу;

– ускладнення зовнішнього контролю за діяльністю працівників, яка має творчий характер, і підвищення актуальності самостійної організації ними своєї роботи, самодисципліни та самоконтролю.

Проблема управління часом, насамперед, виникає там, де є альтернатива його використання, зокрема у працівників, які зайняті творчою роботою. У виробничих підрозділах підприємства доцільним є врахування психофізіологічних можливостей людини щодо виконання механічних операцій, що закріплені за її робочим місцем.

Сьогодні у контексті підвищення ефективності діяльності підприємства доцільно виокремити *два рівні тайм-менеджменту*:

– *особистий тайм-менеджмент* – це сукупність різних технік та технологій організації власної роботи працівника, яку він здійснює в особистих інтересах, не бажаючи при цьому даремно витратити ресурси свого часу; охоплює технології особистого росту та тайм-менеджменту;

– *корпоративний тайм-менеджмент* основну увагу зосереджує на часовій організації роботи всіх працівників підприємства, наслідком якої є ефективне використання часу кожним з них; передбачає впровадження стандартів економного та результативного використання бюджету робочого часу.

Особистий тайм-менеджмент тісно пов'язаний з особистим саморозвитком та самовдосконаленням, здійснюється індивідуально кожною людиною, яка хоче підвищити ефективність своєї діяльності, досягнути успіху в житті.

Побудова ж системи корпоративного тайм-менеджменту, як правило, передбачає залучення консалтингових фірм з метою створення цілісного регламенту організації роботи всього підприємства, організації діяльності працівників таким чином, щоб вони чітко усвідомлювали свою мету та завдання, які стоять перед ними, правильно визначали пріоритети, ефективно виконували покладені на них обов'язки.

9.2.Методики тайм-менеджменту

Розглянемо найбільш відомі у практиці методи тайм-менеджменту.

Піраміда Франкліна – це комплексна система постановки та досягнення цілей, яка розрахована на все життя. Відмінність піраміди Франкліна від інших методик полягає в тому, що вона планує не тільки час, але й зайнятість, шляхи досягнення глобальної мети. Ця техніка спрямована на виявлення того, що має бути зроблено, а не на перегляд поточної діяльності з метою більш ефективної її організації. Це готова система планування, яка допомагає правильно розпорядитися своїм часом і досягти поставлених цілей.

Головні життєві цінності є фундаментом піраміди (чого людина хоче від життя). Це вектор напрямку руху до своєї мрії.

Глобальна мета – це наступний блок піраміди. Ґрунтуючись на визначених раніше життєвих цінностях, кожен ставить перед собою глобальну мету всього життя. Ким він хоче стати в цьому житті, чого планує досягти? Якщо перший ступінь – це сенс, який виявляється у відповіді на питання про те, заради чого я живу; то глобальна мета повинна давати розуміння того, коли цей сенс буде досягнутий.

Генеральний план досягнення цілей – це фіксація конкретних проміжних цілей на шляху до досягнення глобальної мети.

Довгостроковий план – це планування на 3–5 наступних років із зазначенням конкретних цілей і термінів їх виконання. Він повинен відповідати одному з пунктів генерального плану, наближаючись до глобальної мети.

Короткостроковий план – план на термін від декількох тижнів до декількох місяців. Чим більш продуманим він буде, чим частіше ви будете його аналізувати і коригувати, тим ефективніше буде робота. Це частина досягнення пункту довгострокового плану.

План на кожен день – це вершина піраміди. Тут завдання, які стоять в плані на тиждень, розбиваються на більш дрібні. План на день – це найменша одиниця в досягненні глобальної мети, яка на крок наближає до неї.

Метод АБВГД, що є ефективним способом розстановки завдань за пріоритетністю, який можна застосовувати щодня. Цей метод простий і настільки ефективний, що здатний за умови регулярного і грамотного використання звести працівника в ранг найпродуктивніших людей в певній сфері діяльності. Відмінність методу АБВГД полягає в тому, що встановлюється система ранжирування завдань, які потім систематично опрацьовуються. Завдання «А» обов'язкове для виконання на кожен день. Визначається як щось, що має на даному етапі найважливіше значення, те, що ви зобов'язані зробити, інакше ризикуєте зіткнутися з серйозними наслідками. Завдання «Б» – це робота, яку слід було б виконати. Наслідки в разі її виконання або невиконання є досить м'якими. Правило, якого ви повинні дотримуватися, полягає в тому, щоб ніколи не приступати до роботи «Б», поки у вас залишається ще невиконаною робота «А». Завдання «В» визначається як те, що добре було б зробити, але від чого не варто очікувати ніяких наслідків, зроблено це чи ні. При цьому ніколи не слід виконувати роботу «В», якщо ще не виконана робота «Б». Завдання «Г» – це робота, яку можна і потрібно делегувати комусь іншому. Вона важлива, але не вимагає вашого прямого виконання. Це дасть змогу звільнити для себе час на виконання завдання типу «А». Завдання «Д» – це робота, яку можна і потрібно зовсім видалити зі списку справ. Це може бути робота, яка втратила свою актуальність. Застосовуючи метод АБВГД до свого списку справ, які потрібно виконати, можна повністю організувати свою роботу. Метод АБВГД особливо ефективний, якщо застосовувати його щодня.

Personal Efficiency Program (PEP) – це методика особистої ефективності, заснована Керрі Глісоном. PEP – це ціла система методів та інструментів, що дає змогу навести порядок в справах, в паперових документах, у файлах на комп'ютері, в електронній пошті і в усій особистій інформації, з якою доводиться працювати. Її основою є набір практичних принципів, які оптимізують методи роботи та максимізують ефективність, охоплюючи всі сфери робочого процесу, які впливають на продуктивність, включаючи управління часом, зміну робочого середовища, управління стресом, підтримання рівноваги між роботою та життям, визначення пріоритетів та стратегічного планування, ефективну працю в межах однієї команди.

Методика «Салямі», що допоможе виділити деталі в завданнях і скласти чіткий план з окремих маленьких кроків.

Методика «Швейцарський сир», яку вигадав фахівець з тайм-менеджменту Алан Лакейн. Вона ідеально підходить для великих завдань, коли важко визначити чіткі кроки для їх виконання. При цьому поставлене завдання схематично візуалізується у формі сиру без «дірочок», які слід послідовно заповнювати виконаними справами (кожен наступний крок буде продовженням попереднього).

Золоте правило планування свідчить про те, що планувати необхідно не більше ніж на 60% та дозволля. Решта 40% – це час, який дасть змогу вирішити поточні питання або відволіктися на непередбачені обставини. Впровадження технології тайм-менеджменту на підприємстві сприяє вирішенню багатьох проблемних питань в галузі управління часом та управління персоналом з подальшою розробкою рекомендацій щодо їх вирішення.

Getting Things Done (GTD) – це методика тайм-менеджменту, заснована Девідом Алленом. Основна ідея методу полягає в тому, що людині необхідно розвантажити голову від зайвої рутинної інформації, перенісши її на зовнішній носій, зокрема в лотки з паперами, книжку-щоденник або електронний органайзер. Девід Аллен пропонує деякий алгоритм, який можна застосовувати для ефективної обробки великої кількості інформації задля організації свого часу. Згідно з методом GTD з інформацією, що надходить, краще працювати в кілька стадій: 1) збір; 2) обробка; 3) організація; 4) огляд; 5) дії.

Метод планування Г. Архангельського базується на використанні дієвих прийомів управління часом і боротьби з прокрастинацією.

«Жаби». У кожного є нудні завдання, які постійно відкладаються на потім. Ці неприємні справи накопичуються і психологічно тиснуть. Але якщо кожен ранок починати з «поїдання жаби», тобто насамперед виконувати якусь нецікаву завдання, а потім вже переходити до інших, то поступово справи впорядкуються.

«Якоря». Це матеріальні прив'язки (музика, колір, рух), пов'язані з певним емоційним станом. «Якоря» необхідні для того, щоб налаштуватися на вирішення тієї чи іншої задачі.

«Біфштекс з слона». Чим більші завдання (написати дисертацію, вивчити іноземну мову і так далі) і чим жорсткіше дедлайн, тим складніше приступити до її виконання. Лякає саме масштабність: незрозуміло, з чого починати, чи вистачить сил. Такі завдання називаються «слонами». Єдиний спосіб «з'їсти слона» – готувати з нього «біфштекси», тобто розбити велику справу на кілька маленьких.

Водночас Г. Архангельський переконаний, що без гарного відпочинку, включає в себе здоровий сон і фізичну активність, неможливо бути продуктивним.

Метод Франческо Чирилло (Pomodoro): відрізки часу, відведеного на роботу, - це «помідори». Один «помідор» = 30 хвилин (25 хвилин на роботу і 5 на відпочинок). Запускаємо таймер і працюємо з максимальною віддачею протягом 25 хвилин. Звучить сигнал – настав час п'ятихвилинної перерви. Потім знову запускаємо таймер. Таким чином, продуктивність вимірюється кількістю виконаних за день «помідорів». Чим більше, тим краще. Щоб не витратити 25 хвилин на придумування собі справи, список завдань потрібно скласти заздалегідь. У ньому ви також зможете відзначити кількість цілих «помідорів» (ставиться хрестик навпроти завдання) і відхилень (ставиться апостроф). Це дозволяє визначити, скільки часу зайняло виконання тієї чи іншої задачі і наскільки вона була важка.

Метод «100 блоків». Кожна людина в середньому витрачає близько 7-ми годин на сон, в неї залишається 17 годин для роботи. Це приблизно 1000 хвилин в день, які для зручності потрібно розподілити на 100 блоків. На наступному кроці необхідно заповнити ці блоки (кожен з яких – 10 хвилин) тим, нащо б ви хотіли витратити свій день. Далі скласти таку ж саму схему, але заповнити блоки тими справами, якими ви займалися вчора. Порівнявши ці дві схеми, можна визначити, що саме заповнює ваш час. Регулярне складання таких схем сформує новий погляд на час і через розуміння його обмеженості виникне бажання його раціонального використання. Шляхом порівняння власноруч складених графіків можна виявити недоліки організації часу та з'ясувати чинники, які заважають будувати розпорядок дня.

Тема 10. Технології стрес-менеджменту

- 10.1. Суть, види стресу в організаціях
- 10.2. Чинники, що викликають появу стресових ситуацій
- 10.3. Загрози та наслідки дії стресу, синдром професійного вигорання
- 10.4. Методики стрес-менеджменту

10.1. Суть, види стресу в організаціях

Стресові переживання є нормальною частиною сучасного життя, а реакція на стрес є механізмом виживання, який змушує людину реагувати на загрози. Його вплив на організм є двояким: у деяких ситуаціях він є своєрідним мотиватором, який спонукає до діяльності, в інших – він негативно впливає на настрій, порушує роботу організму загалом, викликає низку психосоматичних захворювань.

У перекладі з англійської мови поняття «стрес» означає «натиск, тиск, напругу». Для позначення великого кола станів, які обумовлені виконанням діяльності в особливо складних умовах, що призводять до різноманітних екстремальних впливів на організм людини, зокрема його старіння або викликають хвороби, запропонував використовувати канадський фізіолог Г. Сельє.

Стрес, як правило, сприймають як негативне явище. Однак як помірне емоційне й фізичне напруження він потрібен людині, оскільки допомагає їй тоді, коли організм вимагає чіткої і злагодженої роботи, наприклад, спортсменові перед змаганнями чи акторові перед виступом. Він мобілізує резерви організму й не призводить до порушення психологічної рівноваги. Інша річ, якщо стрес настільки сильний, що заважає діяти або триває надто довго, виснажуючи організм.

Загалом *стрес* – це стан індивіда, що виникає як відповідь на різноманітні екстремальні

види впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, що виводять із рівноваги його фізичні чи психологічні функції.

Стрес може бути двох видів.

1. *Еустрес* (ейфоричний) стрес, зазвичай викликаний позитивними подіями, не відчувається як щось емоційно негативне, підвищує ефективність діяльності, підтримує організм в стані рівноваги. Завдяки його дії людина здатна досягати вершин, рухатись вперед, здобувати щось нове для себе; водночас у людей з ослабленим здоров'ям він може спровокувати негативні наслідки.

2. *Дистрес* – деструктивний стрес, пов'язаний з негативними емоціями, має шкідливий вплив на здоров'я людини, призводить до надмірної напруги, яка знижує можливості організму адекватно реагувати на вимоги зовнішнього середовища, може призвести до важких захворювань.

Підвиди дистресу.

1. *Залежно від тривалості:*

– короткочасний (гострий) стрес, якому властива швидкість і несподіваність виникнення;

– довгостроковий (хронічний) стрес, часто виникає через незначні, слабоінтенсивні, але постійні множинні чинники, може бути наслідком гострого стресу.

2. *Залежно від причин виникнення:*

– *фізіологічний стрес*, який виникає внаслідок дії на людину зовнішніх чинників: холод, біль, спрага, голод тощо; виявляється у двох типах реагування людини на стресор: реакція «кролика», за якої людина намагається уникнути дії стресора; реакція «тигра», за якої людина намагається припинити дію стресора;

– *психологічний*, опосередковується психологічними процесами оцінки передбачуваної погрози стресового стимулу й пошуком адекватної відповіді на цей стимул; поділяється на: емоційний, інформаційний, професійний та організаційний.

Емоційний стрес має місце в ситуаціях, які загрожують безпеці людини, соціальному статусу, економічному благополуччю, міжособистісним відносинам.

Інформаційний стрес виникає підчас інформаційних перевантажень, коли людина, яка несе велику відповідальність за наслідки своїх дій, не встигає приймати правильні, відповідні рішення.

Професійний стрес виникає у відповідь на труднощі та спеціальні вимоги з боку професії; зумовлений особистісними амбіціями, суб'єктивними образами професійного розвитку та професійної самореалізації. Частковим виявом професійного стресу є організаційний.

Організаційний стрес – психічне напруження, пов'язане з високим навантаженням під час виконання професійних обов'язків на робочому місці та пошуком нових неординарних рішень, у тім числі за форс-мажорних обставин.

Загалом стресова реакція має різний прояв у різних людей: активна – зростає ефективність діяльності, пасивна – ефективність діяльності різко зменшується.

Стрес має фізіологічні, психологічні, особистісні та медичні ознаки.

Фізіологічні ознаки: хекання, частий пульс, почервоніння або збліднення шкіри особи, збільшення адреналіну в крові, спітніння.

Психологічні ознаки: зміна динаміки психічних функцій, найчастіше сповільнення розумових операцій, розсіювання уваги, ослаблення функції пам'яті, зменшення сенсорної чутливості, гальмування процесу прийняття рішення.

Особистісні ознаки: повне придушення волі, зниження самоконтролю, пасивність і стереотипність поведінки, нездатність до творчих рішень, підвищена сугестивність, страх, тривожність, невмотивоване занепокоєння.

Медичні ознаки: підвищена нервозність, наявність істеричних реакцій, непритомності, афекти, головні болі, безсоння.

Крім того, будь-який стрес обов'язково передбачає емоційну напругу, основними ознаками якої є: неможливість зосередитися на чомусь; занадто часті помилки в роботі;

погіршення пам'яті; занадто часте виникнення почуття втоми; дуже швидка мова; досить часто з'являються болі (голови, спини, шлунка); підвищена збудливість; робота не приносить колишньої радості; утрата почуття гумору; різке зростання кількості сигарет, що викурюються; пристрасть до алкогольних напоїв; постійне відчуття недоїдання; зникає апетит або узагалі загублюється смак до їжі; неможливість вчасно закінчити роботу.

У ході розвитку стресу спостерігаються три стадії.

1. *Стадія тривоги* – це перша стадія, виникає з появою подразника, що викликає стрес, наявність якого викликає ряд фізіологічних змін: у людини прискорюється дихання, трохи піднімається тиск, підвищується пульс; змінюються й психічні функції. Усе це разом покликано мобілізувати захисні можливості організму й механізми саморегуляції на захист від стресу. Якщо цієї дії досить, то тривога та хвилювання вщухають, стрес закінчується.

2. *Стадія опору* настає у випадку, якщо чинник, що викликав, продовжує діяти. Тоді організм захищається від стресу, витрачаючи «резервний» запас сил, з максимальним навантаженням на всі системи організму.

3. *Стадія виснаження*, якщо подразник продовжує діяти, то відбувається зменшення можливостей протистояння стресові, тому що виснажуються резерви людини, знижується загальна опірність організму. Стрес «захоплює» людини й може привести до хвороби.

Наявність усвідомленої погрози – це основний стресовий фактор людини. Оскільки в тих самих ситуаціях одні люди бачать загрозу різного ступеня, а інші в цих же умовах не бачать її зовсім, тому і стрес, і його ступінь у кожного свої. У залежності від відношення людини до загрозового фактора, від інтелектуальних можливостей його оцінки формується мотивація на подолання труднощів. Загроза є вирішальним чинником у виникненні стресу. Людина може відчувати загрозу своєму здоров'ю, життю, матеріальному благополуччю, соціальному становищу, самолюбству, своїм близьким і т. д. З психологічної точки зору стан стресу включає специфічну форму відображення людиною екстремальної ситуації і модель поведінки як відповідну реакцію на це відображення.

10.2. Чинники, що викликають появу стресових ситуацій

Будь-яка людина має потребу в певній дозі стресу. Він починає бути шкідливим, коли стресові чинники надто інтенсивні й енергія немає виходу. Коли його інтенсивність оптимальна для менеджера, то стрес має позитивну дію. Ці позитивні дії простежуються в мобілізації організму на вегетативному та пізнавальному рівнях.

Типи складних ситуацій, в яких може виникати стрес:

– *позбавлення* – відсутність або значне зниження доступу до основних чинників, які потрібні для нормального функціонування, для задоволення біологічних чи психологічних потреб;

– *перевантаження* – положення, в якому труднощі виконання завдання на межі фізичних, психічних, нервових можливостей людини;

– *перешкода* – ситуації, в яких можливість виконання завдання зменшується, що виникають внаслідок недоліків, зумовлених відсутністю предмета, інформації або об'єкта;

– *загроза* – ситуація, в якій виникає небезпека втрати якогось важливого аспекту життя, наприклад, здоров'я, соціального положення тощо;

– *мотиваційний конфлікт* – наявність суперечливих прагнень особи або необхідності зробити вибір між двома ситуаціями щодо рівності позитивної або негативної цінності. Це конфлікти типу: прагнення – прагнення, уникнення – уникнення, прагнення – уникнення.

Стресори – це фактори навколишнього середовища або особисті, дія яких виводить із рівноваги фізіологічні та психічні функції людини, що позначається на нервовій системі організму та спричиняє виникнення стресу.

Фізичні, психічні та соціальні чинники, які зумовлюють стресові ситуації під час діяльності у менеджерів та загрози, до яких призводить стрес, наведені у табл. 10.1.

Таблиця 10.1

Виклики й загрози, фізичні, психічні та соціальні чинники стресу

Фізичні чинники стресу	Психічні чинники стресу	Соціальні чинники
------------------------	-------------------------	-------------------

		стресу
Шум, спека, холод, перепади температур, зміни тиску повітря, голод, інфекції, травми фізичні, важка фізична робота, довготривале виконання завдання	Побоювання, що немає змоги справитися з поставленим завданням, надмірні навантаження завданнями, недовантаження завданнями, несамостійність, поспіх, втрата контролю	Конфлікти, втрата близької людини, знуцання, ізоляція, небажаний візит

Виділяють такі причини професійного стресу у менеджерів:

– *стреси, пов'язані зі змістом роботи:* збереження тривалої концентрації уваги, монотонність, одноманітність, дуже складні завдання, фізичне зусилля на межі можливостей організму, робота фрагментарно без цілісного бачення та кінцевого результату, акцент на вдосконалення продуктивності (без помилок), необхідність виконання багатьох завдань, паралельно різних дій, неочікуване навантаження новими завданнями тощо;

– *стрес від організації праці:* занадто швидкий темп роботи, жорсткий розклад (у випадку кращого індивідуального виконання завдань), ненормований ритм роботи, постійний поспіх, цейтнот часу, брак систематичності, постійні перерви, зокрема з вини інших людей, виконання роботи в дома і у підсумку конфлікти у відносинах з близькими людьми;

– *стрес, пов'язаний із виконанням певної ролі:* відсутність контролю за роботою або занадто велика відповідальність в організації, матеріальний ризик, моральні дилеми, ризик для здоров'я та психіки, неоднозначність (двозначність) ролі (виникає, коли особа має неадекватну інформацію про свою роль, тобто, коли для неї є неоднозначними: цілі здійснюваної роботи, цілі й очікування осіб, з якими вона працює, сфера відповідальності чи результати діяльності), конфлікт ролі (виникає тоді, коли працівник повинен виконувати щонайменше дві ролі, проте застосування однієї з них ускладнює застосування іншої), рольові перевантаження (виникає тоді, коли особа, яка виконує роль, не здатна справитися зі спрямованими на її адресу очікуваннями);

– *стрес, пов'язаний із фізичними умовами праці* – занадто низька або висока температура, вологість повітря, неправильне освітлення, шум, велике скупчення або ізоляція, незручна позиція, контактування з предметами або людьми, що викликають огиду;

– *стрес, пов'язаний із функціонуванням відділу, команди в організації* (чинники, які входять до цієї групи відображають відносини між працівником і організацією загалом; співробітник бачить себе частиною організації й оцінює його значення для неї): занадто мала участь в ухваленні рішень, брак відповідальності, відсутність можливості висловлювати свою думку щодо діяльності організації, придушення передачі важливої інформації, недостатня вдячність з боку керівництва за сумлінну працю, надмірне обмеження активності;

– *стрес, пов'язаний із професійним розвитком* – невдоволення нинішнім просуванням по кар'єрній сходинці, відсутність можливості подальшого професійного розвитку, брак відчуття сталості праці, професійний статус несумісний з кваліфікацією і прагненнями, низька заробітна плата;

– *стрес, пов'язаний з одночасним функціонуванням людей в організації та поза її межами.* Вони є наслідком конфлікту ролей всередині організації та за її межами. Найчастіше – це призводить до постійної нестачі часу і сприяє зниженню ефективності виконання однієї з ролей.

10.3. Загрози та наслідки дії стресу, синдром професійного вигорання

Довготривала або важка дія стресу може призвести до дисгармонізації організму та психіки. Наслідки стресу можуть виявлятися в різних сферах життєдіяльності особистості (табл. 10.2).

Таблиця 10.2

Загрози та наслідки дії стресу

На рівні психологічному і духовному – внутрішнє напруження	На соціальному рівні – зовнішня напруга	На рівні соматичного здоров'я – стресове напруження, яке перетворюється у хворобу
--	---	---

<p>Неврози, фобії, депресії, психічні захворювання, втоми (зокрема хронічні), проблеми зі сном, порушення концентрації уваги та когнітивні процеси, вигорання, невдоволення задоволення життям, невпевненість у собі, психічні та нервові зриви, думки про самогубство тощо</p>	<p>Надмірна активність, галаслива поведінка, уповільнення активності, соціальна ізоляція, антигромадська поведінка, вандалізм і злочинність, насильство, випробування меж власних можливостей тощо</p>	<p>Інфаркт, ішемічна хвороба, гіпертонія, інсульт, виразкова хвороба шлунка, розлад шлунка, прискорення атеросклеротичного процесу, імуносупресії, астма, алергія, шкірні захворювання, порушення мови, мігрені, алкоголізм, наркоманія тощо</p>
---	--	--

Тривалий стрес сприяє розвитку багатьох захворювань. Передусім захворювання нервової системи, серцево-судинної системи, травної системи, дихальних шляхів і гормональної системи, імунної системи. Залежно від віку, статі, досвіду, освіти, лікування, способу життя, філософії життя та інших чинників деякі люди більше сприйнятливі до негативних наслідків стресу, а інші – менше.

Професійне вигорання – це виснаження емоційних, розумових і енергетичних ресурсів людини, яке розвивається на тлі сильного хронічного стресу в роботі, спричиняє психосоматичні розлади й знижує продуктивність їх праці. Виявляється повною втратою інтересу до професійної діяльності і відчуттям безглуздості подальшого розвитку, відсутністю сил і бажання займатися діяльністю, яка нещодавно була по-справжньому цікавою.

Жертвою вигорання може стати будь-хто. Руйнівний вплив психологічного стресу може бути навіть в прогресивних організаціях, оскільки розвиток стрес-реакцій має складну багатфакторну обумовленість: від організаційних особливостей закладу, організаційної культури, характеру самої роботи до особистісних рис людини, а також характеру їх міжособистісних взаємодій.

Синдрому професійного вигорання найчастіше піддаються люди, робота яких передбачає взаємодію з іншими людьми. Специфікою цих професій є періодичні контакти з клієнтами, відвідувачами та їхніми проблемами.

У 2001 році ВООЗ визнала «синдром вигорання» як проблему, що потребує медичного втручання. Найбільша небезпека в тому, що розвивається цей синдром поступово, не квапливо, день за днем. Якщо ігнорувати його перші ознаки, то почуття задоволення від добре виконаної роботи ставати все меншим, а бажання покинути раніше улюблену діяльність буде стрімко збільшуватися.

Основні причини вигорання на роботі:

- відсутність можливості або невміння скидати накопичені негативні переживання;
- неясні очікування від роботи;
- відчутність чи нестача активності, рутини й монотонність, прості завдання, відсутність новизни;
- робота в неробочий час;
- токсичне робоче середовище;
- внутрішні суперечності;
- зміна пріоритетів у житті;
- життя за схемою «дім – робота – дім»;
- відсутність соціальної підтримки;
- відчуття безглуздості своєї діяльності.

Професійне вигорання виникає та розвивається на тлі хронічного стресу. Це призводить до виснаження емоційно-енергетичних та особистісних ресурсів працюючої людини. Відбувається свого роду накопичення негативу, який не знаходить виходу в жодному прояві.

Вирізняють три групи симптомів професійного вигорання:

- ✓ *фізичні* (почуття фізичної втоми і навіть виснаження, зменшена опірність організму, збільшена податливість до захворювань);
- ✓ *поведінкові* (на індивідуальному рівні – негативні та цинічні положення стосовно роботи, клієнтів і співпрацівників, злість, агресивна поведінка, постійні міжособові

конфлікти, звільнення або періодичні перерви в роботі; на організаційному рівні – зниження ефективності наданих послуг, морального духу працівників; висока плінність кадрів; прогули);

✓ *психологічні* (почуття туги, зневіри, ворожнечі, безсилля; підозрілість; негативна оцінка самого себе; низьке відчуття власної цінності; невдоволеність задоволення від роботи; невпевненість, нездатність до ухвалення рішень; коливання настрою, тривожність).

Чим довше людина накопичує внутрішнє напруження, тим яскравіше проявляється вигорання. Самостійно справитися з синдромом, що проявився в повну силу, людині практично нереально. І замість гордості за успішну професійну кар'єру, з'являється відчуття спустошеності і втраченого часу. Тому пряма відповідальність кожного фахівця – відстежувати у себе подібні симптоми і вживати необхідних заходів на ранніх стадіях.

Вважається, що до вигорання найбільше схильна вікова категорія 28-42 роки, коли у людини відбувається переоцінка цінностей і пріоритетів. Та темп сьогоденних змін настільки високий, що ситуація підвищеного стресу і швидко мінливих умов робочого середовища стала звичною в кожній сфері.

Розглянемо основні *рекомендації, які допоможуть не «вигорити»*:

- ставтеся до себе з любов'ю;
- обирайте справу, яка вам подобається і уникайте занять, які не викликають у вас особливого ентузіазму;
- не варто шукати в роботі порятунку або щастя; пам'ятайте, що вона є діяльністю;
- перестаньте жити за інших людей і сконцентруйтеся на своєму житті;
- приділяйте час не тільки роботі, а й своїм особистим інтересам і потребам;
- тверезо осмислюйте події тижня, що минув; можете взяти за правило підведення підсумків;
- перед тим, як допомогти комусь, подумайте, чи дійсно людина цього потребує.

Не існує універсальних «ліків» від синдрому професійного вигорання. Будь-якій людині потрібно час від часу зупинитися для усвідомлення, що вона робить, куди йде і до чого прагне. Поглянувши на свою діяльність з боку, є шанс побачити безліч нових можливостей.

10.4. Методики стрес-менеджменту

Успішність виконання професійних обов'язків у екстремальних умовах, збереження працездатності та здоров'я особистості після впливу екстремальних чинників зовнішнього середовища забезпечує передусім висока стресостійкість особистості.

Стресостійкість – інтегративна властивість особистості, що забезпечує здатність до соціальної адаптації, збереження значимих міжособистісних стосунків, успішної самореалізації, досягнення важливих цілей, збереження працездатності і здоров'я.

Стрес-менеджмент (управління стресом) – це інструмент ефективної дії, спрямованої на послаблення стресової реакції і на швидке досягнення рівноваги. Його метою є вміння особи попереджати або долати стресові ситуації завдяки власній психологічній компетентності.

Зіткнувшись з агресією на роботі (навчанні) або неприємною несподіванкою, не потрібно вибирати між боротьбою і втечею, завжди є можливість зменшити напругу, навіть якщо вона накопичувалася довгий час. Методи саморегуляції (інструмент рівноваги й спокою) підвищують психофізіологічну стійкість і витривалість, покращують психофізичний стан і працездатність, сприяють гармонійному саморозвитку людини.

Сьогодні є велика кількість ефективних і безпечних способів, які допомагають управляти стресами. Розглянемо їх детальніше.

Фізичні способи керування стресом

Фізичні вправи допомагають майже відразу. Фізична активність щодня по 20 хвилин зможе значно покращити самопочуття. Обирайте те, що вам до вподоби: плавання, біг, танці, фітнес, рухливі ігри на свіжому повітрі (футбол, волейбол, теніс, бадмінтон) тощо.

Раціональне харчування. Люди, які перебувають у стані хронічного стресу, часто

зловживають солодощами. Це допомагає підтримувати рівень цукру в крові для компенсації ослабленої стресом функції гормонів. Однак набагато корисніше їсти овочі, у яких містяться потрібні для подолання стресу вітаміни й мінерали.

Відпочинок і сон. Першим симптомом стресового перевантаження є порушення сну: ввечері людина довго не може заснути, вночі часто прокидається, а вранці відчувається знесиленою. Це означає, що її біологічний годинник «зламався». Для його відновлення потрібно близько трьох тижнів. Щовечора треба лягати в один і той самий час. Перед сном потрібно прогулятися, провітрити кімнату, прийняти теплу ванну або душ і випити склянку трав'яного чаю або молока з медом.

Емоційні способи керування стресом

Стрес потрібно «проговорити» – висловити свої почуття словами, розповісти про них близькій людині – другові, подрузі, батькам, психологу. Проблема, обговорена кілька разів, поступово «зітреться». Можна записати свої думки й почуття в блокноті. Викладені на папір, вони втрачають свої руйнівні властивості. Щоб заспокоїти емоції, варто відволіктися від них. Допомагають: заспокійлива музика, ігри з дітьми й тваринами, відпочинок на природі, вправи на релаксацію.

Інтелектуальні способи керування стресом

Планування часу – ефективний засіб профілактики стресів. Організована людина робить набагато більше, ніж та, яка діє хаотично і хапається відразу за кілька справ. Замість того, щоб «перемкнутися» з однієї справи на іншу, краще скласти список того, що хотілося б зробити за пріоритетністю, і поступово викреслювати те, що вже зроблено. Найважливіші і термінові справи зі списку потрібно виконувати в першу чергу. Позитивне мислення послаблює емоційне напруження, допомагає знайти ефективне рішення і діяти відповідно до обставин. Узагальнена формула позитивного мислення звучить приблизно так: «Було б добре, якби ми завжди отримували те, що хочемо. Ми робимо для цього все можливе. Однак якщо, попри наші зусилля, бажання не виконуються, ми, зазвичай, відчуваємо розчарування, але не впадаємо у відчай, не панікуємо, не зневажаємо себе та інших людей».

Духовні способи керування стресом

Кожна людина прагне знайти своє призначення, замислюється над сенсом життя, проблемами справедливості. Такі думки можуть посилювати стрес. Ті, хто усвідомив своє призначення або вірять у безсмертя душі, простіше переживають період духовного становлення. Їм також легше заспокоїтися після пережитих випробувань, трагічних подій, важких захворювань, навіть смерті близьких. Стикаючись зі стресом ми сприймаємо кожну задачу як питання життя і смерті та не встигаємо зрозуміти, чи дійсно вона зараз важлива, чи є більш легкий спосіб її вирішити. Тому головний крок із замкнутого кола постійних стресів – навчитися дистанціюватися від стресу, тобто дивитися на ситуацію з різних боків спокійно, без суттєвих переживань. Не всі проблеми вимагають термінового вирішення. Не всі справи потребують вашої участі. Привчайте себе ставити проблеми на друге місце після ваших бажань.

Для цього розглянемо *основні рекомендації, які дозволяють бути більш стресостійким і легше долати стресові ситуації*.

1. *Складіть список своїх бажань.* Чим ви завжди хотіли зайнятися, але до сих пір відклали? Візьміть за правило регулярно втілювати в життя кожне зі своїх бажань – раз на місяць, в квартал або на півроку. Сходіть на концерт, майстер-клас з малювання або екскурсію, про які давно мріяли. Так ви наповните своє життя задоволенням, а це одна з головних протитотрут від стресу.

2. *Техніки медитації* допомагають усвідомити свою присутність тут і зараз, в конкретний день і в конкретному місці. Усвідомленість – це не контроль за свідомістю, а вміння уважно ставитися до себе і того, що відбувається навколо. У хвилини особливо сильного стресу спробуйте зосередитися на диханні і спокійно спостерігати за думками, які приходять в голову. Намагайтеся дати оцінку і назву кожній спливаючій думці: «Це моє занепокоєння», «Це те, про що я шкодую». Уявіть, що негативні думки – хмари на небі, які зникають з кожним Вашим усвідомленим видихом, розчищаючи перед вами блакитне

безкрає небо можливостей. Чим частіше ви очищасте свій розум від тупикових думок, тим більше ви звільняєте простору для конструктивної творчості.

3. *Задумайтесь про правила*, яким ви підпорядкували своє життя: на чому вони засновані? Що змушує вас думати, що ви втратите роботу, допустивши одну помилку, або що коханий кине вас, якщо ви не схуднете? Що стоїть за вашим постійним прагненням до ідеалу?

4. *Не беріть на себе занадто багато*. Вантаж дрібних турбот може виявитися нестерпним для одного – спільно впоратися з ним набагато легше. Залучайте до домашніх справ близьких: наприклад, погуляти з собакою, сходити за хлібом або винести сміття під силу навіть дітям.

5. *Використовуйте перфекціонізм собі на благо*. Ви навчилися чудово планувати свій день? Що ж, заплануйте в ньому і час для відпочинку. Тверезо оцінюйте свої можливості і серйозно ставитесь до власних потреб і здоров'я. Пам'ятайте, що набагато простіше попередити стрес, ніж потім справлятися з його наслідками.

6. *Вимикайте всі електронні пристрої* (телефон, комп'ютер), коли приходите додому. Відпочиньте від робочої суєти і невідкладних справ – вирушайте перед сном на прогулянку з близькими, щоб відпочити, подихати свіжим повітрям і звільнитися від стресу. Крім того, це прекрасна можливість провести час з тими, хто вам близький, обмінятися новинами і підтримати один одного.

7. *Якщо Ви займаєтесь спортом, відмовтеся від тренувань на знос*. Якщо ви не любитель фітнесу, саме час почати – це один з найдієвіших способів нейтралізації стресів. Розподіляйте навантаження так, щоб вправи заряджали енергією, а не забирали життєві сили. Наприклад, чергуйте хвилину інтенсивної ходьби з трьома хвилинами спокійного крокування, і так протягом півгодини.

8. *Протягом робочого дня робіть кілька пауз*: закрийте очі на декілька хвилин і помедитуйте або вийдіть на коротку прогулянку, послухайте музику, що розслабляє. Якщо ви не можете усунути причини стресу, постарайтеся організувати свій день так, щоб стрес, принаймні, не накопичувався.

9. *Вивчіть свої межі* – що ви в силах зробити, а що знаходиться за межею ваших можливостей; скільки доручень ви можете на себе взяти, а від чого потрібно відмовитися. Іноді провести цю межу вкрай складно. Наприклад, якщо ваші старіючі батьки потребують вашої допомоги – у чому саме вона має виражатися? Орієнтуйтеся на свій внутрішній голос і пам'ятайте, що ви не зможете допомогти нікому (вдома або на роботі), якщо під впливом стресу доведете себе до виснаження.

10. *Ми всі маємо право говорити «ні»*. Ми маємо право на втому, нудьгу і роздратування. Сконцентруйтеся на тому, що ви зробили, а не на тому, чого не встигли, – не забувайте відзначати свої успіхи і досягнення, навіть найнезначніші. На цьому фундаменті будується ваша самооцінка і здатність захищати себе від стресів.

Тема 11. Технології тім-менеджменту

11.1. Поняття команди в організації

11.2. Етапи створення команди. Формування командного духу

11.3. Методики тім-менеджменту

11.1. Поняття про команду в організації

Сьогодні будь-яка успішна організація – це насамперед команда професіоналів, які мають спільну мету, загальні цінності. Власники та топ-менеджери знають, що взаємодія співробітників – це потужне джерело розвитку будь-якої компанії. Результат виконання є значно кращим, коли працівники взаємодіють у команді, а не відокремлено, оскільки тоді кожна людина найбільш відповідально робить особистий внесок у спільну справу.

Ідея створювати з окремих людей команду з'явилася у британських військових ще під час Другої світової війни. Вони влаштовували ігри для солдатів одного підрозділу з тим, щоб навчити їх взаємодії. Від цього залежало життя на полі бою. У повоєнний час ідею створення

команди взяли на озброєння менеджери, які помітили, що не обов'язково мати в штаті багато професіоналів, але можна найняти людей, для яких успіх бізнесу стане справою життя, і таким чином забезпечити процвітання своєї справи.

Загалом *команда* – це сукупність невеликого числа людей (як правило, від 3 до 12 осіб), відданих спільній меті й об'єднаних взаємною відповідальністю, які взаємодіють між собою і взаємодоповнюють один одного у відповідності зі своїми знаннями й вміннями.

Характерні ознаки команди:

- наявність спільної мети;
- інтенсивне співробітництво;
- визначені статусно-рольові відносини;
- лідерство (формальне чи неформальне);
- згуртованість колективу;
- відпрацьовані комунікативні зв'язки;
- групові норми поведінки, усталені традиції;
- схожість основних життєвих цінностей, установок;
- специфічні методи вироблення колективних рішень;
- сприятлива соціально-психологічна атмосфера.

Командна робота – це ефективна й продуктивна практична діяльність команди, члени якої діють у відповідності до задалегідь встановлених правил.

Переваги командної роботи:

- підвищення якості управлінських рішень;
- скорочення часу на пошук оптимальних варіантів рішень;
- реалізація багатоаспектного підходу до розв'язання складних ситуацій;
- спрощення втілення прийнятих рішень;
- зосередження розумового процесу на досягненні мети;
- орієнтація на зміст і результати роботи;
- виявлення найбільш талановитих виконавців, спроможних генерувати ідеї;
- гнучкість розподілу завдань;
- активізація ділової співпраці;
- створення творчої атмосфери;
- зростання кваліфікаційного рівня членів команди;
- забезпечення доцільної інтеграції знань і досвіду;
- урахування та узгодження різних інтересів і спрощення обміну інформацією;
- подолання пасивної поведінки окремих членів колективу;
- розв'язання конфліктних ситуацій;
- згуртування членів колективу та підвищення їх мотивації;
- скорочення плінності кадрів та запобігання опору змінам.

Недоліки командної роботи:

- витрати часу на створення та організацію роботи команди;
- поширення доступу до конфіденційної інформації;
- обмеження спілкування учасників команди з іншими членами колективу;
- затримка прийняття рішення за досягненням консенсусу;
- перевантаження членів команди;
- зниження мотивації індивідуального успіху;
- підвищення відповідальності;
- домінування позицій визнаних авторитетів;
- суперництво між членами команди.

Основними факторами, що впливають на ефективність діяльності команди є:

- розмір команди (3-12 чол.);
- склад (стать, вік, інтелект, гетерогенний або гомогенний склад);
- розподіл ролей (за здібностями та компетенціями);
- психологічний клімат (нормальний, конфліктний).
- згуртованість (ступінь тяжіння членів групи один до одного).

- однодумність (відсутність розбіжностей).
- опір змінам (високий опір робить команду неефективною).

Ефективною вважається команда, в якій:

- всі члени мають єдине уявлення про загальнокомандні цілі, завдання та перспективи розвитку;
- єдина система цінностей та єдність правил всередині команди;
- кожен член команди має особисту зацікавленість в досягненні командних цілей;
- єдиний лідер, визнаний командою;
- неформальна й відкрита атмосфера;
- члени групи прислухаються один до одного;
- в обговоренні принципів питань беруть участь всі члени групи;
- в ході обговорення заохочується як висловлювання ідей, так і вираження почуттів;
- рішення ґрунтується на одностайності, а не на голосуванні більшості;
- конфлікти і розбіжності між членами групи центруються навколо ідей і методів, а не особистостей.

Отже, командна робота – це не лише потужний засіб ефективного досягнення цілей організації і реалізації поставлених всередині неї завдань, але й дієвий інструмент особистісного та професійного зростання кожного співробітника, який є членом команди.

11.2. Етапи створення команди. Формування командного духу

В сучасному глобалізованому світі питання, пов'язані із створенням команди, надзвичайно актуальні. Одна, навіть геніальна людина чи просто група людей не спроможні швидко відреагувати на зміни у бізнесі, політиці, економіці. Саме тому, в наш час створення команди є найбільш прогресивною стратегією організації.

Вирізняють два принципові підходи до формування команди:

- американська модель, коли інтереси кожного члена команди принципово вищі за загальні інтереси; особиста зацікавленість примушує всіх членів команди конкурувати між собою;
- японська модель, коли інтереси команди ставлять вище за інтереси окремого її члена.

Першорядними завданнями у контексті перетворення колективу з колег, об'єднаних штатним розкладом і функціоналом, в команду однодумців, які покликані спільно вирішувати виробничі завдання є: формування навичок успішної взаємодії членів команди в різних ситуаціях; підвищення рівня особистої відповідальності за результат, перехід із стану конкуренції до співпраці; підвищення рівня довіри й турботи між членами команди; переведення уваги учасника із себе на команду; підвищення командного духу, отримання заряду позитивного настрою.

Формування команди базується на принципах цілеспрямованості, згуртованості, відповідальності.

Етапи створення команди.

1. *Зародження команди.* Здійснюється відокремлення нової сфери діяльності, отримання важливого складного завдання, виникнення проблемної ситуації (надзвичайна подія, безвихідність, несподівана поява додаткових можливостей). Приймається офіційне рішення (при створенні формальної команди) або спонтанне об'єднання людей (у разі формування неформального колективу).

2. *Формування команди,* визначається кількісний та якісний її склад. Здійснюється добір учасників команди, які повинні відповідати встановленим вимогам. Вирішується комплекс питань, пов'язаних з організацією або самоорганізацією командної роботи.

3. *Адаптація колективу команди.* Знайомство (у разі добору нових людей), зближення, спостереження, демонстрація можливостей членів команди. Подолання індивідуалізму. Визначення необхідності залучення додаткових членів. Доукомплектування команди за вибором її учасників.

4. *Стабілізація колективу команди.* Приходить усвідомлення спільної мети та визначення статусно-рольових стосунків між членами команди. Здійснюється вибір методу

командної роботи і виробляються загальні норми поведінки.

У кожного члена команди свій темперамент й індивідуальні здібності. В ідеалі якості співробітників мають доповнювати один одного.

Одна людина може виконувати декілька функцій. Проте для успішної роботи групи треба, щоб всі ролі були розподілені між її учасниками (табл. 11.1).

Таблиця 11.1

Ролі працівників у середині команди

Роль	Характеристика
Планувальник	гарантує ефективну організацію праці, упорядковує робочий процес
Організатор	мобілізує й об'єднує команду, ефективне використання можливості кожного
Новатор	генерує ідеї, пропонує нестандартні рішення
Провідник	пов'язує команду з зовнішніми партнерами
Гарант	стежить, щоби справа була доведена до кінця, утримує команду від помилок
Мотиватор	активізує людей, захоплює загальною метою і робить їхні зусилля плідними
Аналітик	зважає на можливості та забезпечує тверезу оцінку ситуації
Буфер	вислуховує, підтримує, виступає як миротворець

5. *Функціонування команди*: відпрацьовуються комунікативні зв'язки та проходить згуртування колективу, створюється сприятлива соціально-психологічна атмосфера, досягається синергійний ефект від командної роботи.

Розрізняють три *рівні ефективності команди*.

1. *Здатність до оновлення*: стимулювання розвитку кожного члена команди; розвиток широти поглядів та інтуїції; забезпечення наставництва і навчання;

2. *Здатність вибирати напрям*: визначення пріоритетів; стратегічна орієнтованість на загальні для команди цілі та напрями, розвиток у працівників ініціативи, що сприяє росту організації;

3. *Здатність до узгоджених дій*: стимулювання критичних висловлювань у конструктивних діях; знаходження раціонального зерна з усіх поглядів.

В організації важливо уміти створити та підтримувати на належному рівні *командний дух* (сукупність психологічних феноменів, що характеризують неформальні відносини співробітників до колег і організації).

Формування командного духу – це комплекс заходів, спрямованих на:

- посилення почуття згуртованості, формування стійкого почуття «Ми»;
- розвиток довіри між співробітниками, розуміння і прийняття індивідуальних особливостей один одного;

- створення мотивація на спільну діяльність;

- створення досвіду високоефективних спільних дій;

- підвищення неформального авторитету керівників;

- розвиток лояльності учасників програми по відношенню до організації.

Існують чинники, що сприяють розвитку командного духу та такі, що стримують цей поступ (рис. 11.1).

Досвідчений менеджер здатний об'єднати співробітників і спрямувати їх зусилля на досягнення загальної мети. Він уміє працювати в команді, оскільки його успіх залежить від успіху всієї групи. Крім того:

- цікавиться думкою співробітників перед ухваленням рішення;

- повідомляє про командні результати, своєчасно інформує про нові завдання;

- грамотно розподіляє роботу, враховуючи здібності кожного;

- делегує повноваження;



Рис. 11.1. Чинники, які впливають на командний дух

- спонукає до співпраці, взаємодопомоги та злагодженої роботи;
- підтримує співробітників, охоче допомагає їм вирішувати проблеми;
- справедливо оцінює успіхи кожного члена групи;
- забезпечує взаємодію команди з зовнішніми структурами.

Команда відповідає за результати своєї діяльності, постійно працює в напрямку їх поліпшення. Це стосується: робочих показників групи й організації загалом; професійного рівня; робочих умов тощо. Учасники команди спільно визначають проблеми, продумують рішення, реалізують їх і контролюють результати.

11.3. Методики тім-менеджменту

Уміння працювати в команді роботодавці нині цінують надзвичайно високо.

Для того, щоб побудова міцної команди мала успіх, потрібно врахувати: місце; час; поетапність.

Особливу роль у реалізації командотворення відіграє місце проведення. Найкраще, коли це все відбуватиметься подалі від офісної обстановки. Незвичні умови проявляють серед співробітників неформальних лідерів.

Ще одна важлива умова успіху – час. Найкраще проводити командотворчі-тренінги в робочі дні. Адже зазвичай співробітники прагнуть проводити вихідні вдома, на природі чи з сім'єю. Тому краще убезпечитись від ситуацій, коли хтось з колег не може або ж не хоче брати в них участь.

Командотворчі заходи наполегливо рекомендують застосовувати для максимально ефективного вирішення організаційних проблем і корпоративних завдань, а саме:

- формування нової загальної корпоративної культури;
- становлення системи корпоративних цінностей під час зміни концептуальної ідеології бренду;
- за потреби зміцнення згуртованості, закріплення командного успіху;
- після апогею чи прориву у командному розвитку для досягнення важливої мети;
- у випадку зміни керівництва з метою інтенсивного об'єднання його і співробітників;
- з метою мотиваційної підтримки чи вибуху у період «застою», депресії;
- для мобілізації сил співробітників перед стартом серйозного проекту;
- для інтенсивної побудови довіри під час формування нової команди задля нового амбітного проекту;
- для підтримання традиції.

Головними завданнями тім-менеджменту та методиками їхнього реалізування є:

- набуття особистістю умінь брати на себе та ефективно реалізовувати соціальну роль у команді;
- набуття особистістю умінь успішно здійснювати самореалізацію у команді;
- навчання особистості підтримувати та мотивувати інших учасників групи.

Сьогодні існує велика кількість варіантів веселого і ефективного командотворення для співробітників організації. Розглянемо найбільш поширені з них.

Пригодницькі перегони – це мультиспортивна гонитва, суть якої у подоланні дистанції з виконанням різнорівневих завдань і пошуком обов'язкових контрольних пунктів. До такого заходу зазвичай входять такі елементи, як: спортивне орієнтування, гірські велосипеди, вертикальні мотузки (спуски, переправи, підйоми), інтелектуальні креативні завдання тощо.

Гірський велосипед – цей вид командотворчих заходів призначено для прибічників велосипеда та активного способу життя. Команди беруть участь в різноманітних змаганнях та велопоходах у різних кінцях світу та за різних погодних, кліматичних умов відповідно до пори року.

Альпінізм, рафтинг та трекінг – популярні види активного відпочинку, які, звісно, вимагають серйозної фізичної підготовки, тому цими видами командотворення користуються не так багато компаній, але задоволення та згуртованість після подібних спортивних заходів досягає максимальних висот прояву.

Кінний спорт – це такий вид заходів, де спортивні ігри відбуваються за участі членів команди та коней. У світі вже десятки років існують фантастичні кінні тури Шовковим шляхом, степами Монголії, саванами Техасу, мексиканськими преріями.

Вітрильний спорт – цей вид командотворчих заходів дозволяє розвинути вміння чітко ставити цілі та визначати їх пріоритетність, а також розподіляти ролі кожного з учасників команди під час їх досягнення. Кожен з команди спрямовує свої зусилля на спільну перемогу, через що він готовий на напруження сил до максимальної позначки. Вітрильний спорт надає унікальні можливості для тестування здібностей команди, для отримання нових рольових навичок, для тренування командних комунікацій, для закріплення командного успіху.

Дайвінг. Основна умова дайвінгу – це глибоководні, але безпечні місця, тобто ним займаються у водах моря, океану чи річки, але за наявності спеціального дозволу. Завдяки дайвінгу відбувається емоційне згуртування, пробуджується енергія єдності.

Пейнтбол – командна гра із застосуванням ручної пневматичної зброї (маркерів), яка стріляє капсулами з фарбою, що розбиваються від удару по мішені, фарбуючи її. Сама гра відбувається за умови існування мінімум двох колективів, що мають протилежні інтереси. Пейнтбол сприяє розвитку особистих навичок, комунікаційного потенціалу особистості як члена команди, спостережливості, витривалості, креативних навичок тощо. Інколи такий вид гри допомагає з'ясувати ті аспекти в колективі, що заважають йому функціонувати як єдиний організм.

Проходження квесту – зараз особливо популярним є освоєння квест-руму, тобто кімнати, з якої потрібно вибратися за одну годину, при цьому необхідно виконувати завдання і руками, і головою. Деякі подібні кімнати можуть об'єднувати у комплекси приміщень, які необхідно подолати у комплексі. Під час такої пригоди команда учасників не згадує навіть про роботу та якісь конфлікти моменти: всередині кімнати створюється новий інший реалістичний світ існування. Це може бути піратський корабель, якесь жахіття чи психічна лікарня тощо. Коли людина потрапляє всередину, вона починає бути одержимою одним завданням: вибратися з кімнати будь-яким способом. Під час гри учасники отримують заряд адреналіну, покажуть себе в стресовій ситуації і обов'язково включиться командний дух. Такий захід командотворення підходить для невеликих колективів та може бути розробленим для цілей конкретної компанії в певному приміщенні.

Командна творчість – творчий вид формування команди зі створення колективом компанії якогось продукту своїми руками. Адже відомо, що створене руками конкретної людини для нього є надзвичайно цінним. Наприклад, можна створити спільно велику

картину. При цьому не обов'язково мати талант до малювання чи вміти це робити. Учасникам такого заходу пропонується комплекс завдань: відвідати творчі майстер-класи, переміщуючись різними пунктами, виконувати цікаві завдання, результатом яких стане один для всіх витвір мистецтва. При застосуванні такого виду командотворення відбудеться вироблення навичок делегування повноважень, залученість кожного та виконання індивідуальних завдань. Наприклад картину можна розбити на частини (пазли), за створення кожної з яких відповідає одне із відділень організації, а згодом, зібравшись до купи, всі частини формують єдине полотно. Співробітники в процесі створення дізнаються багато нового та зможуть відчувати себе створювачами.

Полюві випробування. Суть цього виду полягає у виконанні якихось певних завдань в межах свого міста. Це можна сказати гра на межі з реальністю, в якій учасниками не залишається нічого іншого як показати себе. Можна додати гостроти, долучивши перемовини співробітників з підставними акторами, гонитву містом на кшталт гри «Варта» із знаходженням конкретної точки тощо. Така гра буде зі страхом сприйнята підлеглими, але під час її вони захопляться і дозволять лідеру зрозуміти, що насправді відбувається в колективі.

Незважаючи на всю різноманітність командоутворюючих заходів найбільш популярними є активні тренінги з елементами рольових ігор.

Отже, командотворення – це важлива інвестиція в майбутнє будь-якої організації. Такі заходи допомагають співробітникам краще пізнати один одного і налагодити зв'язок, формують корпоративну культуру – в кінцевому підсумку все це може підвищити ефективність роботи.

Тема 12. Технології імпрешн-менеджменту

12.1. Самопрезентація

12.2. Виступ перед аудиторією

12.3. Методики імпрешн-менеджменту

12.1. Самопрезентація

Метою імпрешн-менеджменту є вміння людини справляти на інших доцільне, на її думку, враження, найчастіше сприятливе.

Справити враження означає представити себе у найкращому світлі щоб досягти власної мети, якою найчастіше є прагнення людини самоствердитись завдяки прихильності з боку інших. Причому людина цього досягає не тому, що принижує особистість та досягнення інших, а завдяки умінню привернути увагу інших до власних умінь та особистісних якостей.

Водночас, потрібно визнати, що людина може справити враження на інших у два способи:

1) умінням обрати відповідний момент для сміливого та впевненого вияву наявного високого рівня умінь;

2) удаванням, що володіє навичками, які високо оцінюють інші.

Засобом справляння враження у будь-якому випадку є демонстрування необхідних для суспільного визнання умінь та особистісних якостей, а метою – успіх.

Структура особистого іміджу

1. Зовнішній вигляд (портретні характеристики): фізичні дані (зростання, фігура), костюм (одяг, взуття, аксесуари), зачіска, манера поведінки та мови, жести, погляд та міміка, особливості голосу, запах.

2. Іміджева символіка: ім'я, особисті символи (колір, числа, герб, логотип, марка), особиста атрибутика (повторювані деталі та ознаки зовнішнього вигляду), соціальні символи або символи соціального престижу (гроші, становище в суспільстві, професія, посада, марка машини, вид спорту).

3. Соціально-рольові характеристики: репутація (громадська думка про людину, заснована на історії її життя, особисті досягнення і заслуги), амплуа (соціальна роль, що

розігрується), легенда (історія життя людей, представлена в іміджі), місія (соціально важливі цілі, корисність для суспільства).

4. Індивідуально-особистісні властивості: професійно-важливі якості, домінуючі індивідуальні характеристики, стиль взаємин із людьми, пропаговані ідеї, базові цінності.

Американські дослідники соціальної психології особистості Е. Джоунс та Р. Піттмен виокремили такі стратегії впливу (інграціації) людини на інших з метою справити на них враження власної значущості та досягти власних цілей. Дослідники назвали людину, яка справляє враження, інграціатором.

1. “Самопрезентування”. Стратегія полягає у тому, що інграціатор переконує інших у наявності певних соціально бажаних та позитивних якостей. Метою такого впливу є прагнення інграціатора бути прийнятим у значущу для нього спільноту і так підвищити свій соціальний статус.

2. “Підсилення інших”. Стратегія полягає у тому, що інграціатор вдається до надмірних і перебільшених похвал та лестощів щодо особистості її співрозмовника для того щоб, підкріпити його чуття значущості. Метою такого впливу є отримання прихильності та поблажливості людини, від якої залежить просування справи або кар’єри інграціатора.

3. “Подібність думок”. Стратегія полягає у тому, що інграціатор акцентує спільність цінностей та переконань з іншою людиною, усіяко підкреслює спільність смаків, уподобань та думок. Метою такого впливу є прагнення інграціатора зменшити недовіру людини до себе і, водночас, прихилити її на свій бік.

4. “Визначення фаворитів”. Стратегія полягає у тому, що інграціатор намагається познайомитись із впливовою особою, або хоча б з’явитися поруч із нею тоді, коли це можуть помітити особи, від рішення яких він залежить. Метою такого впливу є прагнення інграціатора переконати інших у власній впливовості, отримавши більший “кредит довіри” для реалізування власних планів.

Етапи управління особистим іміджем

Етап 1. Проектування бажаного іміджу з урахуванням особистих цілей та особливостей іміджевої аудиторії.

Для визначення особистих цілей пропонується відповісти на такі питання:

З чим я ніколи не зміг би змиритися? Можливі варіанти: бідність, біль, залежність, наклеп, лінощі, брехня, насильство, нецікава робота, несвобода, несправедливість, самотність, ледарство, зрада, приниження, щось інше.

Що для мене найважливіше в житті? Передбачувані цінності: безпека, віра, досягнення, гідність, здоров'я, любов, незалежність, нові враження, спілкування, розуміння, допомога іншим людям, визнання, життя, секс, сім'я, свобода, творчість, фізичний комфорт, щось інше.

Що для мене означає «успіх»? Можливі варіанти: авторитет, багатство, влада, досягнення конкретних результатів, популярність, просування службовими сходами, соціальні зв'язки, суспільний стан, можливість займатися тим, що мені цікаво, щось інше.

Після прояснення життєвих пріоритетів можна перейти безпосередньо до формулювання іміджевих цілей.

Етап 2. Реалізація бажаного іміджу у діяльності та житті.

Етап 3. Отримання зворотного зв'язку, коригування та подальший розвиток іміджу.

Бренд – упізнаваний унікальний стиль людини (або продукту), що є запатентованим та приносить його власникові прибуток. Бренд, який підкреслює оригінальність його власника, слід відрізнити від іміджу, який є типологізованим символічним образом. Автор книги “Людина-бренд” Т. Пітерс приділив увагу психологічним властивостям особистостей, репутація яких не лише працює на них і є візитівкою у великий світ бізнесу, а слугує запорукою їхньої порядності, відданості справі та умінню залишатись собою за будь-яких обставин. Утім, Т. Пітерс підкреслює, що люди-бренди самі керують своїм життям. Вони уміють самостійно піклуватися про себе і переконані, що ніхто не зобов'язаний дбати про них усе їхнє життя. Це – лідери незалежно від віку.

Людина-бренд характеризується такими особливостями:

– self-made – зробила себе сама;

- мінлива: не пов’язана самообмеженнями, авантюристична і дещо педантична;
- “у синцях” – тобто вважає, що для того, щоб брати активну участь у грі життя, обов’язково потрібно заробити декілька шрамів та пару глибоких ран (йдеться про життєві неспіхи та провали, які вона самостійно здолала);
- з безмежною цікавістю: еkleктичні смаки та ненаситна допитливість; – вільна від минулого;
- радісна – завжди багато сміється;
- смілива, іноді нерозважлива;
- не вірить сліпо авторитетам, усе сприймає критично;
- різностороння: недоліки компенсує чеснотами;
- чесна і сором’язлива;
- цілковито віддана своїй справі;
- “літає високо”, хоча іноді береться і за невеликі справи;
- приймає життя таким, яким воно є, хоча і прагне привнести у нього більше творчості та радощів.

Створення бренду називають позиціонуванням, а його зміну – перепозиціонуванням. Позиціонування визначають як:

- 1) координати існування серед інших суб’єктів;
- 2) певний погляд на особисту місію та цінності.

Підставами для перепозиціонування є: застарілий або неяскравий імідж; зміна цільової аудиторії; зміни у стратегії розвитку; нові особливості індивідуальності; поява чи зміна конкурентів; важлива подія.

12.2. Виступ перед аудиторією

Уміння переконувати полягає у здатності людини авторитетно повідомити факти і тим самим схилити інших на свій бік.

За публічного виступу доцільно враховувати вагомість використовуваних аргументів.

Джерела дієвості аргументів:

- 1) характер джерела інформації. Якщо докази на користь певної ідеї наводить авторитетна особа, людина погодиться з ними швидше;
- 2) характер самої справи. Наскільки для людини є важливим виконувати поставлені перед нею завдання;
- 3) характер аудиторії. Якими є цінності та спрямованість групи, котру переконують та спонукають до дій;
- 4) характер та важливість поглядів, щодо яких надається нова інформація. Доцільно враховувати, що пропозиція змінити життєві принципи може призвести до агресивної реакції у людини, а пропозиція модернізувати зовнішній вигляд ідеї може бути прийнята схвально.

Помилки промовця, які найбільше дратують аудиторію:

- непередбаченість;
- спізнення;
- перебільшення регламенту;
- відхилення від заявленої теми;
- відсутність новизни у промові;
- жаргон;
- саморекламування;
- невиразність мовлення.

Виступ повинен мати чітку і зрозумілу для аудиторії мету. У промові виокремлюють конкретну та загальну мету.

Конкретна мета промови – це твердження, в якому визначено, як саме промовець бачить результат свого впливу на аудиторію, що будуть робити люди після того, як почують його спонування.

Для того, щоб чітко сформулювати конкретну мету Р. та К. Вердербери пропонують дотримуватися такої послідовності:

- 1) спочатку записати орієнтовну фразу, що міститиме бажану реакцію слухачів;
- 2) із першого варіанта скласти речення, що характеризуватиме реакцію слухачів;
- 3) проконтролювати, щоб сформульована ціль відображала лише одну ідею;
- 4) сформулювати мінімум три різні варіанти цілі та обрати з них той, що найбільше відповідає вашим намірам.

Загальна мета промови виявляється у виборі типу промови – *інформаційному або переконувальному*.

Суть інформаційного виступу полягає у повідомленні основних ідей промови та поясненні причинно-наслідкових зв'язків між ними.

Принципи інформування.

1. *Довіра*, яка покращує сприймання аудиторією інформації, оскільки промовець викликає симпатію. Завоювати довіру промовець може у такі способи: продемонструвати рівень підготовленості, продемонструвати особисту зацікавленість ідеєю, переконати слухачів у важливості для них нової інформації.

2. *Новизна інформації або способу її викладення*. Нова інформація може стимулювати аудиторію до активного слухання, а новий спосіб презентування – до зацікавленості у промовці.

3. *Креативність*, що полягає у нестандартному підході до презентування інформації (охоплює наочність матеріалів). Це дає змогу дещо розважити аудиторію та зняти напругу перед дискусією.

4. *Актуальність*, що полягає у наданні інформації суб'єктивної цінності слухачами. Актуальною є та інформація, володіння якою дає людині змогу відповісти на важливі для неї питання теорії та практики.

5. *Акценти*, що грамотно розставлені промовцем, сприяють кращому сприйманню та запам'ятовуванню інформації аудиторією.

6. *Структурованість інформації*, що дає аудиторії підстави визначити у промові пріоритети.

Питання-критерії інформаційної промови, які дають змогу визначити, чи була досягнута його мета та реалізовані головні принципи:

- чи полягала сформульована промовцем мета в інформуванні аудиторії?
- чи виявив промовець креативність у розвитку своїх ідей?
- чи вдалося доповідачеві викликати в аудиторії довіру до себе як до компетентної у цьому питанні людини?
- чи продемонстрував доповідач актуальність інформації?
- чи відповідала структура промови її цілям та змісту?
- чи зрозуміло були викладені ключові тези промови?
- чи був виступ ефективним?

Переконуюча промова має на меті зміну певних настанов або спонукання аудиторії до певної дії.

Принципи переконання.

1. *Чітко сформульована конкретна мета*.

2. *Розуміння установок слухачів* для того, щоб не починати доповідь із суджень, які можуть викликати опір у слухачів, а натомість з думок, з якими аудиторія може погодитись.

3. *Вагомі докази*, що підтверджують думку доповідача та можуть сформувати у слухачів сумнів у їхніх настановах. Такими доказами можуть бути апелювання до визнаних аудиторією авторитетів, статистичних даних, а також – упевнена поведінка доповідача.

4. *Передбачення реакції аудиторії* у відповідь на наведені докази. Для того, щоб «організувати» відповідну реакцію аудиторії, її потрібно підвести до певних висновків за допомогою наведення оратором раціональних доказів, викладення власного погляду на розв'язання проблеми та акцентування очевидних переваг запропонованого ним рішення порівняно з іншими можливими способами.

5. *Довіра*.

6. *Мотивування аудиторії до певних дій* за допомогою акцентування уваги аудиторії на тому, як саме виконання дій, що їх запропонував промовець, сприятиме задоволенню потреб кожного із слухачів.

Питання-критерії переконуючої промови, які дають підстави визначити, чи була досягнута його мета та реалізовані головні принципи:

– чи була сформульована конкретна мета, що полягала у зміні установок аудиторії та її мотивуванні до дій?

– чи переконливими були докази промовця?

– чи відповідає схема організування промови поставленій меті переконувального виступу?

– чи було мовлення оратора зрозумілим, жвавим, виразним, емоційним?

– чи використовував промовець етичні засоби для мотивування аудиторії?

– чи вдалось ораторові викликати до себе довіру аудиторії?

– чи був виступ ефективним?

План підготовки до виступу (за Р. та К. Вердерберами):

1) визначити конкретну мету виступу, яка має бути адекватною до складу та інтересів аудиторії, а також відповідною до ситуації;

2) зібрати, проаналізувати та оцінити матеріали, що будуть використовуватись у промові;

3) систематизувати матеріали та написати текст промови;

4) відпрацювати виступ.

Структурна частина	Орієнтовний час	Зміст
1.Привітання	1–5 хв.	Коротко та впевнено повідомити головну інформацію про себе. Можна пожартувати. Пам'ятати, що враження складається за перші 15 с. Головне, викликати інтерес до себе та теми промови.
2.Меню	Меню 3–5 хв.	Озвучити, якій проблемі ви плануєте присвятити свою промову, вказати орієнтовний зміст виступу
3.Організаційна частина	2–5 хв.	Повідомити орієнтовну тривалість вашого виступу, коли вам можна ставити запитання, чи будуть роздаткові матеріали і як ними користуватись.
4.Основна частина	30 хв–2 год.	Сформулювати проблему, представити факти, зазначити ваше бачення розв'язання проблеми. Виклад матеріалу має бути логічним та структурованим.
5.Акцент	10–20 хв.	Короткий виклад інформації, до якої ви вважаєте за необхідне повернути увагу слухачів.
6.Заключення	2–5 хв.	Розставити акценти: повторити, яку проблему ви висвітлювали та до якого висновку дійшли. Повідомити про завершення виступу.

Організування виступу за наведеним планом дають змогу промовцеві мобільно реагувати на настрій аудиторії та вчасно надавати необхідні аргументи з метою переконати в ефективності власного рішення. За висловом відомого французького соціального психолога Г. Лебона вдала промова містить повторення, ствердження, зараження емоціями і не може обійтись без шарму особистості оратора.

12.3.Методики імпрешн-менеджменту

Техніки імпрешн-менеджменту

“Якби я був ...”.

Мета: визначити та проаналізувати особливості самопрезентації.

Інструкція: письмово завершіть такі речення:

1. Якби я був явищем природи, я був би ...

2. Якби я був книгою, то вона була би ...

3. Якби я був піснею, то вона була б ...

4. Якби я був їжею, то це було б ...

5. Якби я був зрілою людиною, то був би

Напрями аналізу результатів виконання завдання: відповідь на перше речення свідчить про типову поведінку, на друге – про типовий спосіб мислення, на третє – про типові емоційні реакції, на четверте – про уявлення власної корисності для інших, на п'яте – про потенційні можливості. Що для вас відоме у наведеній інтерпретації? Наскільки конгруентними є ваші образи?

Метод FISA (за В. Чікер)

Мета: отримання навичку асертивного спілкування.

Інструкція: відповідно до плану проаналізуйте особливості вашого спілкування з іншими.

F (fact) – спостереження за фактами. Спостерігати за поведінкою та слухати іншу людину, зосередитися на фактах: що саме людина говорить, як саме себе поводить, що робите у цей час ви.

I (idea) – висловити ідеї, думки щодо почутого та побаченого та проінтерпретувати їх.

S (sense) – проаналізувати побачене і почуте. Передусім простежити свої емоції, переживання, почуття у певній ситуації. Такий звіт допоможе зорієнтуватись у точності власних інтерпретацій та правильності своєї поведінки. Якщо ми переживаємо позитивні емоції, отже комунікація може бути успішною і сприяти тривалій співпраці. Якщо емоції є негативними – варто повернутися на крок назад та перевірити усе ще раз, крайній варіант – припинити спілкування.

A (appraisiation) – потрібно оцінити свою поведінку, судження, емоції щодо їхньої відповідності правилам і принципам асертивного і толерантного спілкування. Важливо зрозуміти, що люди можуть по-різному сприймати проблеми, та мати різні погляди, переживати різні почуття. Тому потрібно виявити до свого співрозмовника толерантність.

Напрями аналізу результатів виконання завдання: на якому кроці аналізу спілкування вам було найлегше? На якому кроці – найскладніше? Чи вважаєте, що ця методика веде до неефективного компромісного спілкування?

Методика «Мої професійні прагнення»

Мета: проаналізувати цілі самопрезентації та сформувати уміння брендингу.

Інструкція: завершіть речення та із запропонованого переліку оберіть з п'яти професійних прагнень основні для вас. Проранжуйте їх за послідовністю досягнення. Із визначених прагнень оберіть одне, що найточніше відображає вашу життєву філософію, та на його основі за головними вимірами Т. Геда сформулюйте свій бренд.

1. Успіх.
2. Професіоналізм.
3. Задоволення від роботи.
4. Незалежність (фінансова та психологічна).
5. Можливість продовжувати професійне навчання
6. Стабільність.
7. Добрі взаємини з колегами по роботі.
8. Кар'єра.
9. Хороший начальник.
10. Цікавий зміст роботи.
11. Повага інших.
12. Престижність професії.
13. Добрі умови для роботи.
14. Можливість самовдосконалення.
15. Безпека.

Напрями аналізу результатів виконання завдання: для реалізації яких професійних прагнень вам потрібні уміння самомоніторингу та самопрезентації? В якому вимірі ваш бренд є найяскравішим?

Технології ефективної комунікації

Правила безконфліктного спілкування.

Намагайтесь об'єктивно оцінити власну поведінку в спілкуванні.

Подивіться на проблемну ситуацію очима іншої людини.
Контролюйте власні емоції.
Намагайтесь ставитись до партнера позитивно.
Дайте можливість висловитись співрозмовнику, а вже потім висловлюйте власну думку.
Усвідомлюйте свої інтереси та альтернативи.
Робіть наголос на інтересах, а не на позиціях.
Спільно визначайте взаємовигідні варіанти вирішення проблеми.
Наполягайте на об'єктивних критеріях оцінки запропонованих рішень.
Розрізняйте проблеми та людей: атакуйте проблему, але не переходьте на особистості.
Мова і взаємодія співробітників є складниками організаційної культури. Доцільно, демонструючи розуміння почуттів та проблем співрозмовника, використовувати в діалозі такі вислови: «Як я Вас зрозумів...», «На Вашу думку...», «Інакше кажучи», «Ви вважаєте...», а в кінці, при формулюванні найголовнішого – «Якщо тепер підсумувати те, що Ви сказали, то...». Це допомагає в обговоренні проблеми. Корисними будуть поради Дейла Карнегі (Dale Carnegie) з його книжки «Як завойовувати друзів і впливати на людей», зокрема у правилах, дотримання яких дозволяє схилити співрозмовника на ваш бік: єдиний спосіб виграти в суперечці – ухилитися від неї; ніколи не кажіть людині, що вона не має рації; якщо ви не маєте рації, визнайте це швидко й рішуче; при спілкуванні з самого початку дотримуйтесь доброзичливого тону; дозвольте вашому співрозмовникові говорити більше за вас; нехай ваш співрозмовник вважає, що ця думка належить йому; намагайтесь щиро дивитися на речі з кута зору вашого співрозмовника; співчуйте думкам і бажанням інших людей.

Тема 13. Технології ресурс-менеджменту

13.1.Управління ресурсом активності і працездатності

13.2.Управління ресурсом освіченості

13.3.Управління ресурсом платоспроможності

13.4.Методики ресурс-менеджменту

13.1.Управління ресурсом активності і працездатності

Активність особистості – особливий вид діяльності або особлива діяльність, що відрізняється інтенсифікацією своїх основних характеристик (цілеспрямованості, мотивації, усвідомленості, володіння способами та прийомами дій, емоційності), а також наявністю таких властивостей, як ініціативність і ситуативність.

Основними видами активності особистості (з погляду структури особистості) є: емоційно-психологічна; моральна; ідеологічна; фізична активність.

За типом спрямованості особистості виділяють фізичну, психічну та соціальну активність.

Ресурс активності людини – це сукупність характеристик особистості та зовнішніх умов, що дозволяють людині виробляти суспільно значущі зміни в світі на основі присвоєння багатств матеріальної і духовної культури.

Активність людини проявляється у творчості, вольових актах, спілкуванні тощо.

Інтегральна характеристика активності особистості – активна життєва позиція людини, що виражається в його ідейній принциповості, послідовності у захисті своїх поглядів, єдність слова та справи.

Ресурс працездатності – це необхідна для виконання конкретної роботи сукупність функціональних можливостей організму людини

Загальний рівень працездатності конкретної людини як її максимально можливий психофізіологічний потенціал визначається такими чинниками:

- стан здоров'я;
- м'язова сила і витривалість та її співвідношення;
- психічні функції;

- біоенергетичні процеси та резерви організму;
- властивості нервових процесів (сила, рухливість, врівноваженість).

Загалом працездатність залежить від віку та статі людини, соціально-економічних умов життя і праці.

Розрізняють:

- *фізичну працездатність* – здатність людини здійснювати тривалий час фізичну роботу;
- *розумову працездатність* – здатність здійснювати тривалий час розумову роботу.

Загальний рівень працездатності, характерний для конкретної людини, є досить стабільним, а зміни його відбуваються повільно та мають тривалий характер. З огляду на це розрізняють повну, часткову та залишкову працездатність.

Повна працездатність – здатність людини до праці без обмежень.

Часткова працездатність – здатність людини до праці з певними обмеженнями.

Залишкова працездатність характерна для осіб старшого віку та зумовлена зменшенням фізіологічного потенціалу внаслідок старіння.

Ресурс активності людини безпосередньо пов'язаний з ресурсом його працездатності, тобто наскільки добре індивідуум підтримує свою фізичну форму, має активну життєву позицію і вмє її захищати, залежать його професійно-особистісні результати діяльності. Тому доцільно об'єднати ці два ресурси в один: *ресурс активності та працездатності* – сукупність фізичних можливостей організму людини, характеристик його особистості, а також умов навколишнього середовища, необхідних для ефективного виконання конкретної роботи.

13.2.Управління ресурсом освіченості

Освіченість – це якість розвиненої особистості, що засвоїла досвід, за допомогою якого вона здатна орієнтуватися в навколишньому середовищі, пристосовуватися до нього, охороняти та збагачувати його, набувати про нього нові знання і за допомогою цього безперервно вдосконалювати себе.

Освіченість у постіндустріальному суспільстві – це здатність спілкуватися, вчитися, аналізувати, прогнозувати, проектувати, вибирати і творити (за визначенням академіка О. Новікова).

Освіченість сприймається як (за Є Рубановою):

- 1) сукупність знань, умінь, навичок (цей підхід до розуміння освіченості на сьогоднішній день вважається застарілим, але як і раніше присутній у роботах ряду авторів);
- 2) системна (зокрема особистісна) якість, що охоплює сукупність знань, умінь, навичок, особливості світогляду, моральних норм людини;
- 3) освіченість як компетентність (або система базових компетенцій людини).

Цікаві ознаки людини освіченої пропонує П. Б'єрі.

1. «Освіта як орієнтування». Освіта починається з допитливості. Допитливість – це невгамовне бажання дізнатися, що цікавого існує в світі; дізнатися про щось та зрозуміти, чому це так. Освіта – це подвійне навчання: людина вивчає світ і вчиться вчитися.

2. «Освіта як просвітництво». Сила знань запобігає тому, що людина може стати жертвою. Того, хто більше знає, важко ошукати, він може захистити себе. Людина, освічена у такому розумінні, має цінний товар – розумову непідкупність.

3. «Освіта як історична свідомість». Процес освіти полягає в тому, щоб зрозуміти, що у інших людей можуть бути інші переконання, уявлення та міркування. Людина освічена – це та, яка має якомога ширші та глибші уявлення про всі можливості людського життя.

4. «Освіта як спосіб вираження». Освічена людина – це читач, який умє читати книжки так, що вони його змінюють. Людина освічена може краще та більш цікаво розповідати про світ і про себе, її здатність краще висловити свої думки дозволяє поглиблювати та розширювати самосвідомість.

5. «Освіта як самопізнання». Освічена людина – це така, яка знає себе, розуміє різницю між тією ідентичністю, яку вона створює, щоб відповідати своїм соціальним ролям, та внутрішнім світом, а також знає, наскільки важко здобути ці знання.

6. «Освіта як самостановлення». Людина освічена сама визначає свою духовну особистість. Вона визнає постійний процес все нової самооцінки та терпить усі з цим пов'язані вагання.

7. «Освіта як здатність співчувати». Розвиток здатності до співчуття, яке завдяки своїй власній культурній ідентичності та толерантності є не лише формальним терпінням чужого, а справжньою повагою іншого способу життя. Освіта – це мистецтво тримати баланс між визнанням чужого та наполяганням на своїх особистих поглядах.

8. «Освіта як поетичний досвід». Освіта постійно орієнтована на певну користь: людина вивчає ноу-хау, щоб чимось зайнятися, чогось досягти: заробітку, влади або визнання.

9. «Освіта пристрасна». Освічену людину можна впізнати за бурхливою реакцією стосовно того, що перешкоджає освіті.

Важливим питанням дослідження освіченості особистості є аналіз її структури.

Структура освіченості особистості:

1) *мотиваційно-ціннісний компонент* пов'язаний з мотиваційною сферою особистості. Він характеризується такими показниками: ставлення до освіти як цінності; розуміння та переживання її значущості як для суспільства, так і для власного розвитку; інтерес до питань освіти загалом; захопленості наукою та прагнення до постійного професійного самовдосконалення;

2) *когнітивно-пізнавальний компонент* містить сукупність знань про навколишній світ і опанування найбільш загальними способами діяльності. Знання – це вища форма прояву сприйняття даних та інформації, є активним за своєю сутністю і формується на основі не тільки фактів, але й аналізу та різних типів логічного висновку, ґрунтується на загальних прийомах і способах інтелектуальної діяльності (аналізу, синтезу, порівнянні, абстрагуванні, узагальненні, конкретизації), загальних та специфічних умінь роботи з даними, які у своїй сукупності складають інформаційні умінь;

3) *творчо-діяльнісний компонент* містить сукупність умінь і навичок необхідних для ухвалення відповідних рішень у різних умовах, а також готовність впроваджувати ці рішення у практичне розв'язання професійних завдань із застосуванням творчого підходу;

4) *оцінно-рефлексивний компонент* характеризує осмислення, самоаналіз і самооцінку власної освітньої діяльності та її результатів, уточнення шляхів її організації, визначення на основі свого власного досвіду оптимальних методів і прийомів роботи з даними. Рефлексією регулюються усі компоненти освіченості. Завдяки рефлексії особистість відстежує цілі, процес і результат своєї освітньої діяльності, а також усвідомлює ті внутрішні зміни, які в ньому відбуваються, усвідомлює себе як особистість, що змінюється.

13.3.Управління ресурсом платоспроможності

Платоспроможність – це об'єктивний показник фінансового стану людини, здатність своєчасно здійснювати розрахунки за всіма видами своїх зобов'язань.

Не для кожної людини фінансові кошти є головною життєвою метою, але їхнє значення важко переоцінити. Якщо ми прагнемо до повного розкриття свого потенціалу, то гроші виступають найважливішою системою, яка забезпечує наш розвиток: дозволяє фінансувати за рахунок своїх або позикових коштів наші проекти, ідеї, навчання та розвиток; забезпечує комфортний внутрішній стан; позбавляє від монотонної праці за наймом, дозволяючи відкрити свою справу або знайти більш цікаву роботу.

Особисте фінансове планування – це складання фінансового плану для однієї людини або сім'ї, в якому відображені поточний фінансовий стан, особисті фінансові цілі та засоби їхнього досягнення.

Для того, щоб забезпечити нормальну життєдіяльність сім'ї, потрібно мати відповідні джерела надходження грошових коштів. Важливим питанням є формування дохідної

частини сімейного бюджету, класифікація доходів сім'ї та визначення джерел їхнього отримання, прогнозування цих доходів на перспективу.

Доходи сім'ї – це сукупність надходжень грошових коштів і матеріальних цінностей, які отримує сім'я впродовж певного проміжку часу (тиждень, місяць, квартал, рік).

Залежно від регулярності отримання доходи сім'ї поділяють на чотири категорії: доходи від поточної діяльності, доходи від активів, соціальні й інші доходи.

За черговістю отримання сімейні доходи поділять на дві групи: постійні (повторювані) та одноразові (неповторювані).

Витрати сім'ї – сукупність платежів, які здійснюються членами родини з метою забезпечення її життєдіяльності, що охоплюють витрати на придбання продовольчих і непродовольчих товарів та оплату послуг, витрати на інвестиційні вкладення (вкладення в нерухомість, депозити, акції, облігації тощо), податки, майно та інші здійснені платежі.

Причинами виникнення витрат у родині є відповідні потреби (необхідність у відповідних товарах і послугах, бажання їх мати, або ж відчуття їхньої нестачі).

Усі ці потреби вимагають здійснення сім'єю чи її окремими членами відповідних витрат для того, щоб їх задовольнити. Сума цих витрат залежить від величини доходів, віку, місця проживання, складу сім'ї, характеру її потреб, традицій і побуту та інших чинників.

Витрати сімейного господарства розподіляють за такими ознаками:

- 1) *за характером появи*: очікувані; непередбачені;
- 2) *за формою здійснення*: грошові; негрошові;
- 3) *за періодичністю*: постійні витрати; тимчасові витрати;
- 4) *за можливістю споживання*: споживчі; неспоживчі;
- 5) *за черговістю здійснення*: первинні; вторинні;
- 6) *за видами*: поточні витрати; витрати на активи; витрати на кредити та борги; соціальні витрати.

13.4.Методики ресурс-менеджменту

Методики управління ресурсом активності і працездатності

Здоровий спосіб життя передбачає формування навичок зрілої особистості, яка характеризується дисципліною розуму, емоцій і вчинків, умінням приводити в повну рівновагу свої думки та почуття, здатністю максимально реалізувати себе в сучасному світі.

Система поліпшення здоров'я має містити такі компоненти:

1) *поліпшення фізичної форми* (в повному обсязі вона має акцентувати увагу на вашому тілі: його силі, спритності, гнучкості, координації та вашої здатності управляти цими якостями, стан вашої шкіри, сухожилів, суглобів, волосся);

2) *раціональне харчування;*

3) *підвищення імунітету та поліпшення стану* (оцінка, стан і робота внутрішніх, вегетативних органів: травлення, виділення, особливо серця та легенів, а також імунної системи, органів почуттів, особливо очей і слуху, а також мови, що забезпечує спілкування; сюди ж входить регуляція всіх перерахованих складників, їхнього узгодження);

4) *зняття психологічної напруги;*

5) *поліпшення емоційного благополуччя*, яке тісно пов'язане з психічним статусом, соціальними відносинами та здоров'ям, а також з розвитком і змістом духовного світу людини.

Брак руху і пов'язана з ним недостатність м'язової діяльності здійснюють негативний вплив на організм. Брак руху негативно позначається на компенсаторній здатності серцево-судинної та нервової систем. Більшість хвороб цивілізації знаходиться в прямій залежності від нестачі руху. Але, наважуючись зайнятися фізичними вправами, необхідно пам'ятати про те, що навантаження приносить користь, а перевантаження – шкоду. Розумний руховий режим, м'язова діяльність для будь-якої людини в сучасному суспільстві є обов'язковими.

Фізична культура є єдиним засобом для оздоровлення організму та позбавлення від хронічних недуг. Слід розпочати фізичне виховання, не відкладаючи його на завтра. Це

ранкова зарядка, виробнича гімнастика, прогулянки, туристичні походи, танці та просто розминка в будьяку вільну хвилину.

Раціональним вважається таке харчування, яке забезпечує нормальну життєдіяльність організму, високий рівень працездатності й опірності до впливу несприятливих чинників навколишнього середовища і максимальну тривалість активного життя. Під час планування власного раціонального харчування ключовим параметром є енергетичний баланс. Для цього необхідно враховувати власні енергетичні витрати.

Наступним аспектом здорового харчування є його збалансованість. Біологічна цінність їжі визначається вмістом у ній необхідних організму незамінних харчових речовин білків, жирів, вуглеводів, вітамінів, мінеральних солей. Для нормальної життєдіяльності людини потрібно не тільки постачання її адекватною (відповідно до потреб організму) кількістю енергії та харчових речовин, але і дотримання певних взаємин між численними чинниками харчування, кожному з яких належить специфічна роль в обміні речовин.

Поліпшення емоційного благополуччя полягає у: профілактиці конфліктів; боротьбі з негативними емоціями; самопізнанні, побудові й аналізі моделі власної особистості, позбавленні від внутрішніх переживань; досягнення цілей; зміцненні почуття впевненості в своїх силах, успіху.

Методики управління ресурсом освіченості

Ресурс освіченості є одним з найбільш цінних ресурсів людини у сучасному світі. Це єдиний самовідтворюваний ресурс, який накопичується тим більше, чим більше людина його використовує. Визнання цього факту вимагає від людини посиленої уваги до управління цим ресурсом.

Людина повинна навчатись впродовж усього життя. У сучасному світі популярна концепція безперервної освіти.

Засоби активізації професійного саморозвитку менеджера.

1. Самоконтроль компетентності. Оцінка знань сучасної економіки, менеджменту, галузевих технологій, а також новацій, які використовуються в управлінні, зокрема під час проведення організаційних перетворень. Для отримання таких оцінок можна використовувати тести знань, практичні завдання й аналіз конкретних ситуацій. На основі отриманих оцінок важливо зробити правильний висновок про характер зміни своєї професійної компетентності за останній період час

2. Оцінювання своїх особистісних професійно важливих якостей. Якості можна оцінити за допомогою спеціальних особистісних тестів, анкет, самоаналізу власної поведінки в значущих професійних ситуаціях. Тут також важливо не просто виміряти якісь якості, а визначити, в чому спостерігається прогрес (позитивна динаміка), а в чому він відсутній. Визначення причин як позитивної динаміки компетентності, так і її відсутності, що дозволить уточнити та конкретизувати плани роботи над собою на наступному етапі кар'єрного зростання.

3. Інвентаризація змін у роботі та в собі. Процедура, яку необхідно проводити раз на квартал або, як мінімум, раз на півроку. Сутність її в обліку, аналізі та систематизації всіх змін у завданнях, змісті, вимогах виконуваної роботи, з одного боку, і тих змін, які за цей період відбулися у власній особистості, та у професійній компетентності – з іншого. Подібні оцінки дозволяють визначити, наскільки вони відповідають один одному. Сенс цієї процедури полягає в тому, щоб своєю професійною готовністю постійно випереджати рівень змінюваних вимог до важливих справ

4. Уміння вчитися в інших. Створення у себе установок на пошук і освоєння нового в різних ситуаціях, де можуть бути цікава інформація, корисні знання, новий досвід. Управління своїми мотиваційними установками забезпечує високий ефект розвитку навіть у роботі на традиційних нарадах, семінарах і тим більше в спеціально організованих формах навчання та розвитку.

5. Таблиця життєвих і професійних цілей. Складання та періодична корекція змісту таблиці життєвих і професійних цілей. Основні завдання методики полягають у тому, щоб: усвідомити якомога більше реальних мотивів та відповідних цілей поведінки;

диференціювати свої мотиви й цілі на особистісні (що загалом відносяться до життя) та професійні; визначити ступінь відповідності у себе життєвих і професійних мотивів, а потім уже провести їхню усвідомлену корекцію.

6.Щоденник досягнень і невдач. Детальний або узагальнений опис ситуацій з аналізом причин і чинників позитивних та негативних результатів власної діяльності. Допомагає уникати ситуацій, коли людина повторно «наступає на одні й ті самі граблі», що дозволяє краще усвідомлювати, а також критично оцінювати та систематизувати власний досвід, роблячи практичні й правильні висновки.

7.Моделювання свого професійного портрету. Процедура складання своєї професійно-психологічної характеристики, яка складається з найбільш яскравих рис – як позитивних, так і негативних, які були продемонстровані за певний період (наприклад, останній тиждень) або під час вирішення будь-якого відповідального завдання. Найкраще використовувати графічні засоби моделювання. В цьому випадку «професійний портрет» буде виглядати як систематизований рисунок з короткими словесними позначеннями. Цю процедуру слід проводити періодично, бажано чергуючи успішні та невдалі етапи роботи, в яких менеджер виглядає по-різному. Так його професійний портрет буде істотно відрізнятися.

8.Робота зі змодельованим професійним портретом. Порівняння отриманого портрету з попередніми, що дозволяє планувати "косметичні" зміни, проводити уточнення, виділяти випадкові та постійні риси. Візуалізація своїх професійних якостей і компетенцій дозволяє більш чітко їх усвідомити, краще використовувати та контролювати.

Методики управління ресурсом платоспроможності

Під час планування власних фінансів доцільно дотримуватися таких *принципів*.

1. Контроль усіх фінансових потоків – необхідно вести суворий облік усіх фінансів, що проходять через ваші руки.

2. Особисте фінансове планування. Перший крок до управління особистими фінансами – складання фінансового плану, який містить такі важливі складники, як оцінювання наявних і необхідних ресурсів, постановка фінансових цілей, послідовність та розрахунки їхнього досягнення.

3. Пріоритетність під час здійснення витрат. Структура та пріоритетність витрат є важливими для ефективності їхнього використання.

4. Створення накопичень. Між доходами та витратами завжди має існувати позитивна різниця – накопичення.

5. Здійснення інвестицій. Гроші мають працювати на вас. Вони мають бути розподілені між різними видами інвестиційних інструментів, зважаючи на ваші цілі, можливості та ставлення до ризиків.

6. Страхування ризиків. Страхування небезпечних для вашого фінансового плану ризиків є важливим фінансовим механізмом збереження та захисту досягнутого рівня добробуту.

Основним інструментом контролю власних фінансів є *створення особистого бюджету*.

Складання особистого бюджету передбачає проходження певних етапів.

1. Визначення статей доходів і витрат.
2. Запис доходів і витрат.
3. Групування доходів і витрат.
4. Розрахунок різниці між отриманими доходами та зробленими витратами.
5. Постійний облік доходів і витрат.

Найважливіше завдання особистого *фінансового планування* – зрозуміти, звідки приходять і можуть приходити гроші, а також, куди вони витрачаються. Один з найважливіших ознак забезпеченої людини – незалежність від фінансових результатів трудової діяльності.

Вести облік можна як завгодно: на папері, в таблиці Excel або в спеціалізованій програмі. У подібних програмах зручно враховувати й аналізувати дані, тому звернемося до наявного на ринку програмного забезпечення.

Умовно програми можна розділити на дві групи: зі стандартним функціоналом, що дозволяє як враховувати дані, так і аналізувати їх, і з розширеним функціоналом, у який додано бюджетування.

Основні функції програм зі стандартним функціоналом:

ведення довідників, зокрема робота з валютою;

ведення рахунків;

ведення операції приходу та витрати;

аналіз даних – звіти, фільтри, діаграми.

Для визначення пріоритетності здійснення витрат можна користуватися *матрицею Д. Ейзенхауера*. Відповідно до неї будується чотири квадранта: терміново та важливо; не терміново, але важливо; терміново і не важливо; не терміново та не важливо.

Терміново та важливо. Ці витрати роблять серйозний вплив на життя, тому ми враховуємо їх найперше. Щоб не трапалося, ми щомісяця маємо платити по цих рахунках. До цієї групи відносяться продукти першої необхідності, оплата комунальних послуг, кредитів тощо. Тобто, це витрати, необхідні для поточної діяльності.

Нетерміново, але важливо. Сюди відносяться всі витрати, які дуже важливі як у сьогоднішній, так і в майбутньому, однак ми можемо обійтися без них у скрутну хвилину. До цієї групи відносяться накопичення, інвестиції, витрати на освіту тощо. Це витрати, що несуть стратегічний характер або тісно пов'язані за нашими цілями.

Терміново і неважливо. Сюди відносяться всі непередбачені витрати, які терміново необхідно зробити. Тобто неочікувані витрати, що отримані в наслідок непередбачених подій. До цієї групи відносяться витрати на лікування хвороб, ремонт або заміну зіпсованих речей тощо. Ця група витрат непередбачувана, однак на неї зазвичай залишають певний «резерв».

Нетерміново та неважливо. Це витрати, без яких можемо обійтись без значних незручностей. Сюди відносяться товари розкоші (або престижні), витрати на розваги, відпочинок, спонтанні покупки.

Можна використовувати *правило 60 %* (Р. Дженкінс). У рамках методу весь сукупний дохід пропонується поділити на 5 частин.

1. Поточні витрати – 60 %. Наприклад, харчування, комунальні послуги, транспорт, одяг, побутові товари, косметика тощо.

2. Пенсійні (інвестиційні) накопичення – 10 %. Накопичення «на старість» або для забезпечення інвестиційного доходу.

3. Довгострокові покупки та виплати – 10 %. Накопичення на великі покупки (машина, ремонт). Також може використовуватися для виплат поточних боргів.

4. Нерегулярні витрати – 10 %. Гроші для нерегулярних витрат можуть використовуватися, наприклад, на ремонт машини, лікування хворого зуба, подарунки на ювілей батькам, нову пральну машину тощо.

5. Розваги – 10 %. Згідно з іншими підходами («50-30-20») під час складання видаткової частини бюджету пропонується 50 % відносити на поточні витрати, 30 % – забезпечення власних бажань, а 20 % – заощадження.

Тема 14. Технології розвитку емоційного інтелекту

14.1. Засоби підвищення інтелектуальної здатності менеджера

14.2. Методики розвитку емоційного інтелекту

14.1. Засоби підвищення інтелектуальної здатності менеджера

Успіх діяльності організації багато у чому залежить від професійних здібностей менеджера, його інтелектуального потенціалу.

Поняття «інтелект» в сенсі загальної розумової здібності застосовують як узагальнення поведінкових характеристик, пов'язаних з успішною адаптацією до нових життєвих умов. Його механізм виявляється у розв'язанні завдання у внутрішньому плані дії за домінування свідомості над несвідомим. Виходячи з особливостей управлінської праці, інтелект можна

розглядати як важливий управлінський ресурс, необхідний керівникові для прийняття оптимальних управлінських рішень. З огляду на це, актуальним для кожної людини (як потенційного керівника) є питання підвищення рівня інтелектуальної здатності. Ресурс освіченості є одним з найбільш цінних ресурсів людини у сучасному світі. Це єдиний самовідтворюваний ресурс, який накопичується тим більше, чим більше людина його використовує. Визнання цього факту вимагає від людини посиленої уваги до управління цим ресурсом.

Науковці виокремлюють три основні стилі навчання:

– *тактильний* (рухова активність, пізнання через дотик) стиль – 37%; ним послуговуються люди, які найліпше вчаться тоді, коли залучені до діяльності, тобто коли рухаються, опановують нове, експериментують;

– *слуховий* – 34%, переважає в тих осіб, хто вчиться через звук – музику чи бесіду;

– *візуальний* – 29%, йому надають перевагу ті, хто найліпше вчиться тоді, коли бачить перед собою малюнки, що стосуються навчальної теми, сюди ж входить і менша відсотково кількість тих, хто орієнтується на друкований знак, тобто вчиться здебільшого через читання.

Найліпше триває навчання, коли поєднується три стилі.

Існують різні методи навчання, які може використовувати менеджер для власного вдосконалення: прискорене навчання, сугестопедія, ігрові методи, модульний метод, відкрите навчання, навчання з максимальним використанням можливостей, навчання на досвіді, інтегроване навчання.

Бажання отримувати нові знання, своєчасно їх поповнювати, формувати потребу в цьому закріплюється завдяки самоосвіті. Це метод набуття знань про світ і закономірності його розвитку на основі самостійних занять, систематичної, цілеспрямованої роботи з документами, літературою, іншими джерелами інформації.

Ставлення людей до самоосвіти можна поділити на такі групи:

– ті, хто займається самоосвітою під тиском зовнішньої мотивації (щоб отримати вищу посаду, більшу зарплату тощо);

– ті, хто займається самоосвітою завдяки внутрішній мотивації (щоб більше знати, краще вміти та отримувати задоволення від процесу пізнання);

– ті, хто взагалі не хоче займатися самоосвітою;

– ті, хто не хоче займатися самоосвітою, але вміло звітує про те, що це робить.

Нині перед менеджером постає завдання не стільки отримувати якусь певну й конкретну суму знань на тренінгах чи на курсах підвищення кваліфікації, скільки навчитися постійно вчитися. Для активізації професійного саморозвитку менеджера вчені пропонують використовувати спеціальні прийоми, методики, технології. Основні засоби підвищення інтелектуальної здатності менеджера наведені у табл. 14.1.

Таблиця 14.1

Засоби підвищення інтелектуальної здатності менеджера

Підходи	Характеристика
Самоконтроль	Контроль професійної компетентності, освоєння нових підходів в менеджменті, галузевих технологій, а також інновацій, що використовуються в управлінні; також самооцінювання таких професійно важливих якостей, як критичність, упевненість, самостійність тощо. Це процедури, які потрібно проводити періодично, використовуючи самоаналіз, самопостереження, психологічні тести та ін.
Інвентаризація змін у роботі і в собі	Облік, аналіз та систематизація всіх змін (у задачах, змісті, вимогах до професійної діяльності в нових умовах і тих змін, що відбуваються у собі).
Вміння вчитися у інших	Формування в собі установки на пошук і засвоєння нової інформації та нового досвіду. Для цього доцільно частіше згадувати давню мудрість: кожна інша людина – гурму (учитель), у якої можна навчитися чомусь корисному.
Вибудовування життєвих і професійних цілей	Усвідомлення реальних мотивів та цілей поведінки як у професійному, так і в життєвому плані. Після цього потрібно провести необхідну корекцію особистих цілей.
Моніторинг досягнень і	Допомагає повторно «не наступати на одні й ті самі граблі»

невдач	
Моделювання свого професійного портрета	Складання своєї професійно-психологічної характеристики у вигляді найяскравіших позитивних і негативних рис.
Розвиток мотивації до управлінської діяльності	Потрібно прагнути як до досягнення перспективних цілей, так і до виконання задач у реальному житті; розглядати невдачі як уроки, набуття досвіду.
Використання рефлексії	Завдяки рефлексії можна подивитися на себе неначе збоку і здійснити корекцію своїх знань, умінь, поведінки.

Одним із універсальних механізмів підвищення інтелектуальної здатності є рефлексія, як процес самопізнання та саморегуляції людиною своїх бажань, цілей, розумових дій, Я-образу, переживань та роздумів.

У порядку індивідуальної роботи з розвитку у себе здібностей до рефлексії дослідники рекомендують:

– кожен робочий день закінчувати ретроспективним аналізом, насамперед тих епізодів, якими ви не цілком задоволені, а також тих, які вимагають подальшого обмірковування та дій;

– перевірити свої уявлення, оцінки, які склалися про інших людей, наскільки вони достовірні, в чому не точні, в чому помилкові? Це також один із способів розвитку здібностей до рефлексії;

– частіше спілкуватися з людьми, які не схожі на вас, яких вам не завжди вдається зрозуміти, які часто дотримуються інших поглядів. Будь-яка спроба зрозуміти таких людей – це активізація своєї рефлексії, а також передумова, щоб знайти більш ефективне рішення або, як мінімум, узгоджене.

Також важливим кроком є самостимулювання – процес, у результаті якого особистість самостійно визначає собі мотиви для занять самовихованням, зважає всі позитивні та негативні сторони досягнутих результатів, переваги, які вона одержала в ході самовиховання. Ефективною формою самостимуляції є самопереконавання (людина переконує себе в необхідності самозмін, використовуючи логічні доводи, та виробляє в собі необхідну установку). Іншим засобом подолання «бар'єрів» у вигляді власних недоліків є самонаказ. Методи самостимулювання органічно переростають в методи самопрограмування.

Практика свідчить, що той, хто докладає більше зусиль, щоб розвиватися, засвоювати нові знання і змушувати їх працювати, стає конкурентоспроможним. Він стає своїм роботодавцем і сам вирішує, де йому працювати і що робити.

14.2. Методики розвитку емоційного інтелекту

Зростання невизначеності й мінливості бізнес-середовища загострюють проблему гармонійного співвіднесення внутрішнього (емоційне здоров'я) і зовнішнього (професійна адаптивність) благополуччя менеджера. Адже, як свідчать результати досліджень люди (навіть з високим інтелектом) не завжди можуть продуктивно працювати. Їх результати праці часто залежать від емоцій (особливо негативних – роздратування, страху, ревності, заздрості, гніву), які послаблюють розумові здібності. Якщо, наприклад, менеджер перебуває у стані роздратування, то у людей, які працюють із ним, також знижується продуктивність праці. Водночас зменшення впливу емоційності на прийняття важливих особистісних та професійних рішень можливе завдяки високому рівню емоційної освіченості. Своєчасне розпізнавання керівником емоцій, усвідомлення власних реакцій, які можуть виникнути у відповідь на них, їх врівноваження та адаптація до ситуації сприяє оптимізації міжособистісної взаємодії та успішній реалізації поставлених професійних завдань.

Загалом менеджери з розвиненим емоційним інтелектом набагато ефективніше керують своїми організаціями, ніж їхні колеги, які не мають таких здібностей.

Емоційний інтелект – це здатність ефективно управляти своїми емоціями та емоціями інших людей при взаємодії з ними.

Основні складові, які розвивають емоційний інтелект:

– *самосвідомість, самопізнання:* розуміння своїх почуттів і використання їх при прийнятті рішень, а також реалістичне оцінювання власних здібностей й обґрунтоване

почуття впевненості у собі;

– *мотивація*: використання своїх переваг для того, щоб діяти з метою досягнення мети, виявляти ініціативу, долати можливі невдачі й перешкоди;

– *саморегуляція*: вміння управляти своїми емоціями так, щоб вони не заважали виконанню поставленої задачі;

– *емпатія*: здатність розуміти почуття інших людей, сприймати їхні погляди, розвивати взаєморозуміння з ними;

– *соціальні навички, культура спілкування*: володіння емоціями в міжособистісних відносинах, при переговорах та в конфліктних ситуаціях, при організації спільної діяльності.

На індивідуальному рівні всі складові емоційного інтелекту можна визначити й оцінити, а потім працювати над їхнім розвитком (або зміною, скажімо, одних звичок на інші). На груповому рівні це має відбуватися за рахунок вдосконалення міжособистісних відносин. А на рівні організації потрібно переглядати загальнокорпоративні цінності, віддаючи пріоритет всьому, що стосується мотивації, навчання, розвитку персоналу.

Для розвитку емоційного інтелекту важливо:

– визначати свої емоції та керувати ними;

– розуміти свої внутрішні двигуни – мотиви;

– застосовувати навички емпатії у спілкуванні;

– у процесі комунікації розуміти позицію та потреби співрозмовника.

Знаючи, чого хочуть оточуючі люди, можна поєднати ваші цілі, й тоді ніхто не буде у програті!

Сьогодні існує велика кількість різноманітних технік зменшення інтенсивності емоцій, відновлення емоційної рівноваги.

Розглянемо окремі з них.

Витримати паузу. «Головне – вчасно зупинитися». Незалежно від того, що вам хотілося б сказати в момент, коли емоції переповнюють, зупиніться і витримайте паузу. Повільно порадуйте про себе до тридцяти, після чого можна знайти розумніше рішення, ніж просто виговоритися і виплеснути свої емоції назовні. Повільна лічба фактично відтерміновує реакцію, яка пов'язана з напруженням м'язів. Розслаблення м'язів зменшує інтенсивність негативної емоції.

Техніка відокремлення «Я» від емоцій. Існує два основні способи сприйняття реальності – асоційований і дисоційований. Асоційований підхід означає, що людина знаходиться ніби усередині ситуації, що переживається, і має безпосередній доступ до власних емоцій. Емоції змінюють бачення ситуації і те, як інтерпретуємо дії інших людей. Коли роздратовані, то шукаємо можливості розгніватися; інтерпретуємо ситуацію у такий спосіб, який дозволяє проявляти гнів. Дисоційований підхід дозволяє оцінювати ситуацію ніби збоку. Подивитися на конфліктну ситуацію очима стороннього спостерігача, що дає змогу спокійно проаналізувати почуття і побачити можливі шляхи вирішення конфлікту.

Бути в ситуації і спостерігати ніби збоку за тим, що відбувається – різні речі. Залишаємо свободу переходу до інших емоцій, коли не ототожнюємося з ними, занурюючись в їхній потік. Дивіться на негативну емоцію, як на чорну хмару, яка пропливає на відстані від вас.

З приємними подіями можна чинити навпаки: дозволити позитивним емоціям охопити вас і пережити їх тілом і душею. Краще у емоційно несприятливих ситуаціях використовувати дисоційований підхід, а у радісних подіях життя – асоційований. Емоції є лише частиною вас, якою ваше «Я» може управляти. Техніка відокремлення власного «Я» від пережитого почуття передбачає застосування мовленєвих конструкцій, наприклад: «Я відчуваю страх, роздратування...» замість «Я ляклива, невпевнена...», «Світ жахливий». Неконструктивні узагальнення діють руйнуюче на психіку.

Техніка «Зроби крок назад. Подивись на ситуацію з іншого боку» дає змогу змінити емоційну поведінку на більш доцільну, загальмувати реакцію, переживати інші емоції. З будь-якої ситуації є кілька виходів. Емоційно компетентні люди перетворюють емоційні проблеми в інтелектуальні завдання і вирішують їх. Емоційна проблема заважає та докучає, а

інтелектуальні задачки розв'язувати цікавіше. Будь-який напружений психічний стан характеризується звуженістю свідомості та надконцентрацією людини на переживаннях.

Суттєве послаблення внутрішнього напруження досягається якщо «вийти із ситуації» – зробити крок назад саме тоді, коли переживаєте емоцію.

1. У напруженій ситуації взаємодії, в той момент, коли почали переживати емоцію, скажіть собі «Стоп» та зробіть крок назад подумки або фізично (краще зробити справжній маленький крок назад). Зробити крок назад – означає віддалитися на деяку відстань від того, чим ви в даний момент зайняті, і відокремитися від можливих неконструктивних дій, емоцій і міркувань. Відступити, щоб зібратися з думками.

2. Перед ухваленням рішення щодо подальших дій, запитайте себе: Чи хочу я чинити під впливом емоції або зроблю самостійний вибір наступних дій? Чи хочу я, щоб гнів охопив мене і керував мною, або я буду просто за ним спостерігати? Які можливі наслідки поведінки під впливом емоцій? Чого я насправді хочу? Розглядайте різні варіанти рішення життєвих завдань та вибирайте найкращі.

3. Дайте право емоції бути, просто спостерігайте за нею.

4. Проведіть інтелектуальну оцінку ситуації. Деструктивні емоції часто виникають внаслідок неправильного уявлення ситуації. виправлення помилки в інтелектуальній оцінці ситуації, що склалася, змінює емоції. Часто викривлене сприйняття ситуації виникає як результат певних очікувань. Неузгодженість очікувань і реальності, дії і результату викликає неприємні переживання. За цього, чим більш значущі очікування, тим сильніша реакція на неузгодженість з реальністю.

Техніка відтермінування емоційної реакції «Я буду хвилюватися завтра». Важко вирішити складну життєву ситуацію, коли переповнюють емоції. Краще спочатку заспокоїтися, відновити внутрішню рівновагу. Згадайте, як чинила Скарлетт О'Хара з роману «Віднесені вітром». Зазвичай вона говорила: «Я не стану хвилюватися сьогодні. Я буду хвилюватися з цього приводу завтра». Отож відкладаючи реакцію, вона зберігала душевний спокій і успішно справлялася з обставинами, незважаючи на війну, пожежу, хвороби, нерозділене кохання.

Техніка зменшення інтенсивності негативних емоцій «Мінус – плюс».

1. Коли переживаєте інтенсивну емоцію, відразу «включіть внутрішнього спостерігача» і зосередьте увагу на тілесних відчуттях, м'язових затисках. Наприклад, кулаки стиснулися, або плечі піднялися, можливо, лікті притиснулися до тулуба тощо.

2. Зробіть ці відчуття ще сильнішими, тобто стисніть кулаки міцніше або підніміть плечі вище, максимально притисніть лікті до тулуба.

3. Зробіть досить різкий видих, розслабтеся, дозвольте розчинитися м'язовим напруженням.

4. Прийміть якусь іншу позу: Радості, Відкритості або Спокою і послухайте своє тіло, відчуйте зміни у внутрішньому стані. Цю техніку можна застосовувати для зменшення інтенсивності емоцій у відповідальних ситуаціях, які чекають у майбутньому (іспит, ділова зустріч, співбесіда тощо). «Стирайте мінус – малюйте плюс» заделегідь.

Техніка вивільнення сильних емоцій через рухи. Зменшенню сильних емоцій, які за допомогою слів не могли бути виражені, можуть допомогти рухи, наприклад, штовхання, тиск, розмахування руками тощо. Значущість виразу емоцій через рух полягає в тому, що саме таким чином здійснюється знайомство з власними емоціями, їх прийняття, а також розвиток психологічної здатності переживати власні емоції та краще розуміти інших людей.

Техніка роботи з емоціями «7 – II» використовується для формування психологічної готовності до емоційно розумної поведінки в стресових ситуаціях.

Кожний крок супроводжується жестом, що допомагає краще засвоїти цю техніку.

1. Піймай, схопи емоцію (наприклад, злість). *Жест:* двома руками щось вхопити. *Зміст:* фіксація наявності переживання, розпізнання емоції.

2. Продихати негативну емоцію. *Жест:* руки на животі. *Зміст:* глибоке дихання має заспокійливий вплив.

3. Попий водички. *Зміст:* прохолодна вода допомагає прийти до тями.

4. Потягнутися, розтягнутися. *Рухові дії*: потягнутися до гори, у сторони, окремо витягнути ноги, руки. *Зміст*: потягування, розтягування зменшує м'язову напругу, послаблює емоцію.

5. Подумай, проаналізуй! *Жест*: руки покласти на маківку голови. Подумки дати відповіді на запитання: «Що зараз відбувається?», «Звідки моя емоція?», «Що я хочу?», «Як вчиню наступного разу в аналогічній ситуації?».

6. Поклади у серце позитив, наповни його іншою емоцією. Подумайте, яку емоцію ви хотіли б переживати та наповніть нею серце. *Жест*: руки до серця. *Зміст*: природа не любить порожнечі, тому звільнене від негативної емоції місце краще заповнити позитивом.

7. Подякуй! *Жест*: разом скласти долоні й подякувати долі за можливість здобувати цінний досвід. *Зміст*: формування позитивного мислення, уміння бути вдячними.

Техніка звільнення від небажаних емоцій

1. Увійдіть у стан рівноваги (дихання, м'язова релаксація тощо).

2. Сконцентруйтеся на проблемній ситуації. Пригадайте ситуацію, яка викликає неприємні емоції.

3. Визначте емоцію, яку переживаєте у зв'язку з цією ситуацією, від якої хочете звільнитися. Оцініть інтенсивність емоції за 10-бальною шкалою. Ще раз подумайте, чи насправді хочете відпустити емоцію. Як почуватиметеся, якщо ця емоція зникне. Якщо готові попрощатися з емоцією, переходьте до наступних кроків.

4. Прислухайтеся до фізичних відчуттів у тілі. Що ви відчуваєте (порожнечу, холод, задерев'яніння, тиск, напругу, спазм, відчуття важкості, серцебиття, змінене дихання тощо) і де (у голові, горлі, грудях, животі, спині, руках, ногах...)? Наприклад, тиск в грудній клітці, спазм у шлунку, клубок у горлі тощо.

5. Які асоціації, образи пов'язані з цими тілесними відчуттями (камінь, палка, змія, їжак тощо).

6. Відокремте ваше «Я» від емоції. Емоція є лише частиною вас, належить вам, від неї можете звільнитися. Коли відчуєте, що «Я» – це «Я», а емоції – це лише емоції, якими ваше «Я» може управляти, тоді з'явиться можливість відпустити їх.

7. Відпустіть емоцію на свободу. Просто відпустіть. Виберіть найбільш прийнятний для себе спосіб:

– продихайте емоцію, спостерігаючи за образом; уявляйте собі, ніби з потоком дихання на видиху образ поступово покидає вас, ваше тіло, або трансформуйте образ з негативного в позитивний: міняйте форму (закругляйте гострі кути, згладжуйте виступи), забарвлення (агресивні кольори перефарбуйте в спокійні, створюйте гармонійну кольорну гамму), робіть його легким, теплим, приємним на дотик, таким, що приносить вам задоволення; поверніть змінений вами образ в себе і розчиніть його в глибинах свого організму;

– починайте переживати свої емоції, нехай вони заповнять ваше тіло і розум; якщо це горе, можете заплакати, гнів – відчуйте, як «закипає кров», змінюється дихання і напружується тіло; переживіть свої почуття та емоції, переживайте і спостерігайте, будьте в контакті з диханням;

– висловіть емоцію в русі (наприклад, протанцюйте її під музику).

– висловіть емоцію мовою малюнку або в іншій творчій діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа М.А. Самоменеджмент в органах публічного адміністрування: метод. посіб. Запоріжжя: ЗЦППКК, 2018. 40 с.
2. Биба В.А. Теоретичні засади розвитку самоменеджменту організації. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 58-61. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2021/12.pdf
3. Бізнес-етика: конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка» освітньою програмою «Управління персоналом та економіка праці» / М. М. Дученко, О. А. Шевчук; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: 5,5 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 56 с.
4. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент : навч.-метод. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с.
5. Буняк Н.М. Самоменеджмент: конспект лекцій. Луцьк: Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2020. 116 с. URL: https://volnu-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/buniak_nadiya_eenu_edu_ua/EUfgSMe88zllP9YZmNfXkB7gXszyFu-seqqzMHKoocLg?e=LEfvwd
6. Буняк Н.М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 14. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/39.pdf
7. Буняк Н.М., Черчик Л.М., Милько І.П. Самоменеджмент: навчальний посібник. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 221 с.
8. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В.. Технології управління персоналом : монографія Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
9. Горбунова В.В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
10. Карпенко О.В. Перфекціонізм як проблема психології особистості. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. 2019. № 34. С. 144–150. URL: <https://lbku.krok.edu.ua/index.php/krok-university-law-journal/article/view/208>
11. Конспект лекцій з навчальної дисципліни особистий, корпоративний та публічний тайм-менеджмент / Укл. О.Я. Маліновська; ЛНУ імені Івана Франка. Львів, 2018. 112 с. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/%D0%9F%D1%83%D0%B1%D0%BB%D0%A2%D0%B0%D0%B9%D0%BC%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82.pdf>
12. Липчанський В.О., Царенко І.О., Пітел Н.С. Етика бізнесу як різновид професійної етики в контексті соціальної відповідальності підприємців та управлінських кадрів. *Підприємництво та інновації*. 2020. Випуск 15. С. 52-58. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.9>
13. Лугова В. М., Голубев С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
14. Матійків І.М. Тренінг емоційної компетентності : навч.-метод. посіб. Київ : Педагогічна думка, 2012. 112 с.
15. Менеджмент. Практичний курс : навч. посіб. / [Н.М. Буняк, Н.В. Коленда, Л.М. Черчик]; за заг. ред. Л. М. Черчик Луцьк : Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2017. 278 с.
16. Милько І. П. Самоменеджмент: методичні вказівки до проведення практичних занять. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2022. 63 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/22035>
17. Милько І. П. Організація праці менеджера (тренінг). Методичні вказівки до проведення практичних занять-тренінгів. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2020. 59 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/22036>

18. Музиченко Г. В., Тронько С. П. Тайм-менеджмент про те, як знайти час на все і на цей проєкт зокрема. С. 126-143. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/8486/1/Muzychenko%20Hanna%20Vyacheslavivna%202020.pdf>
19. Нетепчук В.В. Самоменеджмент : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2013. 354 с.
20. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с.
21. Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Толочій Р.М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 21. С. 288-292.
22. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Самоменеджмент» для студентів ступеня вищої освіти «бакалавр» /укл. Ковальчук Н.В. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019. 100 с.
23. Орликовський М.О., Осовська Г.В., Ткачук В.І. Самоменеджмент: Навч. пос. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 425 с.
24. Ратушняк О. Г., Лялюк О.Г. Самоменеджмент : навч. пос. Вінниця : ВНТУ, 2021. 170 с.
25. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця, 2016. 150 с.
26. Романовський О. Г., Шаполова В. В., Квасник О. В., Гура Т. В. Психологія тимблдингу : навч. посіб. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. 92 с.
27. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г.З. Леськів, Г.Я. Левків, М.М. Бліхар, В. В. Гобела, О. П. Подра, Г. В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
28. Самоменеджмент : навч. посіб. / Укладач: З.М. Шильнікова. Старобільськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2022. 224 с.
29. Самоменеджмент [Електронний ресурс] : навчальний посібник / С.К. Василик, О. В. Майстренко, К. Р. Немашкало та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.
30. Селютін В.М. Самоменеджмент [Електронний ресурс]: навч. посібник. Електрон. дані. Х. : ХДУХТ, 2017. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. Назва з тит. екрана.
31. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. /за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ. «Лілея-НВ». 2015. 296 с.
32. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
33. Тютлікова В.В. Формування етичної організаційної поведінки в сучасних умовах. *Проблеми економіки*. 2011. № 4. С. 95-100.
34. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера : навч. посіб. Київ : Знання, 2014. 422 с.
35. Черчик Л.М. Управління розвитком персоналу та технології самоменеджменту: навчальний посібник. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2022. 269 с.
36. Чкан А.С., Маркова С.В., Коваленко Н.М. Самоменеджмент : навчальний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент». Запоріжжя: ЗНУ, 2014. 84 с.
37. Штепа О.С. Самоменеджмент (самоорганізування особистості): навч.посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 362 с.
38. Юрик Н.Є. Самоменеджмент: Курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 89 с.
39. Юринєць З.В., Макара О. В. Самоменеджмент : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 272 с.

Навчальне видання

**Надія Буняк
Інна Милько
Лариса Черчик**

САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій

Підп. до друку __. __.2023. Формат 60x84/16. Папір офс.
Гарн. Times New Roman
Обсяг ум. друк. арк. 9,62
Тираж 50 прим.