

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Кафедра виробничого та інвестиційного менеджменту

САМОМЕНЕДЖМЕНТ

для студентів за спеціальністю:
073 «Менеджмент»

КИЇВ – 2023

УДК 1.005 (072)

В навчально-методичному посібнику узагальнені наукові підходи до визначенню самоменеджменту, виділені критерії ефективного самоменеджменту, визначені ціннісні орієнтири і саморозвиток особистості менеджера, професійний і посадовий зріст, планування ділової кар'єри менеджера. Навчально-методичний посібник містить теоретико-методологічну основу організації управлінського праці і формування якостей ефективного менеджера, а також розвитку його потенціалу. Навчально- методичний посібник буде корисним для студентів, викладачів вузів, а також керівників організацій.

Для студентів за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Рекомендовано вченою радою факультету аграрного менеджменту НУБіП України протокол № 4 від 23 жовтня 2023 року.

Укладачі: Власенко Т.О. к.е.н., к.е.н., доцент;
Голєва М.С., асистент кафедри.

Рецензенти: Гогуля О.П., к.е.н., доцент;
Артюх Т.О., к.е.н., доцент.

Навчальне видання Навчально-методичний посібник

для студентів за спеціальністю:
073 «Менеджмент»

Укладачі: ВЛАСЕНКО Тетяна Олексіївна
ГОЛЄВА Марія Сергіївна

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Тема 1. Розвиток самоменеджменту як науки	6
Тема 2. Концепції самоменеджменту. Встановлення та реалізація особистісних цілей.....	19
Тема 3. Планування роботи менеджера	34
Тема 4. Організація діяльності менеджера	44
Тема 5. Контроль у самоменеджменті та самомотивація	59
Тема 6. Управління ресурсом активності та працездатності	71
Тема 7. Управління ресурсом платоспроможності	91
Тема 8. Роль комунікацій у самоменеджменті	116
Тема 9. Оцінка світового досвіду управління і роботи керівника в умовах самоменеджменту.....	136
Тема 10. Організація практичної роботи керівника в умовах самоменеджменту	145
Тема 11. Формування якостей ефективного менеджера.....	162
Тема 12. Управління ресурсом освіченості.....	171
Тема 13. Розвиток менеджерського потенціалу.....	194
Тема 14. Лідерство як елемент процесу розвитку особистості менеджера.....	206
Тема 15. Розвиток лідерства.....	222
Тестові завдання різних типів для самоконтролю.....	239
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	253

ВСТУП

Реформування економіки в Україні, зміна позицій по відношенню до системи управління в організаціях, змусили керівників переглянути підходи до теоретичної та практичної підготовки спеціалістів в сфері управління. Постає проблема підготовки висококваліфікованих спеціалістів з навиками ефективного керівництва і самоуправління, отже предмет «Самоменеджмент» забезпечує у визначальній мірі якісну підготовку таких фахівців. Наука про індивідуальний саморозвиток є сучасною економічною наукою, яка забезпечує розвиток ефективного системного мислення управляючого з метою оптимального, раціонального використання власного робочого часу і часу підлеглих працівників для покращення як власної роботи, так і роботи всього колективу.

Метою навчальної дисципліни «Самоменеджмент» є набуття теоретичних знань та практичних навичок ефективного системного мислення з питань особистого розвитку керівника певного підрозділу; формування у студентів індивідуальних особливостей та поведінкових навичок, які необхідні майбутньому керівнику; розвиток у майбутніх керівників умінь організовувати особисту працю і працю підлеглих.

Вивчення даної дисципліни дозволяє набути студентам навички теоретичної і практичної підготовки студентів із питань: визначення особистісних цінностей та цілей менеджера; управління саморозвитком особистості; розвиток навичок ефективного керівництва; організація управлінської діяльності менеджерів різних рівнів; застосування сучасних принципів та напрямів наукової організації діяльності менеджера; використання часу як ресурсу.

За структурою дисципліна охоплює окремі теми, які функціонально та логічно пов'язані між собою.

Вивчення курсу базується на синтезі лекцій, практичних занять, які передбачають вирішення задач, аналізу конкретних ситуацій та тестування, а також самостійної роботи студентів. Завдання менеджменту є набуття знань,

вмінь і навичок здійснення управлінської діяльності та виконання основних функцій управління.

Набуття компетентностей:

інтегральна компетентність (ІК):

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 (ЗК):

ЗК 4 Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях

ЗК 5 Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК 9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК 10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК 11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК 13. Цінування та повага різноманітності та мультикультурності.

ЗК 15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

спеціальні (фахові) компетентності (СК): СК 3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

СК 4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

СК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК 6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

СК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК 11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК 12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

СК 13. Розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності.

СК 14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.

СК 15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

Програмні результати навчання (ПРН):

ПРН 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних

концепцій лідерства.

ПРН 10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу

організації.

ПРН 14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.

ПРН 15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.

ПРН 16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

Розвиток та поглиблення задач дисципліни за межами курсу лекцій слід шукати у зазначених додаткових літературних джерелах.

Тема 1. Розвиток самоменеджменту як науки

План лекції

1. Сутність, функції та цілі самоменеджменту.
2. Ефективність кар'єри.

1. Сутність, функції та цілі самоменеджменту

Теоретичні основи самоменеджменту

Поняття «самоменеджмент» ввійшло в наукову літературу порівняно недавно. Початком виникнення цього напрямку прийнято вважати середину 90-х років. Однак не дивлячись на молодий вік, новий напрям менеджменту користується немалою популярністю. Підвищений інтерес до проблеми самоменеджменту не випадковий, він викликаний об'єктивною ситуацією в сфері управління і планування.

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

Одним із головних завдань кожного успішного менеджера в сучасному світі є безперервний індивідуальний саморозвиток саме тому, що організації в цілому не спроможні контролювати цей процес.

Дуже важливе значення приділяється в останні роки дослідженню проблеми самоменеджменту в Україні. Поряд з науковими дослідженнями виникає велика кількість авторських курсів, заснованих на феномені самоменеджменту (*наприклад, курс лекцій Б. Будзана*). Такий великий інтерес до проблеми самоменеджменту, як до нового шляху розвитку, в першу чергу, обумовлений кризовою ситуацією економіки і відсутністю застійних традицій менеджменту в нашій країні. На наш погляд, *самоменеджментом займаються всі люди, а не тільки менеджери*, і успіху в житті досягають тільки ті, котрі більш успішно це роблять. І навіть досягнення власних життєвих цілей вимагає від людини самоуправління. В протилежному випадку людина буде змушена в своїй життєдіяльності і діяльності реалізовувати інтереси інших. Тому поступово

самовдосконалення стає одним із основних факторів виживання в ринкових умовах. Творчому потенціалу кожного працівника в прогресивних компаніях приділяється все більше і більше уваги, а це в свою чергу впливає на поглиблення психологізації і соціологізації менеджменту і на подальший розвиток самоменеджменту, як нового напрямку менеджменту.

Ретроспективний аналіз розвитку теорії і практики самоменеджменту дозволяє виділити наступні основні етапи його становлення:

Латентний – визначає формування історичних, соціальних, наукових, практичних передумов виділення в науковому пізнанні такої сфери як самоуправління життєдіяльністю та діяльністю.

Номінаційний – початок 20 століття, коли з'явилися наукові основи управління і була виділена значимість людського чинника.

Інституційний – пов'язаний зі створенням ряду соціальних структур: лабораторій по проблемах самоуправління, кафедр у вузах, інститутів людини.

В методологічному плані самоменеджмент по своєму суспільному статусу є сучасною комплексною науковою дисципліною фундаментально-прикладного характеру. Із створених недавно дисциплін самоменеджмент межує з акмеологією, предметом якої є вивчення об'єктивних та суб'єктивних чинників, які сприяють і не сприяють досягненню вершин розвитку людини; праксеологією, яка вивчає загальну теорію людської діяльності. Також самоменеджмент виступає як системостворюючий чинник інтеграції різних наукових знань (філософії, біології, соціології, психології, кібернетики тощо), необхідних сучасній людині для вирішення практичних задач.

Передумовами становлення і розвитку теорії та практики самоменеджменту визначається тим, що :

✓ *час вимагає зміни правил* суспільного розвитку, де людина як основний компонент будь-якої організації переміститься в центр уваги тих, хто займається організацією управління персоналом на всіх рівнях розвитку управління.

✓ *людина, яка управляє своїм становленням і розвитком*, перетворюється в об'єкт підвищеної уваги системи соціального управління (з однієї сторони, ним важко маніпулювати, з іншої – він сам починає ефективно управляти іншими), а також кадрової політики держави.

✓ *згідно закону Ешбі* різноманітність системи соціального управління повинна відповідати різноманітності людини (П.Флоренський стверджував, що людина є мікрокосмосом, аналогічному макрокосмосу). Відсутність необхідної системи управління планетарними процесами руйнівню впливає на біосоціальні і духовні системи, перешкоджаючи їхньому прогресивному розвитку.

✓ *стрімкий розвиток науки і техніки*, динаміка життя, незвичні види діяльності, порушення екологічного балансу вимагають приведення у відповідність функціональних можливостей людини, підвищення його захисно-адаптивних характеристик, тобто оволодіння способами і технологіями самоуправління.

✓ *зміна суспільного ладу*, уособлення, автономізація особистого життя людини привели до необхідності розробки рекомендацій по адаптації до нових умов.

Самоменеджмент для багатьох став реальним способом виживання, самоутвердження, самореалізації, досягнення успіху.

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

В самоменеджменті використовуються різні технології:

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

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

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

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

Особливості самоменеджменту враховують і такий фактор діяльності людини, як **біологічний**, який містить у собі поняття **природного ритму роботи** індивідуально для кожної людини і **поняття біоритмів**.

Працездатність кожної людини піддається визначеним коливанням, які відбуваються в рамках природного ритму. Говорять звичайно про «людину ранку» чи «жайворонка» і про «людину вечора» чи «сову». Пік працездатності припадає в них на різні періоди дня. Кожний з нас може пристосуватися до цих коливань своєї працездатності. Необхідно вивчити свої особливості і використовувати ці закономірності у своєму розпорядку дня.

У житті кожної людини присутні і впливають три різні потоки енергії: фізичний ритм (впливає на фізичну силу і на силу волі); *психічний ритм* (обумовлює динаміку почуттів, настроїв, творчих сил); *інтелектуальний ритм* (впливає на розумові здібності).

Оскільки тривалість окремих періодів різна (23, 28 і 33 дні), у кожної людини завжди спостерігаються різні, постійно мінливі комбінації характеристик фізичного, психологічного й інтелектуального стану. Облік свого індивідуального біоритмічного стану дозволяє поліпшити свою працездатність, з огляду на нього при складанні планів роботи.

Внутрішній шлях самовдосконалення набагато важчий, хоча й окуповується в багато разів більше. Результати його відчуються практично відразу, якщо Ви знайшли свій справжній, індивідуальний, свій неповторний шлях. Ось тут важлива не зовнішня сторона благополуччя, а стан внутрішнього щиросердечного комфорту, визначення справжніх цілей і бажань. Найчастіше ми прагнемо того, що не є нашим власним бажанням, а визначено бажаннями, цілями соціуму, у якому ми знаходимося.

Саме тому досягнення поставлених цілей відбувається дуже важко, з великими зусиллями чи взагалі не здійснюється. Ми спонукувані якимись потребами, які, насправді, не є нашими, а продиктовані нашими рідними, близькими, учителями, знайомими тощо. Рухаємося потоком, не усвідомлюючи себе повноцінною одиницею Всесвіту і світу. А потім виявляємося зануреними в різного роду проблеми, неприємності.

Тому, у першу чергу, ***керівники повинні навчитися не ототожнювати себе з іншими, визначити границі свого «я», вивчити його слабкі та сильні сторони.*** Знайти свою справжню волю, що є воля внутрішня, це воля духу, воля думок і вчинків. У самій людині закладене все необхідне для того, щоб жити, розвиватися, удосконалюватися, допомагати собі самій справлятися зі своїми проблемами. Кожна людина створена так, щоб зуміти допомогти собі самій.

Основна мета та переваги самоменеджменту.

Основна мета самоменеджменту полягає в тому, щоб:

- максимально використовувати власні можливості;
- свідомо керувати своїм життям, самовизначатися;
- протистояти зовнішнім обставинам на роботі та в особистому житті.

Переваги самоменеджменту:

- виконання роботи з меншими витратами;
- кращі результати праці;
- краща організація праці;
- менше поспіху і стресу;
- більше задоволення від роботи;

- велика мотивація праці;
- підвищення кваліфікації;
- менша завантаженість роботою;
- менша кількість помилок;
- досягнення професійних і особистих цілей найкоротшим шляхом.

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

Функції самоменеджменту (за концепцією Зайверта) графічно можна відобразити як своєрідне „коло правил”. За допомогою цих функцій щоденно вирішується безліч завдань і проблем менеджера.

Функції знаходяться у визначеній залежності між собою і здійснюються у визначеній послідовності (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Функції самоменеджменту

В зовнішнім колі позначені наступні 5 функцій:

✓ **Постановка цілей.** – Аналіз формулювання особистих цілей.

✓ **Планування.** – Розробка планів і альтернативних варіантів своєї діяльності.

✓ **Прийняття рішень.** – по завданням, що виконуються.

✓ **Реалізація організація діяльності менеджера** – Складання розкладу особистої праці.

✓ **Контроль** – Самоконтроль і контроль підсумків. Якщо необхідно – корегування цілей.

✓ Ще одна додаткова функція: “**Інформація і комунікації**” – вона розміщена у внутрішньому колі. Навколо неї, начебто, обертаються всі інші функції, тому що пошук та обмін інформацією здійснюються на всіх етапах процесу самоменеджменту. Для кожної функції самоменеджменту розроблені робочі прийоми і методи їхньої реалізації, а також очікуваний результат у виді виграшу в часі, що складають техніку самоменеджменту.

2. Ефективність кар’єри

Ефективність кар’єри

Ефективність кар’єри оцінюється як самою людиною, так і організацією в цілому. Із великої кількості **критерій ефективності кар’єри найбільш розповсюдженими є:** оцінка діяльності в кар’єрі, відношення до кар’єри, адаптація в кар’єрі та індивідуальність в кар’єрі.

Індикатором оцінки діяльності в кар’єрі є зарплата і посада, тобто чим швидше росте зарплата і чим швидше відбувається просування по службі, тим вищий рівень такої оцінки. **Оцінка діяльності відображає** ступінь індивідуального внеску в досягнення головних цілей організації. Разом з тим, **правильній оцінці діяльності, пов’язаної з кар’єрою, можуть завадити дві обставини.** По-перше, організація не завжди в повній мірі в змозі оцінити роботу працівника, і по-друге, погляди на майбутнє, які організація пов’язує з конкретною людиною, можуть не співпадати з метою самої людини або її здібностями.

Відношення до кар’єри визначається сприйняттям і оцінкою людини своєї кар’єри. Чим позитивніше це сприйняття, тим ефективніша кар’єра.

Адаптація в кар'єрі означає застосування працівниками новітніх знань, навичок, технологій, що пов'язано з притаманними сучасним професіям змінами і розвитком. Працівники, які не здатні адаптуватися до цих змін і використовувати їх у своїй діяльності, не мають шансів зробити кар'єру.

Індивідуальність в кар'єрі характеризується ступенем усвідомлення людиною своїх інтересів, оцінок та сподівань на майбутнє, тим, як людина розглядає власний спосіб життя, і ступенем сприйняття нею самої себе як продовження свого минулого. При цьому важливо відповісти на питання: «Ким я хочу бути, і що повинен зробити, щоб стати тим, ким я хочу бути»?

Вибір кар'єри

Найважливіше рішення, яке приймає людина у своєму житті – це вибір кар'єри. Науковець *Джон Л. Голланд* дослідив теорію вибору кар'єри, вважаючи, що **вибір кар'єри** є виразом особистості, а не випадковою подією, що досягнення людини у тому чи іншому виді кар'єри залежить від відповідності між особистістю даної людини й обставинами роботи.

Згідно даної теорії кожна людина у процесі вибору кар'єри відноситься до одного із шести типів особистості:

1. **Реалістичний тип** – люди, які мають технічні або механічні здібності, люблять працювати з предметами, машинами.
2. **Дослідницький тип** – люди, які люблять спостерігати, навчатися, досліджувати, аналізувати, вирішувати.
3. **Артистичний тип** – люди, які люблять працювати у неформальних ситуаціях, використовуючи свої здібності, інтуїцію, творчість та уявлення.
4. **Соціальний тип** – люди, які люблять працювати разом, допомагаючи іншим.
5. **Підприємницький тип** – люди, які люблять здійснювати вплив, управляти іншими для досягнення цілей.
6. **Конвенційний тип** – люди, які люблять працювати з даними, мають здібності до розрахунків за інструкціями.

Особливості планування кар'єри

Планування кар'єрної стратегії

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.

При здійсненні індивідуального просування використовують наступні **принципи кар'єрної стратегії**, які є одночасно **принципами кар'єрної тактики**: безперервності; осмислення; швидкості; маневреності; економічності; примітності.

Кар'єрна тактика – це мистецтво використання усіх можливих інструментів в процесі реалізації кар'єрної стратегії.

Планування кар'єри

Кар'єра зазвичай цікавить всіх працівників. Основною причиною невдоволення роботою є незадовільна політика підвищення по службі. В зв'язку з цим, планування кар'єри є одним з важливих заходів роботи з спеціалістами. Останнім часом за кордоном відмічається збільшення фундаментальних досліджень з проблеми професійного просування, а також кількості компаній, які вкладають значні кошти у вирішення проблем службового просування молодих спеціалістів, володіючи запасом теоретичних знань і потенційно здатних зайняти керівні посади.

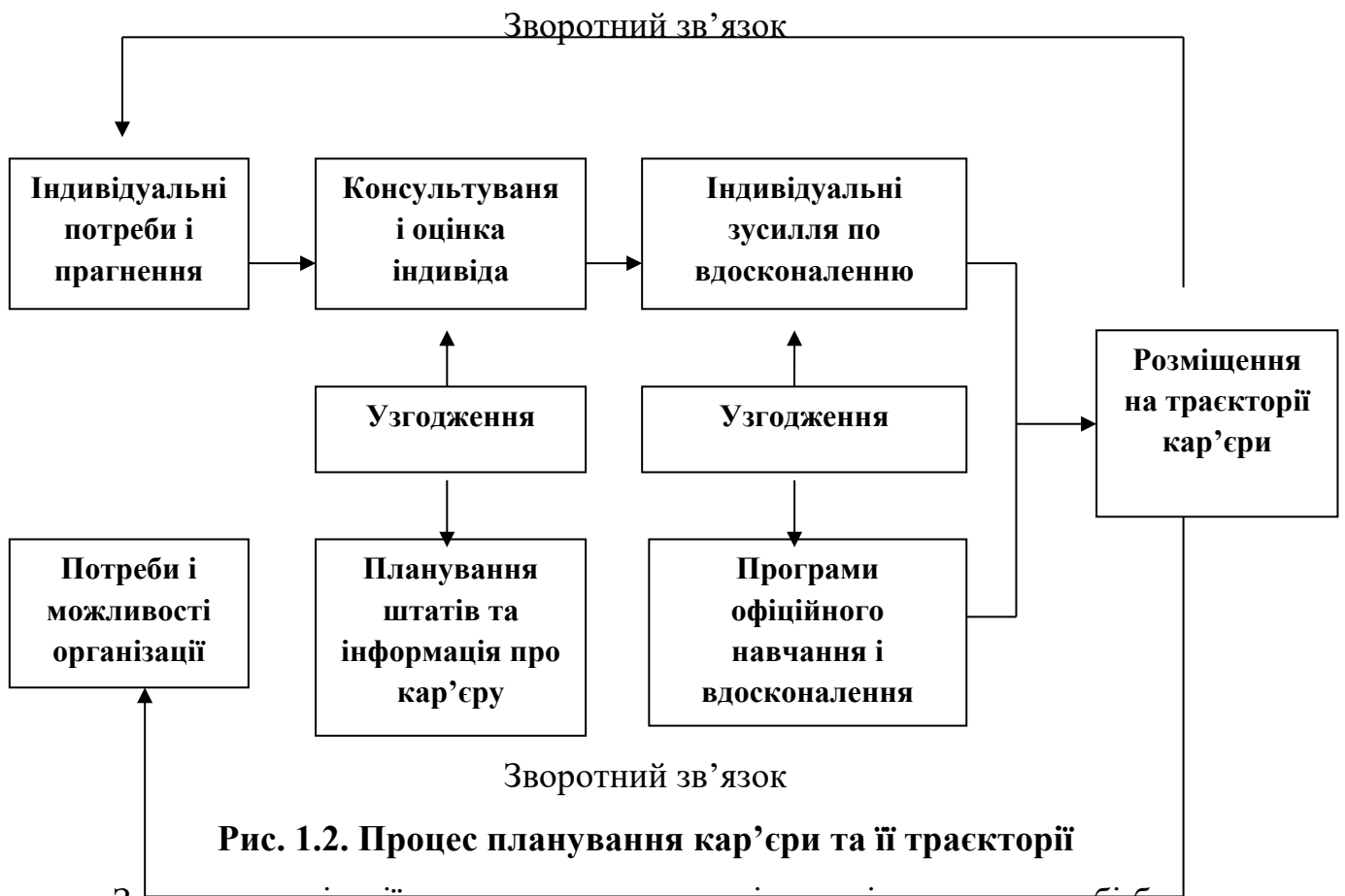
Фірмами і консультантами вивчаються **спеціальні аспекти процесу службового просування, а саме**: мотивація поведінки в залежності від кар'єрних амбіцій, «покровительські» відносини, прагнення до матеріального добробуту, особливості службового росту в залежності від статі тощо.

Класифікація швидкості службових просувань: стрімкий зліт; повільний, але постійний ріст; повільне просування.

Практиками запропонована **система поточного обліку молодих спеціалістів**, яка сприяє оптимальному переміщенню кадрів в структурі робочих місць з врахуванням потреб виробництва і бажань спеціалістів. Дана система заснована на систематичному спостереженні за службовим просуванням і дозволяє вирішити багато проблем спеціалістів. Кар'єра працівника, як об'єкт планування і управління здійснює істотний вплив на стабільність кадрів і мотивацію до оволодіння новими професіями.

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**.

Таким чином, **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. Процес планування кар'єри та її траєкторії зображений на *рис.1.2*.



З метою реалізації можливих просувань і переміщень по службі багатьма організаціями використовуються **програми вдосконалення кар'єр**. В програмі вказується послідовність посад, які може займати працівник. Це заохочує його підвищувати кваліфікацію і, відповідно, посісти вищу посаду. Це також дозволяє працівникові передбачати й планувати етапи власного просування по службі. При плануванні кар'єри працівники повинні ідентифікувати свої прагнення і здібності, які необхідні для конкретної траєкторії кар'єри, а організації повинні ідентифікувати свої потреби і можливості, і через планування штатів забезпечити інформацією про кар'єру своїх службовців. Це пов'язано з тим, що планування кар'єри не може проводитись, якщо інформація про траєкторію кар'єри, наявність вакантних посад і службові інструкції не доводяться до службовців.

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.

Прикладом організації, яка забезпечує впровадження формального планування кар'єри, є центр вдосконалення кар'єри американської фірми «Сінтекс». В цьому центрі оцінюють сильні та слабкі сторони людини в межах восьми параметрів, які на погляд фірми «Сінтекс» найбільш тісно пов'язані з ефективним управлінням: проблемний аналіз, комунікації, цілі структури, прийняття рішень та розв'язання конфліктів, підбір, навчання і мотивація персоналу, управління персоналом, компетентність і взаємовідносини між людьми, використання часу. На основі набраних балів по цих восьми позиціях, управлінець визначає індивідуальну кар'єру за допомогою штатних працівників центру. Залучаються також консультанти-професіонали по кар'єрі з інших організацій. Прагнення кожного управлінця по плануванні кар'єри обговорюються на семінарі, який проводиться протягом тижня. Семінар вводить кожного управлінця в імітаційні ситуації, в яких вимагається використання навичок по названих восьми параметрах. Кандидати приймають участь в імітаціях, після чого рецензують особисті плани по кар'єрі. Далі вони зустрічаються зі своїми безпосередніми інспекторами для розробки планів 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.

Висновок: вивчення теоретичних і практичних основ управлінської кар'єри стає об'єктивною умовою успішної діяльності як людини, так і організації в цілому.

Тема 2. Концепції самоменеджменту. Встановлення та реалізація особистісних цілей

План

1. Концепції самоменеджменту
2. Значення постановки цілей. Знаходження цілей.
3. Ситуаційний аналіз. Формулювання цілей.

1. Концепції самоменеджменту

За довгу історію становлення і розвитку людська практика апробувала різні підходи і засоби самоменеджменту. В світі існують різні школи самоуправління, на основі яких виділяють наступні концепції:

Концепція економії свого часу

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

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

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

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

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

Для досягнення позитивних результатів менеджер повинен слідкувати за виконанням *шести основних функцій, які реалізуються в певній*

послідовності: 1. Постановка цілей. 2. Планування. 3. Прийняття рішень. 4. Реалізація і організація. 5. Контроль. 6. Інформація і комунікація.

Для кожної функції пропонуються робочі прийоми і методи реалізації, котрі утворюють техніку самоменеджменту.

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

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

Концепція здолання власних обмежень

Слід зазначити, що автори цієї концепції ***М. Вудкок і Д. Френсіс*** зовсім не використовували поняття «самоменеджмент». Основний наголос був поставлений на обмеження, під якими малися на увазі ***фактори, що стримували розвиток організації, групи чи індивіда.*** Такі обмеження можуть виникнути лише в тому випадку, коли у менеджера відсутній будь-який з необхідних в управлінні навиків. Метою кожного менеджера повинна бути боротьба з власними обмеженнями. Автори виділяють наступні ***обмеження: неспроможність управляти собою; нечіткість особистих цінностей; нечіткість особистих цілей; призупинений саморозвиток; недостатність навиків вирішення проблем; повна або часткова відсутність творчого підходу; не вміння впливати на оточуючих; недостатнє розуміння суті управлінської праці; неспроможність управляти; невміння навчати; погане вміння сформувати групу.***

Результатом подолання обмежень для менеджера стане успішна ділова кар'єра, підвищення професійного рівня і творчого потенціалу. Однак, ***основною метою даної концепції є – підготовка менеджера до ділової кар'єри.*** Негативним в даній концепції є те, що специфіка самоменеджменту в процесі управління і ділової кар'єри практично не розкривається.

Концепція самоменеджменту як сукупності соціальних технологій

Концепція В. Карпічева носить практичний, прикладний характер. Її автор підійшов до питання самоменеджменту як до міждисциплінарної моделі, яка базується на всіх науках, вивчених людиною. Причиною виникнення самоменеджменту він вважає неперервний розвиток людської діяльності. Спрямованість самоменеджменту носить виключно суб'єктивний характер і *розкривається такими поняттями, як самоуправління, самоорганізація, саморозвиток.* Крім того, *самоменеджмент має об'єктивні передумови, оскільки він походить з людської природи, а саме відповідає біоритмам і генетичній програмі людини.* Автор не обмежує самоменеджмент внутрішніми процесами, а надає йому, в межах своєї концепції, можливості проектувати зовнішню управлінську ситуацію. Самоменеджмент не може бути представлений сукупністю зафіксованих правил, він глибоко індивідуальний і завжди ситуаційний.

Автор приділяє у своїй роботі велике значення технологіям самоменеджменту. В створенні своєї концепції він враховує досвід фінських і японських менеджерів; типи, способи і правила саморегуляції, управління власним станом; технології планування і структуризації часу. Однак, в даній концепції багато питань залишаються спірними. Автор не проводить чіткої межі між менеджментом і самоменеджментом, приписуючи останньому можливість проектувати зовнішнє соціальне середовище. Крім того, *про самоменеджмент з точки зору Карпічева не можна було б говорити, як про об'єкт науки, оскільки він мав би бути підпорядкований відповідним правилам і закономірностям.* Автор концепції переконливо стоїть на позиції глибокої індивідуальності та ситуаційності самоменеджменту.

Концепція саморозвитку творчої особистості

Дана концепція була запропонована В. Андрєєвим. Основна ідея її полягає в творчому характері особистості менеджера. Цінність даного підходу полягає в розкритті механізмів саморозвитку людини-творця, яка уже є свідомим індивідом. Він спроможний займатися самоосвітою, самоконтролем, самореалізацією в одному, а найчастіше в декількох видах творчої та

управлінської діяльності. *Основний наголос в даній концепції ставиться автором на глибокій індивідуальності менеджера.* Автор пропонує 18 основних типів особистості управлінця: 1) ціленаправлений, але не фанатичний; 2) генератор ідей, але не прожектор; 3) рішучий, але не авантюрист; 4) гнучкий, але не демагог; 5) вимогливий, але не жорсткий; 6) незалежний, але не самовпевнений; 7) енергійний, але не суєтливий; 8) авторитетний, але не авторитарний; 9) оптиміст, але не паяц; 10) практик, але не прагматик; 11) принциповий, але не придирливий; 12) комунікабельний, але не демагог; 13) лідер, але не кар'єрист; 14) новатор, але не технократ; 15) конкурентоспроможний, але не стяжатель; 16) інтелігентний, але не інтелігентствующий; 17) революціонер, але не популіст; 18) реформатор, але не бюрократ.

Як бачимо всі запропоновані типи ґрунтуються на позитивних характеристиках. Тому, можна зробити такий висновок, що результати роботи автора можна використати для вдосконалення особистих професійних якостей, однак, як і у попередніх концепціях, специфіка управління залишається не врахованою.

Концепція підвищення власної культури ділового життя

Автор концепції А. Хроленко спробував розкрити мету самоменеджменту через визначення культури. Самоменеджмент представлений тут як набір практичних ділових порад. Автор *надає велике значення таким необхідним в діловому світі якостям, як вміння жити в згоді з людьми, техніці написання листів, введення бесід.* Безумовно, такі навички створять основу для службового просування, але вони прямо не впливають на кар'єру. Дана концепція не враховує також і закономірності процесу ділової кар'єри.

Концепція досягнення власного ділового успіху

Автори даної концепції Бербель і Хайнц Швальбе зорієнтували її на досягнення успіху в кар'єрі. Сам успіх тут розглядається як результат діяльності, шлях до якого лежить через самопізнання. Крім того, концепція

представляє ряд практичних порад, використавши які менеджер вдосконалив особисті якості, розкриє свої можливості з метою досягнення успіху.

Автори вважають, що важливо вміти трансформувати всі досягнення в успіх. На протязі багатьох років автори концепції проводили тренінги для менеджерів, організували ряд курсів для підприємців. Таким чином, вони прийшли до висновку: для того, щоб скласти власну концепцію досягнення ділового успіху, менеджеру необхідно відповісти на такі питання:

- ✓ Які зусилля працівник готовий затратити для досягнення успіху?
- ✓ Чи готовий він працювати самостійно, або під керівництвом?
- ✓ В якій степені він готовий ризикувати заради успіху?
- ✓ Який шлях найбільш прийнятний – підприємницька чи службова кар'єра?

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

Висновок: кожна з описаних концепцій пропонує не мало корисних порад самовдосконалення і саморозвитку, методів і критерій самооцінки. Однак жодна з них не може бути визначена як універсальна методика, оскільки ніхто із представлених вище авторів не опирався на знання соціально-психологічних механізмів реалізації ділової кар'єри.

Як показують дослідження, різні школи самоменеджменту являються великим джерелом засобів розвитку людини, досягнення нею поставлених цілей. Однак практика їх використання вимагає врахування: національної культури, менталітету народу, психофізіологічні особливості розвитку людини, що формується у відповідному екологічному, соціальному середовищі.

Непродумане використання чужих систем самоуправління, засобів впливу на людину як складну біосоціальну і духовну систему приводить до негативних наслідків в її становленні і розвитку. В цьому випадку можлива деформація людини як індивіда, суб'єкта, особистості, індивідуальності.

Пріоритетною ціллю реалізації даних концепцій повинно стати вирішення протиріччя між прагненням людини до необмеженої свободи та необхідністю організації колективної життєдіяльності, що тисячоліттями вирішувалося шляхом поневолення людини, підпорядкуванням її інтересів державі. Вирішення цього протиріччя може бути знайдено у формі компромісу між особистістю і державою при умові, що остання забезпечить самоуправління розвитком кожної людини. Практика доводить, що становлення і розвиток самоменеджменту пов'язано з розробкою моделей самоуправління, де комплекс соціальних, психологічних і психофізіологічних технологій самоменеджменту вписується в соціальні технології суспільства (глобальні, інформаційні). А це в свою чергу дозволить послабити соціальне напруження, приймати оптимальні рішення як людині, так і органам системи соціального управління.

2. Значення постановки цілей. Знаходження цілей.

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

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

Постановка мети означає погляд у майбутнє, свідоме здійснення своїх дій, концентрацію своїх сил, активності на тому, що повинно бути досягнуто.

Таким чином, ***мета описує кінцевий результат.***

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

С. Герман так говорив про це: “Куди краще, щоб Ви самі виявляли і використовували свої сильні сторони і можливості, раділи ним і рухалися з їх допомогою вперед, ніж почували себе як в інвалідному кріслі, що везуть за Вас інші”.

Важливо якомога раніше визначити свої цілі, розпізнати свої можливості, розвивати їх, використовувати шанси і відповідати за своє майбутнє.

Активна і відповідальна життєва позиція при цьому є запорукою успіху, особливо для керівника.

Процес постановки цілей включає три фази:

- 1) ***перша фаза*** – визначення мети: тобто – чого я хочу?
- 2) ***друга фаза*** – ситуаційний аналіз: що я можу?
- 3) ***третьа фаза*** – формулювання мети: до чого я конкретно прагну.

Розглянемо I фазу процесу постановки цілей – знаходження цілей.

Знаходження цілей.

Для визначення цілей необхідно задати собі такі питання:

- 1) Яких цілей ви хочете досягти в житті?
- 2) Чи стикаються вони між собою?
- 3) Чи існує головна, вища мета, чи визначені проміжні цілі на шляху до головної?
- 4) Чи знаєте Ви, що Ви самі можете зробити для досягнення мети (тобто сильні сторони) і над чим ще треба працювати (слабкі сторони)?

Основний принцип визначення і постановки цілей – це ясність мети. Це передумова успіхів у професійному й особистому житті. Деякі люди настільки активно втягуються в процес виконання завдань, що втрачають уявлення про зміст своєї діяльності: як говорять “за деревами не видно лісу”.

Другий найважливіший принцип постановки цілей – реалістичність цілей. Треба ставити реальні цілі, тобто, такі, що можуть бути втілені в конкретні дії.

Розглянемо деякі приклади формулювання цілей:

- Я хочу бути щасливим.
- Я хочу мати гарні взаємини зі своїми співробітниками.
- Я хочу вести більш здоровий спосіб життя.

Наведені приклади формулювання цілі вказують на область, у якій Ви хочете досягти успіху, і на загальну мету, але вони не конкретні і не пов'язані з часом (терміном виконання).

Цілі, що сформульовані в загальному виді, як правило, залишаються лише намірами, тому що таке формулювання не показує, що потрібно зробити, щоб досягти успіху.

Щоб цілі були досяжні (а не залишилися лише намірами), вони повинні бути конкретизовані за допомогою питання:

“Як цих загальних цілей можна досягти?”, а також постановки конкретних завдань, чітко розписаних у часі.

Щоб ціль була досяжна, необхідно при визначенні мети:

1. Формулювати конкретні цілі, орієнтовані на дії, тобто чітко встановлювати конкретний кінцевий результат.
2. Встановлювати часовий інтервал.
3. Для успішного просування до мети кроками поділити головну мету на підцілі, задачі, завдання і інші.

Етапи визначення особистих цілей:

1. Розробка загальних уявлень про життєві устремління.
2. Диференціація у часі життєвих цілей.
3. Розробка провідних уявлень у професійній сфері.
4. Інвентаризація цілей.

1) І етап створити загальні уявлення про життєві устремління, треба проаналізувати:

1. Як протікало дотепер ваше життя?
2. У чому були ваші найбільші успіхи? Які були невдачі? У професійній сфері чи особистому житті?
3. Як ви уявляєте собі своє майбутнє?
4. До якого віку ви хотіли дожити?
5. Чого ви хочете досягти?
6. Які удари чи долі поразки можуть вас підстерігати?

2) II етап визначення особистих цілей – диференціація у часі життєвих цілей.

Тут ви повинні усвідомити собі, до чого ви будете прагнути в найближчі роки, а також з якими подіями ви повинні буде рахуватися в найближчі 20 років вашого особистого часового ряду. При цьому треба брати до уваги осіб з вашого найближчого оточення (дітей, батьків, шефа, друзів і інш.), їх і свій вік.

Події, з якими вам, можливо, прийдеться рахуватися найближчим часом:

- закінчення інституту;
- шлюб;
- народження дитини;
- улаштування дитини в дитячий садок, школу,
- досягнення дитиною повноліття і т.д.;
- вихід на пенсію батьків;
- вихід на пенсію безпосереднього начальника;
- витікання термінів платежів по довгострокових кредитах;
- вивільнення вкладених грошових коштів і т.д.

3) III етап, ви повинні визначити бажані цілі на найближче і віддалене майбутнє:

1. довгострокові цілі, тобто, чого Ви хочете досягти в цьому житті?

2. середньострокові цілі (наприклад, на 5 років)

3. короткострокові цілі – чого ви хочете домогтися вже в найближчі 12 місяців.

IV етап знаходження особистих цілей – це інвентаризація цілей:

Для інвентаризації цілей треба скласти список усіх ваших цілей і виділити найважливіші позиції – тобто ті життєві цілі (особисті) і (професійні), яких ви хочете досягти.

Визначте для себе з цього списку 5 найважливіших пунктів (цілей), особистих і професійних, випишіть їх (письмова форма є обов'язковою).

3. Ситуаційний аналіз. Формулювання цілей.

Ситуаційний аналіз дозволяє виявити Ваші сильні і слабкі сторони і визначити, які Ваші якості Ви можете розвивати і над чим вам належить ще працювати.

Етапи ситуаційного аналізу:

1. аналіз по основних спрямовуючих питаннях в особистому і професійному середовищі;
2. особистий баланс успіхів і невдач;
3. сильні і слабкі сторони;
4. аналіз “ціль – засіб”.

Щоб визначити свої сильні та слабкі сторони, треба скласти баланс успіхів і невдач.

Для цього необхідно виявити ваші успіхи в роботі й особистому житті, а також ті здібності, знання, досвід, що були необхідні для досягнення цих успіхів.

Які наприклад?

1. Спеціальні знання:

- професійні знання;
- знання менеджменту, самоменеджменту;
- спеціальні виробничо-економічні знання;
- ерудиція;
- контакти і зв'язки.

2. Особисті якості:

- фізичні дані, конституція;
- вміння тримати себе, бути завжди у формі, активність;
- витримка, комунікабельність;
- вміння слухати, інтуїція, пристосованість, готовність прийти на допомогу, сприйнятливність до критики, самокритика.

3. Здатності керівника:

- пробивна сила;
- вміння переконувати;

- уміння розподіляти обов'язки;
- уміння стимулювати і мотивувати працю окремих людей і колективу.

4. Інтелектуальні здібності:

- творчий потенціал, логічне мислення.

5. Робочі прийоми:

- методика роботи, організація праці;
- техніка ведення дискусій, переговорів і т.д.

У такий спосіб ви складаєте баланс особистих успіхів, у якому вказуєте свої найбільші успіхи і досягнення і ті ваші здібності, що були для цього необхідні;

Наступним кроком слід скласти особистий негативний баланс, у якому вказуєте, відповідно ваші найбільші невдачі, а також ті здібності, яких вам бракувало, і як ви їх подолали?

Ви повинні ясно уявити свої слабини, щоб ужити заходів до подолання своїх недоліків.

Відомий афоризм говорить: “ Знати свої слабкі сторони – значить зміцнювати свої сильні сторони”, тому що як тільки ви перебороли свою слабкість, вона відразу перетворилася у Вашу сильну сторону.

Для виявлення сильних і слабких сторін треба згрупувати Ваші достоїнства і недоліки і виділити 2-3 найважливіші сильні і слабкі сторони. Таке визначення особистих якостей є передумовою для планування подальших заходів для досягнення цілей.

У процесі аналізу “ціль – засіб” необхідні для досягнення бажаних цілей засоби (особисті, фінансові, часові) порівнюються з реальною ситуацією. Для професійних цілей у графі “засоби” треба вказувати необхідну для їхнього досягнення кваліфікацію і ставити конкретні реалістичні цілі для надбання досвіду і здібностей, яких вам ще не вистачає.

Остання фаза постановки цілей: формування цілей

Формулювання цілей.

Формулювання цілей передбачає фіксацію термінів їх виконання і очікуваних результатів.

Кожна мета має сенс тільки тоді, коли встановлені терміни її втілення і сформульовані бажані результати.

Формулювати мету треба:

- конкретно;
- с прив'язкою до термінів;
- так, щоб вона мала одиницю вимірювання.

Приклади:

1. Припустимо, керівник повернувся з відпустки, він добре відпочив і поставив собі мету: „бути завжди у формі, не дозволяти собі втомлюватися і втрачати працездатність.”

Добре він сформулював мету?

Таке формулювання мети під впливом неминучих організаційних ускладнень в житті менеджера, імовірніше всього, не дозволить досягти бажаного.

Щоб така ціль була досягнута, треба уявити собі ряд конкретних цілей.

Наприклад:

- З наступного дня кинути курити.
- Двічі на тиждень грати в теніс.
- Двічі на тиждень плавати.
- Двадцять хвилин на день займатися йогою.
- Протягом місяця ретельно стежити за використанням свого часу.

2. “До Різдва знизити свою вагу на 5 кг”.

• ця мета добре сформульована, але вона теж потребує конкретизації, розробки плану дій.

3. А от таке формулювання мети, як, наприклад: “Бути щасливим у роботі” – швидше за все так і залишиться благим наміром, якщо її не конкретизувати, наприклад, так:

1. До кінця року визначити свою головну мету в професійній діяльності і найближчі цілі для її здійснення.

2. До початку нового року розробити довгострокові і короткострокові плани для здійснення професійних цілей.

3. Протягом місяця зробити інвентаризацію своїх видів діяльності і проаналізувати використання часу.

4. Протягом наступного тижня за допомогою спеціальних тестів зробити аналіз своїх сильних і слабких сторін (щодо особистих і професійних якостей).

5. Постійно працювати над собою для виправлення своїх слабких сторін і зміцнення сильних сторін.

6. Визначити осіб з мого найближчого оточення, що можуть допомогти мені в досягненні цілей.

Процес постановки цілей завершується складанням Вашого особистого життєвого плану (чи плану життя і кар'єри), у якому Ви (з урахуванням усього, про що ми сьогодні з вами говорили) записуєте Ваші найважливіші особисті цілі і цілі кар'єри, а також проміжні цілі для досягнення головних життєвих цілей і терміни їхнього виконання.

Для планування кар'єри важливо знати наступне:

“Малий крок, що починається відразу, дає часом більше ефекту, чим великі, стратегічні задуми, з яких випливають затяжні дії”.

При формулюванні своїх цілей Ви повинні пам'ятати про такі аспекти як фізичний стан, здоров'я, оскільки вони є неодмінною умовою активного життя, успішного самоменеджменту і кар'єри.

Для цього треба передбачати у своїх планах (річних, місячних, тижневих, денних) спортивні заходи: гімнастику, плавання, лижні пробіги, заняття йогою і інш.

Не слід забувати, також, про самоосвіту, підвищення кваліфікації, про свою культурну освіту.

Не беріть на себе занадто багато, тому що нереальні задачі мають мало шансів бути виконаними.

Встановлювати собі конкретні короткострокові цілі, погоджені з вашими довгостроковими, глобальними цілями, необхідно тому, що на шляху до виконання довгострокових цілей іноді ми стикаємося зі зміною зовнішніх умов. Тому, поряд із загальними цілями, важливо, з погляду психологічної мотивації, ставити перед собою і короткострокові досяжні проміжні цілі і домагатися проміжних успіхів.

Ваші особисті цілі з часом можуть змінюватися. Тому треба регулярно переглядати свої цілі, перевіряти, чи зберегли вони свою актуальність для Вас на сучасний момент.

Переоцінка Ваших цілей може відбутися в зв'язку зі зміною навколишнього оточення під впливом ряду факторів:

- зміна якості життя;
- фінансові й економічні кризи;
- безробіття, що поширюється;
- зміна екологічної обстановки;
- природні катаклізми, стихійні лиха;
- вартість енергоресурсів, що змінюється;
- і інші.

Переоцінка Ваших цілей може відбутися також у зв'язку зі зміною Вашої внутрішньої особистої системи цінностей.

Перевіряти, чи зберегли актуальність Ваші цілі, треба систематично, щорічно!

Висновки.

1. 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.

2. Для постановки цілей треба:

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

2. зробити “інвентарний опис” цілей, тобто звести воєдино Ваші особисті і професійні орієнтири;

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

4. наступний крок – аналіз “мета-засіб” – необхідні для досягнення цілей засоби порівнюються з реальною ситуацією;

5. з визначених Вами в ході аналізу мір, необхідних для досягнення мети, впливають конкретні практичні цілі (або задачі). Формулювання цілей передбачає фіксацію терміну виконання і конкретних результатів.

6. Проміжні практичні цілі фіксуються в плані життя і кар’єри, що повинний регулярно перевірятися, переглядатися, доповнюватися.

Щодня, виконуючи свою роботу, задавайте собі питання:

- “ Чи наближає мене те, що я в даний момент роблю, до досягнення відповідної моєї мети?”

При вивченні теми “Постановка цілей” студенти повинні знати сутність поняття “цілі”, значення вміння правильно поставити цілі. Слід зрозуміти, що “мислити цілями” – це означає знання того, в якому напрямку слід іти при виконанні роботи та який має бути кінцевий результат.

Процес постановки цілей складається з 3-х фаз:

1) знаходження цілей;

2) ситуаційний аналіз;

3) формулювання цілі.

Тема 3. Планування роботи менеджера

План лекції

1. Основи планування робочого часу.
2. Принципи і правила планування робочого часу.
3. Система планування робочого часу.
4. Методи планування робочого часу.

1. Основи планування робочого часу

Нове покоління менеджерів і бізнесменів приділяє дуже велику увагу плануванню й ефективній організації своєї праці, більш раціональному використанню робочого часу, тому що невідповідність дня створює непродуктивний стиль і приводить до нераціонального використання часу у всіх сферах діяльності.

Планування як складова частина задач і правил самоменеджменту означає:

- ✓ підготовку до реалізації поставлених цілей;
- ✓ упорядкування часу.

Головна перевага планування полягає в тому, що планування часу приносить вигреш у часі.

Практичний досвід свідчить, що збільшення витрат часу на планування приводить до скорочення часу на виконання і, у кінцевому рахунку, до економії часу в цілому.

Очевидно, що процес планування не може бути розтягнутий довільно до нескінченності, тому що на виконання запланованого не залишиться часу. Тобто, існує оптимальний термін планування.

Загальне правило таке :

«Хто регулярно протягом 10 хвилин підготовляє свій робочий день, той щодня заощаджує 2 години, а також більш успішно справляється з важливими справами».

Від загального планового періоду (рік, місяць, тиждень, день) **треба максимально 1% часу витратити на планування**. Наприклад, для розробки плану дня потрібно 5 – 10 хвилин.

На жаль, багато хто під плануванням мають на увазі простий запис поточних справ наступного дня. При цьому, у кращому випадку обмежуються спробою об'єктивно оцінити обсяг майбутньої роботи без аналізу бюджету часу, маючи тільки перелік робіт. Щоб навчатися планувати, розглянемо основні принципи і правила планування.

2. Принципи і правила планування робочого часу

Правила

1. При перспективному плануванні увагу приділяють **стратегічним питанням** (тим більше, чим вищий рівень управління).

2. **Працюйте у відповідності із затвердженим регламентом роботи підрозділів**, встановленою ієрархією управління і вимагайте дотримання регламентів замісниками і підлеглими.

3. **Строго дотримуйтеся режиму дня і графіка роботи**, вимагайте цього від підлеглих.

4. **Керівнику потрібно періодично переглядати вирішені ним задачі**, щоб визначити, чи можна було б їх виконати за **більш короткий строк**.

5. Почніть планування кожен робочий день, **відділяючи справи першочергової значимості від поточних, які можна було б передоручити підлеглим**.

6. Для керівників функціональних відділів і служб доцільною є **структура затрат часу**, в якій достатнє місце відводиться аналітичній роботі перспективного характеру (їх діяльність зводиться до розробки і обґрунтування пропозицій у відповідних межах).

7. **При розумному плануванні часу стає більше**. Кожна година, витрачена на ефективне планування, **економить 3-4 години виконавчого часу**. **Невдале планування** – це планування невдач. Відсутність планів особистої

роботи приводить до того, що поточні питання пересуваються на задній план більш важливі справи. При нестачі часу для управлінської діяльності **буде характерно: безплановість у використанні робочого часу і слабе опрацювання пріоритетів**, нервовість і сумбурність в діях, нестерпність в прийнятті рішень, по відношенню з рівними по рангу і з підлеглими, недостатній рівень розподілу управлінської праці в підрозділах і низька степінь делегування, відсутність порядку на робочому місці, надлишок і безсистемність кореспонденції на робочому столі,

8. ***Нестача часу для відпочинку, поганий сон***, а, відповідно, і поганий настрій наступного дня. Для ***розумової діяльності настрої має велике значення – це 70% продуктивності***.

9. ***Плануйте час у відповідності із значенням і важливістю задач***, а не з їх питомою вагою в загальній кількості справ.

10. ***Складаючи план, використовуйте пропорцію 60:40***, тобто основне правило планування часу:

- ✓ **60%** – запланований час;
- ✓ **20%** – непередбачений час;
- ✓ **20%** – спонтанний час.

Принципи

1. ***Перерахуйте всі роботи, які заплановані для реалізації в майбутньому плановому періоді***. Невиконані з цього списку можете взяти за основу для заповнення «вільних місць» при складанні плану на наступний період.

2. ***Регулярність – системність – послідовність***. Працюйте над своїми планами часу регулярно і системно, послідовно доводьте до кінця всі розпочаті справи.

3. ***Реалістичне планування***. Не впадайте в крайність надмірного планування і плануйте лише такий об'єм задач, з якими реально можете справитися.

4. **Пристосованість.** Проявляйте гнучкість, оскільки плани обліку часу складаються не для того, щоб полокшити життя, а для того, щоб досягнути цілі.

5. **Відновлення втрат часу.** Прагніть зразу відновити втрати часу. Необхідно, щоб діла не «зависали», а були виконані.

6. **Письмова форма.** Складіть часові плани на формулярах свого виробництва чи на спеціально розроблених карточках і Ви будете завжди мати повний огляд справ.

7. **Перенесення незавершеного.** Невиконані, але важливі задачі перенесіть в план майбутнього періоду. Тим самим вони автоматично враховуються при розробці нових планів.

8. **Фіксація результатів замість дій.** Фіксуйте в планах результати чи досягнуті цілі, а не просто будь-які дії.

9. **Встановлення часових норм.** Встановлюйте точні часові норми, передбачте в своєму плані рівно стільки часу на ту чи іншу справу, скільки вона дійсно потребує.

10. **Строки виконання.** Встановлюйте точні строки виконання для всіх видів діяльності. Таким чином Ви привчитесь до самодисципліни. Уникайте нерішучості, повільності та відкладання справ.

11. **Встановлення пріоритетів.** Точно визначте, якій справі Ви надасте перевагу і, виходячи з цього, встановлюйте послідовність виконання робіт.

12. **Позбавлення від «тиранії терміновості».** Вчіться відрізняти важливе від термінового і позбудьтесь від «тиранії» термінових справ. Самі термінові справи не завжди бувають самими важливими, однак саме термінова і невідкладна справа забирає велику частину нашого часу. «Тиранія» термінового виникає по причині неправильності вибору пріоритетів, надання переваги неважливому. Внаслідок невдалого планування неважливі справи стають терміновими.

13. **Делегування (передоручення) справ.** Із самого початку в своїх планах необхідно встановити, яку роботу Ви повинні виконувати особисто, а яку можна передоручити (делегувати).

14. **«Поглиначі» часу і резерви часу.** Виділіть відповідний відсоток свого часу для резерву на непередбачених відвідувачів, телефонні розмови, неочікувані проблеми чи на випадок недооцінки тривалості окремих справ і прагніть скоротити кількість і об'єм «поглиначів» часу.

15. **Переопрацювання – перепроверка.** Постійно перепрацьовуйте і перепроверяйте свій план з точки зору того, чи можуть ті чи інші задачі (цілі) бути реалізовані повністю.

16. **Вільний час.** Плануйте і корисно використовуйте свій вільний час.

17. **Часові блоки і спокійний час** (закриті години). Резервуйте тривалі неперервні періоди часу для крупномасштабних завдань (спокійний час, закриті години) і більш короткі проміжки – для декількох дрібних справ. Якщо це можливо, використовуйте цей час в першій половині дня «за зачиненими дверима».

18. **Час для планування і творчості.** Відповідну частину часу необхідно залишити для планової, підготовчої і творчої роботи, а також для підвищення кваліфікації.

19. **Рутинна робота.** Плануйте виконання рутинних функцій, наприклад, читання місячних звітів, обхід об'єкта тощо. Необхідно також виділити і згрупувати окремо дрібні роботи.

20. **Непродуктивна діяльність.** Слідкуйте за тим, щоб на непродуктивну діяльність, як наприклад, виготовлення фотокопій, несуттєві збори і т.д. витрачалось б як можна менше часу. Обмежуйтеся тільки дійсно необхідним, бо будете неспроможні використати свій час для більш важливих справ.

21. **Альтернативи.** При плануванні намагайтеся розмірковувати оперативно, за принципом «завжди є інший, кращий шлях».

22. **Різноманітність.** Вносьте різноманітність в свою діяльність, чергуючи виконання довго- і короткострокових проектів, індивідуальної роботи з груповою.

23. *Узгодженість часових планів.* Прагніть зробити свої робочі будні насиченими і втілюйте свої плани в життя, для чого узгоджуйте їх з планами інших людей (секретаря, начальника, підлеглих, колег).

3. Система планування робочого часу

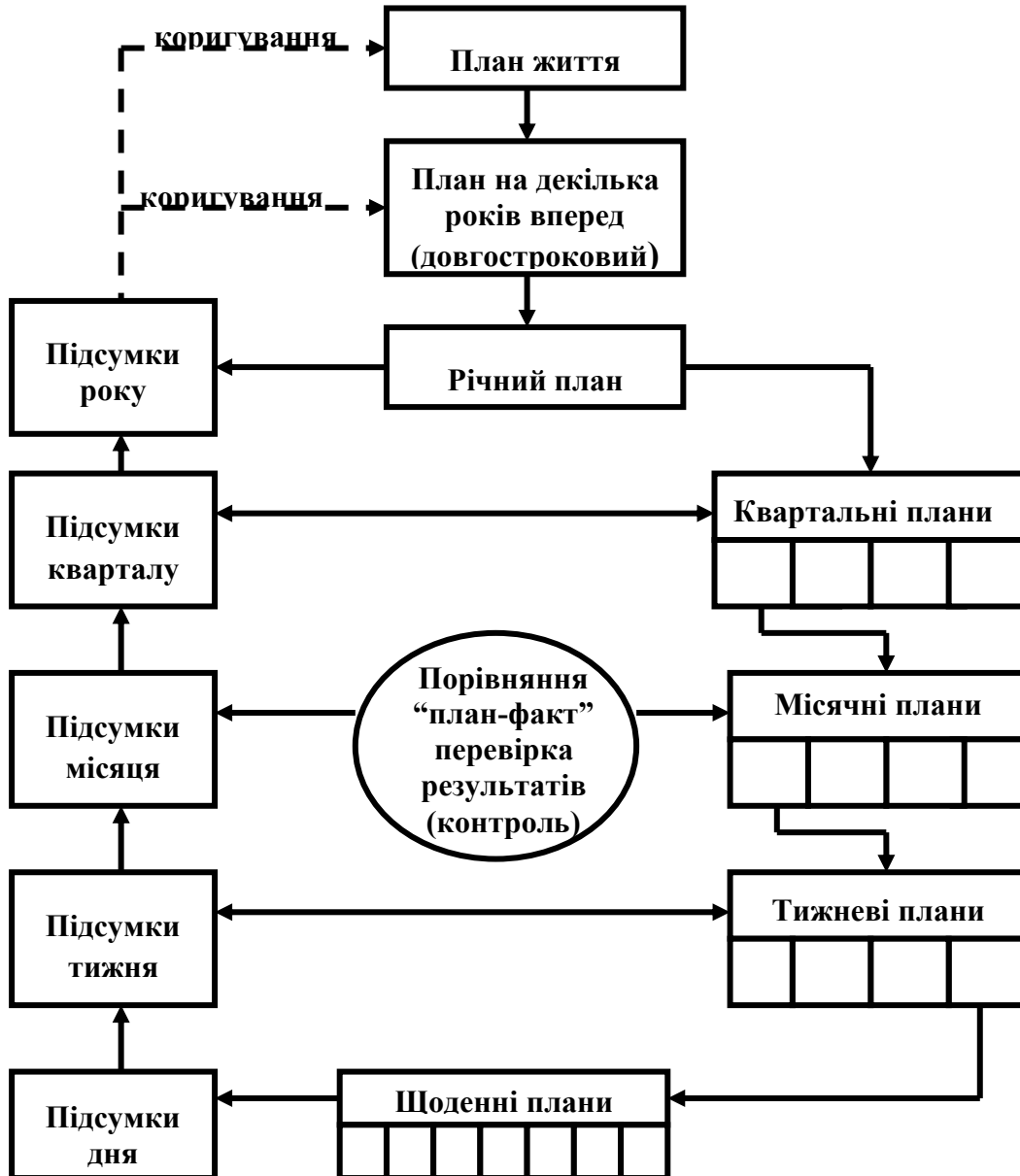


Схема планування часу представлена як замкнена система, у якій чітко видно взаємозв'язки між окремими видами планів: довгострокові плани конкретизуються у відповідних середньо- і короткострокових, річних, а потім у планах поточного періоду – кварталних, місячних, декадних, які зрештою втілюються в планах дня.

Після закінчення відповідного планового періоду порівнюється, що заплановано і що фактично виконано, визначаються результати періоду, що враховуються для коригування планів на наступний період.

Якщо Ви вирішили скласти свій план життя, то довгостроковий план послужить Вам основою для процесу планування.

З плану на кілька років уперед Ви виводите річний план шляхом переносу в нього з відповідного річного стовпця всіх тих завдань, що Ви собі намітили.

Наприкінці поточного року треба робити план, на наступні 12 місяців, найкраще з поквартальною розбивкою.

На підставі поквартального плану складається місячний, потім декадний план. Тут уже підвищується точність планування – у місячному плані задачі враховуються з більшою деталізацією, витрати часу вимірюються у годинах.

Останньою й одночасно найважливішою ступінню в системі планування часу є денний план, у якому конкретно втілюються поставлені цілі.

Таким чином, розглянувши систему планування робочого часу, бачимо, що планування являє собою поступове просування вперед, до Вашої головної мети шляхом розкладання загальної задачі на частки. І робиться це для того, щоб різні дії можна було розподілити в часі.

4. Методи планування робочого часу.

Найбільш розповсюдженими методами планування робочого часу є:

- 1. Метод «Альпи»*
- 2. Щоденник часу.*
- 3. SMART-технологія постановки цілей (по Д. Доурдену)*

Метод «Альпи»

Метод займає 5-10 хвилин та включає 5 стадій

Етапи планування робочого часу за методом «Альпи»

Етап	Завдання, які необхідно виконати
I етап Складання переліку завдань	Запис у відповідних розділах свого плану дня все те, що необхідно зробити наступного дня: 1) задачі зі списку справ з тижневого (місячного) плану; 2) невиконані напередодні справи; 3) справи, що додалися; 4) термінові справи; 5) задачі, що періодично виникають. При цьому слід вживати загальноприйняті скорочення: <i>В - візити або відрядження; Н - наради;</i> <i>Д - делегування справ; К - контроль;</i> <i>П - у процесі, у роботі; Т - телефонні розмови</i>
II етап Оцінка тривалості дій	Проти кожного завдання необхідно проставити приблизний час для його виконання. Потім просумувати все і визначити загальний час .
III етап Резервування часу (у співвідношенні 60/40)	При складанні плану дня треба дотримуватися принципу – «60:40». При <i>8 – годинному робочому дні запланований час слід скласти не більш як на 5 годин</i> . Якщо не вдається укластися в таку пропорцію, то треба: 1) скоротити список справ; 2) зробити це за рахунок менш важливих справ; 3) передоручити; 4) скоротити час на кожну задачу; 5) перенести частину справ на завтра; <i>Якщо не виходить – треба працювати більше 8-ми годин</i>
IV етап Прийняття рішень по пріоритетах і передорученню	<i>Ціль етапу</i> – скоротити час, відведений на виконання завдань дня. З цією метою доцільно: - установити пріоритети для своїх справ (наприклад, за допомогою аналізу АБВ) і уточнити по них задачі дня; - перевірити ще раз термін виконання всіх справ; - розглянути можливість делегування справ.
V етап Контроль і перенос невиконаного	Відповідно до досвіду, не всі задачі вдається виконати, не всі телефонні розмови можуть відбутися. Тому їх приходиться переносити на інший день. Щоб знизити таку ймовірність, тому для раціоналізації використання часу можна використовувати, <i>графічні символи – бюрографію шляхом використання специфічних скорочень в планах:</i> <u>! важливо NB! особливо важливо</u> <u>? з'ясувати + пріоритет категорії А</u> <u>. задачу виконано .. задачу виконано особливо добре</u>

Щоденник часу

Є найважливішим робочим засобом особистого самоменеджменту. Метод передбачає одночасне складання: календаря-пам'ятки, особистого щоденника, записної книжки, довідника, абонентської книжки, картотеки ідей, є інструментом планування та контролю.

Структура щоденника часу

Календарна частина – містить формуляри для місячних, декадних і денних планів. Особливе значення приділяється плану дня. **Принцип** – один лист на день.

Розділ службових і особистих дат – можна робити записи, щоб постійно мати при собі найважливішу інформацію, наприклад:

- терміни проведення семінарів, нарад;
- тарифи зарплати і доходів;
- списки днів народжень і інших важливих дат;
- поштові тарифи;
- розклад літаків, потягів;
- адреси готелів;
- календар футбольних матчів;
- картки для запису ідей.

Розділ: адреси і телефони містить інформацію про найважливіші телефонні номери й адреси, якими найчастіше перебувають у користуванні.

Загальна частина: різні візитки, службовий пропуск, фотографії і т.п.

Щоденник часу підвищує якість роботи. При 8-годинному робочому дні раціональне ведення щоденника часу дозволяє заощаджувати щодня цілу годину.

SMART-технологія постановки цілей (по Д. Доурдену)

Технологія SMART задає критерії якості цілі, яких необхідно дотримуватися при ціле покладанні, є дуже зручним і компактним

інструментом. Ця управлінська технологія легко може бути включена в формат нарад. Як показує практика, час, витрачений на використання алгоритму SMART (за наявності заздалегідь підготовленої необхідної фактичної інформації), звичайно *становить від 45 до 90 хвилин*.

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:

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

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

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

4) 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;

5) 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 ціле покладання, 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.

Тема 4. Організація діяльності менеджера

План лекції

1. Аналіз використання часу.
2. Основні методи організації діяльності менеджера. Встановлення пріоритетів.
3. Основи делегування.

1. Аналіз використання часу

Аналіз використання часу передбачає, насамперед, проведення інвентаризації усіх видів діяльності і затрачуваного на них часу. Це дозволяє виявляти причини нераціонального використання часу. Дослідження свідчать, що із 100 менеджерів тільки 1 має достатньо часу. Іншим не вистачає від 10 до 50 % часу. Тому кожен успішний менеджер дуже цінує свій час. Для того, щоб заощаджувати час, треба насамперед знати, на що він витрачається. Тому *менеджери регулярно проводять облік і аналіз використання свого часу. Це – основа самоменеджменту.*

Основні причини, що спонукають до аналізу витрачання часу, полягають в наступному:

- не відомо точно, на що взагалі витрачається час;
- не відомо, скільки саме потрібно часу на виконання тих чи інших задач;
- не відомі абсолютно всі сильні і слабкі сторони робочого стилю;
- не відомо, які особистості чи які інші фактори обмежують працездатність людини.

В цілому інвентаризація часу включає:

1. Аналіз витрат часу.
2. Аналіз часових втрат – джерела втрат.
3. Аналіз поглиначів часу – причини нераціонального витрачання часу.

Аналіз витрат часу

Витрати часу протягом доби можна скомпонувати в блоки:

1. Підтримка життєздатності (харчування, сон).

2. Відновлення працездатності (найбільш ефективно відбувається за допомогою фізичних вправ).

3. Допоміжний час (підготовка робочого місця, пошук матеріалів).

4. Прямий робочий час.

5. Отримання життєвого досвіду (читання, неробоче спілкування, відвідування виставок, театрів, музеїв тощо).

6. Втрати.

Для підвищення результативності праці менеджери часто збільшують робочий час за рахунок перерозподілу часу між окремими блоками, однак, це нерозумно, тому що негативно впливає на здоров'я, завдає шкоди іншим, не менш важливим сторонам життя. Біль-менш можливим є скорочення п'ятого блоку, однак це може мати місце тільки в екстремальних ситуаціях. При нормальних життєвих обставинах він повинний цілком використовуватися, тому що без цього неможливо ні підвищення культурного рівня, ні накопичення життєвого досвіду.

З перерахованих блоків для організації особистої роботи менеджера найбільш важливим є 4-й блок – прямий робочий час, під час якого виконуються характерні види робіт менеджера: робота з поштою, планування, зустрічі, наради, телефонні розмови тощо.

Існує кілька класифікацій видів витрат робочого часу менеджера. Найбільше практично корисною є класифікація згідно якої, робочий час керівника (менеджера) і фахівців поділяється на такі види:

– *підготовчо-заключний час*: одержання завдання на роботу, ознайомлення з документами і нормативно-правовими матеріалами, узгодження і підписання документації, підготовка та прибирання робочого місця;

– *оперативний час* – роботи, пов'язані з виконанням посадових обов'язків: аналітичні, організаційні, регулювальні, технічні, формально-логічні, творчі тощо;

– *час непродуктивної роботи*: виконання суспільної роботи, виправлення неправильно виконаної роботи, пошук і доставка на робоче місце документації,

технічних засобів і матеріалів, пошук або чекання керівників, співвиконавців, консультантів тощо;

– *час обслуговування робочого місця*: організаційного, технічного, інформаційного;

– *час перерв* (чи втрат):

а) таких, що не залежать від працівника: чекання, несвоєчасне обслуговування, невідповідність режиму роботи служб;

б) таких, що залежать від працівника: сторонні розмови, виконання суспільних обов'язків у робочий час, відволікання від роботи, розмови з особистих питань, інші втрати.

Найпростішим і ефективним методом обліку й аналізу є самофотографія робочого часу, що полягає в послідовному записі протягом дня усієї виконуваної роботи та фіксуванні часу, що витрачається на кожен з видів роботи. Самофотографування рекомендується проводити щодня протягом двох-трьох тижнів. Такі фотографії повинні здійснюватися систематично:

– *суцільне фотографування* (тобто фіксуються усі види робіт) – один раз на рік;

– *вибіркове фотографування* (які-небудь визначені види робіт) – два-три рази на рік.

Особливо необхідні менеджерам спостереження за витратами свого робочого часу на початку їхньої роботи на новому місці.

Аналіз часових втрат

Даний етап інвентаризації часу спрямований на визначення критичних моментів, шкідливих звичок і тих помилок, що найбільш часто повторюються у робочому стилі певної особи. Виявивши та проаналізувавши основні втрати часу, кожна особа може виявити свої слабкі місця, приділити їм більшу увагу та усунути їх зі своєї діяльності в цілому, оптимізувавши при цьому свою трудову діяльність.

Найбільш поширеними на практиці є наступні *види втрат часу*:

– *втрати часу при визначенні мети* (не всі проблеми розглянуті та проаналізовані, занадто велика кількість цілей встановлена);

– *втрати часу при плануванні* (чи враховано можливість виникнення певних труднощів, чи заплановано резервний час, наскільки чітко визначені терміни виконання певних завдань);

– *втрати часу при розробці рішень* (чи вірно визначені пріоритети в справах, наскільки пропорційно розподілений час між завданнями);

– *втрати часу через погану організацію роботи* (тривалість робіт над однією проблемою, кількість паперової інформації, її систематизація та утилізація, рівень використання сучасних засобів автоматизації роботи);

– *втрати часу на самому початку роботи* (коли відбувається планування: вранці чи напередодні ввечері, які завдання вирішуються в першу чергу: прості чи складні);

– *втрати часу при впорядкуванні розпорядку дня* (наскільки враховано біоритм при планування та організації часу);

– *втрати часу при опрацюванні інформації* (чи враховано важливість, актуальність та достовірність інформації, яку зібрано для подальшого опрацювання та використання, за якими принципами та правилами здійснюється робота з документами: позначки, виписки, копії тощо);

Аналіз поглиначів часу

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

Найбільш типові поглиначі часу:

- нечітка постановка цілей;
- відсутність пріоритетів у справах;
- потреба дуже багато зробити за один раз;
- відсутність цілісного уявлення про завдання та шляхи їх вирішення;
- незадовільне планування робочого дня;
- особиста неорганізованість, “завалений” письмовий стіл;
- недостатня мотивація;

- пошук документів, пам'ятних записок, адрес, телефонних номерів;
- недоліки кооперації або розподілу праці;
- відволікаючі від справ телефонні дзвінки;
- незаплановані відвідувачі;
- нездатність сказати «ні»;
- неповна або запізнена інформація;
- відсутність самодисципліни;
- не вміння довести справу до завершення;
- відволікання;
- тривалі наради;
- відсутність комунікативних зв'язків;
- досить велика комунікабельність;
- відкладання справ;
- недостатнє делегування справ.

2. Основні методи організації діяльності менеджера. Встановлення пріоритетів:

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

Для більшості керівників основні проблеми полягають у тому, що вони:

- намагаються відразу виконати занадто великий обсяг роботи;
- розпорюшують свої сили на окремі, часто несуттєві справи.

Розглянемо критерії і методи, за допомогою яких ви можете встановити черговість своїх найважливіших справ, тобто визначити пріоритети.

Принцип Парето (співвідношення 80:20)

Принцип Парето в загальному виді говорить, що всередині даної групи окремі малі частини виявляють набагато більшу значимість, чим це відповідає їх відносній питомій вазі в цій групі.

Принцип сформульовано італійським економістом Вільфредо Парето ще в минулому столітті.

Принцип Парето неодноразово підтверджено на практиці у всіляких сферах.

Так, американські інженери, застосувавши принцип Парето при інвентаризації, знайшли, що 20% запасів зазвичай складають 80% вартості інвентарю, що підлягає обліку. Зосередження контролю саме на цих 20% інвентарю привело до значної економії витрат у порівнянні з іншими методами інвентаризації.

Приклади з підприємницької практики підтверджують, що:

- 20% клієнтів (товарів) дають 80% обороту чи прибутку;
- 80% клієнтів (товарів) приносять 20% обороту чи прибутку;
- 20% помилок обумовлюють 80% втрат;
- 80% помилок обумовлюють 20% втрат;
- 20% вихідних продуктів визначають 80% вартості готового виробу;
- 80% вихідних продуктів визначають 20% вартості готового виробу.

Таким чином, коли говорять про принцип Парето, мають на увазі співвідношення 80:20.

Перенесення цієї закономірності на робочу ситуацію керівника означає, що в процесі роботи за перші 20% часу, що витрачається, досягається 80% результатів.

Таким чином, принцип Парето (співвідношення 80:20) стосовно до раціонального використання часу говорить: "80% кінцевих результатів досягається тільки за 20% витраченого часу, тоді як інші 20% менш важливих завдань "поглинають" 80% робочого часу".

Стосовно до повсякденної роботи це означає, що треба завжди виконувати в першу чергу "життєво важливі" завдання, а вже потім - числені другорядні.

Тепер наша задача полягає в тому, щоб знайти ті 20% справ, що забезпечують 80% успіху. Для цього існують методи встановлення пріоритетів.

Застосування принципу Парето конкретизується, якщо всі задачі проаналізувати відповідно до їхньої частки в підсумковому результаті і потім розподілити по категоріях

А Б В.

Встановлення пріоритетів за допомогою аналізу А Б В

За допомогою аналізу А Б В ви забезпечуєте упорядкування задач за їх значимістю й орієнтацію результатів роботи на досягнення найбільшого ефекту.

Букви А, Б, В означають три класи задач відповідно до їхньої значимості з погляду досягнення професійних і особистих цілей.

Аналіз А Б В ґрунтується на наступних 3-х закономірностях, підтверджених досвідом:

Завдання А	Завдання Б	Завдання В
Найважливіші	Важливі	Менш важливі
15% від усіх завдань 65% загальної значимості	20% від усіх завдань 20% загальної значимості	65% від усіх завдань 15% загальної значимості
Виконувати самому	Частково делегувати	Делегувати обов'язково

1) **Найважливіші задачі (категорії А)** складають приблизно 15% кількості всіх задач і справ, якими зайнятий керівник. Значимість цих задач (щодо їх внеску в досягнення мети) складає при цьому – 65%.

2) **На важливі задачі (категорії Б)** припадає в середньому 20% загальної кількості, а також 20% значимості задач і справ керівника.

3) **Менш важливі і несуттєві задачі (категорія В)** складають 65% загального числа задач, але мають незначну частку (приблизно 15%) у загальній "вартості" усіх справ, що повинні виконати менеджер.

- за найважливіші справи, що приносять найбільший результат (справи А) треба братися в першу чергу, щоб за допомогою деяких дій забезпечити велику частину загального ефекту.

- на наступні по значимості задачі Б приходить також істотна частина сукупного результату, тоді як виконання щодо більшого числа, але менш важливих задач у цілому дає невеликий підсумок.

Головні труднощі полягають у тому, щоб точно визначити ті самі 20%, що визначають успіх справи!

Застосування аналізу А Б В

Аналіз своїх задач по методу А Б В ви можете здійснювати в такий спосіб:

1. Складіть список усіх майбутніх у відповідному періоді часу (місяць, день і т.д.) справ (чи задач), наприклад, за такою формою, яка приведена на слайді.

2. Систематизуйте задачі за їх важливістю, встановіть черговість справ відповідно до їх значення для вашої діяльності.

3. Пронумеруйте свої задачі.

4. Розподіліть ваші задачі відповідно до категорій А, Б, В:

- А – перші 15% усіх задач (дуже важливі, що мають найбільшу значимість) – не підлягають передорученню;

- Б – наступні 20% задач - категорії Б (дуже важливі, але їх можна виконати в другу чергу) – можуть бути передоручені для виконання іншим особам;

- В – інші 65% усіх задач (категорії В) – менш важливі, незначні. Вони в будь-якому випадку повинні бути передоручені.

Принцип Ейзенхауера

Існує метод прискореного аналізу пріоритетності задач, розроблений американським генералом Дуайтом Ейзенхауером. Він застосовується в тих

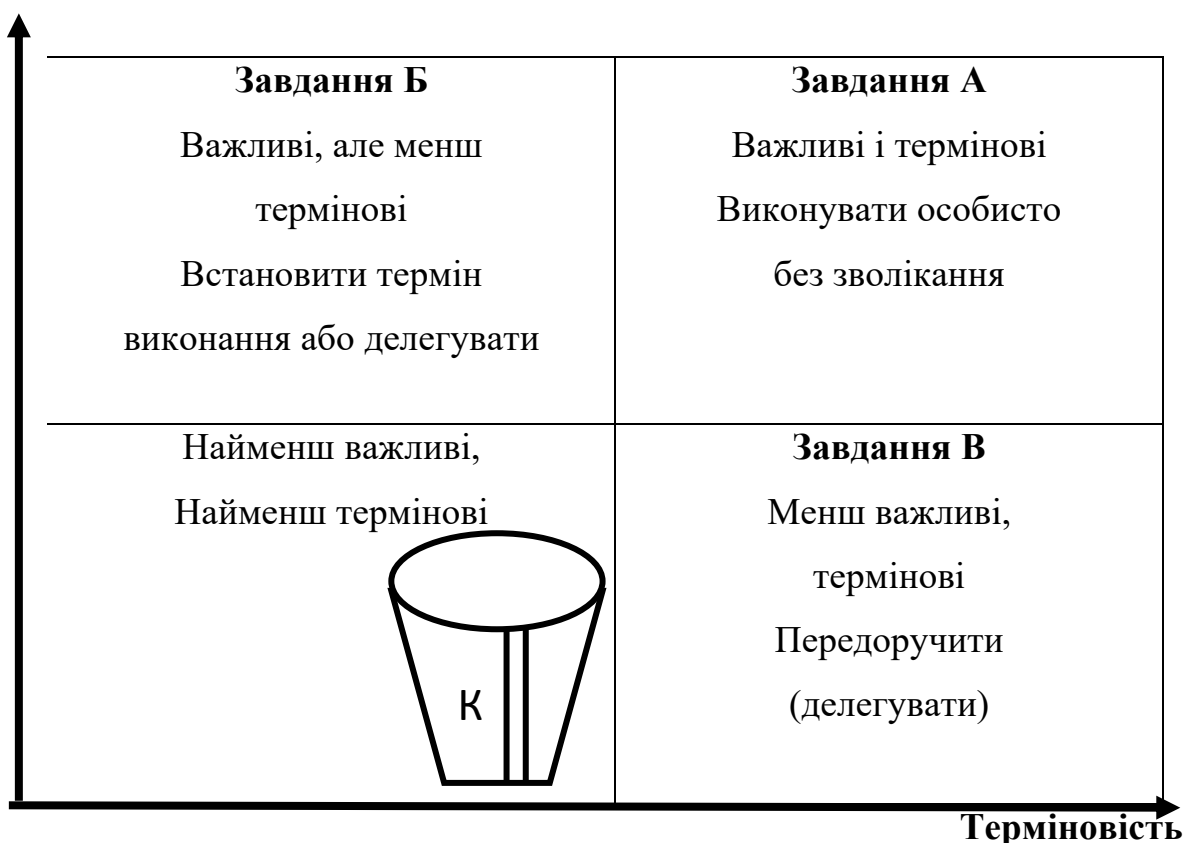
випадках, коли треба швидко прийняти рішення щодо того, яким задачам віддати перевагу.

Відповідно до цього принципу, пріоритети встановлюються за такими критеріями як терміновість і важливість справи.

Схема встановлення пріоритетів за критеріями:

«важливість» і «терміновість»

Важливість



У залежності від ступеня терміновості і важливості задач, розрізняють 4 можливості їхньої оцінки і виконання:

1) Термінові і важливі справи (правий верхній квадрант). - За них варто прийматися негайно і самому їх виконувати. Вони відповідають задачам категорії А.

2) Важливі, але менш термінові задачі (лівий верхній квадрант) - задачі категорії Б. - Їх не треба виконувати терміново. Вони, як правило, можуть почекати. Однак тут є небезпека, що рано чи пізно ці задачі перетворяться в термінові, і вам особисто прийдеться вирішувати їх у найкоротший термін.

Тому треба намагатися такі задачі, по можливості цілком або частково, доручати своїм співробітникам. Таким чином, ви розвантажуєте себе і сприяєте мотивації і підвищенню кваліфікації своїх підлеглих, довіряючи їм відповідальні справи.

3) Термінові, менш важливі справи (правий нижній квадрант) - задачі категорії В. Тут існує небезпека потрапити під "тиранію" нагальності і, як наслідок, цілком віддатися рішенню конкретної задачі, тому що вона термінова. Якщо ж вона не є настільки терміною, то вона повинна бути в будь-якому випадку делегована, оскільки для її виконання не потрібно яких-небудь особливих якостей.

4) Менш термінові і менш важливі справи.

Дуже часто справи цієї категорії осідають на письмовому столі. Якщо ви починаєте займатися цими справами, то задачі І категорії не виконуються, чи у вас відбувається перевантаження і, як наслідок, - стрес.

! Від таких несуттєвих і нетермінових справ варто утримуватися.

Не бійтеся відправляти їх до архіву, або у корзину.

Якщо ви будете послідовно розподіляти свої справи по категоріях відповідно до принципу Ейзенхауера, ви значно підвищите свою продуктивність!

3. Основи делегування

Делегуванням називається доручення робочої задачі, а також передача компетенції і відповідальності для її виконання.

Схема доручення підлеглому задачі або діяльності із сфери завдань керівника



(функціональна відповідальність). Начальник зберігає за собою відповідальність за керівництво (управлінську відповідальність), що не може бути делегована.

Делегування може:

або здійснюватися на тривалий термін (тривале чи генеральне делегування);

або обмежуватися разовими дорученнями (разове делегування).

Переваги делегування

Делегування означає саморозвантаження. Воно вивільняє час для виконання керівних функцій (задач А) і надає шанси співробітникам для розкриття своїх здібностей (мотивація).

Делегування в однаковій мірі вигідно і для керівника, і для підлеглих.

Незважаючи на ряд переваг делегування, на практиці воно далеко не завжди використовується ефективно. Причини незадовільного делегування найчастіше - в особливостях особистості керівника. Це, наприклад, недооцінка делегування або недостатнє володіння технікою делегування.

Умови делегування

Успішне делегування припускає:

- по-перше, готовність делегування (бажання);
- по-друге, здатність делегувати (можливість).

Основні правила (техніка) делегування

- ✓ Підібрати придатних співробітників;
- ✓ Розподілити сфери відповідальності;
- ✓ Координувати виконання доручених задач;
- ✓ Стимулювати і консультувати підлеглих;
- ✓ Здійснювати контроль робочого часу і результатів;
- ✓ Давати оцінку своїм співробітникам (насамперед хвалити, але і конструктивно критикувати);
- ✓ Припиняти спроби зворотного делегування.
- ✓ Правила делегування для підлеглих

- ✓ Самостійно здійснювати делеговану діяльність і приймати рішення під свою відповідальність;
- ✓ Вчасно і докладно інформувати керівника;
- ✓ Доводити до відома керівника всі незвичайні випадки;
- ✓ Координувати свою діяльність зі своїми колегами і піклуватися про обмін інформацією;
- ✓ Підвищувати кваліфікацію, щоб відповідати вимогам посади.

Для менеджера проблема делегування полягає скоріше не в тому, скільки справ він повинний делегувати, щоб розвантажити себе і визволити свій час, а в тому, скільки справ він може доручити, не пред'являючи своїм підлеглим надмірних вимог.

Що делегувати, а що ні?

Делегувати в будь-якому випадку треба:

- ✓ рутинну роботу;
- ✓ спеціалізовану діяльність;
- ✓ приватні питання;
- ✓ підготовчу роботу (проекти і т.п.).

Не підлягають делегуванню:

- ✓ такі функції, як установлення цілей, прийняття рішень по виробленню стратегії підприємства, контроль результатів;
- ✓ керівництво співробітниками, їхня мотивація;
- ✓ задачі високого ступеня ризику;
- ✓ незвичайні виняткові справи;
- ✓ актуальні, термінові справи, що не залишають часу для пояснення і повторного огляду;
- ✓ питання суто довірливого характеру.

Коли треба делегувати?

У щоденних робочих ситуаціях - так часто і так багато, як тільки можна і наскільки дозволяє робоча обстановка і потенціал співробітників;

У випадку істотних змін робочої ситуації, що вимагають нового розподілу функцій і повноважень, а саме:

- ✓ при зміні структури персоналу (нове призначення, підвищення, звільнення);
- ✓ при реорганізації і структурній перебудові відділу;
- ✓ у випадку настання особливих подій, криз;
- ✓ з появою нових сфер діяльності чи при зміні компетенції.

Кому делегувати?

Співробітникам, що знаходяться у вашому безпосередньому підпорядкуванні.

Делегувати треба не тільки самим здатним співробітникам, які можуть узяти додаткову роботу, але і співробітникам, що мають вільний час. Враховуйте також можливість делегування співробітникам, що хочуть узяти на себе виконання важких задач і які мають потребу надбання досвіду, а також тим, здатності яких потребують перевірки і подальшого розкриття.

Делегувати можна також не тільки своїм підлеглим, але й іншим підрозділам, а також сервісним службам.

6 питань, що можуть допомогти вам в ухваленні рішення про делегування:

- 1) Що повинно бути зроблено?
- 2) Хто повинен це зробити?
- 3) Чому він повинен це зробити;
- 4) Як він повинен це зробити;
- 5) За допомогою чого він повинен це зробити?
- 6) Коли він повинен це зробити?

Як делегувати?

- ✓ Делегуйте завчасно!
- ✓ Рішення про те, що і кому ви хочете доручити, приймайте відразу після складання робочого плану.

✓ Делегуйте відповідно до здібностей і можливостей своїх співробітників.

✓ Делегуйте також з урахуванням необхідності мотивації і стимулювання своїх співробітників.

✓ Делегуйте задачу чи роботу по можливості цілком.

✓ Пояснюйте співробітнику, про що мова йде: про окремий випадок чи про тривале делегування.

✓ Однорідні задачі делегуйте по можливості одному й тому самому співробітнику.

✓ Упевніться, чи може і чи хоче співробітник узятися за цю роботу.

✓ Не доручайте ту саму роботу для надійності двом співробітникам, що не знають про це.

✓ Передавайте співробітнику разом з робочою задачею повноваження і компетенцію, необхідні для її виконання.

✓ Давайте якомога більш повні і точні інструкції й інформацію про задачу й упевніться, що делеговане доручення зрозуміле правильно (тому що співробітник може зробити лише те, про що Ви йому скажете, а не те, що Ви собі уявляли при викладі завдання).

✓ Пояснюйте зміст і ціль задачі (тобто давайте мотивацію і цілеустановку).

✓ Великі і важливі задачі треба доручати наказовим тоном, якщо необхідно - у письмовій формі.

Нові і складні задачі треба доручати поступово:

✓ підготувати співробітника;

✓ пояснити задачу;

✓ показати, як робити роботу;

✓ довірити співробітнику подальше виконання під спостереженням і корегувати його;

✓ передати співробітнику роботу цілком і здійснювати тільки контроль за виконанням.

✓ Надавайте співробітнику можливість подальшого професійного навчання.

Забезпечте доступ до будь-якої необхідної інформації.

Уникайте того, щоб без вагомих причин втручатися в робочий процес і тим самим "перекреслювати" делегування.

Запевніть співробітника в тому, що у випадку виникнення труднощів і проблем він завжди може попросити у вас ради і підтримки.

Вимагайте від співробітника звіт через встановлений проміжок часу про те, як просувається справа.

Контролюйте кінцеві результати дорученої справи і негайно інформуйте співробітника про результати контролю.

Конструктивно хваліть успіхи і критикуйте недоліки і невдачі в роботі. Дозволяйте співробітнику або представляти у вищих інстанціях доручену йому задачу як його роботу, або бути співавтором у її представленні на відповідному рівні.

Ступінь участі співробітників у процесі делегування відбиває уміння керівника виконувати свої функції!

Тема 5. Контроль у самоменеджменті та самомотивація

План

1. Поняття самомотивації, причини демотивації.
2. Функція контролю в самоменеджменті.
3. Контроль процесу та результату.
4. Самоконтроль.

1. Поняття самомотивації, причини демотивації

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

Нагородою є «момент переживання чогось більшого, ніж звичайне існування». Дуже часто для таких людей головним мотиватором є самореалізація. Слід зазначити, що потреба до самореалізації, з одного боку, може бути корисною для керівника: відпадає потреба в інтенсивній мотивації співробітника. Але існує ймовірність, що будь-який працівник, втрачаючи інтерес до роботи, стане фактично некерованим і вільно залишить компанію.

Самомотивація – це вміння людини переводити роботу з розряду «треба» в розряд «хочу». Вважається, що внутрішня мотивація претендента при працевлаштуванні в компанію найбільш висока: він натхнений, сповнений надій і вірить у свій успіх. Поступово, якщо уявити мотивацію у вигляді кривої, вона починає йти прямо, хвилеподібно або спрямовуватися вниз – залежно від того, наскільки виправдалися очікування, яких результатів працівник досягає у своїй професійній діяльності. Завдання керівника і самого співробітника – постійно спрямовувати «лінію мотивації» вгору. В іншому випадку вона досягне нульового значення, що фактично означає звільнення людини.

Втрата мотивації називається демотивацією.

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.

До причин демотивації співробітників можна віднести наступні:

- відсутність визнання, публічного заохочення, кар'єрного зростання;
- робота недостатньо цікава, щоб стимулювати;
- персонал не залучають до участі у прийнятті рішень, здійснення змін, обговоренню стратегічних проблем розвитку організації тощо;
- 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.

Основним факторам демотивації також є наступні:

- 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.

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. У них відсутнє бажання творити, створювати. Вони не відчувають задоволення від добре виконаних проектів, не знають почуття поваги та гордості за себе, відділ, компанію. Такі люди мають низький рівень відповідальності та етики.

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. Їх не потрібно змушувати працювати, вони досить віддані.

Ефективний спосіб мотивації – розвиваюча бесіда керівника з підлеглим. Подібний діалог передбачає оцінку компетентності та ефективності працівника «на сьогодні» і постановку нових цілей і завдань «на завтра». Зазвичай така зустріч відбувається на початку року. У міру необхідності здійснюється проміжний контроль досягнень, а наприкінці року – остаточна оцінка досягнутого. Під час бесіди начальник апелює до внутрішньої мотивації людини, прагнучи «включити» його активність і відповідальність. Кращий спосіб для цього – не давати вказівку чи розпорядження, а надати вибір: як більш ефективно досягти бажане.

Існує велика кількість підходів і методик, які можуть допомогти керівнику розвинути самомотивацію у співробітників:

- матриця «хочу-можу»;
- рефреймінг.

Базові принципи самомотивації працівників зумовлені тим, наскільки певна людина хоче (має самомотивацію) та може (має певні знання, вміння, навички) працювати (**рис. 5.1**).

Рефреймінг – це спеціальний прийом, який дозволяє побачити ситуацію, факт, дію по-іншому, під іншим кутом зору. Успіх реалізації рефреймінгу залежить від рівня дотримання основних його правил

Використовуючи рефреймінг, керівник не обманює підлеглого, позитивна сторона ситуації завжди повинна відповідати дійсності. Проводити знайомство співробітників з рефреймінгом можна у вигляді тренінгів та консультацій, наочно показуючи його переваги в розвитку самомотивації.

↑**Можливості**

<p>«Можу – Не хочу»</p> <p>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. Можна запропонувати людині позмагатися з більш молодими працівниками, які швидко стали «зірками» відділу .</p>	<p>«Хочу – Можу»</p> <p>Людина має внутрішню мотивацію та необхідні для його посади компетенції. Це справжній трудоголік, якого слід берегти. Керівнику потрібно радити такому цінному працівнику і підтримувати його самомотивацію. Це може бути і «виклик» в завданнях (наприклад, доручення погодити проектну документацію з важливим, але дуже складним клієнтом, з яким не вийшло спрацюватися в іншого співробітника), і нові проекти, і інший напрямок діяльності.</p>
<p>«Не можу – Не хочу»</p> <p>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.</p>	<p>«Хочу – Не можу»</p> <p>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 та HR-менеджеру необхідно з'ясувати це і провести додаткове навчання.</p>

→**Бажання**

Рис. 5.1 Матриця самомотивації «хочу – можу»

Схильність людини до самостійного, активного і відповідального рішення проблем – одна з найважливіших якостей в бізнесі, яка дозволяє надавати конкретному співробітнику високий ступінь довіри, додатково мотивуючи його, розширюючи межі його самостійності в досягненні результату.

Для формування успішної моделі поведінки керівник в процесі управління і мотивації може використовувати наступні рекомендації:

– делегування відповідальності, тобто передача завдань і повноважень співробітнику, який несе відповідальність за їх виконання;

– навчання співробітників способам вирішення конфліктних ситуацій та спірних питань;

– використання карти мотиваторів співробітника: якщо одним з його мотиваторів є результат, то керівник показує підлеглому, що рішення проблемної задачі і є сам результат, тобто відбувається автономізація мотиву;

– керівник зобов'язаний переконатися, що співробітник знає і розуміє, які обов'язки йому передані, а також дати чіткі установки і алгоритм виконання дій.

Вищевикладені поради допоможуть сформувати у підлеглого самостійність і почуття відповідальності. Відповідно такий підхід виробляє у співробітника абсолютно необхідний в бізнесі навик вирішення проблем.

2. Функція контролю в самоменеджменті.

Слід відрізняти контроль за діяльністю організації від контролю в самоменеджменті.

Контроль як функція самоменеджменту охоплює такі задачі:

– Осмислення фізичного стану. Що досягнуто до моменту здійснення контролю?

– Порівняння запланованого з досягнутим.

– В якій мірі досягнута поставлена мета?

– Які відхилення мають місце ?

– Корегування по установлених відхиленнях.

– Час, тривалість і регулярність контролю залежать від задач, що виконуються, і поставленої мети.

Здійснюючи контроль, менеджеру необхідно щодня, через рівні проміжки часу перевіряти свої плани й організацію праці, задаючи собі наступні питання:

– Чи Виконуються дійсно необхідні задачі?

– Чи завжди правильно приймаються рішення щодо пріоритетності завдань діяльності?

– Чи вдається виконати заплановані задачі у встановлений час?

– Чи здійснюється передоручення в достатньому обсязі справ, у тому числі і термінових?

– Чи угруповуються в єдиний блок невеликі справи, телефонні розмови?

– Чи використовуються інші можливості раціоналізації і розвантаження?

– Чи здійснюється боротьба з «перешкодами» і «поглиначами часу»?

Види контролю:

– Контроль процесу і здійснюваної діяльності;

– Контроль результатів (цільовий контроль).

3. Контроль процесу та результату.

Контроль процесу включає:

1) Аналіз діяльності і часу.

2) Аналіз денних «перешкод».

Аналіз видів діяльності та часу при контролі процесу можна здійснити шляхом порівняння запланованих витрат часу з фактичними.

Способи контролю діяльності і часу:

1. Запланований час (цілеустановка) – передбачає запис задач категорії А, які міг би виконувати менеджер, якби щодня мав на 1 годину більше часу у своєму розпорядженні.

2. Сприйняття фактичного перебігу часу і діяльності – передбачає фіксацію роботи, що періодично виконується протягом дня чи тижня, а також аналіз причин, через настання яких план не відповідає факту.

3. Розробка планового стану – передбачає аналіз кожного виду діяльності з погляду можливості оптимізації трудового процесу з метою економії часу за рахунок врахування того, що відбудеться, якщо відмовитися від даної діяльності, або якщо цю діяльність цілком чи частково делегувати, або якщо цю діяльність здійснювати протягом більш короткого проміжку часу? На наступному етапі повинні бути записані заходи для реалізації та визначення нового планованого часу.

4. Порівняння «план-факт» (контроль) – передбачає визначення того, наскільки значним є фактичне часове навантаження, скільки часу може бути заощаджено, яких заходів для економії часу можна вжити, як можна використовувати заощаджений час.

Аналіз денних перешкод дає можливість розкрити додаткові джерела економії часу.

Контроль результатів з погляду досягнення кінцевої мети (цільовий контроль) слід проводити після виконання задачі (підсумковий контроль). При реалізації великих проектів контроль результатів слід здійснювати на проміжних стадіях протягом всього процесу (проміжний контроль).

Контроль результатів включає:

1. Відповіді на питання:

- Що могло бути виконане з задуманих задач/цілей?
- Які результати були досягнуті?
- Що залишилося незробленим і чому?
- Де було втрачено час?
- Які можна зробити висновки для планування наступного періоду?

2. Складання контрольного листа, в якому відображаються задачі, терміни виконання, фактичні та планові показники, результат виконання та причини можливих відхилень.

Досить дієвим методом контролю результатів є метод, запропонований Л. Зайвертом – *метод «П'яти пальців»*. Даний метод є елементарною мнемотехнікою, в якій за кожним з пальців руки закріплений один з контрольованих параметрів якості досягнення мети.

Метод «П'яти пальців» (Л. Зайверт)

Параметр якості досягнення мети	Контрольні питання
М (мізинець) мрії, думки, знання, інформація	<p>Про що нове я сьогодні дізнався?</p> <p>Які важливі знання отримав?</p> <p>У чому зросла моя компетентність, посилився рівень професіоналізму?</p> <p>Які нові і важливі ідеї сьогодні мене «осяяли»?</p> <p>Чи дізнався я щось нове про свій час? Чи придумав нові «хитрощі», щоб краще керувати своїм часом?</p>
Б (безіменний) близькість до мети	<p>Які оперативні завдання, що наближають мене до досягнення важливих цілей (довгострокових стратегічних), я сьогодні вирішив?</p> <p>Досягнення яких цілей було недостатнім, неуспішним?</p>
С (середній) стан	<p>Які справи були особливо цікавими?</p> <p>Що було пов'язано з позитивними емоціями та високою мотивацією?</p> <p>Які справи були рутинними, нецікавими, суб'єктивно важкими, робилися «через силу»?</p>
У (вказівний) послуга	<p>Які досягнення у сфері спілкування та людських відносин були сьогодні?</p> <p>Кому я допоміг, кому надав послугу у відповідь, з ким знайшов спільну мову, з ким разом добре працював?</p> <p>Чи познайомився я з новими людьми?</p> <p>Чи поліпшилися мої стосунки зі старими знайомими?</p> <p>З ким винили конфліктні ситуації?</p> <p>З ким досвід співпраці був невдалим і в силу якихось причин?</p>
Б (великий) бадьорість	<p>На які завдання я витратив найбільше енергії, фізичних сил?</p> <p>Що дозволило відпочити, відновити сили?</p> <p>Чи оптимально я розпоряджався своїми індивідуальними енергетичними ресурсами протягом дня?</p> <p>Що зроблено мною сьогодні для підтримки здоров'я та фізичної форми?</p>
К (кулак) концентрація на меті	<p>Якими були цілі мого поточного дня?</p> <p>Яким чином та за допомогою яких дій я наближав себе до мети?</p>

Метод «П'яти пальців» зручний для використання, насамперед, своєю компактністю – він дає можливість швидко та якісно проконтролювати найбільш значущі підсумки дня. При цьому відповіді на пов'язані з кожним з критерієм питання можуть бути як гранично короткими, так і розгорнутими. Таким чином, при всій його простоті, метод «п'яти пальців» може бути цілком серйозним аналітичним інструментом, глибина застосування якого залежить лише від бажання суб'єкта контролю.

4. Самоконтроль

Самоконтроль – усвідомлення та оцінка суб'єктом власних дій, психічних процесів і станів. Поява і розвиток самоконтролю визначається вимогами суспільства до поведінки людини. Формування довільної саморегуляції передбачає можливість людини усвідомлювати і контролювати ситуацію, процес

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.

Серед базових переваг самоконтролю можна визначити наступні:

- 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 – розвиток у людини вміння дотримуватися жорсткого режиму розвиває в ній здатність до самоконтролю;

2. Сімейне виховання – приклад батьків в стриманості, вміння 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.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність поняття «контроль» в самоменеджменті?
2. Які функції контролю Ви знаєте?
3. Які види контролю Вам відомі?
4. Що таке контроль процесу?
5. Як можна здійснювати контроль процесу?
6. У чому сутність аналізу діяльності та часу як методу контролю?
7. У чому сутність аналізу «денних перешкод» як методу контролю?
8. У чому сутність контролю результатів?
9. Що таке самоконтроль? Як можна здійснювати самоконтроль?
10. В чому полягає «метод п'яти пальців» Л. Зайверта?

Тема 6. Управління ресурсом активності та працездатності

План лекції

1. Поняття ресурсу активності та працездатності.
2. Методи управління ресурсом активності та працездатності.
3. Психогігієна та збереження психічного здоров'я особистості.

1. Поняття ресурсу активності та 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 чинниками, наведеними на рис. 6.1.

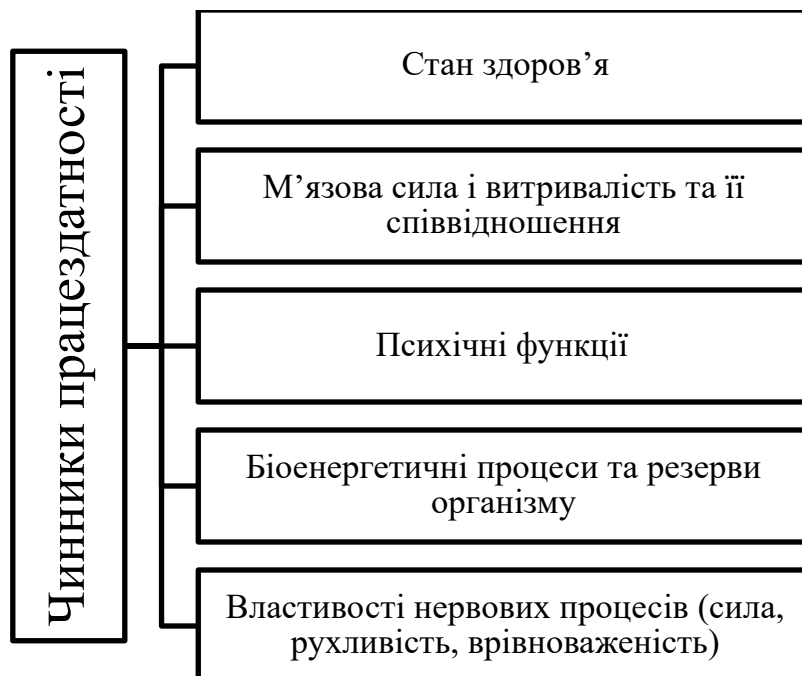


Рис. 6.1. Чинники загальної працездатності

Загалом працездатність залежить від віку та статі людини, соціально-економічних умов життя і праці.

Розрізняють фізичну та розумову працездатність. Сутність і чинники їхнього розвитку наведено в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Сутність і чинники розвитку фізичної та розумової працездатності

Тип працездатності	Сутність	Чинники формування
Фізична	Здатність людини здійснювати тривалий час фізичну роботу	Вік, стать, тренуваність, чинники навколишнього середовища (температура, час доби, вміст у повітрі кисню і т. д.), функціональний стан організму

Розумова	Здатність здійснювати тривалий час розумову роботу	Вік, спадковість, тип вищої нервової діяльності, чинники навколишнього середовища, якість сну, хронотип
-----------------	--	---

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. Під повною працездатністю розуміють здатність людини до праці без обмежень, а під частковою – з певними обмеженнями. Залишкова працездатність характерна для осіб старшого віку та зумовлена зменшенням фізіологічного потенціалу внаслідок старіння. Наявність її дозволяє цим людям пропонувати свої послуги праці на ринку робочої сили.

Загальна працездатність, яка характеризується фізичною та розумовою працездатністю й емоційною стійкістю людини, реалізується в процесі праці як професійна працездатність.

Ефективність професійної працездатності залежить від:

- трудових навантажень;
- умов виробничого середовища;
- професійної підготовки та професійної придатності до заданого виду праці;
- мотивації.

Усі ці чинники зумовлюють трудове напруження, тобто підвищення інтенсивності фізіологічних і психічних процесів, які забезпечують професійну діяльність.

Ресурс активності людини безпосередньо пов'язаний з ресурсом його працездатності, тобто наскільки добре індивідуум підтримує свою фізичну форму, має активну життєву позицію і вміє 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.

Головними чинниками, що впливають на ресурс активності та працездатності, є фізичне й емоційне здоров'я людини.

Серед найбільш негативних чинників впливу на ресурс активності та працездатності сучасної людини слід відзначити: тривалу роботу за комп'ютером; малорухливий спосіб життя; емоційне виснаження, стреси.

2. Методи управління ресурсом активності та працездатності

Здоров'я – головний показник ефективного управління ресурсом активності та працездатності людини.

Відомо, що здоров'я людини визначається на 20 % генетичною схильністю, на 20 % – екологічними чинниками, на 10 % – рівнем медичного забезпечення і на 50 % – способом життя людини. Саме цьому напряду слід приділити значну увагу під час вирішення проблем відновлення та збереження здоров'я. Його основним методом управління з погляду самоменеджменту є підтримка здорового способу життя.

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 пси-хічним статусом, соціальними відносинами та здоров'ям, а також з роз-витком і змістом духовного світу людини.

Брак руху і пов'язана з ним недостатність м'язової діяльності здійснюють негативний вплив на організм. Фізичним недовантаженням страждають 80 – 90% зайнятого населення. 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.

Дослідження, проведені за останні роки, показали, що регулярні заняття фізичними вправами дозволяють в середньому вдвічі знизити тривалість тимчасової непрацездатності працівника, на 10 % знизити виробничий і побутовий травматизм, зменшити число конфліктних ситуацій, скоротити щорічно економічні втрати на кожну людину. На думку вчених, для людей, які перейшли кордон 45 – 50 років, фізичні тренування є єдиною можливістю протистояти природним процесам старіння.

Реалізацію програми фізичної активності необхідно починати з ран-кових фізичних вправ, бажано на свіжому повітрі. Їхня мінімальна тривалість 15 хв, максимальна – 1 год залежно від ступеня фізичної підготовленості людини та рекомендацій лікаря лікувальної фізкультури. Початківцям не слід форсувати

навантаження, оскільки організму потрібен час, щоб увійти в певну спортивну форму.

Гарне тренування перед переходом до більш інтенсивних навантажень забезпечує ходьба. Вона підходить для будь-якого віку, практично не має протипоказань, безпечна та майже всім подобається.

Фізична культура підчас 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 будь-яку вільну хвилину.

Наступним компонентом здорового способу життя є раціональне харчування. 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. Вони залежать від таких чинників:

- стать (у жінок нижче на 10 %);
- вік (після 30 років енерговитрати зменшуються);
- фізична активність;
- професія.

Для мешканців міст енерговитрати в середньому становлять 2 200 – 2 400 ккал на добу.

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.

Харчування, яке характеризується оптимальним співвідношенням харчових речовин, називається збалансованим. **Згідно з рекомендацією Всесвітньої організації охорони здоров'я найкращий баланс** для харчування має складати 10 – 15 % білків, 15 – 20 % жирів, 50 – 75 % вуглеводів. Крім того білки мають бути на 50 – 60 % тваринного походження (40 – 50 % – рослинного), жири – на 70 – 80 % (20 – 30 % – рослинного). Простих вуглеводів має бути не більше 10 % від загального вмісту вуглеводів.

Джерелами харчових речовин є продукти харчування тваринного та рослинного походження, які умовно зведені в п'ять основних груп, утворюючи "піраміду раціонального харчування":

➤ *перша група (група кальцію)* – молоко та молочні продукти (сири, кефір, кисле молоко, ацидофілін, вершки й ін.);

➤ *друга (група заліза)* – м'ясо, риба, яйця та виготовлені з них продукти, які є основним джерелом білка тваринного походження і заліза;

➤ *третья (група вітаміну А)* – овочі (редис, капуста, картопля, часник, цибуля, селера, буряк, гарбуз та ін.);

➤ *четверта (група вітаміну С)* – фрукти, ягоди, баштанні культури (яблука, груші, сливи, персики, банани, лимони й ін.);

➤ *п'ята – вироби зі злаків*, які є джерелами клітковини (хлібобулочні, макаронні вироби, крупи);

➤ *додаткова група харчування* – прянощі, чай, кава та какао, цукор, сіль кондитерські вироби, масло, жири.

Особливості харчування часто пов'язані з харчовою культурою та традиціями, заведеними в певному регіоні. Вони зумовлені географічними умовами, історичними традиціями, розвитком харчової промисловості, рівнем життя тощо. Їхнє врахування важливо під час розроблення плану здорового харчування.

Особливостями харчування населення України є:

- високе споживання тваринних жирів, порівняно з рослинними;
- високе споживання простих вуглеводів;
- достатнє споживання простих вуглеводів (злаків, картоплі);
- недостатнє споживання повноцінного білка;
- дефіцит вітамінів А, С, Е, фолієвої кислоти, мінеральних речовин (кальцій, залізо), мікроелементів (йод, фтор, селен, цинк);
- дефіцит харчового волокна (недостатнє споживання овочів і фруктів).

З метою покращення фізичного та психічного стану слід використовувати вітамінні добавки, загартовування і фітотерапію.

Вітаміни та мінерали допомагають запобігти хворобам і стресам, стимулюють мислення. Недолік хоча б одного вітаміну може спричинити зменшення імунітету.

Одним з головних чинників збалансованого харчування є його різноманітність. Одноманітна їжа швидко набридає та гірше засвоюється.

Наступним правилом раціонального харчування є його режим. Основні правила такі:

- харчування має бути дрібним (3 – 4 рази на добу);
- харчування має бути регулярним (постійно приймати їжу в один і той самий час);
- приймати їжу перед сном необхідно не менш ніж за 2 – 3 години.

Традиційний баланс між прийомами їжі наведено на рис. 6.2.



Рис. 6.2. Баланс добової калорійності між прийомами їжі

Для збалансованого харчування одним з головних прийомів їжі є сніданок. Він заряджає енергією з самого ранку та сприяє дотриманню правильного режиму харчування на весь день. Відсутність сніданку знижує працездатність і сприяє бажанню підтримати тонус за рахунок перекусів та легких вуглеводів.

Шкідливі звички в харчуванні:

- переїдання;
- вживання занадто великої кількості води під час їжі або, навпаки, не вживання зовсім;
- вживання дуже холодної, крижаної води взагалі та особливо під час їжі;
- прийом їжі в дуже ранній або занадто пізній час доби;
- вживання важкої їжі у великих кількостях або прийом легкої їжі в дуже малих кількостях замість повноцінного прийому їжі;
- запивання їжі фруктовими соками або вживання фруктів разом з основною їжею;
- вживання їжі без відчуття голоду;

- вживання їжі як засоби поліпшення емоційного стану;
- вживання продуктів, несумісних один з одним;
- "перекушування" в проміжках між трапезами.

Крім довгострокової шкоди від "нераціонального" харчування, їжа може призвести безпосередню шкоду здоров'ю (хвороба), що викликано порушенням правил безпечного харчування:

- відбір доброякісних продуктів харчування;
- дотримання правил збереження харчових продуктів (термін, температура, вологість);
- дотримання правил консервування, маринування, квашення овочів та плодів;
- знання оптимальних способів і гігієнічних вимог до кулінарного оброблення.

Рекомендації щодо здорового харчування:

1. Кожен день виконуйте "піраміду раціонального харчування". В основі піраміди – їжа, яку треба їсти щодня в максимальній кількості (в ваш раціон мають увійти хліб з борошна грубого помелу, каші, цілі зерна, висівки). Овочі та фрукти – у великій кількості, молочні продукти, м'ясо, рибу – помірно, жирні продукти й солодощі – зовсім у мізерній кількості.

2. Намагайтеся зменшити в своєму раціоні: жирне м'ясо, сало; жирні супи (знімайте шар жиру перед розігріванням); маргарин; солодке.

3. Намагайтеся зменшити хоча б удвічі та звести до мінімуму: жирне молоко, вершки, сметану; смажену їжу; масло; ковбаси.

4. Збільште споживання клітковини (рослинного волокна) до 20 – 35 г у день. Максимально використовуйте фрукти, овочі, салати. Додавайте в раціон висівки. Їх можна додавати в салат, у гарнір для другої страви, вводити в фарш або тісто. Сухофрукти мають замінити цукор, варення, солодощі.

5. Їжте цілі зерна. Це кукурудза, коричневий рис, овес, пшениця, жито, ячмінь. Готувати їх треба за мінімального теплового оброблення.

6. Вживайте вітаміни та мінерали в збалансованих таблетках або капсулах 1 – 2 рази на день із їжею на початку трапези. Це особливо актуально взимку та навесні, коли ми отримуємо менше вітамінів із їжею.

7. Якщо немає протипоказань, вживайте вітамін Е за 0,5 – 1 год до прийому їжі, але не на порожній шлунок. Денну дозу вітаміну Е можна отримувати та з продуктами харчування. Контролюйте, скільки вітаміну Е за день ви отримали. Звичайне меню не забезпечує достатню кількість вітаміну Е, тому дієтологи рекомендують як харчове джерело вітаміну Е пророслу пшеницю та продукти, що містять висівки.

8. Пийте воду. Кожен день пийте 6 – 8 склянок чистої води (чай, кава, молоко та ін. не рахуються), **а саме:** склянку води, коли прокинетесь, до сніданку; склянку води за 10 хв до прийому їжі. Не пийте під час їжі та протягом 2 год після їжі.

Підвищення імунітету та поліпшення стану здоров'я передбачає своєчасне відстеження власного самопочуття та профілактику захворювань.

Одним з інструментів підтримання здоров'я, який тісно пов'язаний з фізичною культурою є загартовування. **Загартовування** – це система спеціального тренування терморегуляторних процесів організму, що містить процедури, дія яких спрямована на підвищення стійкості організму до переохолодження або перегрівання.

Для загартовування широко використовуються такі процедури, як перебування та заняття спортом на свіжому повітрі, а також водні процедури (обтирання, обливання, купання, контрастний душ). До того ж важлива поступовість і систематичність у зниженні температури води або повітря, інакше можна призвести до зворотної ситуації та спровокувати хворобу. Головна вимога до процедур гартування – щоденне виконання. Перерва навіть на 2 – 3 тижні веде до ослаблення або повної втрати придбаних захисних реакцій. Першими прийомами загартовування є повітряні ванни, обтирання, ножні ванни.

Скинути втому та підвищити працездатність можна, приймаючи рослини-адаптогени: женьшень, елеутерокок, левзея, лимонник китайський, родіола рожева (золотий корінь), аралія.

Використовувати їх можна в різних видах: у свіжому вигляді – в салатах, у вигляді соків і чаю (лимонника), аптечних настоянок.

З метою зняття психологічної напруги використовують техніки, наведені у табл. 6.2.

Таблиця 6.2

Методи зняття психологічної напруги

Метод	Результат
Релаксація	У найкоротший термін зняти напругу, відновити рівновагу, відчувати себе повним сил
Концентрація	Навчитися зосереджуватися на тому, що робите
Аутотренінг	Навчитися керувати роботою внутрішніх органів і до-могтися психічного та фізичного розслаблення
Медитація	Зняття нервової напруги, відключення свідомості від внутрішньої регуляції
Копінг	Поліпшити ваш спосіб реакції на стрес

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.

3. Психогігієна та збереження психічного здоров'я особистості

У наш час досягнення медицини дозволили вирішити значну частину проблем фізичного здоров'я, тому все більш актуальною стає проблема психічного здоров'я. Традиційно людина мало приділяє уваги власному психічному стану, ще рідше звертається за допомогою до спеціалістів. Однак темп сучасного життя, постійні стреси, інформаційна перенасиченість створюють значне навантаження на психіку людини. Частково вирішити або знизити шкоду від цих явищ дозволяє **виконання норм психогігієни**.

Психогігієна – це галузь науки про гігієну, яка відповідає за збереження, підтримку та зміцнення психічного здоров'я людини. У рамках психогігієни розроблені заходи та рекомендації, що сприяють збереженню психічного здоров'я людини, підтримці душевної рівноваги і нормалізації міжособистісної та соціальної взаємодії.

Головними чинниками збереження психічного здоров'я є самопізнання та особистісний ріст, профілактика синдрому емоційного вигорання, подолання тривожності, психічної напруженості, невпевненості.

Психогігієна як практика – це реалізація оздоровчих заходів, створення умов для максимально повного збереження психічного здоров'я великих груп, малих груп і окремої людини, виконання рекомендацій для зміцнення здоров'я, підвищення психологічної стійкості та суб'єктивного благополуччя особистості, підтримки працездатності людини. Нерідко також вона є поєднанням наукових (академічних), альтернативних (напри-клад, "східних оздоровчих систем") та інтуїтивних (що виникають у влас-ному досвіді) методів і методик.

Для практичної психогігієни центральними є завдання підвищення психогігієнічної компетентності особистості. **Ознаками психогігієнічної компетентності особистості є:**

- 1) саногенні установки, ставлення до здоров'я як до цінності (само-цінності), мотивація до збереження здоров'я;
- 2) необхідні психологічні знання, розвинені вміння і навички зміцнення психічного здоров'я та зменшення негативних наслідків психотравм;

3) саморозвиток, пошук і розкриття потенціалів саморозвитку, освоєння прийомів саморегуляції та володіння собою в важких ситуаціях;

4) активність (практичні дії) з оздоровлення, зміни способу життя в саногенному напрямі та підтримання такого.

Спеціаліст з психології впливу Б. Ф'юсел зазначає 3 правила психогігієни:

1. "Не страждати". Люди часто зосереджуються на стражданні та негативних емоціях, що лише погіршує ситуацію.

2. "Завжди бути в гарному настрої". Якщо не в піднесеному, то хоча б у спокійному комфортному стані. Це позитивно впливає на власне самопочуття та дозволяє ефективно мобілізувати власні сили (фізичні, інтелектуальні й духовні).

3. "Не допускати перевтоми!". Важливо розуміти, що втома – корисна, вона дозволяє нам мобілізувати власні зусилля та розвиватися. Водночас, перевтома викликає в організмі та психіці людини значні відхилення від норми. Ознаками перевтоми є значні порушення сну, неможливість відновити власні сили після нічного сну тощо.

Важливою компонентою правильного способу життя людини в самоменеджменті є управління стресом.

Стрес – фізіологічне і/або психологічне напруження, що виникло в результаті впливу стресорів, які порушили рівновагу. Занадто тривалий або занадто важкий стрес може призвести до клінічної депресії, яка вимагає кваліфікованої допомоги лікаря-психотерапевта чи психіатра. Навчитися управляти власним стресом, долати його негативні наслідки дозволяє напрям самоменеджменту – **стрес-менеджмент**.

Існує ряд помилок мислення, які можуть призводити до невиправдано сильного, надмірного стресу:

1. "**Чорно-біле**" мислення. Світ бачиться в чорно-білих тонах, без кольору та півтонів. Людина мислить категоріями "все" або "нічого" та вважає себе повним невдахою за найменшої розбіжності очікувань з реальністю.

2. **Надмірні узагальнення.** На підставі одиничних фактів формулюється глобальний (і нічим не підтверджений) висновок. Часто використовуються слова "ніколи", "ніхто", "нічого", "усе", "завжди".

3. **Катастрофізація.** Це своєрідне "роздування з мухи слона". Відбувається перебільшення негативної події до тих пір, поки воно не ви-ростає в свідомості людини до розмірів катастрофи. Можуть використовуватися слова "кошмарний", "жахливий", "страшний", "трагічний" тощо.

4. **Суб'єктивізація.** Інший варіант "перетворення мухи в слона", коли людина налаштована на певне пояснення подій і наполегливо намагається знайти цьому підтвердження. Якщо ж відповідних фактів не виявляється, "підтвердження" формуються з усього, що знаходиться під рукою, зокрема з власних емоцій.

5. **Надмірний песимізм.** "Ефект підзорної труби", за якого зменшуються хороші новини та перебільшуються погані. Людина звертає увагу тільки на негативні сторони життя, вперто ігноруючи позитивні моменти.

6. **Мрійливість і заперечення реальності.** Людина переповнена барвистих, але абсолютно нереалістичних очікувань щодо себе, інших людей, роботи, професії, навколишнього світу і т. д. До того ж часто не бачить реальної проблеми або переконує себе, що проблеми не існують, хоча насправді вона дуже актуальна.

7. **Надмірна вимогливість.** Людина висуває до себе, інших людей і світу загалом неадекватні, завищені вимоги та докладає неймовірних зусиль до виконання цих вимог. Часто використовуються слова "повинен", "зобов'язаний".

8. **Засудження і ярлики.** Людина займає позицію суворого судді та виносить уявний вирок собі або іншому. Наприклад: "я – невдаха", "він – погана людина" і т. д.

9. **Гедоністичні мислення.** Це мислення, яке орієнтоване на максимум задоволення та повне усунення страждань і будь-яких обмежень. Часто зустрічаються фрази: "я цього не витримаю", "мені це потрібно прямо зараз", "це занадто важко".

10. **"В'язке" мислення.** Людина знову та знову повертається до однієї й тієї самої думки, поки вона не заповнює собою весь простір свідомості. До того ж кожна наступна спроба вирішити проблему все менш успішна.

Перераховані помилки мислення час від часу зустрічаються у кожної людини. Їхнє виявлення та корекція є важливим складником стрес-менеджменту.

До чинників, що викликають і підсилюють стрес, відносяться: високий рівень досягнень (прагнення до досягнення мети, кілька цілей перевищує можливості, непосильне навантаження); заздрість; песимізм; підозрілість; втрата близьких або цінностей; очікування загрози (невдачі); постійне перебування в ризикованих ситуаціях; хвороби; злість і конфліктність; швидкий ритм життя або його різка зміна; стрес від поразки, краху, провалу.

Існує три основних стратегії стрес-менеджменту:

- 1) відхід від проблеми;
- 2) зміна проблеми;
- 3) зміна ставлення до проблеми.

Краще за все подолати стрес відразу, коли він з'явився, оскільки чим більше часу він триває, тим сильніші негативні наслідки.

Алгоритм дій під час виникнення стресу:

1. Нейтралізація надлишку негативних емоцій.
2. Формування впевненості в собі (аутотренінг).
3. Визначення структури стресора ("з чим слід примиритися?", "у чому можна знайти позитивний момент?", "що в цій ситуації я маю змінити?").
4. Пошук ресурсів ("які вже є?", "які потрібно добути і як?").
5. Складання плану на найближчий час.
6. Розпочати виконання плану.

Одним із важливіших аспектів є пошук ресурсів для вирішення стресової ситуації. Такими ресурсами можуть бути: стани (спокій, впевненість в собі); якості (наполегливість, посидючість); переконання ("я маю право на помилку"); здібності (уміння вибирати друзів, здатність переконувати співрозмовника); знання.

Методи нейтралізації стресу наведено на рис. 6.3.



Рис. 6.3. Методи нейтралізації стресу

Одним із наслідків постійного стресу є професійне (емоційне) вигорання – синдром, що розвивається на тлі хронічного стресу та веде до виснаження емоційно-енергетичних і особистісних ресурсів працюючої людини.

Синдром емоційного вигорання має такі прояви: почуття байдужості, емоційного виснаження, знемоги (людина не може віддаватися роботі так, як було раніше); дегуманізація (розвиток негативного ставлення до колег і клієнтів); негативне самосприйняття в професійному плані (відчуття недостатності професійної майстерності).

Фізичними симптомами є: різке підвищення втомлюваності; хронічна втома; головний біль; чутливість до змін зовнішнього середовища; зміна артеріального тиску; астенія (безсилля, слабкість); обмеження рухів у шиї, біль у спині; мимовільні рухи – стикання кулаків, скутість; збільшення або втрата ваги; задишка; безсоння; статева дисфункція.

До емоційних симптомів відносяться: песимізм; цинізм; черствість; байдужість; агресивність; роздратованість; тривога; почуття провини.

Поведінкові симптоми: бажання відпочити; байдужість до їжі; виправдання споживання тютюну, алкоголю, ліків.

Соціальні симптоми: низька соціальна активність; зниження інтересу до дозвілля, захоплень; соціальні контакти обмежуються місцем роботи; незначні відношення на роботі та вдома.

До інтелектуальних симптомів відноситься падіння інтересу до нових ідей, теорій, альтернативних підходів у роботі.

Основні підходи до вирішення професійного вигорання:

1. **Турбота про себе та зниження рівня стресу.** Це можна виконати за допомогою прагнення до рівноваги та гармонії, здорового способу життя, задоволення потреби в спілкуванні, вміння відволікатися від переживань, пов'язаних з роботою, навчання навичкам саморегуляції (управління своїм психоемоційним станом, яке досягається шляхом впливу людини на самого себе за допомогою слів, уявних образів, управління м'язовим тонусом і диханням).

2. **Трансформація негативних переконань, почуттів відчаю, втрати сенсу та безнадійності.** Для цього треба знаходити сенс у всьому (як у важливих подіях життя, так і в звичних, повсякденних), прагнення боротися з власними негативними переконаннями.

3. **Підвищення рівня професійної майстерності.**

Висновки

Ресурс активності та працездатності – сукупність фізичних можливостей організму людини, характеристик його особистості, а також умов навколишнього середовища, необхідних для ефективного виконання конкретної роботи. Головними чинниками, що впливають на ресурс активності та працездатності, є фізичне й емоційне здоров'я людини. У наш час негативними чинниками, що найбільше впливають на ресурс активності та працездатності сучасної людини є: тривала робота за комп'ютером; малорухливий спосіб життя; емоційне виснаження, стреси.

Здоров'я – головний показник ефективного управління ресурсом активності та працездатності людини. 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: поліпшення фізичної форми; раціональне харчування; підвищення імунітету та поліпшення стану; зняття психологічної напруги; поліпшення емоційного благополуччя, яке тісно пов'язане з психічним статусом, соціальними відносинами й здоров'ям, а також з розвитком і змістом духовного світу людини.

Темп сучасного життя, постійні стреси, інформаційна перенасиченість створюють значне навантаження на психіку людини. Частково вирішити або знизити шкоду від цих явищ дозволяє виконання норм психогієни. **Психогієна** – це галузь науки про гігієну, яка відповідає за збереження, підтримку та зміцнення психічного здоров'я людини. В рамках психогієни розроблені заходи та рекомендації, що сприяють збереженню психічного здоров'я людини, підтримці душевної рівноваги і нормалізації міжособистісної та соціальної взаємодії.

Головними чинниками збереження психічного здоров'я є самопізнання й особистісний ріст, профілактика синдрому емоційного вигорання, подолання тривожності, психічної напруженості, невпевненості.

Синдром емоційного вигорання є негативним емоційним станом, який виникає на тлі хронічного стресу та веде до виснаження емоційно-енергетичних і особистісних ресурсів людини, що працює. Особливо небезпечний він для всіх людей, професії яких пов'язані з роботою з людьми. До засобів профілактики та подолання синдрому емоційного вигорання належать зниження рівню стресу, подолання негативізму та підвищення рівня професійної майстерності та посилення мотивації до праці.

Управління ресурсом активності та працездатності полягає у оцінюванні наявного потенціалу активності та працездатності людини, розробленні

програми фізичної підготовки, формуванні навичок раціонального харчування, позбавленні від шкідливих звичок, навчанні основам саморегуляції, профілактиці та боротьбі зі стресом і контролю результатів.

Тема 7. Управління ресурсом платоспроможності

План лекції

1. Поняття ресурсу платоспроможності.
2. Методи управління ресурсом платоспроможності.

1. Поняття ресурсу 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.

Фінансові проблеми виникають майже у всіх людей незалежно від рівня достатку. На певному етапі ми приходимо до висновку, що ситуація з грошима має бути під контролем. Досягти цього можна лише за допомогою фінансового планування.

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, щоби забезпечити нормальну життєдіяльність сім'ї, потрібно мати відповідні джерела надходження грошових коштів. До того ж важливим питанням є формування дохідної частини сімейного бюджету, класифікація доходів сім'ї та визначення джерел їхнього отримання, а також 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*.

Перша група доходів – доходи від поточної діяльності – охоплює всі надходження, які члени сім'ї заробляють у процесі застосування своєї праці за основним і додатковим місцями роботи або від сімейного бізнесу (заробітна плата за основним і додатковим місцями роботи, премії, бонуси, надбавки, а також доходи від ведення підсобного господарства та власного бізнесу). У більшості випадків саме на доходи від поточної трудової діяльності припадає переважна частина доходів сім'ї. Саме тому важливо, щоб члени сім'ї мали місце роботи, яка є джерелом отримання таких доходів.

До другої групи сукупного сімейного доходу – доходів від активів – слід відносити ті надходження, які члени сім'ї отримують без будь-якого втручання та застосування власної робочої сили тощо. Такі доходи людина отримує, незважаючи на те, працює вона чи не працює. Сюди відносять доходи від надання в оренду майна, надходження від інвестицій на фінансовому ринку (вкладень в акції, корпоративні облігації, облігації внутрішньої державної позики, депозитні сертифікати банків та інші цінні папери), проценти за депозитами й ін. Для того, щоб отримувати такі доходи, сім'я або її окремі члени мають володіти відповідними активами, що виступають джерелами отримання таких доходів як: нерухомість, транспортні засоби, депозити в банках і небанківських фінансових установах, вкладення в цінні папери та інші активи фінансового ринку, авторські права чи свідоцтва, патенти на винаходи, які передаються іншим економічним суб'єктам у тимчасове користування, тощо. Одним із видів доходів від активів є накопичена приватна пенсія.

Третя група доходів – соціальні доходи (солідарні пенсії, субсидії, пільги, стипендії та інші соціальні допомоги). Такі доходи у грошовій формі отримують

громадяни для забезпечення власних потреб, що виникли у зв'язку з певними подіями чи обставинами (наприклад, хворобою, безробіттям, втратою працездатності, виходом на пенсію, житловими умовами, здобуттям освіти, народженням дитини й іншими сімейними обставинами). У більшості випадків їхні обсяги є надто незначними, щоб забезпечити нормальний рівень життя на ці доходи. Такі доходи отримують ті члени сім'ї, які належать до певних соціальних категорій: студенти, пенсіонери, інваліди, батьки багатодітних сімей, ветерани війни і праці, учасники бойових дій та інші.

Особливістю четвертої групи доходів – інших доходів – є те, що вони переважно мають одноразовий або випадковий характер і в більшості випадків суттєво не впливають на сімейний бюджет. Хоча в окремих випадках їхній вплив може бути суттєвим (отримання спадщини, значний авторський гонорар чи виграш у лотерею тощо). До цієї групи відносяться гроші, отримані в борг, – кредити, отримані в банках та інших фінансових установах (фінансових компаніях, кредитних спілках); позичені кошти й інші матеріальні цінності в родичів, друзів, знайомих; від'ємний залишок на картковому рахунку (в результаті придбання товарів на суму, що перевищує залишок). На момент отримання таких коштів їх слід відносити до сімейних доходів, однак під час повернення таких боргів і процентів за ними їх відносять до сімейних витрат.

За **черговістю отримання** сімейні доходи поділять на дві групи: *постійні* (повторювані) та *одноразові* (неповторювані). *Постійні доходи* сім'я отримує регулярно через однакові проміжки часу – (заробітна плата, дохід від підприємництва, пенсії, стипендії, субсидії, проценти за депозитами, доходи від підсобного господарства (у т. ч. продажу сільськогосподарської продукції), дивіденди за акціями. Відповідно, *одноразові доходи* мають неповторюваний або випадковий характер (премії, спадщина, авторський гонорар, подарунки, грошова допомога, виграші в лотереях тощо).

Для того, щоб сім'я могла нормально існувати, необхідні витрати поточного характеру (продукти, одяг, взуття), витрати на товари тривалого

користування (меблі, побутова техніка, автомобіль), а також витрати на відповідні послуги (освіта, лікування, задоволення духовних потреб тощо).

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.

Отже, **причинами виникнення витрат у родині є відповідні потреби** (необхідність у відповідних товарах і послугах, бажання їх мати, або ж відчуття їхньої нестачі).

Можна виділити такі потреби сімей:

✓ потреби матеріального характеру (потреби в їжі, одязі та житлі). Слід запам'ятати, що ці потреби є головними (першочерговими) як для всієї сім'ї, так і кожного її члена зокрема. Це потреби, без яких не може прожити жодна людина;

✓ потреби духовного характеру (потреби у відвідуванні музеїв, виставок, бібліотек, кінотеатрів, концертів, релігійні потреби). Ці потреби сприяють духовному збагаченню людини та розвитку її творчого потенціалу; потреби соціального характеру (потреби у здійсненні витрат на благодичність і спонсорство, сплату відповідних податків та обов'язкових платежів); потреби в послугах (користування транспортом, комунальними послугами, збереження здоров'я та лікування, відвідування спортивних секцій, освіта, послуги дитсадку);

✓ потреби у веденні особистого підсобного господарства (придбання добрив, сільськогосподарських тварин, корму, насіння, саджанців, будівництво господарських приміщень та ін.);

✓ інші потреби.

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:

✓ **за характером появи:** *очікувані* – витрати, які сім'я має намір здійснити у відповідний момент часу або з певною періодичністю (наприклад, оплата комунальних послуг, навчання, харчування); *непередбачені* (випадкові) – витрати, які сім'я не мала наміру здійснювати, тобто це витрати, які виникли спонтанно (наприклад, витрати на ремонт будинку, який зазнав пошкоджень у результаті стихійного лиха);

✓ **за формою здійснення:** *грошові* – витрати, які потребують здійснення грошових платежів – як готівкових, так і безготівкових; *негрошові* – витрати, які не передбачають здійснення грошових платежів, а їхній обсяг визначається вартістю тих речей, предметів та продуктів харчування, які передані як допомога чи дарування родичам, знайомим й іншим особам;

✓ **за періодичністю:** *постійні витрати* – витрати, які сім'я здійснює постійно, як на нинішній час, так і в майбутньому (витрати на одяг, харчування, оплату комунальних послуг тощо); *тимчасові витрати* – витрати, які в майбутньому можуть зникнути (оплата послуг дитсадка, плата за навчання та ін.);

✓ **за можливістю споживання:** *споживчі* – це витрати сім'ї та окремих її членів на купівлю продуктів харчування, алкогольних і тютюнових виробів, непродовольчих товарів, на оплату комунальних послуг, одягу та взуття, меблів, предметів домашнього побуту, побутової техніки, товарів для щоденного обслуговування житла, витрати на охорону здоров'я, транспорт, зв'язок, відпочинок і культуру, освіту тощо. До цієї групи додатково відносяться: вартості спожитих членами сім'ї продовольчих товарів, отриманих з особистого підсобного господарства, в порядку самозаготівель або подарованих родичами та іншими особами; вартість куплених продуктів харчування, для годування домашніх тварин та непродовольчих товарів для них. Усі ці витрати сім'ї є споживчими незалежно від місця їхнього здійснення (у торговельній мережі, зі складу підприємства, організації, на ринку чи в окремих громадян); *неспоживчі* – охоплюють витрати, пов'язані з веденням особистого підсобного господарства

(купівля насіння, добрив, сільськогосподарського реманенту тощо), грошову та негрошову допомогу родичам й іншим особам, витрати на купівлю нерухомості, на будівництво та капітальний ремонт житла і господарських будівель, на придбання акцій, сертифікатів, валюти, вклади до банківських установ, аліменти, обов'язкові податки (крім податку на доходи), збори та внески, повернені сім'єю борги, а також інші грошові витрати, які не згадувалися раніше;

✓ **за черговістю здійснення:** *первинні* – витрати, які необхідно здійснити в першу чергу, щоб забезпечити існування сім'ї (витрати на проживання, харчування, лікування тощо); *вторинні* – витрати, без яких людина чи сім'я може підтримувати свою життєдіяльність (витрати на здійснення інвестицій, витрати на розваги та відпочинок, придбання автомобіля, яхти, виробів із дорогоцінних металів і каменів та інших предметів розкоші);

✓ **за видами:** *поточні витрати* – здійснюються кожною сім'єю для того, щоб постійно підтримувати її життєдіяльність. До цієї групи відносимо витрати на харчування, придбання одягу та взуття, меблів, витрати на проживання (якщо сім'я не володіє житловою нерухомістю), витрати на користування громадським транспортом і приватні перевезення, витрати на відпочинок та проведення вільного часу, хобі й інші захоплення, витрати на лікування та оздоровлення, відвідування спортивних секцій, витрати на телекомунікації, витрати на здобуття освіти й відвідування різноманітних освітніх курсів, а також витрати, які пов'язані з задоволенням духовних потреб людини, та витрати поточного характеру, які пов'язані з веденням підсобного господарства й утриманням домашніх улюбленців. Такі витрати є в кожній людині незалежно від того, чи володіє вона будь-яким майном і чи є в неї борги.

Наступна категорія витрат – це *витрати на активи*, тобто на утримання майна домогосподарства. Категорія витрат на активи охоплює: витрати на придбання нерухомості, на їхній ремонт і утримання; витрати на придбання автомобіля та його утримання; витрати на ведення власного бізнесу, а також ведення й розвиток підсобного господарства; витрати, пов'язані з інвестуванням коштів (вкладення на депозитні рахунки в банках і небанківських

фінансових установах, у цінні папери, нерухомість, цінні метали, предмети мистецтва й інші цінності), витрати на оплату послуг фінансового консультанта і компаній, які здійснюють кваліфіковане управління інвестиціями сім'ї; витрати на обслуговування депозитних рахунків; витрати на накопичувальне та недержавне пенсійне страхування; витрати на страхування активів і життя членів сім'ї. Витрати на активи, за можливості, не мають перевищувати доходи від активів, бо інакше втрачається сенс змісту подібних активів. Тому аналіз цих витрат має проводитися в зіставленні з доходами від активів.

Наступна категорія витрат – витрати на кредити та борги. До цієї категорії відносять: витрати за кредитами – іпотечними, автокредитами, іншими кредитами громадянам (на відпочинок, освіту, лікування, інші цілі); витрати на виплати за кредитними картками; витрати на погашення безпроцентних позик (позичених у колег, друзів, родичів).

Остання категорія витрат – це соціальні витрати, куди входять: витрати на меценатство та благодійність, витрати на сплату податкових платежів (окрім податку на доходи громадян), штрафи, пені тощо.

2. Методи управління ресурсом платоспроможності

Ефективне управління власними фінансами передбачає:

- ✓ більший заробіток, забезпечення гідного життя собі та своїй сім'ї;
- ✓ менше даремних витрат; створення заощаджень і отримання від них додаткового доходу;
- ✓ збирання грошей на свої фінансові цілі та на майбутню старість і/або фінансову незалежність.

Під час планування власних фінансів доцільно дотримуватися певних 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. **Страховання 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. Його результати наведено на рис. 7.1.

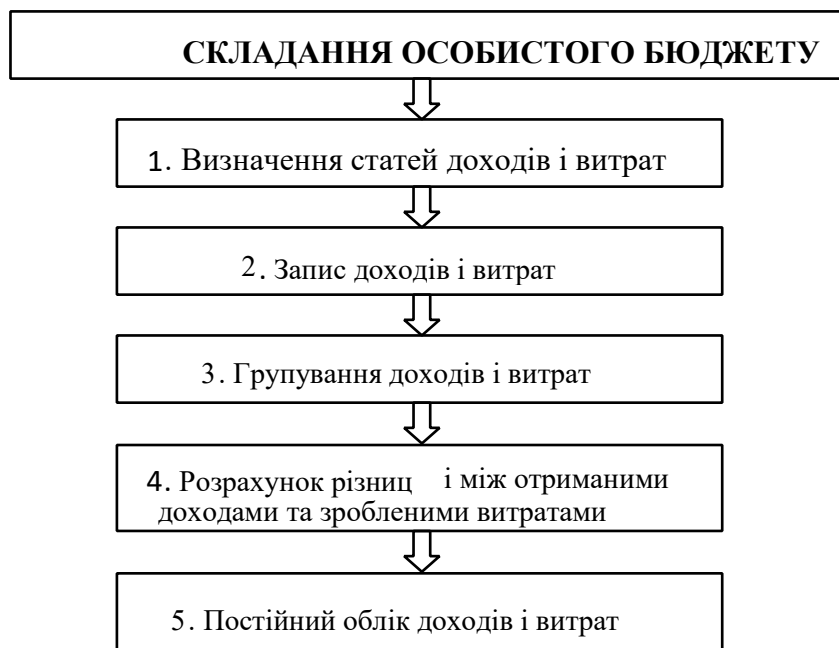


Рис. 7.1. Етапи складання особистого бюджету

Структура доходів може мати такий вигляд:

1. *Періодичні доходи:*

- щомісячні доходи (заробітна плата, премії, відсотки по депозиту, стипендія, аліменти тощо);
- щорічні доходи (щорічна премія, оздоровчі виплати тощо).

2. *Разові (інші) доходи.*

Аналогічною є структура витрат:

1. *Періодичні витрати:*

- щомісячні витрати (комунальні платежі, рахунки за телефон, обслуговування автомобіля, дитсадок, гуртки тощо);
- щорічні витрати (відпустки, страховка тощо).

2. *Разові (інші) витрати.*

Запис і групування отриманих доходів та зроблених витрат дає можливість їхнього співставлення. Якщо за період часу (місяць, рік) витрат виявилось менше, ніж доходів, значить, з'явилися вільні кошти, що говорить про вірну оцінку своїх фінансових можливостей. Якщо за цей же період часу витрат виявилось більше, ніж доходів, значить, утворився борг.

У такій ситуації слід подумати про причини цього явища. Можливо необхідно в більшій мірі стримувати власні потреби або подумати про раціональність структури витрат.

Запис (облік) доходів і витрат та їхнє зіставлення (аналіз) розумно проводити протягом тривалого часу, як мінімум одного-трьох місяців. До того ж не варто вдаватися в крайнощі "сверхдетального" обліку – у багатьох випадках час важливіший дрібниць. Заслужують на особливу увагу ті витрати та доходи, які мають певну вагу в бюджеті.

Безперервний облік та контроль доходів і витрат допомагає вчасно підготуватися та безболісно впоратися зі зміною ситуації.

Система обліку витрат і пов'язана з нею система планування витрат носять індивідуальний характер та можуть будуватися кожним на свій розсуд і для зручності подальшого використання.

Головна мета – контроль фінансових потоків, пошук резервів для збільшення доходів і забезпечення бажаного рівня життя. Цей аналіз дозволяє грамотно планувати витрати відповідно до одержаних доходів.

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 загодно: 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.

Програми з розширеним функціоналом також містять ці функції та до того ж дозволяють працювати з бюджетами. Далі подано незначний перелік безкоштовних програм, якими можна скористатися під час планування особистих фінансів:

1. *Personal Finances*. Особливістю програми *Personal Finances* можна вважати простоту для новачків і різноманітність налаштувань для досвідчених користувачів. Усі транзакції можна розділяти за категоріями членам сім'ї та іншим параметрам. Завдяки зручним фільтрам і сортуванню ви завжди знайдете потрібну інформацію. Транзакції, що часто повторюються, можна вводити одним кліком без необхідності заново вбивати всі дані.

Програма вмє враховувати борги, виплати по кредитах. Введення даних не займає багато часу, курси валют автоматично завантажуються з Інтернету, є можливість вести рахунки різних валют і здійснювати між ними конвертації. Присутній планувальник доходів і витрат. Дані з бази можуть бути експортовані, імпортовані або синхронізовані.

2. *Бухгалтерия Семьи 1.3*. Програма дозволяє легко додавати в базу всі статті витрат і доходів. Можна проаналізувати грошові потоки за допомогою

наочних графіків і докладних звітів, що дозволить визначити, куди йде найбільше грошей, що приносить родині найбільші доходи і т. д.

Є можливість планування бюджету. Можна навіть аналізувати плани поряд з доходами та витратами, що вже сталися. Програма дозволяє також враховувати гроші, взяті або віддані в борг. Підтримуються кілька електронних гаманців, різні валюти. Працювати з програмою може кілька користувачів, а дані легко захистити за допомогою пароля. База імпортується в файли Excel або OpenOffice. Є можливість робити резервні копії даних і відновлювати їх без будь-яких проблем.

3. *CashFly 2.0.4.6*. Має відмінний набір функцій. Підійде не тільки для обліку особистих і сімейних фінансів, але й для розрахунку бухгалтерії невеликої фірми. Крім стандартних інструментів містить вбудовану записну книжку з нагадуваннями про дні народження, особистий щоденник і т. д.

Деревоподібна структура доходів і витрат допоможе упорядкувати інформацію та більш точно оцінити грошові потоки. Цьому допоможуть також наочні графіки та діаграми. Результати також можна роздрукувати. Програма підтримує захист паролем. Це особливо актуально, якщо комп'ютером користуються сторонні.

Безліч рахунків, різні валюти, облік боргів – все це допоможе легко планувати фінанси. Крім цього, зовсім не обов'язково повністю заповнювати всі форми та користуватися всіма функціями. Все зайве можна відключити, а вводити тільки найнеобхідніші дані.

4. *Money Accounting Free 3.2.0.0*. Програма дуже проста і зручна, не вимагає установки, може запускатися з флешки. Програма дозволяє вести облік фінансів у різних валютах. Враховувати зберігання грошових коштів у різних місцях (рахунках).

5. *HomeBank 5.0.9*. У HomeBank зручно працювати й управляти транзакціями. Програма дозволяє впорядковувати їх, ділячи на категорії, планувати транзакції для автоматичного внесення в базу даних (наприклад, щоденні рахунки), додавати теги та багато іншого. У програмі також є функція

одночасного редагування кількох полів, що може істотно прискорити та спростити процес.

За її допомогою можна також планувати і аналізувати сімейний бюджет. Можна встановлювати щомісячний або річний бюджет на кожен категорію. HomeBank надає інструментарій для аналізу фінансового стану та складання звітів. Програма може генерувати динамічні звіти, які відображають поточний стан сімейного бюджету. Є можливість фільтрації транзакцій і гнучкого налаштування параметрів звіту. Програма HomeBank може будувати діаграми на основі даних.

Крім аналізу руху грошових коштів необхідно прогнозувати грошові потоки. Прогнозування зводиться до побудови бюджетів у запланованому періоді. Залежно від поставлених цілей бюджет може складатися на різні терміни: місяць, квартал, рік. Помісячне планування є найбільш поширеним. За ним йде річне планування.

Досягти фінансової незалежності допоможе структурування наявних доходів, пошук нових джерел доходу, планування майбутніх доходів, а також вживання всіх необхідних заходів щодо підвищення ефективності витрат.

Грамотне здійснення власних витрат є основою побудови фінансової незалежності. Ключовими позиціями є структура й ефективність витрат. Структура витрат характеризує, на що витрачаються кошти. Важливим аспектом є пріоритетність витрат на певні напрями діяльності (особливо в умовах їхньої обмеженості).

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 трапилося, 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.

Не терміново, 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 не важливо. 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".

Не терміново та не важливо. Це витрати, без яких можемо обійтись без значних незручностей. Сюди відносяться товари розкоші (або престижні), витрати на розваги, відпочинок, спонтанні покупки.

Крім матриці Д. Ейзенхауера 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.

Структура витрат дуже індивідуальна і значною мірою залежить від характеру людини, її доходів, звичок, культурних традицій, місця проживання тощо. Тому співвідношення між різними статтями витрат можуть значно відрізнятися у різних людей, однак головне – це визначити найбільш прийнятну структуру для себе, яка має складатися з усіх базових складників (поточні витрати, витрати на розвиток, накопичення та ін.).

Кілька базових принципів підвищення ефективності своїх витрат наведено на рис. 7.2.

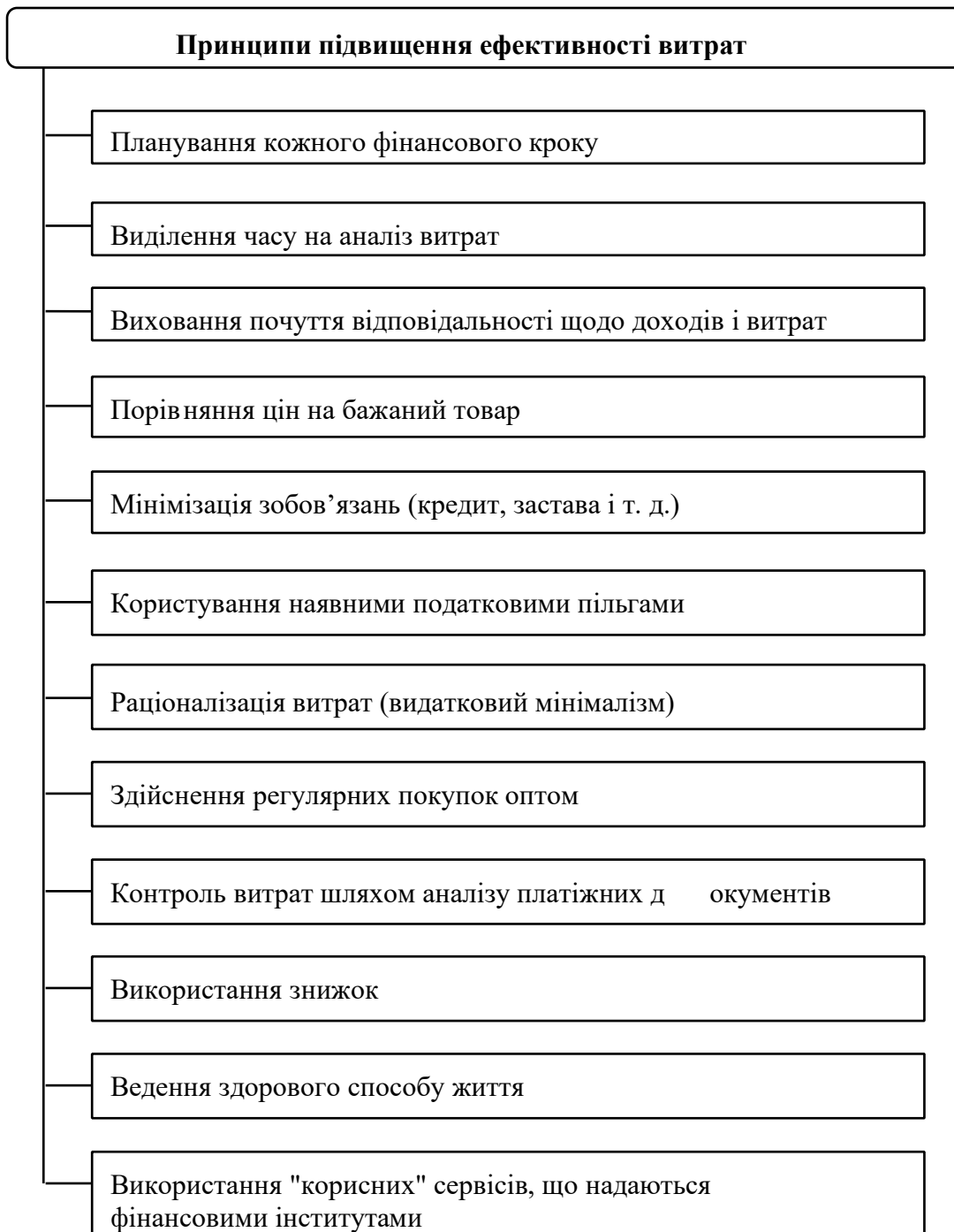


Рис. 7.2. Базові принципи підвищення ефективності витрат

Наступним кроком фінансового планування є грамотне накопичення коштів на різні цілі.

Чітке визначення мети – один з найнадійніших методів оптимізації бюджетних рішень. Зрозуміло, що цілей завжди кілька, і вирішенням складного завдання може стати ефективний розподіл коштів між обраними цілями.

Визначення та ранжування цілей також значно спрощують завдання. Поставлена мета – вже велика частина рішення будь-якої проблеми.

Після постановки цілей необхідно розпочинати їхнє досягнення, використовуючи у процесі цього правила накопичення (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Правила накопичення

Правила	Сутність
Складання фінансового плану	На основі аналізу проведених витрат / отриманих доходів необхідно визначити суму, що залишається на фінансування стратегічних цілей
Відділення заощаджень від решти грошей	Необхідно визначити, яку суму грошей можливо відкласти. Можна почати з невеликої частини від загального доходу, поступово збільшуючи і дохід, і відсоток. Несподівані гроші – виграш у лотерею, подарунок на день народження або премія на роботі – підлягають переведенню в ощадний фонд
Посильне накопичення	Рекомендується розпочинати зберігати з маленької суми, поступово збільшуючи її, причому частина доходів, що накопичується не має завдавати серйозної шкоди особистому чи сімейному бюджету
Ускладнення витрат, полегшення накопичення	Необхідно вибудувати систему, за якої відкласти гроші було б легко, а витратити важко. Для цього можна застосовувати такі принципи: принцип поділу грошей (поділ отриманих доходів на кілька сум: одна сума – для їжі, інша – для комунальних витрат і т. д); принцип безготівкового заощадження (частина доходів переводиться на банківський рахунок, на якому відкладаються гроші)
Тренування в економії грошей	Уміння економити, як і будь-яка навичка, вимагає освоєння та деяких зусиль для його підтримки
Мінімум економії – максимум накопичень	Накопичення мають з'являтися не за рахунок тотальної економії на всьому з ризиком для власного здоров'я та здоров'я близьких, а за рахунок розумного планування витрат і заощадження невитрачених коштів

Наступними кроками є створення інвестицій і страхування ризиків.

Вони тісно пов'язані між собою, оскільки їхня головна мета – використання власних накопичень для їхнього збереження та отримання доходу.

Здійснюючи процес фінансового планування, слід також пам'ятати про захист власних фінансів.

Хоча передбачити майбутнє неможливо, але враховувати у власному фінансовому плані ймовірність настання кризової ситуації можна і потрібно. Особистий фінансовий ризик-менеджмент – міцний фундамент підготовки до можливих криз. Для успішної реалізації особистого фінансового ризикменеджменту, насамперед, доречно задуматися над такими питаннями:

- ✓ створення резерву;
- ✓ диверсифікація ризиків; турбота про ліквідність;
- ✓ страхування.

Особистий (сімейний) резерв – сума грошей, сформована на випадок виникнення непередбачених обставин. Резерв повинен мати такі характеристики: ліквідність (здатність швидко перетворюватися на готівку). За цим принципом краще всього резерв має бути у вигляді готівки, грошей на банківській картці, банківського депозиту та ін.; розмір резерву – обсяг 3 – 6-місячних витрат.

Диверсифікація ризиків полягає у тому, що під час розподілу заощаджень між різними "кошиками", наприклад, між різними видами валют, у момент настання кризи ризик від втрати заощаджень буде у відповідний спосіб "розкладений" між цими "кошиками".

Особливістю будь-якої кризи є мала передбачуваність розвитку подій. Вкладення під час кризи грошей у нерухомість, золото/коштовності та предмети тривалого користування може призвести до додаткових ризиків. Такі предмети в кризу малоліквідні – їх важко оперативного продати й отримати готівку, причому виручена сума переважно буде менше тієї, що була до покупки.

Страхування – це система економічних відносин щодо захисту майнових інтересів фізичних і юридичних осіб у разі настання певних подій (страхових

випадків) за рахунок грошових фондів, що формуються шляхом сплати страхових внесків (страхових премій).

Застрахувати можна будь-який ризик. Перелік ризиків, що підлягають страхуванню, величезний. Для забезпечення фінансової безпеки всім варто подумати про страхування життя та здоров'я, про медичне страхування, про страхування майна і відповідальності.

Найсильнішою перевіркою власної фінансової безпеки є кризові ситуації (особистісні або національного масштабу). Під час таких ситуацій люди часто роблять помилки, які нівелюють всі їхні зусилля з управління власними фінансами. Тому є перелік принципів особистісно-кризової поведінки, які дозволять уникнути помилок і **з мінімальною шкодою пережити кризову ситуацію:**

1. **"Без паніки"**. На сприйняття кризової ситуації позитивно впливає терпіння, позитивний настрій, тверезість міркувань. Слід без паніки аналізувати будь-яку інформацію, що надходить.

2. **Зниження витрат на товари не першої необхідності**. Для мінімізації ризиків під час кризи краще відмовитися від великих покупок (якщо, звичайно, це не питання першої необхідності) та максимально можливо зберігати гроші для забезпечення фінансової безпеки.

3. **Пошук додаткових джерел доходу**. Вивчення податкового законодавства з метою пошуку можливості отримання податкової пільги, вивчення ринку праці з метою пошуку приробітку й інші способи збільшення доходу, наскільки це можливо в ситуації, що склалася, можуть допомогти пережити кризу з мінімальними втратами.

Універсального рецепту, як врятувати свої гроші від кризових явищ, немає. Зберегти та примножити свої заощадження можна як у спокійний час, так і в періоди потрясінь. **Існує багато різних варіантів вкладення грошей, розглянемо найбільш популярні:**

1. **Збереження грошей вдома.** Найпростіший спосіб накопичення, часто взагалі не вважається засобом вкладення грошей, оскільки майже не потребує зусиль.

Переваги. Швидкий доступ до готівки, наочність власних накопичень.

Недоліки. Велика ймовірність втратити всі гроші (незахищеність від пограбувати тощо), сума, що зберігається вдома постійно зменшується (рівень інфляції знецінює накопичені кошти), психологічно набагато важче зберегти гроші вдома, ніж у банку (для багатьох людей важко втриматися від необачних втрат, якщо гроші для них легко доступні).

Рекомендації. Має сенс роботи лише для забезпечення поточних витрат або збереження коштів на непередбачувані ситуації. В обох випадках сума накопичення не має бути дуже великою (зазвичай вона не перевищує одномісячний дохід).

2. **Вкладення в валюту.** Це також досить простий і популярний засіб, який трохи нівелює проблеми простого збереження грошей вдома.

Переваги. Висока ліквідність і надійність вільно конвертованих валют (валюти, що використовуються досить легко обміняти, крім того темп їхнього знецінення дуже низький).

Недоліки. Купівлі валюти необхідно сплатити банківську комісію; валюта, що лежить удома в затишному місці, не приносить прибутку своєму власникові; непередбачуваність валюти (виникають валютні ризики значної зміни вартості валют).

Рекомендації. Поділ грошових коштів на частини (гривні, долари та євро або на іншу комбінацію валют) може врятувати гроші від знецінення, так як розділяє можливі ризики. Крім того, певні зусилля необхідні для конвертації валюти частково дозволяють уникнути психологічного потягу до витрат.

3. **Банківські вклади.** Цей спосіб передбачає вкладення грошей у банки на депозитні рахунки.

Переваги. Захист від інфляції (процентна ставка компенсує інфляцію), приріст, порівняно велика ступінь надійності (вклади громадян застраховані державою).

Недоліки. Дуже маленькі ставки (дохід ледве покриває рівень інфляції). Великий відсоток пов'язаний з підвищеним ризиком (найчастіше викликаний терміною потребою банку в поповненні своїх ресурсів), немає швидкого доступу до грошей. Втрата відсотків під час дострокового зняття. Надійність банків може значно відрізнятись.

Рекомендації. В умовах кризи банківський депозит є найменш ризикованим вкладенням. У банку громадянин може отримати відсотки за вкладом, зіставні з реальним рівнем інфляції. Якщо внесок розміщений у банку, підключеному до системи страхування вкладів, то ризик втрати його зведений до мінімуму.

4. **Вкладення в нерухомість.** Покупка нерухомості з метою отримання доходів від неї (здача в оренду або потенційний перепродаж після зростання ціни).

Переваги. Вкладення в нерухомість надійні, а ціни на неї не можуть знизитися критично. У тривалій перспективі вартість нерухомості зазвичай зростає. Нерухомість переважно приносить дохід від здачі в оренду. Часто, вперше покупаючи нерухомість, можна отримати пільги (залежить від законодавства). Купівля нерухомості за мінімальною ціною дозволяє добре заробити в перспективі.

Недоліки. Необхідне володіння відносно великим початковим капіталом, відносно низька ліквідність (дуже важко швидко отримати повну вартість активу). Власник нерухомості несе витрати з її утримання (нерухомість, особливо житлова, потребує значні витрати на утримання). Вартість нерухомості часто не виправдано завищена і залежить від спекулятивного складника (багато людей використовують нерухомість як засіб вкладення грошей та очікують її подорожчання, у такий спосіб підігривають попит і ціни на неї, що за значного "перегріву" може призвести до різкого падіння цін). Значний ризик під час

вкладення коштів у нерухомість на етапі будівництва (нерухомість на цьому етапі відносно дешева, особливо з урахуванням потенційного подорожчання, однак зростають ризики з недобросовісними будівельниками або кризовими явищами у економіці).

Рекомендації. Цей варіант інвестування доцільний як довгострокове вкладення. Недолік його полягає в тому, що за необхідності не буде можливості продати нерухомість за ціною придбання швидко. Водночас нерухомість може забезпечити стабільний дохід від здачі в оренду. Для інвестування слід покупати таку нерухомість, що легко здати в оренду (одно-, двокімнатні квартири), в таких районах, де її вартість буде зростати. Під час продажу нерухомості доцільно провести в ній ремонт, що може значно підвищити її вартість.

5. **Вкладення в земельні ділянки.** За своїми перевагами та недоліками такий засіб подібний до вкладення в нерухомість. Однак має свою специфіку – досить важко підвищити вартість земельної ділянки, складна система законодавчого забезпечення, під час покупки важливий вибір кращої земельної ділянки за відповідного співвідношення "ціна – якість".

6. **Фондовий ринок.** Цей метод передбачає покупку цінних паперів на фондовому ринку (акції, облігації).

Переваги. Акції найбільших корпорацій завдяки своїй абсолютній ліквідності, зможуть "збагатити" інвестора. Їх завжди легко продати, повернувши в грошовий еквівалент. Купівля акцій забезпечує одночасне отримання інвестором подвійного доходу: перший – спекулятивний (очікування їхнього подорожчання), другий – це дохід від дивідендів. Якщо інвестор купує великий пакет акцій, у нього з'являється право брати участь у систематичних засіданнях акціонерів, де обговорюються перспективи розвитку організації.

Недоліки. Високі ризики: у разі банкрутства підприємства, акції можуть бути збитковими, в роки кризи акції знецінюються. Якщо немає певних знань, інвестиції в цінні папери можуть не принести очікуваного доходу. Вкласти гроші в цінні папери (зокрема в акції) – є довгостроковим вкладенням, тому передчасне

виймання раніше вкладених коштів з заданого активу зазвичай тягне за собою втрату доходу або навіть збиток.

Рекомендації. Вкладення в цінні папери компанії – традиційний засіб для інвестування вільних коштів. У період кризи вартість більшості цінних паперів дуже приваблива для потенційного покупця. Ризик полягає у визначенні реальної можливості зростання вартості придбаного цінного паперу. Для ефективного інвестування потрібний певний досвід, необхідно враховувати як економічні, так і політичні чинники. Крім того недоцільно вкладати кошти лише в одну компанію (одну галузь).

7. **Пайові інвестиційні фонди (ПІФ).** Передбачає передачу власного капіталу в руки фонду, де ним управляє команда професіоналів. Зазвичай такі організації отримують доходи з фондового ринку, однак ризики та недоліки роботи саме з фондовим ринком частково забирають на себе (за відповідну винагороду).

Переваги. Доступність цього інструменту (процедура участі у ньому дуже спрощена). У ПІФ можна вкласти навіть дуже маленьку суму. Управління засобами відбувається на професійному рівні. Гарна ліквідність паю (за необхідністю, трансформувати пай у грошовий еквівалент можна за дві-три доби)

Недоліки. Більший ризик порівняно з банківськими депозитами. Систематична виплата винагород керівної компанії, не залежно від того фонд має прибуток або на нинішній момент зазнає серйозних збитків. Система знижок і різних надбавок, які вводять керівні компанії для інвесторів, що бажають погасити паї (під поняттям знижок мають на увазі гроші, які утримує керівна компанія під час погашення паїв; під поняттям надбавок розуміють гроші, які вимагає керівна компанія додатково до ціни паїв у момент їхньої видачі).

Рекомендації. Вибір ПІФ треба робити дуже зважено, дізнатися інформацію та відгуки про нього. Має сенс розподіляти власний капітал на декілька ПІФ.

8. **Цінні метали.** Передбачає купівлю цінних (насамперед банківських) металів з метою збереження та примноження вартості коштів.

Переваги. Захист заощаджень від інфляції (така інвестиція захищає власника у разі будь-яких нестабільних економічних або політичних ситуацій в країні). Висока ліквідність використання (швидке перетворення в грошові кошти). Стабільне зростання вартості в довгостроковій перспективі.

Недоліки. Необхідність створення спеціальних умов зберігання (особливо за досить значних капіталовкладень). Покупка і продаж здійснюється тільки через банківську систему (з відповідною комісією банку). Збільшення приросту капіталу відбувається повільними темпами.

Рекомендації. Вартість цінних металів, як і будь-якого товару, схильна до зльотів та падінь. Однак ринок цінних металів настільки великий, що в ньому можуть вигравати тільки професійні учасники. Придбання цінних металів важливо проводити в найбільш сприятливий період. Намагайтеся визначити основний спад цін. Варто розуміти, що такі вкладення окупають себе тільки в довгостроковій перспективі.

9. **Вкладення в себе.** Можна витратити гроші на себе: пройти лікування, придбати абонемент у спортивний зал, вивчити іноземну мову. Ці вкладення рано чи пізно принесуть користь. Це вкладення на здоров'я, зовнішній вигляд і знання. Фактично вони не є повноцінним способом збереження та примноження коштів, оскільки ефективність використання результатів такого вкладення значною мірою залежить від самої людини.

Ще одним із засобів вкладення є **відкриття власного бізнесу**, однак цей метод передбачає дуже активну участь у його діяльності. Тому розглядати його слід не як засіб накопичення, а як зміну власної трудової діяльності взагалі.

Існує декілька частих помилок, з якими стикаються люди під час інвестування: байдиккування (будь-яка діяльність потребує уваги та певних дій, за їхньої відсутності можливо не тільки не отримати дохід, а й втратити кошти); **самовпевненість** (деякі люди переоцінюють власні навички щодо управління коштами та недооцінюють ризики, особливо коли вони мають незначний

позитивний досвід); *участь у пірамідах* (фінансові піраміди формують дохід лише за рахунок нових клієнтів, тому в певний проміжок часу обов'язково розвалюються без жодних компенсацій); *короткострокове інвестування* (значна кількість методів вкладення приносить дохід тільки за довгострокового інвестування, інакше витрати будуть переважати над доходом); *емоційна поведінка* (за тимчасових змін вартості або кризових явищах страх втратити кошти призводить до збитків).

Висновки

Платоспроможність – це об'єктивний показник фінансового стану людини, здатність своєчасно здійснювати розрахунки за всіма видами своїх зобов'язань. Гроші виступають найважливішою системою, яка забезпечує наш рух. 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 особистості, сім'ї, потрібно мати відповідні джерела надходження грошових коштів. До того ж важливим питанням є формування дохідної частини сімейного бюджету, класифікація доходів сім'ї та визначення джерел їхнього отримання, а також прогнозування цих доходів на перспективу. Безперервний облік і контроль доходів та витрат допомагає вчасно підготуватися й безболісно впоратися зі зміною ситуації.

Система обліку витрат і пов'язана з нею система планування витрат носять індивідуальний характер та можуть будуватися кожним на свій розсуд і для зручності подальшого використання. 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, в який додано бюджетування.

Крім аналізу руху грошових коштів необхідно прогнозувати грошові потоки. Прогнозування зводиться до побудови бюджетів в планованому періоді. Залежно від поставлених цілей бюджет може складатися на різні терміни: місяць, квартал, рік. Помісячне планування є найбільш поширеним. За ним йде річне планування.

Досягти фінансової незалежності допоможе структурування наявних доходів, пошук нових джерел доходу, планування майбутніх доходів, а також вживання всіх необхідних заходів щодо підвищення ефективності витрат.

Важливими елементами системи фінансового планування є грамотне накопичення коштів на різні цілі, створення інвестицій і страхування ризиків.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ № 2.

РОЗВИТОК МЕНЕДЖЕРІВ ТА ПІДЛЕГЛИХ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 8. Роль комунікацій у самоменеджменті

План лекції

1. Прийоми раціонального читання.
2. Проведення нарад.
3. Раціональні співбесіди. Управління потоком відвідувачів.
4. Ведення телефонних переговорів.
5. Раціональне ведення кореспонденції.
6. Використання листів – пам'яток.

1. Прийоми раціонального читання

Приблизно 30 % свого часу менеджери витрачають на читання. Раціональне читання допомагає краще справитися з потоком інформації, оскільки безсистемне читання означає втрату часу і порожню витрату засобів.

Шляхом спеціального тренування можна удосконалити методику читання і підвищити швидкість читання за рахунок:

- позбавлення від шкідливих звичок і відволікаючих факторів;
- застосування раціональної техніки читання.

Метод SQ3R використовується на всіх етапах читання:

- до читання;
- під час читання;
- після читання.

Методи «до читання»:

1. Сортування матеріалу для читання: читайте лише те, що Вам дійсно потрібно для одержання інформації.

2. Цілеспрямовано відбирайте і приймайте рішення щодо того, чи треба читати взагалі, і якщо так, то в якому обсязі:

- Що я повинний прочитати?
- Що я зобов'язаний прочитати?

- Що я хочу прочитати;
- Що я хочу з цим зробити?
- Що можна було б прочитати пізніше?
- Що мені взагалі не потрібно читати?

Методи «під час читання»:

- читання, що орієнтує - перше сприйняття змісту;
- вивчаюче читання - узагальнення змісту і критична оцінка прочитаного;
- узагальнююче читання - узагальнення змісту і критична оцінка прочитаного.

Правила удосконалювання методики читання:

1. При перегляді і читанні тексту думайте про те, яку інформацію Ви хочете з нього одержати.

2. Перегляньте назви розділів, пробіжіть очима тексти на суперобкладинці чи короткий зміст, а також передмову, вступні зауваження і вступ.

3. З'ясуєте, що б Ви хотіли прочитати більш інтенсивно. При перегляді окремих розділів звертайте увагу на вступні і заключні фрази, а також на ключові слова.

4. Не затримуйтеся на примітках, частинах тексту, надрукованих дрібним шрифтом, на аргументації, статистичних даних, докладних описах і різних відступах автора.

5. Більше, ніж словам, приділяйте значення змісту й ідеї тексту. Намагайтеся зрозуміти насамперед зміст висловлювань приватного і загального порядку.

6. Відшукуйте спочатку такі значеннєві покажчики, як підзаголовки, виділені слова і пропозиції, а також таблиці.

7. Покажчики у виді слів звертають Вашу увагу на посилення акценту в тексті:

- такі вступні сигнали, як «особливо», «отже», «тому», «тим самим», «пропоную», «оскільки», «тому що» і т.п., указують на основну думку; слід прочитати попередню чи наступну частину (абзац);

- «також», «крім того», «додатково» і т.д. – такі посилюючі сигнали підкреслюють думку, що раніше була вже коротко викладена;

- сигнали, що змінюють («але», «з іншого боку», «однак», «чи», «навпроти», «хоча», «незважаючи на», «скоріше» і ін.), указують на те, що напрямок (чи тенденція) ходу думки міняються на протилежне.

8. Опускайте малоінформативні пасажі і сповільнюйте темп читання на важливих ділянках тексту.

9. Враховуйте також специфіку структури різних текстів:

- довідкові тексти в газетах і журналах найважливішу інформацію містять на початку, а другорядну - наприкінці;

- у коментарях і висловленнях з якому-небудь питання суттєва інформація (а саме, висновки автора) наводиться, як правило, лише в заключній пропозиції;

- спеціальні статті містять у вступній частині опис проблеми, в основній частині - розробку шляхів її рішення й у заключній частині - висновки чи погляд у майбутнє.

10. Обробляйте текст за допомогою різного роду позначок, виписок і т.п.

Фактори, що заважають швидкому читанню:

1. Читання по буквах чи складах.
2. Проговорення про себе тексту, що читається.
3. Повернення до прочитаних місць у тексті.
4. Поверхнєве читання.
5. Спостереження пальцем чи олівцем.
6. Читання «слово за слово».
7. Рух головою (замість спостереження очима).
8. Пози, незручні для читання.
9. Зовнішні фактори (погане освітлення, шум, відволікання і т.д.).

Методи техніки читання:

- читання по діагоналі;
- «слалом»

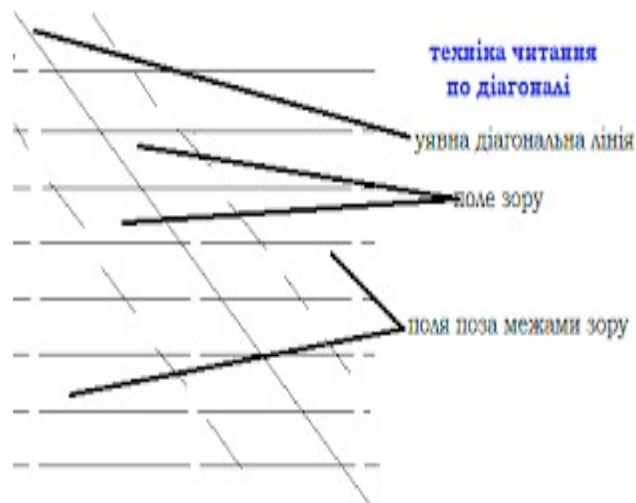


Рис.8.1. Техніка читання «по діагоналі».

Недоліки методу читання «по діагоналі»:

- сприймається незначна частина тексту;
- важлива інформація залишається поза межами зору.

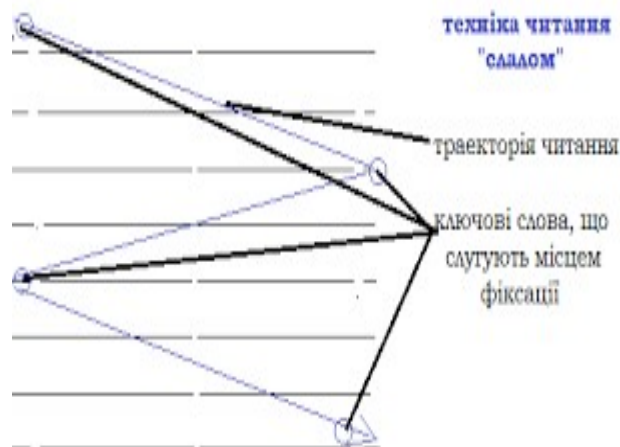


Рис 8.2. Техніка читання слалом.

Методи «після читання»:

- маркерування тексту (позначки)
- підготовка виписок.

Переваги маркерування тексту (позначок):

- Позначки встановлюють пріоритети, оскільки виділяються важливі місця.
- Позначки дозволяють додатково структурувати текст (умовні знаки).
- Позначки полегшують обробку і повторне читання важливих місць

тексту.

- Позначки сприяють ретельному обмірковуванню і кращому сприйняттю і запам'ятовуванню інформації.

Методи і способи маркерування:

- підкреслення, оцінки, записи на полях і т.п.;
- використання кольорових фломастерів;
- маркографія (умовні знаки).
- дослівна виписка;
- виписка «за змістом» - думка автора передається власними словами;
- конспективна виписка.

1. Огляд - обробка таких допоміжних матеріалів, як:

- Передмова і вступ
- Зміст і текст на обкладинці
- Рубрики і підзаголовки розділів
- Резюме і висновки
- Поіменний і предметний покажчик.

2. Постановка питань:

- Чи йде мова про нову чи вже відому інформацію?
- Чи йде мова в даному джерелі інформації про факти, думки, гіпотези?
- Які розділи чи абзаци є важливими, а які - ні?
- Які наміри переслідує автор?
- З якими поглядами можна погодитися, а яким - заперечити ?
- Яку попередню підготовку припускає текст ?
- Чим відрізняється зміст прочитаного від вже відомих знань?
- Чи впливає для мене з прочитаного необхідність дії?

3. Читання

4. Узагальнення

5. Повторення

2. Проведення нарад

Підготовка наради

«Найкращі наради ті, котрі взагалі проводити не треба!»

Безпосередній збір людей має сенс, коли є необхідність у:

- обміні інформацією;
- виявленні думок;
- аналізі важких ситуацій і проблем;
- прийнятті рішень по комплексних питаннях.

1. Подумайте, якими можуть бути альтернативи проведенню наради:

- рішення відповідального керівника;
- кілька телефонних дзвоників чи селекторна нарада;
- об'єднання з іншими нарадами.

2. Перевірте, чи треба Вам особисто брати участь у нараді:

- чи можете Ви просто відмовитися, нічого не втративши?

• чи можете Ви послати свого представника, що міг би в результаті набратися досвіду?

3. Обмежуйте по можливості тривалість своєї участі у нараді тим часом, що потрібен для Вашого виступу.

4. Звужуйте наскільки можливо коло учасників. Запрошувати треба лише тих, без кого не можна обійтися, тобто працівників, які:

- пов'язані безпосередньо з питаннями, що розглядаються на засідання;
- мають відповідні спеціальні знання;
- будуть виконувати рішення;
- мають досвід рішення аналогічних проблем;
- є відповідальними за належне виконання рішень наради;
- а також досвідчених радників і людей, що уміють вирішувати проблеми

(чи уміють вести конференцію).

5. Правильно вибирайте дату і час проведення наради.

6. Вибирайте придатне для цілей конференції приміщення, у якому Вам по можливості не будуть заважати, і подбайте про необхідні засоби наочної інформації.

7. Визначайте попередньо цілі наради і відповідно пункти порядку денного:

- виступи;
- проекти рішень;
- питання, що потребують негативного вирішення;
- інформацію і т.п.

8. Порядок денний складайте з указівкою часу, необхідного для обговорення окремих тим. Для кожного пункту треба намічати час відповідно до його значимості (пріоритети!).

9. Запрошення розсилайте принаймні за тиждень до наради. Проінформуйте якомога конкретніше учасників про теми і цілі засідання.

Проведення наради

1. Розпочинайте точно в назначений строк. Той, хто чекає учасників, що спізнюються, може прождати вічно!

2. Повідомте про вартість хвилини даної наради (заробіток учасників за хвилину плюс накладні витрати) і про свій намір провести його раціонально. Виражайте впевненість в успішному ході засідання.

3. Погодьте з учасниками правила спільної роботи, наприклад про обмеження часу виступів 30 чи 60 секундами, про порядок прийняття рішень.

4. Доручіть одному з учасників ведення протоколу.

5. Тримайте під контролем перерви і блокуйте такі «убивчі» фрази, як «Цього ми ще ніколи не робили!» (див. «Типи учасників наради»).

6. Розпізнавайте такі критичні пункти в дискусії, як розмови на „вільні” теми, поспішні висновки і невірні рішення.

7. Під час засідання перевіряйте ще раз, як досягаються поставлені цілі: аналіз проблеми, альтернативні рішення, пошуки підсумкових рішень, інформація, координація.

8. Повторюйте прийняті рішення і погоджені міри, щоб заручитися згодою учасників і виключити розбіжності.

9. Наприкінці засідання підведіть підсумки і поясніть, що, ким і до якого часу повинно бути зроблено.

10. Завершуйте нараду точно в призначений час. У такий спосіб Ви забезпечите собі репутацію вмілого організатора. При проведенні наступних засідань учасники будуть уже самі себе дисциплінувати і прагнути до своєчасного виконання порядку денного; ніхто не буде затягувати свій виступ і забирати час наступного учасника.

Якщо при плануванні наради Ви правильно установите пріоритети, то Ви переконаєтеся в тому, що найважливіші пункти були обговорені на початку і до кінця залишилися не обговореними лише малозначні питання.

Завершуйте нараду на позитивній ноті, висловивши кілька привітних слів.

Типи учасників наради і способи їх нейтралізації

1. Сперечальник.

Зберігати незворушність і діловитість. Надати групі спростовувати його твердження.

2. Позитивіст.

Запропонувати йому підведення підсумків, свідомо втягти в дискусію.

3. Усезнайка.

Призвати групу зайняти визначену позицію стосовно його тверджень.

4. Балакучий.

Тактовно переривати. Нагадувати про регламент.

5. Соромливий.

Ставити нескладні питання, зміцнити його впевненість у своїх силах.

6. Негативіст.

Визнати, оцінити його знання і досвід.

7. Не виявляє інтересу.

Запитати його про роботу. Привести приклади з його сфери інтересів.

8. «Велика шишка».

Уникати прямої критики, застосовувати техніку «так, але».

9. Той, що розпитує.

Адресувати його питання групі.

Після наради

1. Повертайтеся - хоча б час від часу - до ходу і результатів конференції, що відбулася, наприклад шляхом опитування учасників:

2. Чи були досить ясними тема і ціль наради ?

3. Чи одержав кожний з учасників вчасно порядок денний і інші матеріали?

4. Чи почалося засідання вчасно ?

5. Чи дотримувалися порядок денний і регламент ?

6. Чи була досягнута мета наради?

7. Чи були розподілені задачі і установлені відповідні терміни?

8. Скільки часу було використано неефективно?

9. Складіть чіткий підсумковий протокол - по можливості через 24 - максимум через 48 годин після завершення засідання.

10. Найбільша помилка після наради - відсутність протоколу, або поганий протокол.

11. Так називаний укорочений протокол з найважливішими даними і результатами слід вже наприкінці засідання роздати всім учасникам у виді фотокопії; у більшості випадків великий протокол стає тоді зайвим.

12. Контролюйте, чи виконуються прийняті рішення усіма, кого вони стосуються.

13. Завдання, що не виконуються, повинні стати першим пунктом порядку денного наступної наради.

3. Раціональні співбесіди. Керування потоком відвідувачів.

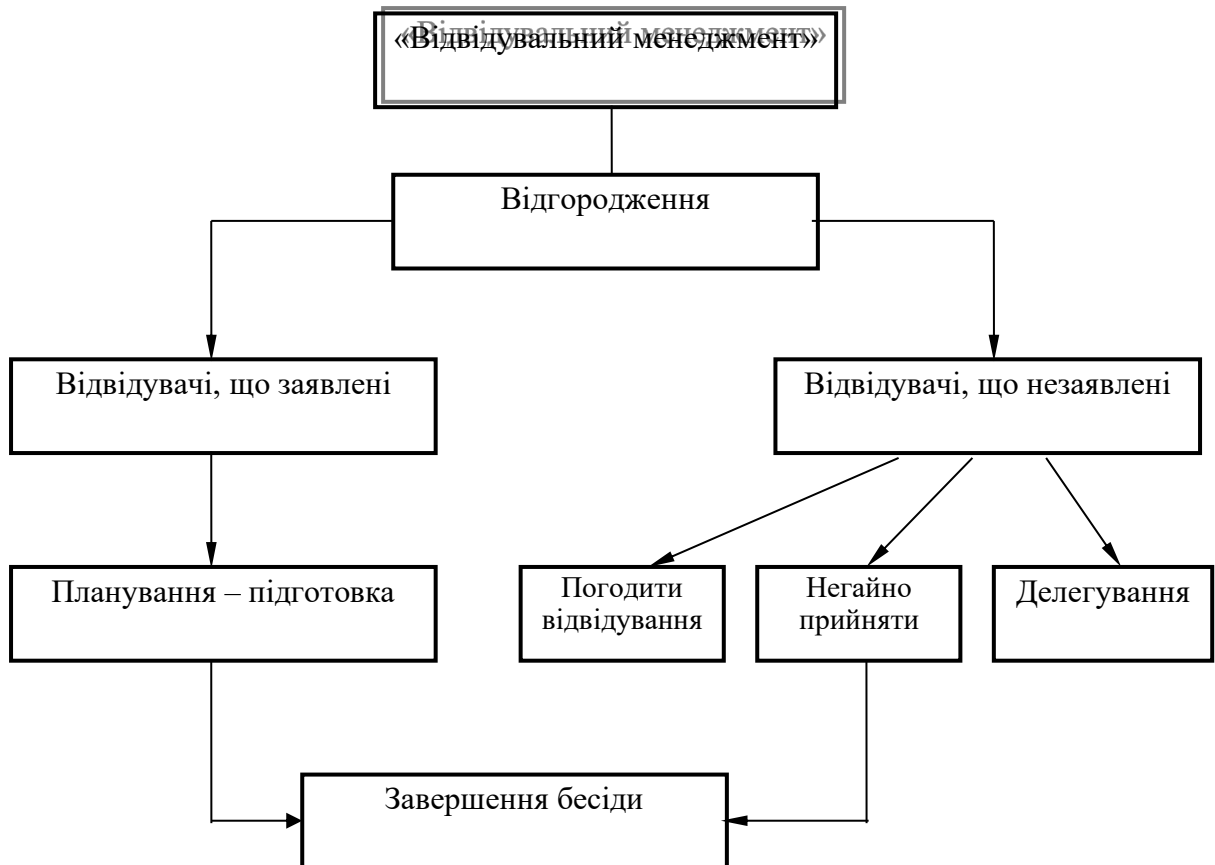


Рис.8.3. Стратегія керування потоком відвідувачів.

Відгородження від відвідувачів:

1. Доручіть своєму секретареві узгодження і дотримання термінів і дат; нехай він погоджує їх завчасно.

2. Використовуйте письмовий стіл Вашого секретаря як свого роду бар'єр, що ніхто не може обминути без відповіді на запитання: «Що я можу для Вас зробити?», «чи не може він Вам подзвонити?» і т.д.

3. Уведіть «спокійну годину», наприклад на початку робочого дня, коли ніхто не може Вас турбувати.

4. Установіть загальну годину для відвідувань і доручіть секретареві запитувати про причини і бажано й час для відвідування, щоб Ви могли підготуватися.

5. Уведіть визначену годину прийому для своїх співробітників.

6. Відвідуйте самі приміщення, де сидять Ваші підлеглі. Набагато простіше самому попрощатися і вийти з приміщення, чим за допомогою компліментів та інших засобів виряджати співрозмовника зі свого кабінету.

7. Приймайте відвідувачів стоячи (наприклад, у приймальні) і визначайте під час вітання пріоритетність і необхідність відвідування. Коли Ваш співрозмовник уже сидить у Вас у кабінеті, Ви виявляєтеся в програші в психологічному відношенні.

8. Намагайтеся по можливості приходити на роботу раніше, замість того щоб затримуватися ввечері.

9. Закрийтеся в якому-небудь приміщенні, наприклад у кімнаті відсутнього колеги; при цьому лише Ваш секретар може бути проінформований про Ваше місцезнаходження.

10. Своїми особистими контактами займайтеся не на робочому місці. Домовляйтеся, наприклад, пообідати з важливими для Вас людьми, або випити чашечку кави.

11. Свій письмовий стіл поставте так, щоб його не було видно у відкриті двері; тим самим ви зможете уникнути потенційних відвідувачів.

12. І найголовніше: покінчить з міфом «відкритих дверей»!

Планування і підготовка відвідувань:

1. Запитуйте себе, маючи на увазі конкретного відвідувача, якого Ви хочете прийняти чи запросити, яка мета Вашої розмови.

2. З'ясуєте на початку візиту по можливості разом зі співрозмовником питання: «Яка мета цієї бесіди?»

3. Попередньо встановлюйте тривалість візиту.

4. Переносьте бесіду на інший час, якщо ви не можете досягти поставленої мети в наявний у Вашому розпорядженні час.

5. Приватну інформацію викладайте наприкінці, коли покінчите з основною темою.

6. Доручіть своєму секретарю стежити за часом візиту; домовтеся з ним про те, щоб він Вам нагадував про нього чи втручався в розмову за допомогою фрази типу: «Через півгодини Ви повинні їхати в місто N» і т.д.

7. Підготуйтеся до бесіди (підгрунтя проблеми, колишні дискусії на цю тему, прийняті рішення і кроки) і тримаєте наготові необхідні документи.

8. Продумайте можливі аргументи і заперечення свого співрозмовника.

9. Нарешті, перевірте, чи необхідна ця бесіда і чи є альтернатива (наприклад, дзвоник по чи телефоні ділова зустріч за обіднім столом).

10. Готуйтеся до розмови, наприклад, за допомогою наступного бланка-листка.

Співбесіда зі співробітниками:

1. Встановіть для співробітників визначену годину прийому, під час якої Ви зможете обговорити з ними усе, що накопичилося за минулий період.

З цією метою заведіть на кожного співробітника окремий листок для записів у своєму щоденнику часу.

2. Проводіть регулярні короткі оперативні наради, щоб прояснити виникаючі робочі й управлінські проблеми.

3. Обідайте разом зі своїми співробітниками час від часу, щоб задовольняти потреби в особистих контактах.

4. Спонукайте Ваших співробітників використовувати телефон або писати короткі записки, коли не потрібно безпосереднє спілкування.

З незаявленими відвідувачами:

1. Насамперед, запитайте відвідувача про причини візиту (з'ясуйте питання: що, для чого, хто, чому, як, чим, коли?).

У залежності від отриманих відповідей:

2. Делегуйте розмову своєму співробітнику, в інший підрозділ чи відділ.

3. Якщо можна вирішити питання з невеликими витратами часу, - продовжуйте розмову.

4. В іншому випадку погодьте час зустрічі і «відпустіть» відвідувача

Завершення розмови:

Якщо відвідувач не бажає завершувати співбесіду, використовуйте наступні методи:

1. Висловіть узагальнююче чи завершальне зауваження.
2. Закінчить ділову частину розмови, перейдіть до балачок.
3. Подивіться на наручний годинник, зробіть так, щоб пролунав запрограмований сигнал.
4. Покажіть, що Вам нудно.
5. Устаньте.
6. Проведіть свого відвідувача до дверей.
7. Почніть читати свої папери в той час, коли відвідувач продовжує говорити.
8. Домовтеся зі своїм секретарем про те, щоб він перервав розмову і нагадав про наступну термінову справу.
9. Під час дискусії говоріть трохи більш енергійно і поспішно.
10. Повідомте свого відвідувача до початку розмови і перед її завершенням про те, що Вас чекають інші відвідувачі і Ваш час обмежений.
Або скажіть просто, що Ви хотіли б тепер закінчити розмову!

4. Ведення телефонних переговорів

10 телефонних «гріхів»:

1. Неясна мета розмови.
2. Імпровізація в підготовці до розмови.
3. Несприятливий час для дзвоника.
4. Пошуки номера абонента.
5. Дзвоник без попередньої підготовки документів.
6. Попередньо не записані ключові слова.
7. Не зрозуміло мету розмови.
8. Монологи замість вислуховування з постановкою питань.
9. Не ведеться наступний запис розмов.
10. Неконкретні домовленості.

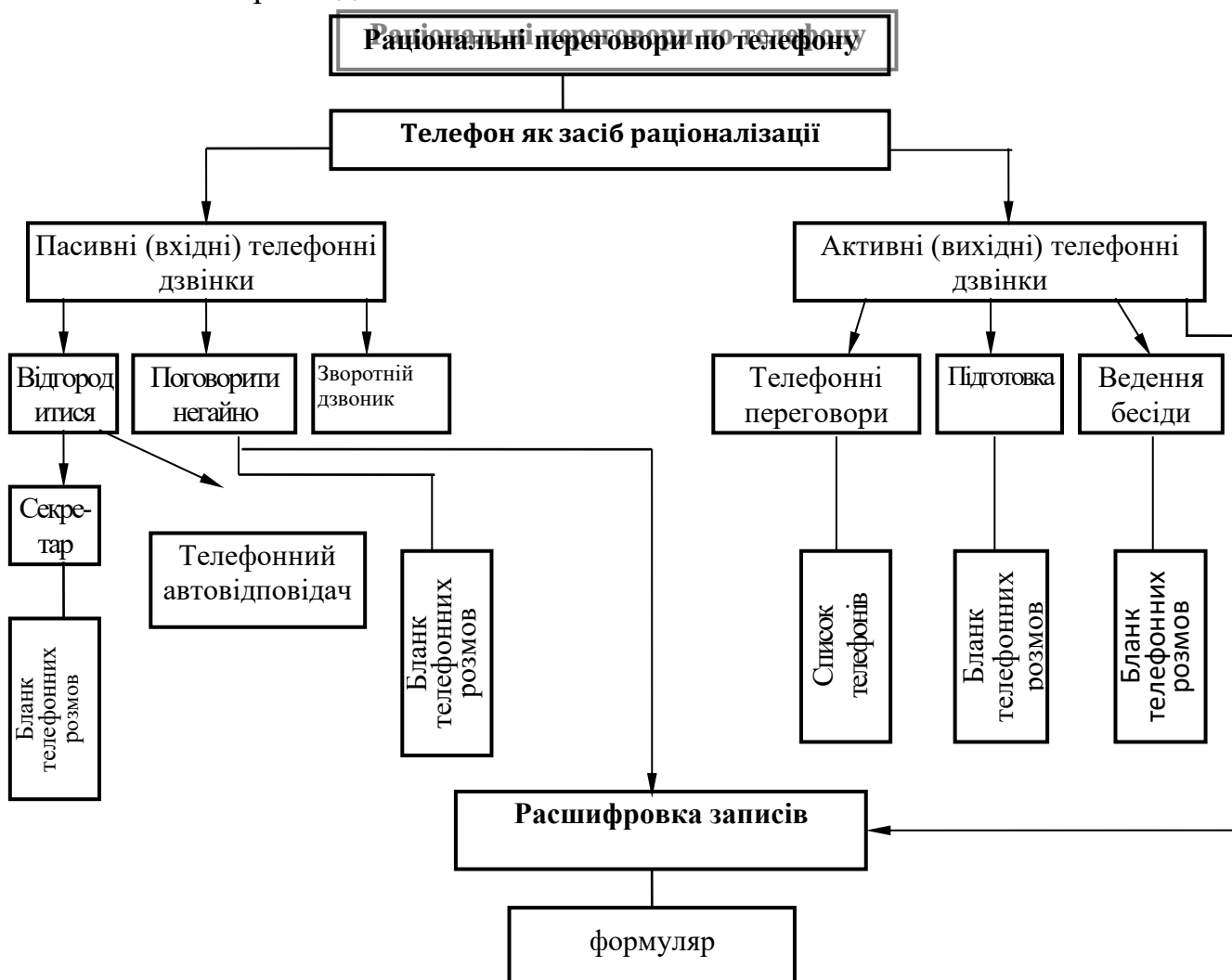


Рис.8.4. Телефон як засіб раціоналізації.

Відгородження:

1. Проінформуйте усіх своїх потенційних абонентів, з якими Ви постійно маєте справу (підлеглих, колег, клієнтів, друзів і т.д.), про те, коли Вам не слід дзвонити.

2. Обговорите також по можливості час для щоденних активних (вихідних від Вас) телефонних розмов, тоді можна буде їх згрупувати і відповідно обробляти.

3. Повідомте також абонентам час, коли вони можуть дзвонити до Вас.

4. Уникайте наприкінці розмови таких фраз, як: «Подзвоніть мені як-небудь!» Згадуйте про це лише тоді, коли Ви цього дійсно бажаєте.

5. Не змушуйте понапрасну чекати свого партнера, що розраховує одержати від Вас звістку, а дзвоните точно в призначений час, перш ніж він подзвонить до Вас.

6. Нехай усі вхідні телефонні дзвоникі йдуть через Вашого секретаря, або використовуйте час від часу автовідповідач.

Відгородження за допомогою секретаря:

1. Секретар повинний обов'язково запитувати про мету дзвоника, щоб визначити ступінь терміновості і важливості розмови.

2. Вручіть своєму секретарю бланк із критеріями, згідно з яким вхідні розмови повинні бути відхилені, перенесені (повторний дзвоник) чи їх слід «пропустити» до Вас.

3. Ніколи не доручайте секретарю образливі для абонента формулювання(образливі – тому що кожна людина, яка телефонує, вважає, що її справа найважливіша):

- «... на важливій нараді»;
- «... не хоче, щоб йому заважали»;
- «... у нього важливий візит».

4. Використовуйте формулювання:

- «... немає на місці (в дорозі, обідає і т.п.) і ми чекаємо його до 14 години.

Не могли б Ви подзвонити пізніше ?

– «... У даний час він дуже зайнятий. Чи слід мені його перервати?»

Ведення телефонної розмови:

1. Бути коротким: зводіть фазу контакту до мінімуму.

2. Спочатку повідомте своєму партнеру, «про що мова йде», і тільки потім поясніть причини і подробиці.

3. Не переривайте розмову з тієї причини, що по іншому апарату надходить важливий дзвоник. У разі потреби запитайте, чи можна Вам перерватися, і завірте в тім, що Ви передзвоните через 10 хвилин.

4. Уникайте «рівнобіжних розмов» з Вашими співробітниками.

5. Висловлюйтесь чітко і запитуйте згоду свого партнера, якщо Ви хочете записати розмову на плівку чи підключити паралельний апарат.

6. Наприкінці тривалої розмови коротко підведіть підсумки і перелічіть міри, які треба прийняти (хто саме, коли і що повинен зробити)?

7. При необхідності попросіть чи пообіцяйте коротке письмове підтвердження телефонних переговорів. Найпростішим шляхом є копія запису розмови з підписом.

8. Під час розмови запишіть такі важливі подробиці, як імена, цифри й основну інформацію, з якою потім зможуть ознайомитися і яку можуть зрозуміти Ваші підлеглі і колеги.

9. Стежте, особливо при міжміських розмовах, за тривалістю розмови - вартістю Вашого дзвоника (використовуйте для цих цілей секундомір, хронограф, пісковий годинник, електронний лічильник і т.п.)

Завершуйте розмову, як тільки буде досягнуто її мету

5. Раціональне ведення кореспонденції

Ведення кореспонденції включає:

- обробку вхідної пошти;
- обробку вихідної пошти.

Раціональна обробка вхідної пошти

1. Слід попередити секретаря про те, щоб Вам на стіл клали тільки вхідну кореспонденцію, що має для Вас значення, і відмовтеся від усієї «рутинної пошти».

2. Доручіть робити попереднє сортування вхідної пошти (наприклад, за пріоритетами) і розкладку її в спеціальні папки.

3. Розпорядіться про те, щоб до вхідного листа прикладалися необхідні роз'яснювальні матеріали.

4. Усе, що не представляє інформаційної цінності, не підлягає обробці чи збереженню, повинно негайно переправлятися в кошик для паперів.

5. При читанні листа відразу ж позначаєте усі важливі місця в тексті, щоб полегшити собі й іншим наступну обробку.

6. Робіть на листі вказівки і зауваження по обробці, вказуйте, наприклад, ключові слова майбутньої відповіді, термін виконання, виконавця, місце в архіві і т.п. Користайтесь в цих цілях наявними формулярами.

7. Вхідну пошту, що повинна оброблятися в іншому місці, негайно переправляйте за призначенням.

8. Обробляйте лист по можливості відразу після одержання, тобто під час перегляду пошти.

9. Обробка кожного листа заключається не тільки в читанні, а й у розробці якихось заходів.

10. Улаштуйте собі шухляду для пошти з трьома відділеннями:

- до негайного виконання;
- до повторного розгляду;
- в архів.

Раціональна обробка вхідної пошти

1. Метод негайної відповіді: напишіть від руки на отриманому Вами листі свою відповідь, поставте дату, підпис і відішліть оригінал відправнику (копію залишіть у справі).

2. Підготовка листів-копій.

3. Підготовка «листів-маятників»

4. Узгодження з партнером - відправлення двох екземплярів з позначкою «Будь ласка, використовуйте прикладену копію для написання від руки короткої відповіді».

5. Використання стандартних бланків.

6. Використання персональних комп'ютерів.

6. Використання листків-пам'яток

Листки - пам'ятки як засіб самоменеджменту мають наступні переваги:

1. Розкладання роботи на окремі фази сприяють концентрації на найбільш суттєвому.

2. Прискорене виконання справи вивільняє додаткову енергію.

3. Немає необхідності знову і знову обмірковувати рутинні справи.

4. Пропадає побоювання того, що про яку-небудь справу забули; листки-пам'ятки дають максимум упевненості при мінімумі контролю.

5. Листки-пам'ятки сприяють накопиченню досвіду й удосконалюванню стилю роботи.

6. Багато справ завдяки складанню списку стають доступними для огляду.

7. Листки-пам'ятки служать інструментом особистої підготовки до роботи.

8. Листки-пам'ятки утворюють основну структуру, що може постійно вдосконалюватися.

9. За допомогою листків-пам'яток легше справлятися з рутинною роботою.

10. Листки-пам'ятки є постійним нагромаджувачем досвіду, вони розвантажують нашу пам'ять.

Примітка:

- листки-пам'ятки служать для керування інформаційними розумовими процесами, а також процесами формування думок і прийняття рішень;

- листки-пам'ятки особливо рекомендуються для здійснення аналізу, спостережень, контролю, проведення переговорів і бесід, підготовки доповідей, відряджень і т.п.

- підготовка відряджень;

- підготовка конференцій;
- професійне диктування;
- проблемний аналіз;
- контроль за реалізацією проектів;

При вивченні теми “Інформація і комунікації” студенти повинні усвідомити, що комунікація – це обмін інформацією. Переробка інформації має бути пов’язана з особистими та професійними цілями.

Раціональне читання – це насамперед визначення пріоритетності. Слід знати та вміти використовувати методи та техніку раціонального читання (метод SQ3R, методи “до читання”, “під час читання”, “після читання”, маркування тексту та інші).

Слід засвоїти правила підготовки та проведення нарад, типи поведінки учасників нарад, раціональне проведення співбесід, управління потоком відвідувачів, правила користування телефоном і ведення телефонних переговорів, правила раціонального ведення кореспонденції, використання аркушів – пам’яток.

Для формування умінь і навичок слід вирішити ситуаційні завдання № 13, 15, 20, 21 із збірника ситуаційних завдань [19].

Питання для самоконтролю:

1. Як можна підвищити швидкість читання?
2. Які методи “до читання Ви знаєте?
3. Які методи “під час читання” Вам відомі?
4. У чому сутність техніки читання “за діагоналлю” ?
5. У чому сутність техніки читання “слалом”?
6. Які методи “після читання” Ви знаєте?
7. У чому переваги маркування тексту?
8. У чому сутність та зміст методу SQ3R?

9. Які правила підготовки нарад Вам відомі?
10. Які Ви знаєте типи учасників нарад та як з ними поводитися?
11. Які правила слід застосовувати після проведення нарад?
12. Як можна управляти потоком відвідувачів?
13. Які телефонні “гріхи” Вам відомі?
14. У чому сутність поняття “телефонні блоки”?
15. Які Ви знаєте правила ведення телефонних переговорів?

Тема 9. Оцінка світового досвіду управління і роботи керівника в умовах самоменеджменту

План лекції

1. Зміст управління в умовах самоменеджменту.
2. Цілі та зміст роботи керівника.
3. Закордонний досвід роботи керівника в умовах самоуправління.
4. Аналіз чинників результативності і успішної діяльності керівника в системі самоменеджменту.

1. Зміст управління в умовах самоменеджменту.

Управління – це процес впливу на діяльність окремого працівника, групи чи організації в цілому з метою досягнення максимально можливих результатів у відповідних умовах; гармонійне поєднання людських і матеріальних ресурсів з метою виконання завдань і досягнення цілей фірми.

На практиці для досягнення конкретних результатів здійснюється процес управління. Кожен працівник трудового колективу вносить у виробничий процес свою частку, яка формує кінцевий результат. Трудовий внесок кожного працівника, якщо його трудовий процес правильно спланований, є складовою частиною загального успіху. На практиці поряд з великими фірмами існують середні та малі. Існує така думка, що на малих підприємствах процес управління простіший, ніж на великих. Однак суттєва різниця полягає не у розмірах, а у здійсненні управлінських функцій. На малих підприємствах функції керівника і замісника нерідко виконує сам керівник. Однак при збільшенні об'єму робіт і розмірах самої організації будь-який працівник не може здійснювати управлінські функції. Для цього необхідні спеціалісти, фахівці даної справи. Так функції управління стають основними у їх діяльності.

Під **управлінням** розуміють не тільки роботу саме тих осіб, які офіційно призначені на посаду керівників, але й наставницьку роботу кожного керівника по відношенню до себе і до підлеглих зокрема. Пояснимо зміст управління за допомогою рисунку 9.1.



Рис.9.1. Зміст управління

Управління діяльністю. Метою такого управління є досягнення необхідних результатів в даній конкретній ситуації і при даному оточенні.

За допомогою системи управління керівники намагаються впливати на процес здійснення наміченої цілі на всіх етапах – на стадії планування, виконання (виробництва) і контролю за виконанням. Управління діяльністю та підлеглими (оточенням) означає роботу, що дістала назву управлінської діяльності.

Управління людьми. Означає діяльність по управлінню персоналом організації. Цю сферу управління ми називаємо роботою керівників. Більш конкретніше і детальніше у курсі «Управління персоналом».

Подальше вдосконалення управління діяльністю організації та людьми буде здійснюватись за рахунок вдосконалення самої системи управління, покращення планування діяльності фірми, дослідження і розвиток мікроклімату в організації, а також постійне вдосконалення розподілу праці.

2. Цілі та зміст роботи керівника

Цілі та зміст роботи керівника можна розглядати з точки зору організації в цілому, персоналу і самого керівника.

З точки зору організації в цілому найважливішими цілями керівника є узгодження довго- і короткострокових кінцевих цілей, а також постійний розвиток діяльності організації та її персоналу.

З точки зору персоналу, керівник повинен добре знати своїх підлеглих і як працівників, і як людей. Обговорення особистих проблем та підтримка керівника розцінюється як заохочення (морально-психологічне). Разом з тим керівник повинен враховувати потреби своїх працівників індивідуально (індивідуальний підхід). Тим самим керівник створює активну і стимулюючу робочу атмосферу.

З точки зору самого керівника – означає, що в трудовому колективі керівник повинен піклуватись про те, щоб робота, яка виконується в кожний даний момент, в максимальній степені відповідала поточним і майбутнім потребам персоналу. При цьому керівник несе головну відповідальність за забезпечення і постійний розвиток власної мотивації. Він повинен достатньо добре знати себе самого і піклуватися про те, щоб робота стимулювала творчий підхід та ініціативність. Він повинен правильно розподілити свій робочий час, щоб його вистачало на вирішення всіх важливих питань. Керівник повинен розвивати себе і як людину, і як керівника. Внутрішньо спустошений керівник (відсутня внутрішня мотивація) являє собою загрозу ефективній роботі трудового колективу. І тільки від керівника буде залежати те, щоб не опинитись в такій ситуації.

3. Закордонний досвід роботи керівника в умовах самоуправління

Так, як вітчизняний досвід самоуправління практично відсутній, то доцільно розглянути закордону практику в даній сфері управління. Одним з найважливіших питань самоуправління є питання: *яким чином я можу працювати найбільш ефективно і досягнути найкращих результатів?* По

своєму характеру робота керівника полягає в тому, щоб відповідним чином впливати на поведінку, дії людей, направляючи і мотивуючи їх на досягнення спільних цілей. Однак, це перш за все повинно ґрунтуватись на взаємодії, співпраці між керівником і працівником у відмінності від традиційних методів керівництва, які існували у нас на протязі багатьох десятиліть. Дії керівника визначаються тим, як він розуміє і сприймає свої функції і задачі, яку він займає по відношенні до них позицію, на основі яких передумов він діє.

Отже, **дії керівника** – це його стиль, спосіб його роботи. Виникає питання, а саме, як повинен діяти керівник для забезпечення ефективного результату, яке і є одним із основних напрямків розвитку управлінської думки за кордоном, навколо якого ведуться дискусії.

Для аналізу даного напрямку вченими-практиками була пророблена дослідницька робота, в основі якої було вивчення відмінних притаманних специфічних рис роботи керівника, а саме, притаманних рис **двох типів керівників**: керівників за результатами і керівників за особистим внеском (табл.9.1).

Таблиця 9.1

Порівняльна характеристики типів керівників

Притаманні риси керівника за результатами	Притаманні риси керівника за внеском
1. В своїй діяльності бере до уваги оточення як свого підприємства так і зовнішнє. 2. Розробляє принципи діяльності для своїх підлеглих і для всього підприємства. 3. Делегує значну частину відповідальності іншим, виступаючи хорошим наставником.	1.Активність концентрується тільки на своїх підлеглих та колегах по роботі. 2.Здійснює принципи діяльності, вироблені іншими. 3.Прагне тримати у своїх руках все управління, виступаючи в якості командира. 4. Діє схематично навіть в мінливих ситуаціях.

<p>4. Приймає до уваги ситуацію, що склалася.</p> <p>5. Дає можливість підлеглим показати себе (проявити).</p>	<p>5. Прагне сам продемонструвати як свої, так і чужі ідеї.</p>
<p>6. Заохочує підлеглих.</p> <p>7. Здатен відрізнити суттєве від не суттєвого (використання часу)</p> <p>8. Ставить за мету вдосконалюватись в галузях, які йому мало відомі.</p> <p>9. Допускає конструктивну критику діяльності власної фірми.</p> <p>10. Не боїться ризику та відповідальності.</p>	<p>6. Зацікавлений в основному тільки власною кар'єрою.</p> <p>7. Займається рутинною роботою, пов'язаною із великою втратою часу.</p> <p>8. Обмежує свої інтереси тими спеціальними галузями, які засвоєні під час навчання і на практиці.</p> <p>9. Критикує методи роботи.</p> <p>10. Боїться ризику і прагне діяти «на авось».</p>

Проаналізувавши дані таблиці можна зробити висновок, що керівник по результатах в багатьох аспектах відрізняється від керівника-виконавця. В якості першого дають основу для формування бажаного типу керівника. Однак ефективність управління залежить від якостей керівника і від інших факторів, а саме, від змін, які відбуваються в різних ситуаціях в процесі управління, а також в людському оточенні, в якому саме і здійснюється керівництво. Саме тому в дослідженнях притаманних рис керівника, починаючи з минулого десятиліття, стали приділяти більшу увагу діям керівника.

Дії керівника залежать від його мислення:

1. **Одномірне мислення** – найбільш старе мислення, в основі якого лежить авторитарно-демократичний підхід. Шляхом дослідження і за допомогою практичного досвіду було доведено, що той спосіб управління, який використовувався в кожному конкретному випадку, знаходився між авторитарністю і демократичністю.

2. **Двохмірне мислення** – на першому етапі підкреслюється значення ефективності і одержання конкретних результатів. Принципи демократичності проявляються в участі і увазі персоналу. Демократичність і авторитарність розглядались в поєднанні. На другому етапі останні вже розглядались як незалежні зміни. Увага концентрується як на задачах, так і на людині (людський фактор).

3. **Трьохмірне мислення** – поряд з людським фактором та діяльністю береться до уваги поняття ефективності – результативності, яку досягається за рахунок управління. *Головним в трьохмірному мисленні* є врахування конкретної практичної ситуації і висування на перший план необхідних дій керівника. На практиці це повинно означати, що керівник повинен механічно змінювати стиль керівництва при зміні відповідних умов. Це повинно здійснюватись гнучко і з відповідним усвідомленням необхідності здійснення даних дій.

4. **Багатомірне управлінське мислення** – враховуються усі вимоги, які ставить перед нами процес управління (особисте бажання навчитись і в подальшому бути ефективним керівником). *Головним в багатомірному мисленні* є думати і діяти багатосторонньо. Цей тип мислення може характеризуватись поряд з ефективністю і результативністю мотивованістю, якістю праці, швидкістю прийняття рішень. Саме останніми і характерне багатомірне мислення, в якому все ж таки найважливішими елементами являються ефективність і результативність.

Хороші результати управління досягаються завдяки використанню змін при різних конкретних ситуаціях. Прямолінійний (одномірний) спосіб управління є ефективний тільки в прямолінійних ситуаціях. Однак, на практиці внутрішня і зовнішня ситуації кожного підприємства змінюється дуже швидко. Тому, можна вважати, що сучасним хорошим керівником є той, хто вміє правильно і швидко зреагувати (нестандартно, творчо і по-новому) на зміни ситуацій.

4. Аналіз чинників результативності і успішної діяльності керівника в системі самоменеджменту

Чинники результативності працівника можна показати схематично (рис. 9.2).

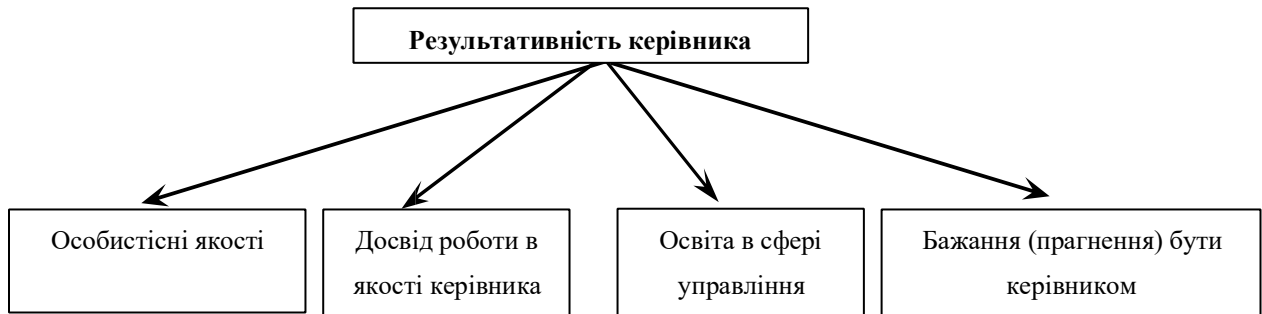


Рис.9.2. Чинники результативності керівника

Оцінка основних чинників самоуправління

Дана оцінка здійснюється на основі трьох етапів. Для аналізу чинників результативності необхідно дати оцінку основ ефективного управління. На **першому етапі** виявляються власні сильні та слабкі сторони керівника. Дані заносять в таблицю 9.2.

Таблиця 9.2 Аналіз

сильних та слабких сторін керівника

Сильні сторони	Слабкі сторони
.

З метою забезпечення ефективності власної роботи керівника робляться відповідні висновки про підсилення сильних сторін та усунення (послаблення) слабких сторін.

Після цього переходимо до **другого етапу** – детального аналізу чинників успішної діяльності керівника. Для досягнення успіху від керівника вимагається наявність відповідних здібностей. До них відносять: вроджені і набуті якості (технічні, аналітичні, комунікаційні тощо). При наявності набутих у керівника є відповідна позиція і мотиви діяльності. На позицію і мотивацію керівника

впливає стимулювання (преміювання, різного роду винагороди) і звичайно, атмосфера у колективі. Тому успіх являється результатом правильного поєднання особистісних здібностей (якостей) керівника з його службовими обов'язками.

Основою творчого управління є здатність керівника позитивно впливати на інших людей (працівників фірми). Керівник вважається хорошим, якщо його вплив обґрунтований і якщо підлеглі йому працівники із задоволенням виконують його вказівки. Отже, керівник відіграє важливу роль в організації і при цьому несе особливу відповідальність. Хороший керівник повинен працювати в творчій взаємодії з іншими працівниками на усіх рівнях організації, з клієнтурою фірми, а також з окремими особами інших організацій в інтересах власної.

Загальні якості керівника концентруються в знаннях і навиках, в особистих якостях і рисах характеру, комунікативних здібностях. **Керівник** – це людина з широким діапазоном знань і його найціннішою рисою є вміння використовувати при необхідності послуги спеціалістів.

Поряд з цим **важливим завданням самоуправління** є правильна орієнтація для фірми, яку ще називають **стратегічним плануванням**. При цьому керівник повинен бачити майбутнє фірми, визначивши цілі, задачі і знайти способи для їх досягнення та вирішення. Стратегічний підхід керівником повинен здійснюватись як при створенні, так і при вдосконаленні діяльності фірми, так і при вдосконаленні власної діяльності і діяльності підлеглих.

В цілому, **мистецтво самоуправління проявляється в кризових ситуаціях у вигляді правильних та швидких рішень**. Наприклад, ті керівники, які добре справлялись із своїми службовими обов'язками на протязі багатьох років в умовах стабільної діяльності підприємств, в сьогоденних кризових умовах господарювання, не можуть справлятися із власними обов'язками, пов'язаними із вирішенням кризових проблем, економічною ситуацією, яка склалась, і вони в кінцевому результаті були відкинуті від керма управління, оскільки не відповідали вимогам часу по всіх параметрах і навпаки.

На сьогоднішній день дуже важливим для керівників є те, як вижити в умовах тотальної кризової ситуації і жорсткої конкуренції. Узагальнимо усі **найважливіші чинники, необхідні для успішної діяльності керівників** у таблиці 9.3.

Таблиця 9.3

Узагальнені чинники, які необхідні для успішної діяльності керівників

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Вміння добиватись результатів і прагнення працювати для їх досягнення.2. Вміння і бажання нести відповідальність і приймати ризиковані рішення.3. Готовність до різного роду змін, управляти ними і використовувати їх в інтересах фірми.4. Готовність до введення відкритого способу управління (співробітництва).5. Мистецтво приймати швидкі рішення.6. Здатність сконцентрувати увагу на теперішньому і майбутньому.7. Здатність бачити зміни (переміни), які проходять як в середині фірми, так і поза нею, і використовувати їх.8. Прагнення до різного роду соціальних взаємовідносин.9. Готовність до загального керівництва.10. Творчий підхід до власної роботи.11. Постійне самовдосконалення.12. Вміння правильно і раціонально використовувати свій час.13. Готовність до мотивування себе і персоналу.14. Готовність працювати із персоналом.15. Готовність до політичного керівництва.16. Міжнародний кругозір. |
|--|

Найбільш загальними причинами постійної втрати керівниками своєї ефективності є швидкий розвиток технології, вдосконалення систем управління, зміни цінностей, фізичний стан керівників, його особисте відношення до постійного саморозвитку.

Третій етап – оцінка чинників ефективної діяльності керівника. Для цього складемо таблицю чинників успішної діяльності в сфері самоуправління. На основі вище перелічених чинників вибираємо 5-7 найважливіших. Після цього визначимо, наскільки вміння і навички відповідають чи не відповідають даним чинникам. Далі складемо план заходів, який передбачає, по-перше, використання вже «готових» передумов успіху, по-друге, доопрацювання інших якостей (табл.9.4). Таку оцінку особистих якостей необхідно робити один раз на рік.

Таблиця 9.4 **Оцінка**

чинників успішної діяльності керівника

1. Найважливіші чинники успішної діяльності керівника.	2. Оцінка чинників діяльності (відповідають їм чи ні вмінням та навикам керівника)	
	2.1. Відповідають: як проявляються.	2.2. Не відповідають: як проявляються.
План заходів для використання «готових» передумов і доопрацювання інших якостей необхідних керівнику.		

Тема 10. Організація практичної роботи керівника в умовах самоменеджменту

План лекції

1. Аналіз чинників, що характеризують загальний стан організації.
2. Роль керівника в організації та способи його управління та самоуправління.
3. Визначення власного стилю управління і використання його в практичній діяльності керівника.
4. Сутність творчого підходу в діяльності керівника як основного елементу самоменеджменту.

1. Аналіз чинників, що характеризують загальний стан організації

Основною задачею управління за ситуацією є отримання хороших функціональних результатів – запланованих чи випадкових. Комерційні результати досягаються шляхом використання оточуючого за допомогою добре поставленого управління людьми і комунікаціями. По цій причині на етапі планування управління за результатами крім комерційної діяльності визначаються бажані результати управління людьми і зв'язками, а також результати, отримані внаслідок розвитку організації.

Прогнозування управління за результатами

Успіх управління за ситуацією прогнозується поряд з визначенням ключових результатів також і:

1. Творчим і індивідуальним підходом до планування.
2. Складанням календаря використання часу для виконання задач управління з точки зору досягнення результатів.
3. Готовністю використання найбільш суттєвих зовнішніх і внутрішніх чинників стану організації.
4. Володінням ефективними стилями управління і взаємовпливу, а також методами і технікою управління.
5. Творчим вдосконаленням роботи.

Управління за ситуацією займає значну частину всього виробничого часу, так як за своїм характером воно є щоденним. Суттєві чинники ситуації є необхідними елементами планування і практики, тому що саме вони надають роботі індивідуальний характер. **Чинники ситуації** можуть бути за своїм характером загальними, що впливають на діяльність всієї організації. Інші є колективними і проявляються в роботі окремих керівників.

Вплив чинників ситуації з точки зору результату може бути як позитивним, так і негативним. Розглянемо наступні загальні чинники комерційної фірми, які створюють загальну основу її діяльності: 1. Загальний характер комерційної діяльності; 2. Загальний економічний стан; 3. Взаємопов'язані групи підприємства; 4. Етапи розвитку організації; 5. Розмір; 6. Структура; 7. Атмосфера; 8. Ресурси; 9. Керівники.

1. Загальний характер комерційної діяльності виступає в якості загального чинника ситуації, що надає специфічний відтінок практичній діяльності (в залежності від того, якою діяльністю займається дане підприємство, фірма) – сфера послуг, промислове підприємство.

2. Загальний економічний стан приймають до уваги на етапі планування діяльності. Якщо керівництво фірми реагує на зміни кон'юнктури на різних її етапах, що веде до змін ресурсів і стану на ринку кожного окремого підприємства, то негативні впливи кон'юнктурного циклу можна звести до мінімуму, а також використати з вигодою.

3. Взаємопов'язані групи підприємства – мова ведеться про використання груп для покращення результатів діяльності із проведенням відповідних заходів з боку керівництва фірми. В своїй виробничій діяльності підприємство є частиною суспільства як єдиної системи. Підприємство розглядається як відкрита система. Особи, групи, які входять у нього із властивими їм цілями, інтересами і які залежать від даного підприємства, називаються **взаємопов'язаними групами підприємства**. Такими групами є власники, персонал (керівники, спеціалісти, службовці, робітники), фінансисти, клієнти, суспільство, постачальники. Взаємопов'язані групи роблять свій внесок

у підприємство і отримують за це компенсацію у різній формі. До числа пов'язаних груп відносять конкурентів, які також впливають на діяльність підприємства та її результати. **Взаємопов'язані групи підприємства поділяються на три види:** внутрішні, зовнішні та універсальні.

4. Етапи розвитку організації. Вплив даного чинника відчувається в поточному плануванні з метою здійснення управління та прогнозування зміни методів діяльності для отримання оптимальних результатів. **Основними етапами розвитку організації є:**

1. Етап створення організації – потреба в директорі нового типу.

2. Етап керівників – бунт начальників відділів або втрата інтересу до діяльності.

3. Етап делегування повноважень, який веде до кризи контролю.

4. Етап координування, який приводить до бюрократичної кризи.

5. Етап співробітництва, що веде до психологічної кризи.

На кожному з даних підетапів розвитку проходять значні зміни, що залежать від цілей керівництва фірми, структури організації, способів діяльності керівництва, системи контролю власних джерел мотивації керівництва. Аналіз даних підетапів дає змогу прогнозувати розвиток організації із врахуванням важливого моменту, що **розвиток** – це безперервний процес.

5. Розмір організації є статичним чинником ситуації, однак зміни її розмірів вимагають від керівництва активної діяльності. Даний чинник впливає на процес управління, структуру правління, гнучкість, використання ресурсів, взаємодію з оточуючим середовищем.

6. Структура. Існують наступні основні структури організації: **лінійна, функціональна, лінійно-функціональна (лінійно-штабна), матрична.**

В розвитку структури організації важливим є досягнення відповідності між основними рішеннями і чинниками, пов'язаними з ним (рис. 10.1.).

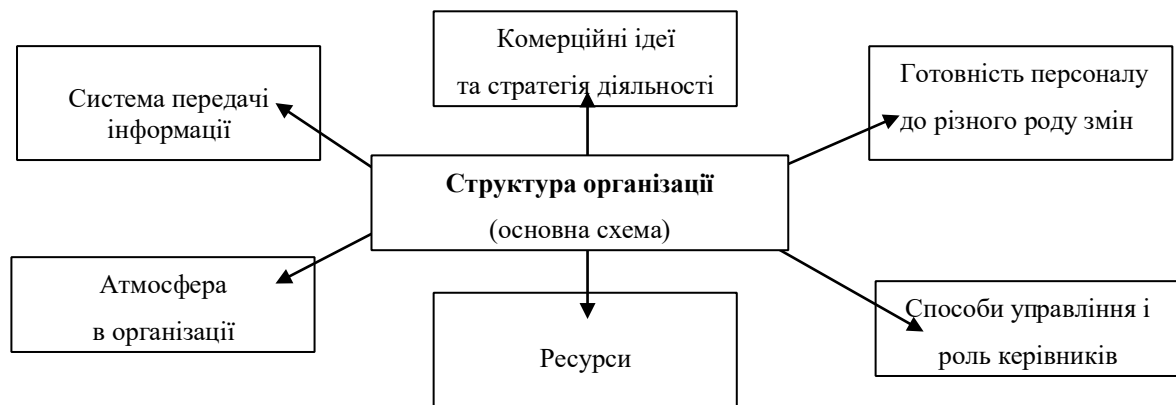


Рис. 10.1. Чинники, які необхідно приймати до уваги при вдосконаленні структури організації

7. **Атмосферу організації** можна розглядати як поєднання чинників і властивостей, через призму яких організація розглядає своїх членів і своє оточення. Зміст атмосфери організації уточнюється на основі суб'єктивного досвіду її членів. **Основними елементами атмосфери є: структура організації; незалежність; гласність; направленість на розвиток відносин між працівниками.**

Вагомих результатів в розвитку атмосфери організації можна досягнути тоді, коли лінійне керівництво безпосередньо візьме участь у цій роботі. Силами зовнішніх і внутрішніх консультантів надається підтримка заходам по розвитку атмосфери організації. З точки зору успіху програми вдосконалення атмосфери організації важливе значення має особистість керівника.

8. **Ресурси** (інформаційні, трудові, матеріальні, фінансові), якими володіє організація, їх якість і кількість є значним чинником ситуації. **Завдання керівництва** – забезпечити можливість здійснення планів, а разом з цим і безперервну діяльність організації на найближчу і подальшу перспективу шляхом розвитку використання наявних і залучення нових ресурсів.

9. **Керівники.** Кожен керівник є суттєвим чинником стану організації. Оцінка його роботи, наявний досвід, мотивованість і рівень поставлених завдань впливають на способи роботи керівників. Дослідження підтверджують той факт, що процес вдосконалення організації і процес індивідуального вдосконалення

керівників проходить одночасно і поетапно. Задача відповідальних керівників – направити організацію в цілому і її окремі складові частини в напрямку позитивного розвитку.

2. Роль керівника в організації та способи його управління та самоуправління

Виконання повноважень та обов'язків керівника вимагає постійного піклування про професійну майстерність (професіоналізм). Розглянемо роль керівника та способи управління в різних ситуаціях.

Керівник в малому трудовому колективі (декілька десятків працівників)

Мала організація діє гнучко без проміжних рівнів управління, швидко пристосовується до нових ситуацій. Найчастіше в малому трудовому колективі роль керівника дуже чітко не визначається. Нерідко буває так, що один або декілька людей в силу свого досвіду та компетентності стають лідерами неформальних груп. В цьому випадку на здійснення функцій керівництва не акцентується увага і ці функції виконуються паралельно з іншою роботою. І керівник, і робітники, виконуючі функції начальників, самі виконують великий обсяг роботи і беруть участь в практичній діяльності. Взаємовідносини керівників і підлеглих носять безпосередній і відкритий характер.

В малому трудовому колективі від начальника вимагається виключно висока готовність забезпечити відносини з працівниками. При цьому власний авторитет керівник будує на власних професійних та особистих якостях. Начальник – це частина трудового колективу, яка не прагне помітно виділятися із нього. Однак, тим не менше, він несе особливу відповідальність за результати діяльності та хорошу атмосферу в робочій групі.

Керівник в організації, що діє на функціональній основі (від декількох десятків до декількох сотень працівників)

Проаналізуємо організацію більш чітку по структурі, що акцентується на функціональну основу та спеціалізацію. Керівники різних рівнів не в змозі спілкуватись із усім персоналом, однак при цьому керівники кожного підрозділу повинні зберігати ті безпосередні взаємовідносини з підлеглими, які були присутні в малому колективі.

Акцент діяльності керівника та використання робочого часу переноситься на вирішення прямих задач керівництва і управління. Тут за результати діяльності відповідає керівник більш високого рівня, а сприяє їх досягненню нижчестоящий керівник. Це означає, що число адміністративних функцій керівника збільшується і вони займають більшу частину часу. В малому колективі начальник повинен бути добрим керівником оперативної практичної діяльності, а зараз він повинен бути здатен до ефективного здійснення управління адміністративною одиницею.

При управлінні організацією, що орієнтується на функціональну основу, існує відповідальність за виконання та видатки. В цьому випадку обов'язки керівника чітко визначені. Робота керівника за своїм характером базується на задачах та їх виконанні. Його задача – вчасно інформувати весь персонал про цілі підрозділу, їх досягненню в межах всієї організації. Керівник несе відповідальність за постійне зростання (розвиток) і власний, і підлеглих у відповідності з функціональними вимогами (потребами).

Керівник в колективі, орієнтованому на результат

Більшість колективів повинні перейти до організаційних структур і способів управління, що акцентуються на відповідальності за результат. В цьому випадку вимоги, що пред'являються керівнику, значно змінюються. Він повинен керувати персоналом, чітко акцентуючи увагу на результат, а не на традиційні моменти – особистий вклад чи задачі. **В такій організації керівник повинен проявити наступні якості:**

- 1) широка загальна уява про стан справ в межах власного підрозділу, усвідомлення змін у зовнішньому середовищі і можливості їх використання;
- 2) чуйність до ситуацій в середині і зовні організації;
- 3) творчий підхід і вміння мотивувати самого себе і персонал в цілях досягнення результатів;
- 4) бажання (прагнення) до співробітництва;
- 5) розуміння результатів, уміння планувати та використовувати плани;
- 6) здатність ризикувати;
- 7) позитивне відношення до роботи, до себе і колег;
- 8) здатність приймати рішення;
- 9) здатність до нового мислення з орієнтацією на результат;
- 10) готовність дати оцінку отриманим результатам і визначити програму розвитку підрозділу і персоналу.

Щоденна робота керівника

Готовність керівника до ефективної діяльності визначається його щоденною роботою.

- Ефективний керівник намагається отримувати хороші результати постійно, а не тільки час від часу як підсумок різних випадковостей; він повинен чітко визначити цілі своєї діяльності як на короткий, так і на більш тривалий період.

- Ефективний керівник складає для себе особистий план роботи і розподілу часу на кожен день і на декілька тижнів наперед. Він слідкує за тим, щоб і у персоналу були складені відповідні плани, хоча б на рівні робочих груп.

- Даний керівник прагне одержання хороших результатів, планомірного використання робочого часу, а також встановлення необхідних контактів з точки зору результатів як від себе, так і від підлеглих.

- Він планує підлеглим чіткі результати, особливо на короткий період, делегує робочим відповідальність за досягнення результатів по мірі їх зростання

(підпорядкованості). У цьому випадку мова йде про делегування відповідальності за результат, а не за вирішення окремих задач.

- Він використовує в якості методу управління бесіду про результати, яка одночасно є частиною ефективного зворотного зв'язку між ним і підлеглими.
- Він вибирає разом з персоналом правильний спосіб виконання кожної роботи чи визначає, як вона буде виконуватись – індивідуально, в парі, чи групою.
- Ефективний начальник вміло дає доручення (вказівки), направлені на досягнення результату. Він свідомо здійснює керівництво і дає чітку оцінку роботи та заохочення підлеглих.
- Він повинен із існуючої кількості підлеглих вміло підібрати компетентного працівника і навчати його «всім тонкощам даної справи» – для передання йому згодом функцій начальника.
- Він повинен розвиватись сам і забезпечувати розвиток підлеглих, контролюючи використання нових моментів мотивації.
- Він повинен цінити як себе, так і персонал.
- Він повинен прагнути до співробітництва (зовнішнього і внутрішнього).
- Повинен справлятися із виникаючими конфліктними ситуаціями.
- Повинен успішно використовувати компетентність працівників інших підрозділів.

Висновок: щоденна управлінська робота відображає буденність стадії здійснення управління по результатах. Саме через повсякденну активність досягаються заплановані і породжені непередбаченими ситуаціями результати.

3. Визначення власного стилю управління і використання його в практичній діяльності керівника

Визначення власного стилю управління і гнучке його застосування поряд з іншими стилями управління дає можливість використати всі суттєві чинники ситуації та інші джерела впливу керівника.

При визначенні власного стилю управління керівник повинен:

здійснити перегляд типу мислення – з одномірного до багатомірного і «технологічного» та мислення категоріями пов'язаних груп.

«Технологічне» (попроцесне) мислення дозволяє:

- показати картину всієї діяльності підприємства і його окремих ланок, їх співвідношення;

- пояснити найбільш типові фази виробничої і фінансової діяльності підприємства, вплив прийнятих рішень по даних фазах на кінцеві результати діяльності;

- роз'яснення персоналу усіх рівнів їх ролі в досягненні кінцевих результатів. **Застосування мислення категоріями взаємопов'язаних груп допомагає керівнику спланувати свою діяльність і прийняти правильні рішення:**

- в'яснити, які із пов'язаних груп зацікавлені в діяльності даного підприємства, який внесок вони готові внести і що вони очікують натомість тепер і в майбутньому;

- провести аналіз сильних і слабких сторін підприємства, перспектив розвитку;

- виробити основу для стратегічних планів;

- отримати основу для подальших стратегічних дій.

Основними вимірами стилів управління є авторитарність (демократичність) – встановлення нових відносин; ефективність – вміння об'єднати основні чинники ситуації для досягнення хороших результатів.

Оскільки на практиці не існує ідеального стилю управління, то кожному окремому керівнику серед них необхідно вибрати свій власний стиль прийняття управлінських рішень на основі аналізу управління справами і людьми.

Управління справами (ділами) і людьми

Результат управління особи, в тому числі керівника, складається з двох груп чинників – структурних і активізуючих.

Управління структурними чинниками означає управління ділами, а управління активізуючими чинниками – управління людьми. Структурні

чинники управління вимагають раціонального підходу, логічності, об'єктивності, систематичності. **Активізуючі чинники управління** вимагають творчого підходу, знань в сфері людської поведінки, відчуття ситуації і проблеми.

Хороший результат управління можливий тоді, коли керівник володіє ситуаціями управління і досягає завдяки цьому рівноваги у використанні **структурних і активізуючих чинників**, які представлені на рисунку 10.2.

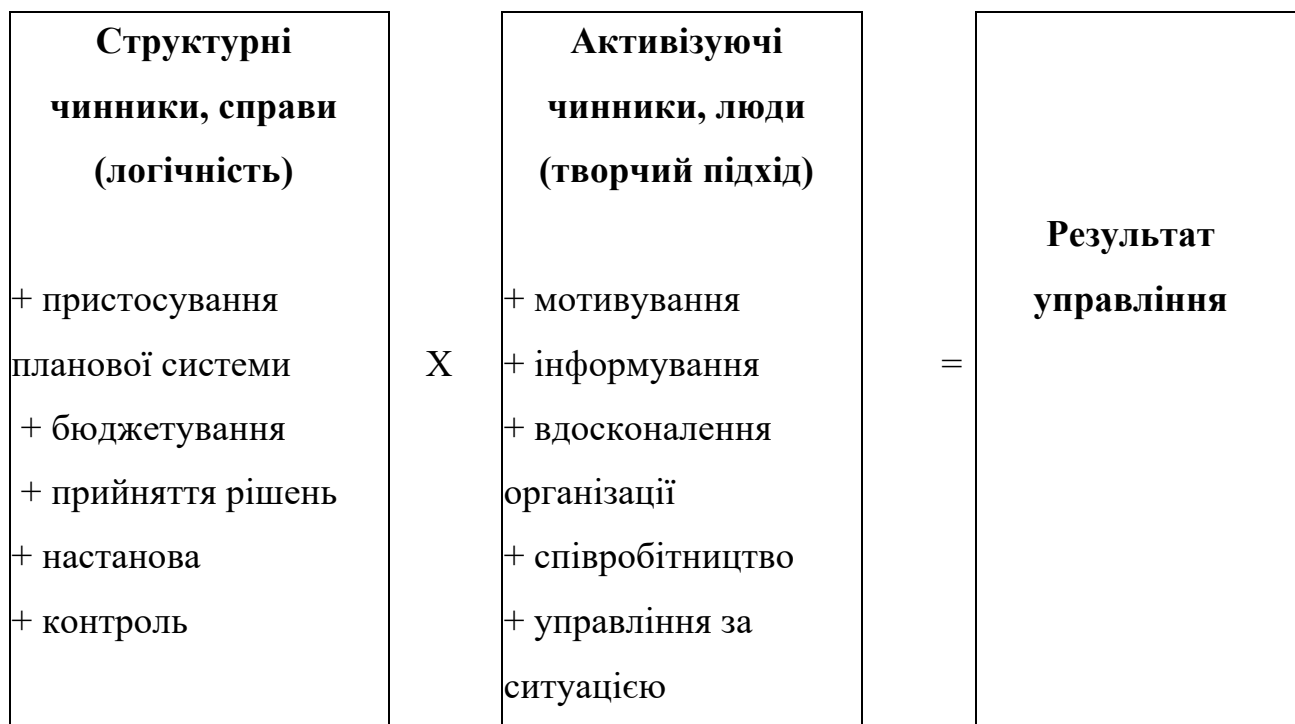


Рис. 10.2. Структурні та активізуючі чинники управління

Аналіз власного стилю управління

Багатостороннє тестування стилю управління передбачає одержання відгуків про нього. **Найбільш компетентними при аналізі стилю управління є сам керівник, його підлеглі, колеги, безпосередній начальник, клієнти, консультанти.** На основі отриманих відгуків роблять багатосторонні висновки. Збереження і вдосконалення персонального стилю дає можливість використовувати всі сильні сторони кожного з них. Знання і використання персонального стилю управління допоможе використати чинники ситуації з необхідною гнучкістю замість теоретично існуючих ідеальних стилів.

4. Сутність творчого підходу в діяльності керівника як основного елемента самоменеджменту

Творчий процес вирішення проблем

Основними етапами творчого вирішення проблем є :

1. Визначення проблем.

2. Збір даних.

3. Вироблення ідей і пропозицій по альтернативних рішеннях. Чим більше буде знайдено способів рішень проблем, тим з більшою імовірністю буде знайдено результативне рішення.

4. Прийняття рішення. Коли нові альтернативні пропозиції починають повторювати старі ідеї, то це означає, що досягнута деяка критична точка, коли доцільно приступити до прийняття рішення. З іншої сторони бувають ситуації, коли якість рішення можна покращити шляхом відстрочки його прийняття – до прийняття кінцевого рішення ідеям дають визріти.

5. Приєднання до рішення і переконання інших в його правильності. Приєднання до рішення означає як мотивованість, так і знаходження розумних причин для здійснення такого рішення. Для погодження, здійснення рішення передбачає його популяризацію (роз'яснення нових ідей).

6. Діяльність і контроль. Шляхом вдосконалення творчого підходу намагаються знайти способи для здійснення планів і для інших практичних дій.

Творча діяльність керівника

Основна умова творчого підходу особистості – наявність знань і навиків.

Поряд з творчою діяльністю вимагається і логічна діяльність. Таким чином творчий підхід необхідно поєднувати з логічністю. Тобто, для результативного управління необхідно діяти на двох рівнях. Дані рівні діяльності подано на рисунку 10.3.

Поверхневий рівень	Мислення	Мова	Роздуми та логіка
Перешкоди			
Глибинний рівень	Приєднання почуття	та Справи	Творчий підхід

Рис. 10.3. Рівні творчої діяльності

Перешкоди: пошук єдиної правильної відповіді чи ідеального рішення; видача очікуваної відповіді пристосування, «боязнь господаря»; поспішне рішення, неспроможність відкласти критику на деякий час визрівання ідеї; нездатність поставити явне під сумнів; боязнь виглядати нерозумним.

Творчий підхід керівника

Творчий підхід в управлінні складається з трьох чинників:

1. *Творча позиція* – відкритий, гнучкий і самостійний спосіб відношення особистості до оточуючого середовища. Конструктивне співробітництво і надання підтримки іншим є визначними чинниками у підвищенні ефективності духовних ресурсів.

2. *Творче вираження*, за допомогою якого особистість відповідає на запити оточення, намагаючись виразити свої погляди, мотиви і почуття в щоденній діяльності.

3. *Творче виробництво* – за допомогою творчого процесу особа здійснює таке поєднання відомих чинників, яке є для неї новим. В трудовій діяльності творчий підхід конкретизується саме в творчому виробництві. **В поведінці особи творчий підхід означає:**

1. Відчуття проблеми, спроможність бачити проблеми і вміння перенести їх в ситуації і в можливості розвитку.
2. Самобутність (своєрідність) – розвиток незвичних ідей, гнучкості мислення і пристосованість при необхідності до мислення інших.

3. Обширність мислення – поява великої кількості ідей (з великої кількості альтернативних пропозицій імовірніше знайти якісніші рішення, ніж з малої кількості).
4. Здатність до ризику – творче управління допускає елемент невпевненості при прийнятті нових незвичних рішень.
5. Здатність бачити загальну користь – загальна користь для організації в цілому.
6. Здатність отримання інформації і підтримання зв'язків з іншими.
7. Сила волі.

Творчі можливості менеджера

Подамо деякі рекомендації щодо підтримки і цілеспрямованого розвитку своїх власних творчих можливостей:

- *Розширюйте кругозір.* Необхідно слідкувати за різними областями знань і нагромаджувати все, те що можна з вигодою використати в роботі. Здійснюйте обмін власними думками з іншими, говоріть про свої ідеї, не приховуйте їх. Активно беріть участь в обговореннях тих питань, які Вас цікавлять. Збирайте вирізки з різних видань, робіть нотатки і перечитуйте їх час від часу.

- *Зберігайте активність і зацікавленість в справах.* Повністю зосереджуйте всю увагу на тій справі, якою займаєтесь. Навчіться вчитися на власному досвіді. Невдачі і негативний досвід несуть і позитивний результат, так як сприяють розвитку.

- *Розвивайте активно і нестандартно сферу своєї спеціальності.* Систематично проглядайте спеціальну літературу та інші джерела замість того, щоб читати все підряд. Збирайте інформацію, аналізуйте її, групуйте по проблемах. Робіть відповідні висновки та записуйте їх.

- *Розвивайте свої можливості щодо вирішення проблем.* Проявляйте інтерес до виникаючих проблем. Правильний підхід до проблеми економить час, а її визначення – вже половину справи. Уважно відносьтеся до думок нових співробітників вашої організації, які ще не осліплені традиціями і структурою.

Навчіться вислуховувати різноманітні точки зору і визнавати наявність проблеми. Вирішення і використання проблем в власних інтересах організації є ознакою здорової організації. Проблеми дають нам можливість розвиватися. Вони є для нас викликом!

- *Ідеї народжуються в роботі.* Записуйте всі альтернативні рішення, які прийшли вам на думку. Не затримуйтеся надовго на одному способі вирішення проблеми. Забудьте повністю про критику, Ви шукайте ідею, а не критикуйте її. Спитайте себе, чи дана проблема може бути вирішена нестандартним способом. Дайте простір своїй уяві. Записуйте ідеї, що з'явилися зразу.

- *Розвивайте впевненість в собі і зацікавленість в справі.* Хороший настрій важливий при появі ідеї. Усувайте всі перешкоди при творчій роботі, особливо на початку. Намагайтесь займатися творчою роботою в періоди, коли у Вас хороший настрій. Зацікавленість в справі і велике бажання вирішувати проблеми є виключно важливими передумовами на початковій стадії творчого процесу.

- *Виділіть ідеї і навчіться їх правильно подавати.* Навчіться говорити не про «свою», а про «нашу» пропозицію. Намагайтесь вносити пропозиції тоді, коли інші можуть їх прийняти. Висувайте ідеї у відповідному місці і відповідній атмосфері.

Творча організація

Чому творчі особистості, працюючи в групі, колективі, часто стають нетворчими людьми? Як досягнути того, щоб творче начало кожної особи було направлене на досягнення цілей організації? Яка організація вважається творчою? **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.

Висновок: Кожна організація спроможна сприйняти лише обмежену кількість творчості. Ця кількість буде залежати від етапу розвитку організації, галузі, розміру організації, кількістю працівників і інших факторів ситуації.

Аналогічний висновок можна зробити і по відношенню до окремого керівника: 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 11. Формування якостей ефективного менеджера

План

1. Формування професійно-ділових якостей менеджера.
2. Розвиток адміністративно-організаційних якостей менеджера.
3. Розвиток соціально-психологічних якостей менеджера.
4. Розвиток особистісних та моральних якостей менеджера

1. Формування професійно-ділових якостей менеджера.

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

Менеджер – особа, яка має спеціальні професійні знання та досвід управління організаціями і найнята для ефективного управління ресурсами організації. Його робота полягає в організації та управлінні підприємством для досягнення поставлених цілей.

Основні вимоги до менеджерів можна також поділити на наступні види:

- знання: управлінські, психологічні, економічні, адміністративно-правові;
- навички: комунікативні, аналітичні, організаторські, технічні.

Не кожна людина, яка має всі зазначені риси, може стати успішним менеджером. **Головною** 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. Серед **базових професійних якостей можна відзначити наступні:**

- 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.

Особисті якості керівника. У цю групу входять якості, якими повинен володіти кожен працівник:

- чесність;
- відповідальність;
- психологічне здоров'я;
- врівноваженість, уміння себе контролювати;
- чуйність, доброзичливе ставлення до оточуючих.

Крім цього, сюди ж входять і такі **особисті якості**, які мають не всі, але якими зобов'язаний володіти керівник:

- оптимістичний погляд на життя;
- впевненість у собі;
- комунікабельність і бажання спілкуватися;
- стресостійкість;
- харизматичність;
- інтерес до людей;
- організованість;
- цілеспрямованість і честолюбство;
- справедливість.

Однак керівником роблять людину не професійні або особистісні, а **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. До **базових ділових якостей можна віднести наступні:**

– 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.

Професійне самовизначення менеджерів сприяє якісному відбору претендентів на цю роль і одночасно підвищує ефективність роботи вже працюючих.

В американських школах бізнесу кандидат на отримання сертифіката менеджера повинен продемонструвати свою компетентність у таких напрямках:

1. Розуміти природу управлінських процесів, знати основні оргструктури, функціональні обов'язки і стилі роботи менеджерів; мати чітке уявлення про відповідальність менеджера, про розподіл відповідальності за рівнями управління, а також про способи підвищення його ефективності;
2. Знати інформаційну технологію і засоби комунікації, які необхідні для керування персоналом, вміти письмово і усно викладати свої думки;
3. Бути компетентним у керуванні людьми, доборі та підготовці спеціалістів, які здатні до лідерства і нормалізації ділових і особистих взаємовідносин серед підлеглих;
4. Знати особливості взаємовідносин між фірмою та її клієнтурою;
5. Володіти здібностями до управління ресурсами;
6. Мати здібності до планування і прогнозування діяльності фірми з використанням технічних засобів;
7. Вміти оцінювати особисту діяльність, робити правильні висновки і підвищувати кваліфікацію, виходячи з цих вимог і очікуваних змін у майбутньому

2. Розвиток адміністративно-організаційних якостей менеджера.

Одними з основних якостей є *організаторські здібності*, розвитку яких сприяють методи навчання, інтерактивні освітні технології, ігрові технології, кейс-технології, спрямовані на вміння логічно викладати свої думки, вміння особисто виступати і приймати відповідальні рішення у невизначених ситуаціях та звичайно досвід, здобутий у ході роботи. Велику роль відіграє використання в освітньому процесі евристичних і творчих методів навчання.

Формування організаторських умінь у менеджерів являє собою складний процес, який передбачає врахування факторів, що впливають на його ефективність, а також побудову діяльності відповідно до його структури. **Цьому в найбільшій мірі сприяє:**

- активна участь у семінарах, лекціях;
- заняття позааудиторною роботою (секції, гуртки) або додаткова робота за спеціальністю;
- волонтерська та проектна спрямованість діяльності в процесі освіти;
- поєднання навчання з роботою, що розширює можливості студента для реалізації творчого потенціалу, розвитку комунікативних умінь.

У своїй діяльності менеджери можуть виконувати різні ролі.

Вимоги до того, якими якостями повинен володіти керівників, на різних рівнях управління є різними. На нижчих рівнях у більшому ступені цінується рішучість, комунікабельність, деяка агресивність; на вищих – на перше місце висувається вміння стратегічно мислити, оцінювати ситуацію, встановлювати нові цілі, здійснювати перетворення, організовувати творчий процес підлеглих.

Поведінка менеджерів повинна відрізнятися наполегливістю, готовністю до отримання та передачі інформації, раціональністю, груповою роботою, старанністю і точністю, чесністю, справедливістю, гумором, прагненням до контактів, готовністю правильно реагувати на обґрунтовані заперечення, а також готовністю до прийняття рішень, самокритичністю,

самоконтролем, впевненістю у манері поведінки, тактовністю, повагою до людей, позитивним відношенням до суперництва, орієнтованістю на досягнення поставлених цілей.

Отже, вимоги до менеджера є досить різноманітними, оскільки:

- робота менеджера складається з комбінації декількох ролей;
- ролі менеджера на практиці взаємозалежні і взаємодіють;
- важливість ролей змінюється залежно від рівня управління;
- ролі менеджера визначають обсяг і зміст його роботи.

Важливим є визнання менеджера, а саме його авторитету. Авторитет керівника передбачає загально визнаний вплив на поведінку підлеглих завдяки його особливостям і заслугам. Складовими цього авторитету є знання справи, вміння приймати продумані рішення, справедливість в оцінці підлеглих, раціональна організація їх спільної праці, активізація працівників та мотивація їх зусиль. **Роль менеджера в сучасних умовах полягає в тому, щоб раніше, повніше і глибше за інших бачити, що необхідно зробити, знати, як це здійснити.**

3. Розвиток соціально-психологічних якостей менеджера.

Базові соціально-психологічні якості менеджера виявляються в його умінні керувати собою.

Управління собою базується, насамперед, на об'єктивній оцінці своїх здібностей і наявних знань у певній галузі. Необхідність в управлінні собою виявляється постійно в процесі повсякденної життєдіяльності, дозволяє людині реалізувати себе як особистість, тобто домагатися намічуваних рубежів, стабільно йти до мети.

Очевидно, що саме людина, яка володіє собою, може займати керівні посади, забезпечувати стабільний розвиток.

Здатність управління собою найбільше виявляється в таких ситуаціях:

- вирішення складних проблем в оптимальний термін;

- здатність подолання труднощів та складних ситуацій;
- раціональний розподіл і використання часу;
- підтримка фізичного здоров'я та морального духу на відповідних параметрах.

Очевидно, що керувати собою найбільш необхідно в складних ситуаціях, які періодично виникають в процесі роботи, в побуті. Для більш раціонального вирішення проблем необхідно вміти не тільки раціонально розподіляти свій час, а й мати силу волі його раціонально використовувати. Для цього необхідні певний обсяг знань і, звичайно, фізичне здоров'я.

4. Розвиток особистісних та моральних якостей менеджера.

Особистісні якості менеджерів полягають в наявності бажання в повазі. Володіння позитивними особистісними якостями є передумовою успішного керівництва. **До них належать:**

- фізичне та психологічне здоров'я;
- високий рівень внутрішньої культури;
- чуйність, дбайливість, доброзичливе відношення до людей;
- оптимізм, впевненість у собі.

Серед загальної сукупності особистісних якостей менеджера суттєву роль відіграють вольові якості. Навіть за наявності високого рівня професіоналізму та компетентності, менеджер не завжди може вміло та продуктивно керувати колективом, головним чином **через відсутність належних вольових якостей.**

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

- **цілеспрямованість** – уміння підпорядковувати свої дії поставленим цілям, наявність чітко визначених цільових орієнтирів у різних сферах життя;
- **наполегливість** – уміння мобілізувати свої можливості для тривалої боротьби з труднощами, здатність спрямовувати і контролювати поведінку відповідно до визначеної мети;

– **сміливість** – уміння подолати страх і йти на виправданий ризик заради досягнення мети, незважаючи на небезпеку для власного благополуччя.

– **рішучість** – уміння прийняти та втілити в у життя швидкі, обґрунтовані рішення, здатність в потрібний момент відкинути коливання і сумніви й рішуче зупинитися на конкретній меті та визначити способи і засоби її досягнення;

– **ініціативність** – уміння працювати творчо, діяти ініціативно;

– **самостійність** – уміння не піддаватися впливам різних факторів, які можуть відволікати від досягнення мети, критично оцінювати поради та пропозиції інших, діяти спираючись на свої погляди та переконання;

– **витримка** – уміння не звертати увагу та не піддаватися на вплив дій, почуттів і думок, які заважають здійсненню прийнятого рішення.

Досить часто в професійній діяльності менеджер може стикатися з непередбачуваними та неконтрольованими обставинами, які вимагають від керівника самоконтролю, вміння опановувати себе, зберігати спокій.

Важливе значення для менеджера має така особистісна риса, як впевненість у собі, пов'язана з наявністю у людини чіткої цілі і здатності до рішучих дій для її досягнення. З метою розвитку даної якості доцільно: уникати негативних емоцій в процесі ділового спілкування, чітко висловлювати свої думки, триматися дружньо і привітно, бути наполегливим і рішучим у досягненні поставлених цілей, не боятися помилок.

Досить важливими для менеджера є моральні якості. Вимоги до них відзначаються різноманітністю, тому що складною є психічна структура самої особи. Вони необхідні для створення у колективі клімату, який сприяє розвитку здорових міжособистісних стосунків, свідомої дисципліни трудових відносин. Морально-психічні якості зумовлюють можливість керівника приваблювати людей до себе. Значення моральних рис, репутації менеджера зростає в умовах корупції та розвитку тіньової економіки в суспільстві.

Базовими моральними якостями менеджера є наступні:

– чесність та порядність, правдивість і щирість, скромність та простота;

– принциповість, розвинене почуття відповідальності, вимогливість до себе та інших;

– справедливість, доброзичливість, неупередженість та повага у стосунках з підлеглими, здатність створювати у колективі настрій, який сприяє продуктивній діяльності;

– знання людської психології та індивідуальний підхід до підлеглих з урахуванням їхніх особистісних параметрів: характеру, темпераменту, ціннісних орієнтирів, здатність спрацьовуватися з людьми і знання методів ефективного впливу на них;

– готовність до налагодження контактів з підлеглими, прагнення до захисту їхніх законних інтересів, турбота про їхні повсякденні потреби;

– здатність до співпереживання, ідентифікації (уміння подумки поставити себе на місце іншої людини і подивитися на проблему з її позицій);

– доброта, тактовність, визнання успіхів інших;

– об'єктивність, адекватне сприйняття критики;

– терпимість та ввічливість, розсудливість та врівноваженість;

– комунікабельність, уміння слухати та чути;

– розвинене почуття гумору;

– почуття особистої відповідальності, надійність.

Менеджер має бути тонким психологом, який відкриває у працівників внутрішні сили і здібності, про які ті, можливо, і самі не підозрювали; застерігає від помилок, підтримує. У роботі йому заважатиме надмірна емоційність, яка впливає на хід прийняття рішень та їх виконання. Емоційний керівник схильний до імпульсивних, необґрунтованих дій, іноді до грубощів у спілкуванні. Надмірна емоційна напруга негативно впливає і на інтелектуальну діяльність, і на взаємовідносини з колективом. Разом з тим емоційність є позитивним фактором в управлінні. Почуття сприяють піднесенню фізичних і духовних сил, формуванню захопленості справою, без чого успіх неможливий.

Важливою для менеджера є властивість саморефлексії, тобто потреба і уміння самопізнання.

Питання для самоконтролю

1. Обґрунтуйте складові моделі сучасного менеджера.
2. Якими факторами визначається професійна компетентність менеджера?
3. Які професійні якості менеджера є передумовою його успіху?
4. Визначте ключові характеристики успішного менеджера.
5. Узагальніть найважливіші ділові якості сучасного менеджера.
6. Проаналізуйте важливі особистісні та соціально-психологічні якості менеджера.
7. Які ролі здійснює менеджер в процесі своєї діяльності?

Тема 12. Управління ресурсом освіченості

План лекції

1. Поняття ресурсу освіченості та освітнього потенціалу особистості.
2. Методи управління ресурсом освіченості.
3. Кар'єрний потенціал особистості.

1. Поняття ресурсу освіченості та освітнього потенціалу особистості

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.

Актуальність дослідження та розвитку ресурсу освіченості особистості постійно зростає, що викликано як інтенсивними змінами у зовнішньому середовищі, визнанням людини, її моральної позиції, культури, освіченості, професійної компетентності основою прогресивного розвитку кожної країни та всього людства, так і змінами, які відбуваються у структурі особистості (особливо у ціннісно-мотиваційній сфері). Важливими також є вміння: грамотно працювати з інформацією; критично мислити; використовувати сучасні технології; генерувати нові ідеї; творчо мислити; працювати спільно в різних областях, запобігаючи конфліктним ситуаціям або вміло виходячи з них; самостійно працювати над розвитком власної моральності, інтелекту, культурного рівня.

Освіченість у сучасному розумінні охоплює: знання та вміння, необхідні для діяльності в конкретній галузі (наприклад, слід розмежувати фундаментальне і професійне знання: перші необхідні для вироблення світогляду й методології, другі – для отримання професії); обсяги гуманітарних і природничо-наукових знань, що дозволяють інтегрувати культуру сучасної освіченої людини; знання інформаційних технологій та іноземних мов; медичні знання, необхідні людині для збереження свого фізичного здоров'я; психологічні знання, що сприяють найбільш комфортному існуванню

особистості в соціумі; знання практик спілкування і самопізнання; знання про знання та способи примноження знання.

Аналіз підходів до визначення поняття освіченості показав, що уявлення про зміст, сутність освіченості значно варіюються: від освіченості як наявності освіти до освіченості як підсистеми культури особистості або складника інтелігентності.

Освіченість сприймається як:

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).

Аналіз підходів до поняття "освіченість" свідчить, що досить часто автори наводять його у зв'язці з такими поняттями, як "навченість", "компетентність", "освітній потенціал".

Навченість формує функціональну грамотність, а освіченість – особистісні якості, що забезпечують індивідуальне сприйняття (прийняття) світу, можливість його творчого перетворення; широке використання суб'єктного досвіду в інтерпретації та оцінюванні фактів, явищ, подій навколишньої дійсності на основі особистісно значущих цінностей і внутрішніх установок, самостійного вибору способів їхньої реалізації. ***Освіченість*** дає не пізнання, а розуміння світу з індивідуальними цінностями, смислами, значеннями. Без цього пізнання буде формальним, знеособленим, ззовні нав'язаним процесом. Освіченість розглядається, як властивість особистості, що виражається в прагненні до самовдосконалення (самопізнання, самовизначення, самореалізації). Вона супроводжує людину протягом усього його індивідуального життя, характеризується значною мірою самоосвітою, джерела якої набагато ширші та багатші, ніж цілеспрямоване навчання. Освіченість на

відміну від навченості завжди особистісно вибіркова, цілеспрямована; спирається на суб'єктне ставлення до предмету пізнання, завжди індивідуально мотивована. Навченість вимірюється іншими критеріями, що відрізняються загальністю, стандартністю, результативністю.

Процес становлення особистості у вигляді послідовного просування людини до все більш високих досягнень у своєму освітньому рівні, що передбачає проходження декількох ступенів: грамотності, освіченості, компетентності, культури. *Оволодіння грамотністю* характеризує початковий, мінімально необхідний рівень готовності особистості до здійснення самостійної діяльності в різних сферах життя, зокрема в професійній; *досягнення освіченості* характеризує набуття необхідних і достатніх знань про навколишній його світ й опанування найбільш загальними способами діяльності (навичками, вміннями), спрямованими на пізнання і перетворення тих чи інших об'єктів дійсності; *професійна компетентність* пов'язана з формуванням на базі загальної освіти таких професійно значущих для особистості та суспільства якостей, які дозволяють людині найбільш повно реалізувати себе в конкретних видах трудової діяльності; *оволодіння культурою* передбачає, що людина не тільки усвідомлює ті матеріальні і духовні цінності, які залишені у спадок попередніми поколіннями, а й здатна адекватно оцінювати свою особисту участь у розвитку суспільства, готова вносити свій вклад у безперервний культуротворчий процес як власного соціуму, так і цивілізації загалом.

Освіченість також можна розглядати як реалізацію освітнього потенціалу. Потенціал може служити універсальною можливістю будь-якої системи. Найчастіше він розуміється як можливість, ресурс, засіб, резерв, який може бути реалізованим, застосованим, приведеним у дію для досягнення певної мети або певної умови. Вона зазначає, що ознаками освітнього потенціалу особистості є: суб'єктивність (як сама особистість оцінює свої можливості, як планує їх і має намір реалізувати) й об'єктивність (оцінювання потенціалу особистості зовні); внутрішні (залежно від особистих якостей, таких як природні здібності, особливості нервовопсихічних процесів, психічних станів та ін.) і

зовнішні (залежно від можливостей, які надає суспільство: стан розвитку освіти, традиційність та інноваційність освіти, можливості мобільності, безперервності тощо).

Освітній потенціал розглядається в трьох основних формах: освітніх умов, тобто чинників, що забезпечують досягнення освітніх цілей суб'єктом; освітніх ресурсів, тобто можливостей за допомогою отримання освіти зайняти певне місце в соціальній ієрархії; освітніх досягнень, тобто сукупності результатів освітньої діяльності й активності суб'єкта щодо вдосконалення освітнього потенціалу та розширення власних можливостей його використання в соціально-економічній системі, на ринку праці та в інших сферах соціальних відносин.

У наш час **освічена людина** – це не стільки людина, яка володіє знаннями і сформованим світоглядом, скільки підготовлена до динамічних реалій життя, спроможна орієнтуватися в складних проблемах сучасної культури, осмислити своє місце в соціальному бутті.

Ознаки людини освіченої:

1. **"Освіта як орієнтування"**. Освіта починається з допитливості. Допитливість – це невгамовне бажання дізнатися, що цікавого існує в світі. Вона може поширюватися у найрізноманітніших напрямках, але весь час мова йде про два головних завдання: 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, коли інші намагаються грати ним, як м'ячем, у своїх інтересах. 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. Згідно з цим, освіченість – це усвідомлення різноманітності, повага до чужого, відмова від пихатості. Наразі, 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 уміє читати книжки так, що вони його змінюють. Людина освічена може краще та більш цікаво розповісти 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 (своє внутрішнє розмаїття), розуміє різницю між тією ідентичністю, яку вона створює, щоб відповідати своїм соціальним ролям, та ламким внутрішнім різноманіттям, а також знає, наскільки важко здобути ці знання.

6. **"Освіта як самостворення"**. У процесі самоосвічення мова йде не про те, щоб накопичити та поглибити знання і уявлення про самого себе. Людина освічена сама визначає свою духовну особистість. Вона не хапається за особистість, створену одного разу, а 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 й природною повагою іншого образу 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. Освіченість, про яку йде мова, – це цінність сама собою, яка відкриває новий вимір щастя через піднесене усвідомлення теперішнього під час читання поезії, споглядання картин, слухання музики.

9. **"Освіта пристрасна"**. Освічену людину можна впізнати за бурхливою реакцією стосовно того, що перешкоджає освіті. Дійсно освічена людина не соромиться бути Дон Кіхотом.

Освіченість не може бути однаковою або застиглою величиною. Сучасна людина живе стандартами мінімуму й максимуму освіченості та наводить ідеальні моделі мінімуму й максимуму освіченості культурної людини щодо різних етапів його дорослішання:

I етап (3 роки – 17 років): навчання соціально необхідного мінімуму знань (сім'я – дошкільні установи – школа).

II етап (17 років – 22 роки): навчання професії, соціально необхідному мінімуму спеціальних знань і умінь (спеціальні навчальні заклади).

III етап (після 22 років): задоволення власних інформаційних потреб та вироблення знань і умінь оцінювати себе – свої здібності, свої можливості, свої достоїнства та недоліки.

Важливим питанням дослідження освіченості особистості є аналіз її структури. Якщо розглядати освіченість як початковий рівень компетентності, то її структуру можна подати у спосіб, наведений на рис. 12.1.

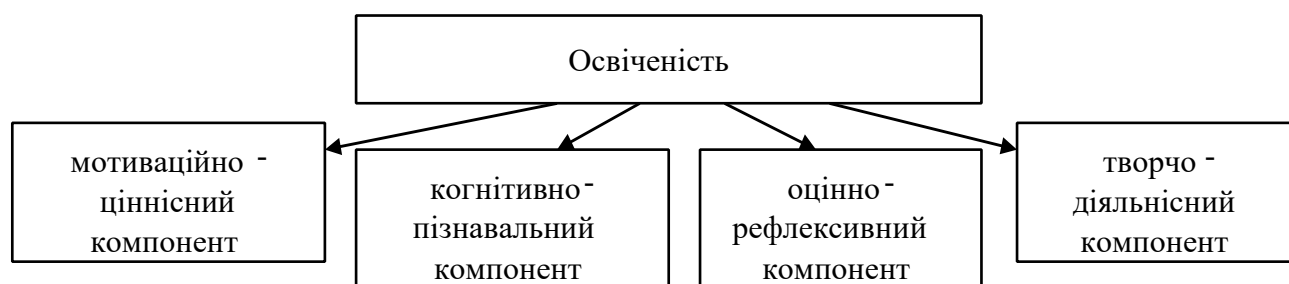


Рис. 12.1. Структура освіченості особистості

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.

Когнітивно-пізнавальний компонент містить сукупність знань про навколишній світ і опанування найбільш загальними способами діяльності. Знання – це вища форма прояву сприйняття даних та інформації, яке 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 уміння.

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.

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. Рефлексія дозволяє виявити та подолати протиріччя, що виникають у житті людини між знаннями й поведінкою, бажаним, можливим і дійсним. Завдяки рефлексивному механізму людина переходить на нові рівні свого розвитку.

2. Методи 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.

Аналіз теоретичних досліджень показує, що на сьогоднішній день у психолого-педагогічній літературі найбільш розповсюджений підхід до освіти, безперервної в просторі та часі. Розроблення концепції безперервної освіти активізувалася в середині 1980-х років і продовжується нині. На початок 2000-х років склалася сучасна версія безперервної освіти. Основна ідея полягає в тому, що кожна людина в будь-який період свого життя повинна мати можливість участі в навчальному процесі. На основі безперервності вдалося побудувати

єдину модель накопичення і використання людського капіталу, яка охоплює професійну підготовку (learning to know, learning to do), загальнокультурний розвиток (learning to be) і громадянське виховання (learning to live together).

На необхідності навчання протягом життя наголошує значна кількість вітчизняних і зарубіжних вчених, що "необхідно навчити людину оперативну, системно та послідовно опановувати нові знання, інформацію в міру їхнього постійного накопичення й розвитку, тобто забезпечити освіту впродовж життя, яка має стати способом і стилем суспільно-індивідуального буття людини в інформаційному суспільстві".

Традиційна система освіти орієнтована на одержання учнем знань, умінь і навичок. Її метою стає знання, а ідеальним результатом – ерудиція. Водночас система безперервної освіти орієнтована на формування індивідуального алгоритму пізнання, метою її є перетворення інформації та формування стійкого дослідницького досвіду оперування інформацією, а результатом – новоосвіта.

Система безперервної освіти в структурі розумової діяльності наведена у табл. 12.1.

Таблиця 12.1

**Система безперервної освіти в структурі розумової діяльності
(*пріоритетний напрям)**

Критерій	Система традиційної освіти	Система безперервної освіти
Мета	знання	знання про знання
Метод	дискурсивний	інтуїтивний
Результат	ерудит	дослідник
Пріоритетний напрям	Новоосвіта*	

У такому тандемі, *взаємодія двох систем буде диктувати нові умови формування нового освітнього простору*: на рівні людини виникне необхідність формування індивідуальної дослідницької ментальності; на рівні соціуму – формування системи безперервної освіти як соціальної цінності та

засоби актуалізації соціальних та індивідуальних потреб і можливостей через науково-дослідницьку діяльність.

Навчання протягом усього життя поділяється на три складники, наведених на рис. 12.2.

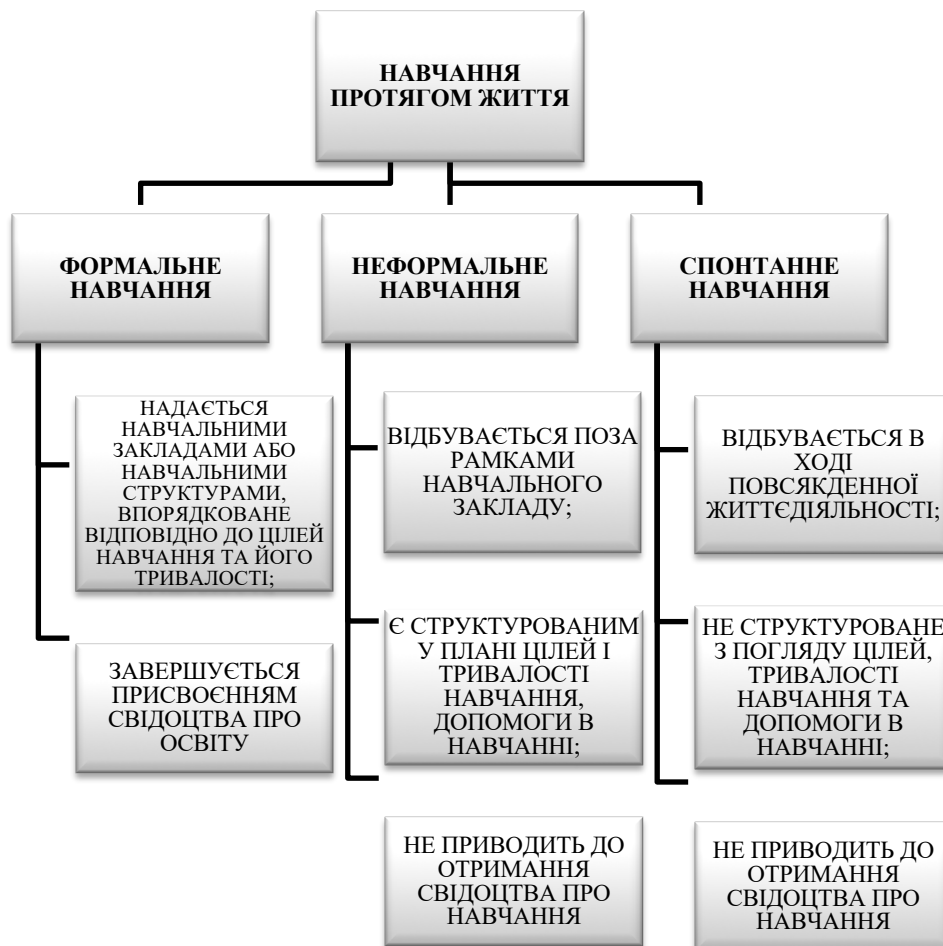


Рис. 12.2. Складники системи навчання протягом життя

Спонтанне навчання також називають інформальною освітою. Ця форма зазвичай відрізняється відсутністю організації та може здійснюватися як на індивідуальному рівні (наприклад, самоосвіта), так і на груповому (наприклад, на робочому місці або в сім'ї під час дозвілля). Інформальна освіта важко піддається емпіричному та статистичному аналізу. Однак саме вона найбільш ефективно змінює установки та моделі поведінки людей у повсякденному житті. Тому існує думка, що цей тип слід називати повсякденною освітою. У цьому є певний сенс, адже повсякденна діяльність або просто проведення часу є

найбільш тривалими та безперервними (за винятком, можливо, часу сну) періодами людської життя.

Оскільки освіченість проявляється в першу чергу через сукупність характеристик індивідуальних освітніх досягнень особистості, то для його визначення необхідно вирішити ряд завдань:

по-перше, визначити перелік оцінюваних об'єктів – характеристик індивідуальних освітніх досягнень, системна сукупність яких досить повно характеризує якість підготовки особистості загалом і може бути подана у вигляді системи критеріїв та показників якості підготовки; ***по-друге***, визначити базу порівняння – систему критеріїв і показників якості підготовки, на підставі яких має проводитися оцінювання; ***по-третьє***, визначити значення індикаторів, тобто отримати дані характеристик індивідуальних освітніх досягнень; ***по-четверте***, оцінити, тобто порівняти отримані значення індикаторів із відповідними критеріями та показниками якості підготовки та дати оцінку відповідності (так/ні); ***по-п'яте***, скласти висновок, у якому отримана оцінка якості підготовки фахівця буде обґрунтована з достатнім ступенем достовірності.

Майже кожна людина в сучасному світі розуміє необхідність саморозвитку, але далеко не всім вдається довести цю ідею до якогось конкретного результату. Найчастіше – або через те, що не зрозуміло, з чого почати, або обрані способи самовдосконалення виявляються важкими, нецікавими та не дають швидких результатів.

Знання методів саморозвитку дозволяє почати та підтримувати цю активність навіть за наявності помірної мотивації до особистого й професійного росту. Основний принцип цієї роботи полягає в тому, щоб розглядати всі наявні можливості як певний ресурс розвитку, потім шукати можливості для використання цих ресурсів у розвитку своїх здібностей і компетенцій. Це і буде основою саморозвитку.

Особливо актуальною проблема саморозвитку постає у професійній сфері. Найбільш розробленою вона є для управлінського персоналу (керівників і менеджерів).

Для активізації професійного саморозвитку менеджера вчені пропонують використовувати спеціальні прийоми, методики, технології. Основні засоби активізації професійного саморозвитку менеджера наведені у табл. 12.2.

Таблиця 12.2

Засоби активізації професійного саморозвитку менеджера

Назва	Зміст
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 часу
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
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
Уміння вчитися в інших	Створення у себе установки 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
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
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
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
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

*Одним із універсальних механізмів підвищення ефективності самоосвіти 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*

самопереконання (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.

Вченими рекомендуються такі *методи самомотивації*: прагнути до цілей, зокрема і перспективних, але жити сьогоднішнім днем, добре розуміючи, що справжнє життя – тільки тут і зараз; брати на себе основну відповідальність за мотивацію до життя. Чим більшою мірою людина відчуває себе причиною своєї поведінки, чим більше вона самостійна у своїх діях і чим вище її особистий внесок у діяльність, тим вище вмотивованість та задоволеність; враховувати, що організації та люди розвиваються за допомогою криз. Слід виробляти відповідне ставлення до цього: криза – це не кінець, а етап, необхідний атрибут розвитку; він може та має бути подоланий, але з нього обов'язково слід робити уроки. **Сама криза** – це засіб особистісного зростання; враховувати, що мотивація до роботи – лише частина мотивації до життя. Одна-єдина "мотиваційна лінія" особистості, яка замикається винятково на професійній сфері, є ризикованою установкою. Якщо вона терпить крах, настає "мотиваційний вакуум", що призводить до тяжких наслідків втрати сенсу життя й особистісних драм.

3. Розвиток кар'єрного потенціалу особистості

Одним з важливих аспектів розвитку особистості та результатом управління ресурсом освіченості є реалізація її професійного, ділового та кар'єрного потенціалу. Усвідомлення власних кар'єрних можливостей є серйозним кроком до їхньої успішної реалізації.

Кар'єра – це рух і положення (статус) людини, суб'єкта трудової діяльності в системі соціальних, економічних, ділових, майнових й інших відносин, обумовлені складним співвідношенням між його особистісними позиціями, ресурсами та соціально-економічною ситуацією (зовнішніми умовами, обставинами) в конкретний період життя.

Першим кроком у плануванні кар'єри є визначення інтересів, схильностей, можливостей і навичок особистості. На рис. 12.3. наведені мотиви ділової кар'єри.

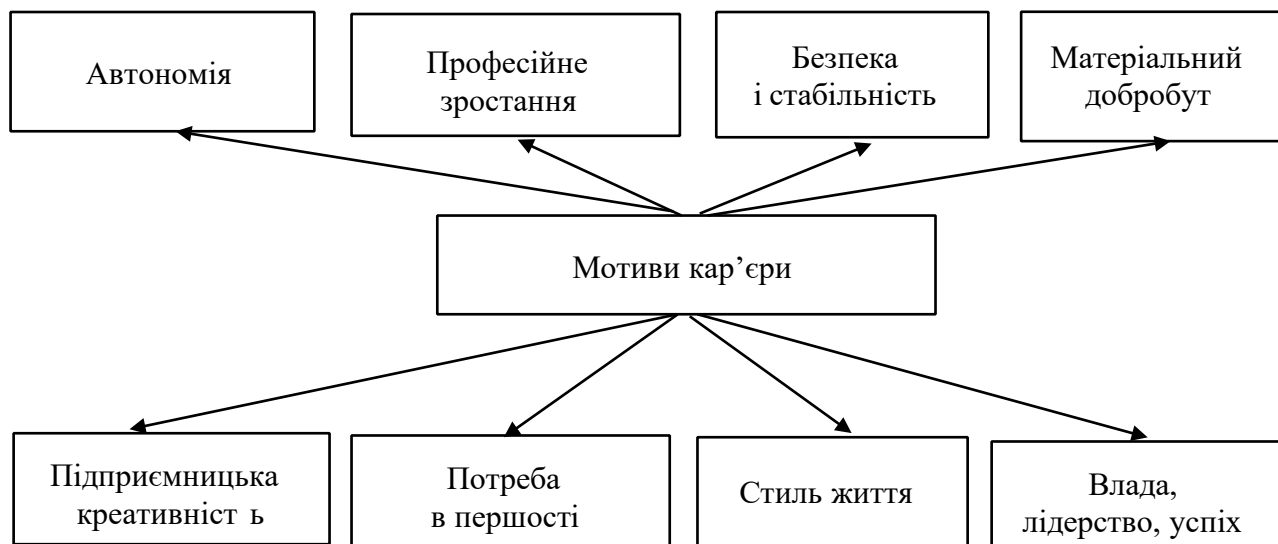


Рис. 12.3. Мотиви кар'єри

Існують різні підходи до визначення моделей кар'єри. Один з них наведений у табл. 12.3. [43; 50].

Таблиця 12.3

Моделі кар'єри

Модель	Характеристика
Професійна кар'єра (в різних підприємствах/установах протягом життя)	Навчання, вступ на роботу, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію
Внутрішньоорганізаційна кар'єра (в межах одного підприємства)	Послідовна зміна стадій розвитку працівника в одному підприємстві

вертикальна	Підйом на більш високий ступінь корпоративної ієрархії
горизонтальна	Переміщення в іншу функціональну область діяльності або виконання певної службової ролі на ступені, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі
доцентрова	Рух до ядра, керівництва підприємства (наприклад, перехід з регіонального підрозділу в головний офіс)
Ситуаційна кар'єра	Непередбачені переміщення працівника
кар'єра "від начальника"	Основний чинник впливу – дії осіб, що приймають рішення
кар'єра "від об'єкта"	Основний чинник впливу – успішна реалізація проекту
self-made (власноручна) кар'єра	Кар'єрне зростання завдяки високій кваліфікації
кар'єра "по трупах"	Дії за принципом "мета виправдовує засоби"
Системна кар'єра	Цілеспрямоване професійне зростання за наперед розробленим планом
"трамплін"	Плавна вертикальна кар'єра до досягнення "стелі", потім стрибок з "трампліну" – вихід на пенсію
"сходи"	Поступова вертикальна кар'єра з чітко визначеним періодом знаходження на кожній посаді
"змія"	Горизонтальне переміщення з однієї посади на іншу за відносно недовгого терміні перебування на кожній
"роздоріжжя"	Вертикальні та горизонтальні кадрові переміщення, та наслідки періодичної атестації

Цікавий підхід щодо еволюції індивідуальної кар'єри запропонувала А. Толста, яка визначила дев'ять етапів кар'єри:

- 1) міркування з приводу майбутньої роботи, уявлення про кар'єру та її особливості, навчання майбутній професії;
- 2) освіта й тренування. Цей стан залежить від вимог щодо майбутньої професії;
- 3) входження особистості у світ професії, адаптація, виникнення професійної "Я-концепції";
- 4) професійне навчання та подальша спеціалізація в умовах компанії, організації;
- 5) досягнення членства в організації, з'ясування особистісних мотивів і особистісних цінностей, усвідомлення свого таланту, сили чи слабкостей;
- 6) якщо професійне зростання в організації неможливе, то ухвалюється рішення про перехід до іншої організації;
- 7) криза. Переоцінка себе, питання щодо правильності вибору професії, планування майбутнього шляху розвитку;
- 8) зниження залучення до професії, підготовка до пенсії або рішення працювати далі;
- 9) вихід на пенсію [89].

Також дослідники звертають увагу на чинники, що визначають формування кар'єри [74]:

по-перше, чинники, пов'язані безпосередньо з людиною. Це мотивація, ухвалення рішення про зміну ролей і статусу, особливості спеціалізації та ін.; по-друге, чинники, пов'язані з взаємодією особистості й організації. Це вплив інших людей на професійну кар'єру людини (наприклад, планування сім'ї та поєднання інтересів сім'ї й організації, досягнення організаційного "плато" кар'єри, потреба організації у фахівцях цього профілю та ін.).

Існує значна кількість методів, прийомів, технік, які можна застосовувати для реалізації свого кар'єрного потенціалу:

- 1) технології ефективної самопрезентації (портфоліо кар'єрного просування);
- 2) технології визначення оптимального кар'єрного шляху (кар'єрограми, карти кар'єри);
- 3) технології оптимізації постановки кар'єрних цілей і процесу розроблення планів кар'єри (сценарій аналізу кар'єри та розроблення особистісного плану розвитку, технології розробки плану кар'єри *Г. Зайцева, А. Кібанова, С. Рєзніка, В. Сандерса та ін.*).

Портфоліо кар'єрного просування є пакетом документів у паперовому та/або електронному варіанті, який відображає всі досягнення особистості (академічні, професійні та ін.). Портфоліо кар'єрного просування надає більш повну інформацію про кандидата, ніж стандартне резюме, що дозволяє потенційному роботодавцю легко ознайомитися з рівнем його підготовки та створює умови для більш обґрунтованого кадрового рішення. У портфоліо кар'єрного просування відображаються не тільки вже досягнуті успіхи, але й потенційні можливості професійного розвитку кандидата. До того ж змістовне наповнення портфоліо постійно оновлюється, оскільки в ньому мають бути відображені всі досягнення потенційного працівника.

Одним із найпопулярніших методів, який використовується переважно для стратегічного планування посадової кар'єри, є розроблення кар'єрограми. Кар'єрограма – це документ, у якому в наочній (графічній) формі поданий оптимальний кар'єрний шлях до посад вищої ланки управління, а також інших ключових посад організації або підприємства. Кар'єрограма зазвичай охоплює часовий період в 10 років і більше.

Метод побудови кар'єрних карт М. Армстронга базується на розвитку професійних компетенцій. М. Армстронг визначає рівні кар'єрного зростання через призму інформації, якою працівник має володіти, щоб виконувати роботу на більш високому рівні. Ці рівні він називає діапазонами компетентності, для кожного з яких чітко визначені вимоги до досвіду та підготовки фахівців. Межі діапазонів компетентності позначаються ключовими точками. На основі

визначених діапазонів компетентності та ключових точок створюється карта кар'єри.

Метод побудови сценарію самоаналізу кар'єри та розроблення особистого плану розвитку використовується працівниками для ухвалення обґрунтованого рішення щодо розвитку своєї кар'єри. Сценарій самоаналізу містить такі кроки:

1) "ваші навички та ваша робота". Аналіз своєї майстерності та вимог поточної роботи, незатребувані навички як платформа для зміни роботи; навички, які потрібні і яких немає, вказуються як потреба в розвитку;

2) "ваше життя та ваша робота". З'ясування того, що співробітник чекає від життя та яку роль у ній має відігравати робота. Важливо відповісти на питання "як можуть змінитися з часом пріоритети?";

3) "зміна варіантів кар'єри". Співробітникові пропонується уявити деякі можливі варіанти майбутньої кар'єри;

4) "чому корисному для себе в майбутньому необхідно навчитися?". З огляду на обраний варіант кар'єри співробітник вказує, чому було б корисно навчитися, якщо він має намір слідувати цим шляхом;

5) "як ви вирішуєте проблеми?". Потрібно вказати свої звички та навички вирішення проблем;

6) "що ви плануєте вивчити обов'язково?". Цей етап допомагає вибрати найбільш важливі цілі навчання;

7) "який спосіб навчання пасує вам найбільше?". Починається процес допомоги співробітнику в його планах навчання. Тут потрібно зробити огляд звичок, стилю та навичок навчання;

8) "наскільки ви укладаєтеся в поставлені терміни?". Проводиться аналіз того, чи вкладається співробітник у терміни навчання відповідно до технічного контексту його роботи;

9) "можливості та ресурси для навчання". Тут увага співробітника звертається на можливості та ресурси, необхідні для реалізації намічених планів навчання;

10) "планування свого розвитку". Співробітник розробляє план заходів з індивідуального навчання, пов'язаного з роботою та кар'єрою.

Методика розроблення особистого життєвого плану кар'єри керівника

А. Кібанова ґрунтується на алгоритмі самоаналізу та визначенні кар'єрних цілей. Ця методика призначена для планування кар'єри керівників. За методикою А. Кібанова особистий життєвий план кар'єри керівника має складатися з трьох основних розділів:

- 1) оцінювання життєвої ситуації;
- 2) визначення кінцевих цілей кар'єри;
- 3) визначення приватних цілей і складання плану діяльності.

Алгоритм розроблення плану кар'єри містить такі кроки: оцінювання життєвої ситуації, яка проводиться у формі анкетного опитування та містить інформацію щодо результатів самостійного оцінювання керівником перспектив своєї професійної діяльності, економічного добробуту, фізичного здоров'я, психологічного стану, соціальної ролі та людських відносин, сімейного життя й ін.; визначення переліку кінцевих особистих цілей кар'єри, який містить конкретні завдання, залежно від ступеня їхньої важливості та термінів їхнього виконання, а також набір ресурсів, необхідних для їхнього виконання; приватні цілі й плани діяльності, які будуть сприяти досягненню кінцевих особистих цілей кар'єри [32].

Методика планування кар'єри В. Сандерса ґрунтується на методі SWOT-аналізу і призначена для оптимізації постановки кар'єрних цілей. Вона організовує процес виявлення власних інтересів і потреб, а також мотивує до мобілізації потенційних можливостей та ресурсів для їхньої реалізації. Методика планування кар'єри В. Сандерса передбачає виконання двох завдань, які полегшують подальший вибір кар'єри та складання індивідуального плану розвитку кар'єри. До них належать:

- 1) "баланс переваг і недоліків". Слід проаналізувати свої сильні та слабкі сторони (які можливості для кар'єрного просування і чого зараз бракує);

2) "огляд симпатій і антипатій". Перераховується все, що людина хоче досягти в житті та те, чого хотілося б уникнути.

Методика планування кар'єри С. Резніка містить три етапи:

1) побудова балансу особистих успіхів і невдач, який формується на основі визначення найважливіших успіхів та досягнень, виокремлення здібностей та здатностей, які були використані в процесі їхнього здійснення, виявлення найсуттєвіших поразок і невдач, а також здібностей та здатностей, яких не вистачило для ефективного здійснення професійної діяльності, окреслення методів, які працівник використовував для подолання цих невдач;

2) групування здібностей та здатностей, виокремлення двох-трьох найважливіших сильних і слабких сторін, наприклад: професійні знання та досвід, соціальні й комунікативні здатності, особисті здібності, здатності до керівництва, інтелектуальні здібності тощо;

3) проведення аналізу "мета – засоби", у процесі якого засоби, необхідні для досягнення бажаних цілей (особисті, фінансові, часові) з реальною ситуацією. Наприклад, необхідно виділити п'ять найважливіших цілей, окреслити засоби, необхідні для їхньої реалізації. Наступним кроком є виявлення проміжних або додаткових цілей, яких ще потрібно досягти для того, щоб найближче підійти до головної мети, вказати необхідну кваліфікацію та поставити конкретні реальні практичні цілі щодо набуття досвіду і навиків, яких на нинішній момент не вистачає.

Методика планування кар'єри Г. Зайцева має вигляд вправи, яка допомагає людині усвідомити роль кар'єри у своєму житті та зрозуміти свої очікування від її реалізації. Вправа виконується самостійно шляхом поступового виконання низки кроків:

1) намалювати горизонтальну лінію, яка відображає минуле, теперішнє та майбутнє кар'єри індивіда, хрестиком позначити етап, на якому він зараз знаходиться;

2) зліва від хрестика, там, де знаходиться частина лінії, що відповідає за минуле, позначити події у житті, які дали справжнє відчуття задоволення та реалізованості;

3) проаналізувати ці події та визначити специфічні чинники, які викликали ці почуття; справа від хрестика, на лінії, яка відповідає за майбутнє, позначити події, які пов'язані з кар'єрою і від яких особа очікує отримання відчуття задоволення та реалізованості;

4) проранжувати події, позначені на лінії майбутньої кар'єри від важливих до менш важливих;

5) повернутись до третього кроку та проранжувати окреслені там події від важливих до менш важливих, порівняти дві сфери подій – минуле і майбутнє;

6) обговорити результати з друзями, колегами, наставниками та рідними.

Висновки

Освіченість є найбільш цінним ресурсом особистості, 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 сучасному розумінні охоплює не лише знання та вміння, необхідні для діяльності в конкретній галузі, а й обсяги гуманітарних і природничо-наукових знань, знання інформаційних технологій та іноземних мов; медичні знання, психологічні знання, знання практик спілкування і самопізнання; знання про знання та способи примноження знання.

Освіченість має складну структуру, яка поєднує мотиваційно-ціннісний компонент, когнітивно-пізнавальний, творчо-діяльнісний; оціннорефлексивний компонент. Найбільш значущим з погляду саморозвитку є оцінно-рефлексивний компонент, яким 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. Рефлексія дозволяє виявити та подолати протиріччя, що виникають в житті людини між знаннями й поведінкою, бажаним, можливим і дійсним.

Для активізації професійного саморозвитку особистість має використовувати такі спеціальні прийоми, методики та технології: самоконтроль компетентності, оцінювання своїх особистісних професійно важливих якостей, інвентаризація змін у роботі й у собі, вміння вчитися в інших, таблиця життєвих і професійних цілей, щоденник досягнень та невдач, моделювання свого "професійного портрету", робота зі змодельованим "професійним портретом".

Одним із результатів управління ресурсом освіченості є реалізація професійного, ділового та кар'єрного потенціалу особистості. Для цього можна скористатися технологіями ефективної самопрезентації, технологіями визначення оптимального кар'єрного шляху та технологіями оптимізації постановки кар'єрних цілей і процесу розроблення планів кар'єри.

Тема 13. Розвиток менеджерського потенціалу

План лекції

1. Саморозвиток, самоосвіта, самовиховання та самопізнання керівника.
2. Аспекти самоорганізації та самовдосконалення менеджера.
3. Творчість в роботі менеджера.

1. Саморозвиток, самоосвіта, самовиховання та самопізнання керівника

Акмеологічний підхід до саморозвитку персоналу

Вперше термін «акмеологія» у 1928 році запропонував М. Рибников для позначення періоду зрілості як найпродуктивнішого, творчого періоду життя людини. «Акме» – найвища точка, розквіт, зрілість, найкраща пора. Цей період охоплює вік від 18 до 55-60 років і характеризується завершенням загальносоматичного розвитку і статевого дозрівання, досягненням оптимізації фізичного розвитку, а також високим рівнем інтелектуальних, творчих і професійних досягнень. Структура психофізіологічного розвитку дорослих поєднує періоди піднесення, спадів і стабілізації функцій.

Зрілий вік є періодом практичного, професійного життя людини.

Постановка життєвих цілей ґрунтується на принципах та ідеалах, визначених на попередньому етапі, а також на життєвих планах людини. 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 і її актуальних можливостей, з іншого. В цьому зрізі **відповідальність** виступає як контролюючий механізм, котрий захитає особистість, задає її стійкість щодо

зовнішніх дестабілізуючих впливів і внутрішніх не виважених ініціатив. Одним з **вимірів відповідальності** є суб'єктивний локус контролю особистості.

Локус контролю – це стійка стратегія людини бачити джерело управління своїм життям і поведінкою переважно в собі самому, або ж в зовнішньому середовищі; один з найважливіших механізмів, які визначають здатність і вміння людини долати життєві труднощі, забезпечуючи тим самим можливість її саморозвитку та самореалізації. Особистість із зовнішнім локусом контролю (**екстернал**) відповідальність за події, які визначають його життя, приписує, в основному, зовнішнім чинникам. **Інтернальна особистість (інтернал)** (особистість із внутрішнім локусом контролю) джерело подій власного життя вбачає перш за все в собі, відчуває стійкий зв'язок між власними діями, зусиллями і подіями власного життя. Зіткнувшись з перешкодами на шляху саморозвитку, **інтернали** значно частіше виявляють пошукову активність. Така активність створює передумови віднайдення продуктивних шляхів подальшого розвитку особистості. Відмова від пошукової активності може призвести до «навченої беспорядності», яка призводить до стагнації особистості, її деградації.

Встановлено також, що **соціальний інтерес** породжує широку гаму внутрішніх інтересів та мотивацій особистості, стимулюючи тим самим її саморозвиток.

Самоменеджмент зосереджує свої зусилля на тому, щоб навчити працівників спільно діяти і тим самим досягти синергізму (грец. sunergos – спільно) в роботі; передбачає чесність і довіру в ділових відносинах – етику в бізнесі оголошено золотим правилом; прагне сформувати таку організаційну культуру, яка б стимулювала саморозвиток працівників і їх бажання бути рівноправними членами організації.

З огляду на це найважливішими стають ті принципи, які дають змогу повністю розкрити потенціал людини і спрямувати його на користь організації: розвиток творчих здібностей персоналу; залучення співробітників до розроблення управлінських рішень; опора на систему гнучкого лідерства серед персоналу 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.

На кожного працівника повинен виділятися визначений **бюджет для його саморозвитку**; він самостійно вибирає необхідні для себе теми. В організації заохочується уміння брати на себе відповідальність. **Індивідуальні потреби в навчанні кожного працівника** – центральна ланка планування його кар'єри.

Акмеологічна модель – оптимальний варіант особистісно-професійного сходження до акме – є описом ознак результатів рівнів продуктивності. Її визначають: 1) **акмеологічні критерії** – вимірник оцінки професійного становлення; 2) **акмеологічні показники** – професійні завдання певного роду і конкретного рівня розвитку професіоналізму; 3) **акмеологічні рівні** – ступінь розвитку професіоналізму.

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 керівника

Самоосвіта – це самостійне збільшення знань, піднесення в майстерності: чим різнобічне й глибше знання й досвід, тим точніше вибір рішення й дій по його реалізації; необхідне мимовільне прагнення людини або організації до змін

внутрішньої бази даних і бази знань. **Метою самоосвіти є** – придбання знань і вмінь, необхідних для підвищення якості життя, розвиток здатності самоорганізовуватися й організовувати.

Для **організації самоосвіти** необхідно використовувати робочий час керівника. **Організація самоосвіти складається з наступних етапів:** постановка мети; визначення пріоритетів (головних напрямків); вибір способу й забезпеченні регулярності роботи над собою. **Самоосвіта може проводитися у звичайних формах суспільного навчання** (вище, середнє й професійне утворення) на базі державних і приватних освітніх установ, а також самостійно за індивідуальною методикою.

Самовиховання керівника

Мета самовиховання – самоврядування особистості, свідомо, цілеспрямовано, творча перетворююча діяльність, у ході якої індивід вольовим зусиллям, відповідно до вибраної мети, до вимог зовнішніх обставин розвиває в собі соціально й особистісно значимі природні задатки й здатності, 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 менеджера

Метою самопізнання – пізнання себе як особистості, як керівника, 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 й кар'єри, у своєму внутрішньому світі, у призначенні й покликанні. **Основна умова самопізнання** – оцінювання себе в порівнянні з іншими людьми.

Самопізнання містить у собі пізнання наступних компонентів: 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, сприйняття і подань; спостереження – цілеспрямоване, планомірне сприйняття; уява - створення образів – подань нового, тобто того, що в минулому дана людина не сприймала, із чим раніше не зустрічався, виникнення наочного образу того, що ще тільки буде створено; інтуїція – це внутрішній зір, внутрішній голос, упевненість у тім, що потрібно діяти певним чином.

2. Аспекти самоорганізації, самовдосконалення та самореалізації 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

Головним напрямком 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 менеджера

Кваліметричний підхід до виявлення ступеня самореалізації

Кваліметричні виміри дозволяють формувати не просто вимоги до наявності тих чи інших якостей, а ступінь необхідної (нормативної) присутності якостей у претендента на посаду. Тому відхилення реального ступеня наявності якостей у претендента від нормативного рівня дає інформацію не тільки про ступінь придатності, а також інформує працівника про необхідність **самоудосконалювання чи добровільної відмови від посади**.

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 керівника 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.

3. Творчість в роботі менеджера.

Найважливішим джерелом конкурентних переваг менеджера в сучасних умовах стає 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 не на основі наказів керівника, а на основі внутрішньої узгодженості орієнтирів і прагнень співробітників.

Відповідно однією з головних проблем формування творчих здібностей сучасних менеджерів є розвиток їх лідерських якостей і обізнаності в мистецтві управління, уміння мобілізувати людей на ефективне рішення задач, використовуючи різні інструменти управління. Без підприємницького таланту керівника і без особливих якостей менеджера мобілізувати людей неможливо. Знання закономірностей, що виникають в структурі ринкових механізмів, а також аналіз стану економіки, ресурсного потенціалу, рівня життя населення дозволяють визначити контури парадигми нової моделі управління.

Безліч проблем і труднощів, що стоять перед багатьма підприємствами вимушує менеджерів пристосовуватися до реалій економічного життя, використовуючи різноманітні механізми пристосування. Талант менеджера полягає в тому, щоб в нетипових ситуаціях уміти ухвалювати нестандартні рішення при мінімальній трудомісткості. Однак, для управління не досить передбачення і усвідомлення. Потрібні ще знання, і подібно до того як художник мусить вивчати закони випромінювання світла і поєднання кольорів, адміністратор мусить досконало пізнавати характер матеріалу, над яким він працює. На думку науковця, управління називають мистецтвом саме тому, що воно ґрунтується не лише на грубому емпіризмі, а й на досягненнях науки.

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

Мистецтво управління комплексно характеризує творчу управлінську діяльність, яка показує роль індивідуальних якостей менеджера та стиль його роботи в досягненні поставлених цілей. Тут найбільшого значення набувають розвинена інтуїція, досвід творчої діяльності, висока освіченість, професіоналізм, комунікабельність, відповідний тип мислення, рішучість, ініціативність. Мистецтво управління також проявляється у стилі роботи менеджера, спілкуванні його з людьми, у здібностях до неформального впливу на підлеглих. Саме мистецтво управління визначає співвідношення формального і неформального управління, формування авторитету менеджера і прояв його лідерських якостей.

Крім того, мистецтво управління проявляється також у методах і прийомах розробки управлінських рішень, підходах до оцінки, аналізу проблем вибору і обґрунтування кращого варіанту рішення серед можливих альтернатив.

Отже, **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 79 раціональні рішення в умовах ризику і мінімуму інформації, з урахуванням прямих і опосередкованих, взаємопов'язаних і взаємообумовлених факторів.

Розвиток творчого потенціалу працівників в межах певної організації потребує наявності лідера. Найбільш простим та ефективним методом є організація і проведення низки семінарів з нестандартного мислення. Якщо в організації є керівник високого рангу, запалений ідеєю творчості, він може «заразити» інших і стати лідером процесу в розвитку творчого потенціалу в організації. Цей 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.

Отже, **лідерство** – це здатність людини (менеджера) чинити ефективний вплив на окремі особистості й групи, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення цілей організації.

Питання для самоконтролю

1. В чому полягає сутність потенціалу менеджера?
2. Які напрямки розвитку потенціалу менеджера можна виокремити?
3. В чому полягає сутність поняття «вигорання менеджера»?
4. Які обмеження та бар'єри в процесі розвитку потенціалу менеджера можна виокремити?
5. Визначте основні методи розвитку потенціалу менеджера?
6. Яку роль відіграє творчість в роботі менеджера?

7. Визначте базові складові формування потенціалу менеджера.

8. Які існують підходи до формування стратегічних напрямків формування потенціалу менеджера?

Тема 14. Лідерство як елемент процесу розвитку особистості менеджера

План лекції

1. Поняття та сутність лідерства.
2. Структура лідерства.
3. Типологія лідерства.
4. Класичні та сучасні теорії лідерства.

1. Поняття та сутність лідерства

Лідерство – це здатність здійснювати вплив на окремих осіб і групи, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення цілей організації, тобто забезпечувати ефективну взаємодію членів групи. Лідерство – це процеси домінування та підкорення, впливу і слідування в системі міжособистісних відносин у групі. Саме ефективне лідерство використовує нові додаткові джерела влади та забезпечує їй нові позитивні наслідки: прихильність до організації та готовність до змін.

Велика кількість робіт з цієї проблематики стала причиною появи великої кількості тлумачень терміну "лідерство". Групи визначень лідерства, подані на рис. 14.1.

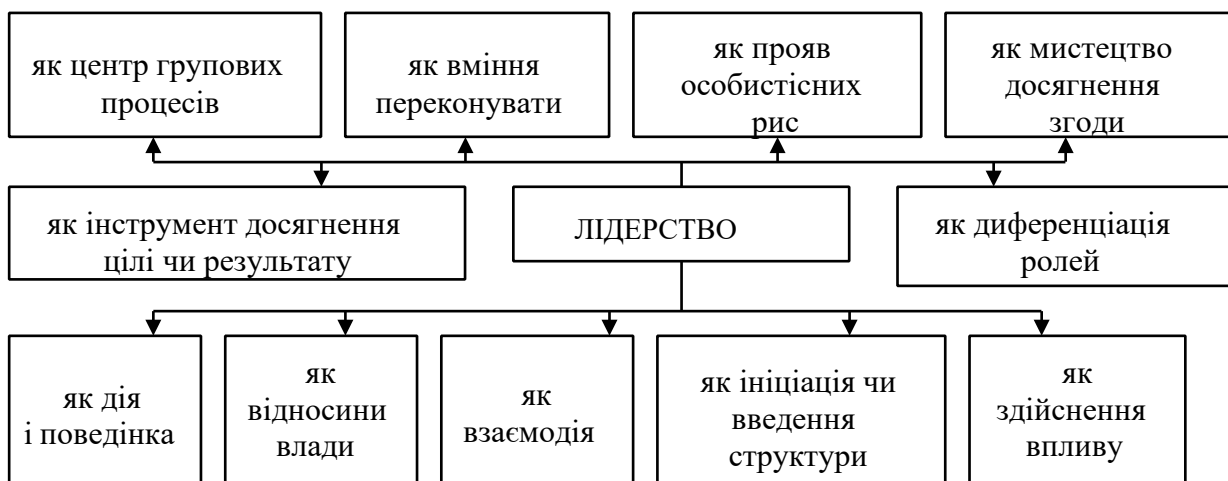


Рис. 14.1. Групування визначень лідерства

В ідеальному випадку лідерство рівномірно розподіляється між лідером і групою, та до того ж кожна людина прагне підвищити рівень своєї відповідальності.

У таблиці 14.1 наведені характеристики лідерства.

Таблиця 14.1

Сутнісні характеристики лідерства

ХАРАКТЕРИСТИКА	ЗМІСТ
Лідером є той, хто має послідовників	Послідовники – це той елемент, який лежить в основі лідерства та саме його наявність дає людині право вважатися лідером. Тобто послідовники "створюють" лідера
Лідерство формується та проявляється у сфері взаємодії	Лідерство є продуктом відносин між лідером і людьми, що йдуть за ним. Послідовники помічають дії та вчинки лідера і на цій основі формують своє сприйняття лідера. Тому лідерство краще розглядати як сферу взаємодії. Лідерство не стільки особистісний, скільки міжособистісний феномен
Лідерство засновано на авторитеті	В основі авторитету лежать якості, що мають високу цінність для членів конкретної групи. Наявність цих якостей у лідера зумовлює лояльність послідовників до його вчинків, прихильність і довіру до його рішень, які він може ухвалювати самостійно, не радячись з групою. Авторитет має психологічну природу та формується на основі спільної зацікавленості підлеглих у лідері та їхній переконаності у його особливих здібностях
Лідерство засноване на	Володіючи авторитетом, лідер володіє і впливом на послідовників, але цей ресурс впливу має виражений

неформальному впливі	особистісний компонент (а не просто формальний, посадовий). Він не може бути заснований тільки на позиції повинності, дотримання статутів і посадових інструкцій. Не можна змусити інших слідувати за лідером. Це можливо в разі формального керівництва, але не лідерства. На відміну від керівника, лідер не наказує, а пропонує
Лідерство складається з дискретних подій – актів лідерства	Хоча лідерство є тривалим процесом, який здається неперервним, взаємодія лідера та послідовників відбувається як серія дискретних подій – взаємодій, кожне з яких має початок і кінець. Ці події відбуваються як короткі взаємодії лідера та послідовників в особливих обставинах. З цього випливає висновок, що для успішності становлення керівника як лідера йому необхідно звернути особливу увагу на те, які він здійснює акти лідерства
Лідерство – когнітивний конструкт сприйняття послідовників	Лідерство не є конкретною якістю, воно когнітивно "конструюється" послідовниками залежно від того, які вчинки асоціюються з їхніми уявленнями про лідерську поведінку. Тобто для успішності становлення керівника як лідера в конкретній соціальній групі необхідно вивчати, які якості та поведінкові акти членами цієї групи сприймаються як лідерські

Крім обліку безпосередніх іміджевих характеристик лідера навколишні люди сприймають його в контексті чотирьох когнітивних "моделей":

а) ***"один з нас"***. Передбачається, що спосіб життя лідера ідентичний способу життя будь-якого члена соціальної організації. Лідер, як і всі, радіє, обурюється та страждає, життя приносить йому приємне і неприємне – так проявляється буденність харизми;

б) ***"кращий з нас"***. Мається на увазі, що лідер є прикладом для всіх

і як людина, і як професіонал. У зв'язку з цим поведінка лідера стає для багатьох предметом наслідування. Так проявляється привабливість харизми;

в) **"втілення чеснот"**. Вважається, що лідер є носієм вищих норм моралі. Він покликаний захищати інтереси інших. У цьому проявляється авторитетність харизми;

г) **"виправдання наших очікувань"**. Люди сподіваються на сталість, ділять з організацією її соціальні цінності та готові поведінкові дії лідера незалежно від мінливої обстановки. Вони хочуть, щоб лідер був вірний слову, не допускав відхилень від схваленого організацією курсу розвитку – так проявляється легітимність харизми.

2. Структура лідерства

Важливим питанням під час дослідження проблеми лідерства є визначення його структури. Нині для опису змістовних характеристик і загальної структури переважно використовують багатовимірні моделі, які дещо відрізняються за кількістю та змістом.

Лідерство охоплює три компоненти лідера, послідовників і обставини, в яких діє лідер, та зазначають, що психологічний погляд на нього передбачає аналіз психологічних властивостей самого лідера, психологічних властивостей оточуючих його людей, а також виявлення залежності між особистістю лідера і ситуацією.

У структуру лідерства входить п'ять основних елементів:

- 1) група, в якій відбувається взаємодія;
- 2) завдання, яке група намагається вирішити;
- 3) лідер – індивід з певними лідерськими якостями, здібностями та можливостями, орієнтованими на досягнення цілей, значущих для групи;
- 4) послідовники – члени групи зі своїми якостями та можливостями для досягнення спільних цілей;
- 5) ситуації, характерні для взаємодії у групі.

Лідер – член групи, за яким вона визнає право ухвалювати відповідальні рішення в значущих для неї ситуаціях, тобто найбільш авторитетна особистість, яка відіграє центральну роль в організації спільної діяльності та регулюванні взаємостосунків у групі.

Основні функції лідера – організація спільної життєдіяльності в різних її сферах, вироблення і підтримка групових норм, зовнішнє представництво групи у взаєминах з іншими групами, взяття відповідальності за результати групової діяльності, встановлення та підтримання сприятливих соціально-психологічних відносин у групі.

Для того, щоб підкреслити особливості лідера, та його роль у досягненні спільних цілей, автори часто проводять паралель між лідером і керівником чи менеджером, визначають відмінності між ними (табл. 14.2).

Таблиця 14.2

Відмінності між лідером та керівником (менеджером)

Автор	Керівник (менеджер)	Лідер
Дж. Максвелл	Командує людьми	Вчить людей
	Спирається на владу	Спирається на добру волю
	Викликає в людях страх	Викликає в людях натхнення
	Говорить "я"	Говорить "ми"
	Сварить за помилки	Шукає шляхи усунення помилок
	Знає, як треба працювати	Показує, як треба працювати
	Говорить: "Ідіть!"	Говорить: "Ідемо!"
У. Бенніс	Підтримує	Розвиває
	Концентрується на структурі	Концентрується на людях
	Регулює	Запроваджує новаторства
	Підтримує статус-кво	Змінює наявний порядок
	Спирається на контроль	Сіє довіру

Наслідує керівництво	Дає початок традиціям
Розглядає все у близькій перспективі	Має довгострокові плани
Виконує накази	Керується власними цінностями
Задає питання "як?" і "куди?"	Ставить питання "що?" і "чому?"

Послідовники – окремі люди, спільності або громадські структури, перетворені в структуру, здатну до послідовних або паралельних, скоординованих дій для досягнення однієї спільної мети. Тобто послідовники мають активно взаємодіяти між собою на шляху до спільної мети. Структура оперує цілями та смислами, що транслюються лідером, і формує на основі цього очікування від лідера. Хоча послідовники знаходяться в підпорядкуванні у лідера, сила впливу послідовника на лідера буває порівнянна зі зворотним впливом.

Завдання формуються відповідно до мети, а самі завдання визначають функції. Завдання спрямовують діяльність групи та висувають вимоги до лідера. Спектр завдань різноманітний: від рутинних, щодня повторюваних до творчих, проблемних.

Ситуація – це конкретний набір обставин, які впливають на лідерство в заданий конкретний час.

Ситуацію характеризують: завдання, які вирішуються; трудові процеси; зовнішнє середовище; члени колективу.

Найчастіше людина стає лідером завдяки її активній адаптації до умов середовища, яке постійно змінюється, здатності використовувати свої якості в ситуації, що склалася та встановити міжособистісні відносини "ситуація – лідер – послідовники".

Група є одним з головних елементів соціальної структури і є сукупністю людей, об'єднаних будь-якою істотною ознакою – спільною діяльністю, економічними, демографічними, етнографічними, психологічними характеристиками. Під групою в організаційному лідерстві розуміється персонал організації або ж частина цього персоналу зі своєю структурою формальних і неформальних відносин. Для групи характерні: розмір, ролі, статус, міжособистісні відносини, згуртованість, взаємодія, цілі, розвиток групи та норми. Склад групи та її стан впливають на характер лідерства, лідерів і стійкість їхнього положення.

3. Типологія лідерства

Багато науковців займалися вивченням і встановленням типів та класифікацій лідерства. Типологія лідерства охоплює сукупність підходів до класифікації видів і напрямів лідерства за різними ознаками. Вона необхідна, насамперед, для системного опису та діагностики дійсного стану лідерства.

Лідерство в організації характеризується домінуванням одного з трьох компонентів взаємодії – ділового, емоційного та інформаційного.

Ділове лідерство характерне для організацій, які вирішують виробничі завдання; в його основі такі якості, як висока компетентність, вміння краще за інших вирішувати організаційні завдання, діловий авторитет, найбільший досвід у цій галузі діяльності. Ділове лідерство найбільш сильно впливає на керівництво. З діловим лідером добре працюється, він може організувати справу, налагодити потрібні ділові взаємозв'язки, забезпечити успіх справи.

Емоційне лідерство виникає в неформальних соціальних групах на основі людських симпатій – привабливості лідера як учасника міжособового спілкування. Емоційний лідер викликає у людей довіру, випромінює доброту, вселяє впевненість, знімає психологічну напруженість, створює атмосферу психологічного комфорту. Емоційний лідер – це людина, до якої кожен у групі може звернутися за співчуттям.

Інформаційне лідерство характеризується тим, що його суб'єкт багато знає, може пояснити та допомогти знайти потрібну інформацію.

Найкращий лідер – той, який поєднає всі три якості, але такий універсальний лідер зустрічається рідко. Найчастіше зустрічається поєднання двох компонентів: емоційного та ділового або інформаційного і ділового.

Вивчення різних типів і стилів лідерства не дає можливості визначити кращий з них, однак дозволяє отримати уявлення про їхні переваги та недоліки й сфери застосування.

4. Класичні та сучасні теорії лідерства

Лідерство стало об'єктом дослідження, коли на початку двадцятого століття почали вперше вивчати управління.

Як більшість з теорій лідерства ХХ ст., які мають практичне прикладне значення, укладаються в рамки підходів, наведених у табл. 14.3.

Таблиця 14.3

Основні підходи до теорії лідерства

ПІДХІД	ЗМІСТ
Персоналістичний	Спрямований на вивчення особистості лідера та його психологічних якостей, що зумовлюють надання йому лідерського статусу
Ситуаційний	Спрямований на вивчення ситуаційного контексту процесу лідерства
Поведінковий	Спрямований на вивчення безпосереднього поведінки і вчинків лідера, особливостей його взаємодії з послідовниками, в тому числі його впливу на мотивацію послідовників
Когнітивноатрибуційний	Направлений на вивчення особливостей сприйняття лідера послідовниками та закономірностей формування його лідерського образу

Ціннісний	Спрямований на вивчення особливостей формування та перетворення лідером індивідуально-особистісних і внутрішньогрупових структур (ціннісно-світоглядної сфери послідовників, корпоративної культури групи) в процесі здійснення лідерства
-----------	---

Найбільш ранні теорії лідерства з'явилися в першій половині ХХ ст. у рамках *персоналістичного підходу*, орієнтованого на дослідження лідерських якостей (рис) лідерів.

Провідна гіпотеза, що лежить в основі "концепції рис лідерства", полягала в припущенні, що видатні лідери є такими завдяки тому, що від народження наділені рисами, які відрізняють їх від інших людей. Відповідно, для того щоб зрозуміти, чому одні люди стають лідерами, а інші ні, необхідно вивчати риси (якості) лідерів. Хоча у подальшому теорія рис себе не виправдала: спроба виділити виняткові лідерські якості виявилася неуспішною, оскільки стало очевидно, що якостей, які об'єднують усіх лідерів, просто немає. Деякі з моделей лідерських якостей заслуговують уваги, визначаючи загальні якості, що підвищують лідерський потенціал.

Як альтернатива персоналістичному в першій половині ХХ ст. почав розвиватися *ситуаційний підхід* до вивчення лідерства. Зусилля дослідників, які працювали у цьому напрямі були спрямовані на те, щоб вивчити особливості впливу ситуаційних чинників на ефективність лідерства. Прихильники ситуаційних теорій підкреслювали відносність лідерських рис, вони зазначали, що різні обставини можуть "вимагати" якісно різних лідерів. Тобто в певних ситуаціях діяльності групи як лідери проявляють себе особистості, які володіють найбільш затребуваними у цей момент якостями. Відповідно, для того, щоб зрозуміти природу лідерства, необхідно вивчати ситуації, в яких відбувається становлення тих чи інших лідерів.

З 1930-х років почав активно розвиватися *поведінковий підхід* дослідження лідерства, який базується на вивченні поведінки лідера та його

взаємодії з послідовниками. Прихильники поведінкового підходу вважали, що послідовники, обираючи лідера, насамперед аналізують його поведінку та вчинки. Тому для того, щоб зрозуміти природу феномена лідерства, необхідно вивчати прояви поведінки лідера.

З початку 1980-х років постійно збільшується кількість досліджень, що проводяться в рамках *соціально-когнітивного підходу*, де феномен лідерства розглядається як продукт когнітивних процесів послідовників і самого лідера. Предметом розгляду виступають особливості та закономірності формування сприйняття індивіда як лідера його послідовниками (процеси атрибуції), а також соціально-когнітивні установки і світогляд самого лідера.

Ціннісні теорії лідерства отримали свій розвиток порівняно недавно (1980 – 1990 рр.). Ціннісне лідерство можна розглядати як особливий вид злиття організаційного й емоційного лідерства, розвиненого до якісно вищого рівня. Згідно з ціннісною концепцією лідерства, найбільш ефективне управління людьми – це управління через їхній світогляд і цінності. Відповідно, лідером стає той член групи, який формує та підтримує спільні цінності групи і забезпечує залучення та прихильність цим цінностям інших членів групи.

І сьогодні проблема лідерства не втратила своєї актуальності. Особливого поширення вона набула серед американських дослідників, якими розроблено значну кількість нових підходів до розуміння сутності лідерства та теорій лідерства. Їхні дослідження створюють теоретичний базис для розвитку лідерської компетентності особистості.

Р. Ділтс, Е. Дірінг і Дж. Рассел, автори *теорії альфа-лідерства*, зазначають, що лідери видатних організацій відрізняються якостями, які можна згрупувати за такими процесами, як передбачення, вирівнювання та дія. Автори також *пропонують дев'ять принципів альфа-лідерства*, які вони згрупували відповідно до процесів, наведених у табл. 14.4.

Таблиця 14.4

Зміст теорії Альфа-лідерства

ПРОЦЕС	ПРИНЦИП
Передбачення	Виявлення слабких сигналів
	Жвавість розуму як ключовий чинник успіху
	Вивільнення ресурсів
Вирівнювання	Лідерство як уособлення
	Через ставлення до мети
	Створення дієздатної культури
Дія	Керівництво 80:20
	Готуйся, стрілай, цілься
	Запекла гонитва (і своєчасна зупинка)

Отже, згідно з теорією альфа-лідерства лідерська компетентність полягає у здатності: передбачати, тобто помічати найменші ознаки змін, тенденцій, які зароджуються, швидко реагувати на зміни та створювати гнучкі організації, які блискавично реагують на нові вимоги середовища; вирівнювати, тобто узгоджувати власні цінності й потреби з цінностями та потребами інших людей з метою створення коаліцій і збалансованих організацій, здатних до ефективного досягнення цілей; діяти, тобто створювати умови для досягнення мети і наполегливо рухатися до неї.

Досить відомою теорією лідерства, яка і сьогодні має значну кількість прихильників є модель емоційного інтелекту. Емоційний інтелект розглядає як здатність ефективно керувати собою та своїми взаєминами з іншими людьми, яка базується на чотирьох фундаментальних здатностях до: самоаналізу, самоуправління, соціального пристосування та встановлення соціальних зв'язків (табл. 14.5).

Складники "емоційного інтелекту"

КОМПОНЕНТИ	СКЛАДНИКИ	ЗМІСТ
Самоаналіз	Емоційний самоаналіз	Здатність розпізнавати та розуміти власні емоції, визнавати їхній вплив на продуктивність, відносини з іншими людьми
	Твереза самооцінка	Реалістичне оцінювання своїх сильних і слабких сторін
	Самовпевненість	Позитивне відчуття самоцінності
Самоуправління	Самоконтроль	Здатність контролювати руйнівні емоції та імпульси
	Постійність	Незмінний прояв чесності та цілісності
	Свідомість	Здатність відповідати за свої вчинки та зобов'язання
	Адаптивність	Уміння пристосовуватися до змінних умов і долати перешкоди
	Орієнтація на досягнення	Прагнення відповідати високим внутрішнім стандартам
	Ініціативність	Готовність скористатися новими можливостями
Соціальне пристосування	Емпатія	Уміння відчувати емоції інших людей, розуміти їхній погляд і активно цікавитися їхніми турботами
	Уміння орієнтуватися у суспільному житті	Здатність розпізнавати течії суспільного та політичного життя, вибудовувати системи зв'язків для ухвалення рішень
	Уміння орієнтуватися у	Здатність розпізнавати та задовольняти потреби клієнта

	системі обслуговування	
Встановлення соціальних зв'язків	Уміння вести за собою	Здатність брати на себе відповідальність за справу та переконувати інших брати у ньому участь
	Уміння здійснювати вплив	Здатність використовувати різноманітні тактичні прийоми переконання
	Уміння розвивати інших	Здатність розпізнавати схильності інших людей та направляти і розвивати їх
	Уміння спілкуватися	Здатність слухати інших і ясно, переконливо та витончено висловлювати свої думки
	Схильність до змін	Уміння проповідувати нові ідеї та вести інших у новому напрямку
	Уміння залагоджувати конфлікти	Здатність розряджати, гармонізувати суперечності та примиряти сторони
	Уміння створювати особисті зв'язки	Здатність налагоджувати та підтримувати особисті зв'язки і відносини
	Уміння працювати у команді	Здатність розвивати співробітництво та створювати команди

Лідерська компетентність згідно з моделлю емоційного інтелекту полягає у здатності до самоконтролю, наполегливості, самомотивуванні на діяльність, розуміння власних емоцій і емоцій інших людей та урахування їх у підтриманні сприятливих стосунків з оточенням.

Модель лідерства "4E" Дж. Уелча, поєднує чотири ключові якості якими має володіти ідеальний лідер: власна енергія, зараження енергією інших, воля

до перемоги, виконання задуманого. Дж. Креймс наводить деталізовану модель лідерства, яка складається з 12 показників: справжні лідери діють прямо; вони впевнені в своїх ділових якостях і діловій хватці; справжні лідери мислять глобально; є орієнтованими на клієнта; вони вітають реформи та зневажливо ставляться до бюрократії; справжні лідери – гарні комунікатори і тонкі емпати; вони створюють ефективні команди; прагнуть досягнення цілей організації; мають досить енергії та здатність заряджати нею інших; володіють "заразливим ентузіазмом"; досягають цілей і видають результати; справжні лідери люблять свою роботу. Тобто лідерська компетентність полягає у здатності постійно рухатися вперед, надихати інших на виконання завдань, ухвалювати рішення у складних ситуаціях, досягати поставлених завдань.

У теорії внутрішнього стимулювання лідерства К. Кешмана зазначається, що майже у кожної людини є так зване "внутрішнє лідерство". Відповідно, лідерська компетентність досягається за рахунок майстерності в таких галузях, як: самопізнання, цілепокладання, управління змінами, міжособистісні стосунки, буття, знаходження рівноваги, вміння діяти.

Теорія двигуна лідерства Н. Тічі базується на ідеї, що для ефективного лідерства на всіх рівнях організації лідери вищого рівня мають виховувати лідерів на нижчих рівнях управління за допомогою "погляду, що передається" – сукупності бізнес-ідей, цінностей, емоційної енергії та рішучості, які мають бути узгоджені. Отже, *лідерська компетентність полягає у здатності до виховання нових лідерів.*

Р. Чаран, С. Дроттер і Дж. Ноел запропонували наукову модель "трубопроводу лідерства" або "кадровий ескалатор". Вона пропонує своєрідне просування лідерів по "сходах майстерності". Ця концепція передбачає просування лідера по шести "сходинах майстерності":

- 1) від управління собою до управління іншими;
- 2) від управління іншими до управління менеджерами;
- 3) від управління менеджерами до функціонального менеджера;
- 4) від функціонального менеджера до бізнес-менеджера;

- 5) від бізнес-менеджера до групового менеджера;
- 6) від групового менеджера до менеджера організації.

Лідерська компетентність полягає у оволодінні навичками управління собою, управління іншими, управління менеджерами, функціонального менеджменту, управління бізнесом, управління групою, управління підприємством. *За теорією опосередкованого лідерства Р. Фішера та А. Шарпа* для реалізації процесної функції лідерства не завжди необхідно займати формальну позицію лідера, тому лідер має оволодіти деякими навичками, які необхідні для здійснення опосередкованого лідерства. *Для здійснення опосередкованого лідерства необхідні такі лідерські компетентності:* здатність до чіткого формулювання бажаних результатів; бачення перспективи; встановлення відносин співробітництва; освоєння нових форм навчання.

Згідно з теорією пов'язуючого лідерства Дж. Ліпман-Блюмен сучасний лідер має вміти встановлювати зв'язки між власними спонуканнями та цілями, а також цілями і спонуканнями інших людей. Він вважає, що для здійснення лідерства лідер має оволодіти такими здатностями, як: особистісна автентичність та відповідальність, політичний прагматизм заснований на етичних принципах, навички побудови спільноти однодумців, орієнтація на довгострокову перспективу, лідерство на основі довіри, надання можливостей і підвищення, пошук сенсу життя. Ці здатності і формують лідерську компетентність.

За теорією лідерства через управління парадоксами Ф. Тронеарса і Ч. Хемпден-Тернера лідеру для вирішення проблем, які не мають однозначного рішення, доводиться балансувати між універсалізмом та специфічністю; індивідуалізмом і колективізмом; жорсткими та "м'якими" стандартами; емоційністю й стриманістю; передписаними та набутими статусами; зовнішнім і внутрішнім локусом контролю. Для управління парадоксами лідер має постійно навчатися, розширювати світогляд, його лідерська компетентність полягає у здатності налаштовуватись на зміни, вирішення проблем у процесах антикризового управління, оволодінні навичками практичних методів ефективного управління в умовах ризику та невизначеності.

Теорія "гнучкості лідерства" представлена В. Джойнером і С. Джозефсом, присвячена ідеї розвитку гнучкості лідера. Вони показали, що лідер розвиває свою гнучкість проходячи 5 стадій: "експерт", "досягненець", "каталізатор", "співавтор", "синергіст". Лідер, послідовно розвиваючи в собі здатності від застосування тактичного підходу до цілісного бачення, може вміло протистояти швидкоплинному конкурентному середовищу.

Ідея розподіленого лідерства Д. Бредфорда й А. Коена полягає у тому, що у групі чи команді зовсім не обов'язково має бути один лідер. В умовах, коли особливо потрібною є певна компетенція, її носій і стає тимчасовим лідером, який координує роботу групи на певному етапі. Лідерська компетентність полягає у здатності до ефективної взаємодії, делегування, оволодінні комунікативними навичками.

Актуальною теорією лідерства сьогодні є лідерство шляхом подолання конфліктів М. Герзона. Вона вимагає від лідера відмови від традиційного мислення "ми проти інших". Тепер потрібні нові здібності, розвитком яких колишні лідери не займалися взагалі: здібності, що дозволяють об'єднати особисті та професійні якості для перетворення серйозних конфліктів у перспективні можливості для співпраці й інновацій. Лідерська компетентність є синтезом здатностей цілісного бачення, системного мислення, дослідження свідомого спілкування, діалогу, побудови мостів, інновації.

"Лідерство блакитного океану" – нова теорія Ч. Кіма і Р. Моборн, де вони застосували розроблену ними раніше стратегію "блакитного океану" до тематики лідерства. Нерозкриті таланти співробітників вони назвали "блакитним океаном" і запропонували 4-ступеневий підхід щодо розкриття їхніх здібностей, розвиваючи лідерів на всіх рівнях організації. Для цього необхідно оцінити щоденну діяльність наявних лідерів, розробити ідеальний профіль ідеального лідера і посадову інструкцію, провести ярмарок вакансій всередині організації та вибрати найбільш гідних, щоб зайняти місця лідерів, закріпити нових лідерів на нових місцях з новими розробленими повноваженнями й обов'язками. За

твердженням авторів концепції цей підхід показує високий результат і значне залучення всієї організації в трудову діяльність.

Єдиний спосіб домогтися успіху сьогодні – це використовувати вроджений лідерський потенціал, який закладений у кожному співробітнику. Тобто сучасне лідерство вимагає постійного розвитку власних самостійних лідерських навичок.

Теорії лідерства підтверджують тезу про те, що лідерство – це складний і багатогранний феномен. Щоб бути лідером, слід постійно навчатися, розширювати світогляд, розвивати лідерську компетентність.

Тема 15. Розвиток лідерства

План лекції

1. Діагностика лідерства.
2. Розвиток лідерських компетентностей.
3. Застосування тренінгових методів розвитку лідерства.

1. Діагностика лідерства

Формування лідерства починається зі знання самого себе. У цьому сенсі багато досвідчених лідерів стверджують, що лідерство починається "всередині самої людини", у кожного є вміння лідерства, але вони використовуються в різній мірі. З цією метою необхідно провести діагностику на виявлення якостей лідера за допомогою спеціальних методик дослідження психологічних особливостей лідерства. У процесі формування лідерських якостей студентів важливо застосовувати науково обґрунтовані методи діагностики.

Використання терміну діагностика для оцінювання рівня розвитку якостей, що забезпечують ефективну соціальну взаємодію дозволяє акцентувати увагу не лише на виявленні проблеми, а передбачає ще й практичні дії з управління системою.

Діагностика – це науково-практична діяльність розпізнавання стану об'єкта з погляду його відповідності нормі, здійснювана на основі підведення заданого об'єкта під відомий науці клас, що має на меті прогноз, повернення системи у стан нормального функціонування або підтримка її в цьому стані.

Аналіз методів дослідження лідерства показує, що для виявлення лідерів використовується соціометричний метод у різних його модифікаціях, який в основному виявляє не лідерів, а емоційно привабливих індивідів. Серед методів, спрямованих на виявлення неформальних лідерів у колективі, особливого поширення набули тестові методи.

Для дослідження проблеми формування лідерських якостей розроблено значну кількість методик (табл. 15.1).

Методики дослідження лідерства

НАЗВА МЕТОДИКИ	АВТОРИ	СУТНІСТЬ МЕТОДИКИ
Тестопитувальник "Діагностика лідерських здібностей"	Є. Жаріков, Є. Крушельницький	Необхідно дати відповідь на 50 запитань (вибрати один з варіантів). У результаті підрахунку балів визначається ступінь вираженості лідерських якостей
Діагностика діяльнісних особливостей керівництва та лідерства	А. Журавльов, В. Захаров	Опитувальник містить 16 груп тверджень, що характеризують різні аспекти взаємодії керівника та колективу. Методика спрямована на визначення стилю управління
Методика вивчення лідерського стилю	Р. Бейлз, К. Шнейер, модифікація – Т. В. Бендас	Методика дозволяє вивчати два стилі лідерської поведінки – діловий (тобто орієнтований на завдання) та соціо-емоційний (тобто орієнтований на взаємини). Піддослідні оцінюють у балах поведінку лідера за 12 формами поведінки, використовуючи шкалу від 1 до 10: 1 бал – якщо зазначена особливість поведінки проявляється дуже рідко; 10 балів – найбільш часто; 0 балів – якщо такої особливості у оцінюваного лідера немає

<p>Діагностика функціонального лідерства в малих групах</p>	<p>Н. Фетіскін, В. Козлов, Г. Мануйлов</p>	<p>Методика дає можливість визначити місце кожного члена групи в системі міжособистісних відносин, побачити його психологічний статус (лідер (універсальний, функціональний); ті, яким віддається перевага; аутсайдери; ті, яким не віддається перевага), а також ієрархію статусів усіх членів групи</p>
<p>Самооцінка лідерства</p>	<p>Н. Фетіскін, В. Козлов, Г. Мануйлов</p>	<p>Експрес-тест дозволяє визначити актуальний рівень прояву лідерства у сумісній діяльності</p>
<p>Ефективність лідерства</p>	<p>Р. Немов</p>	<p>Опитувальник оцінює не лідерські якості людини, а її можливу практичну діяльність у ролі лідера з погляду потенційної ефективності. Тест складається з 40 питань, на які дається відповідь "так" або "ні"</p>

У багатьох наукових працях, автори наголошують на необхідності дослідження не лише лідерських якостей, але і мотиваційного аспекту.

Для актуальної лідерської діяльності домінуючою виступає потреба в самореалізації, яка супроводжується мотивами та стимулами: власного благополуччя, соціального престижу, прагнення до особистих досягнень. Потреба в самореалізації, проявляється через мотив влади та мотиви-стимули прагнення до особистих досягнень, до уникнення невдач, до саморозвитку. Під час дослідження мотиваційно-потребової сфери структури лідерської діяльності можна скористатися такими методиками: модифікація тесту-опитувальника А. Мехрабіана для вимірювання мотивації досягнення (ТМД),

запропонована М. Магомед-Еміновим; модифікація тесту-опитувальника мотивації афіліації (ТМА) А. Мехрабіана, запропонована М. Магомед-Еміновим; опитувальник "МАС", запропонований М. Кубишкіною та спрямований на виявлення мотивації для досягнення мети, прагнення до суперництва і прагнення до соціального престижу; методика "мотив влади", призначена для дослідження рівня вираженості мотиву влади; **опитувальник реалізації потреби в саморозвитку**, призначений для дослідження рівня вираженості прагнення до саморозвитку; **методика діагностики спрямованості особистості Б. Баса та інші методики.**

Отримана у результаті діагностики інформація слугує базою для вибору напрямів розвитку лідерської компетентності особистості.

2. Розвиток лідерських компетентностей

Багаторічні дослідження, що здійснювалися у сфері лідерства привели до появи значної кількості розробок і рекомендацій щодо підготовки лідерів, розвитку лідерських якостей, лідерської компетентності тощо.

Розглянемо рекомендації зарубіжних і вітчизняних учених стосовно розвитку лідерської компетентності.

С. Кові пропонує розвивати такі сім навичок:

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 провину 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. Синергія – "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"*. "Гострити 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).

Дж. Максвелл розрізняє такі дев'ять ступенів росту й удосконалення взаємовідносин між лідером і послідовниками, що реалізуються в малій групі:

1. *Особиста компетентність*. Під час зростання компетентності членів групи лідер зменшує свій вплив, контроль і опіку, оскільки зрілим людям необхідна повна воля усередині певних меж.

2. *Підтримка в розв'язанні проблем.* Лідер стимулює та підтримує членів групи у розв'язанні ними як групових, так й індивідуальних проблем.

3. *Увага.* Лідер приділяє час та увагу кожному члену групи. Використовує різні форми заохочення, стимулювання, переконання.

4. *Визначення меж.* Лідер, визначаючи межі, мотивує членів команди відповідно до організаційних ролей, що відповідає їхнім уявленням та зусиллям і вселяє ентузіазм.

5. *Незалежність і професійний ріст.* Лідер створює умови для самостійної спрямованості діяльності послідовника, якщо той досягає певного ступеня зрілості.

6. *Зворотний зв'язок.* Лідер забезпечує для себе контекст зворотного зв'язку, якщо послідовники бачать у ньому особу, здатну до схвалення, підтримки, допомоги та якщо їхні потреби хоча б частково задовольняються.

7. *Розширення автономії.* Лідер дає змогу розширити членам групи автономність, якщо вони виявляють достатньо високу зрілість. Автономія задовольняє потребу людей почувати себе потрібними, відчувати свою цінність, тобто є засобом мотивації до активної діяльності.

8. *Виховання.* Лідер виявляє увагу, підтримку, турботу та забезпечує внутрішню мотивацію послідовників.

9. *Прихильність та лояльність.* На цій стадії послідовники досягають первинного зв'язку з лідером і організацією, оскільки вважають себе частиною організації й усвідомлюють свої можливості впливати на все, що в ній відбувається [56].

Т. Гура в своїх дослідженнях приділяє особливу увагу розвитку лідерського потенціалу особистості майбутнього фахівця. Дослідниця виокремила дев'ять основних умов становлення та розвитку лідерського потенціалу майбутнього фахівця:

- 1) досягнення високого рівня професійної компетентності;
- 2) моральність, порядність, високий рівень культури майбутнього лідера;

- 3) орієнтація на збереження навколишнього світу та підтримання гармонійних відносин у колективі;
- 4) самодисципліна і спрямованість на саморозвиток;
- 5) широкий світогляд, ерудиція, професійна культура лідера;
- 6) наявність педагогічних знань для реалізації наставництва;
- 7) економічна компетентність;
- 8) креативність та інноваційний стиль мислення;
- 9) розвинена інтуїція і здатність до критичного мислення.

О. Романовський розглядає формування лідерських якостей як "процес і результат розвитку внутрішньої структури, тобто психологічної організації особистості в єдності їхнього прояву з персональною організаторською та комунікативною готовністю до зовнішнього керівництва".

*Складниками ефективного лідерства він оголошує: **аналітичний інтелект (IQ)**. Більшість ефективних керівників володіють аналітичним інтелектом вище середнього, що допомагає їм думати стратегічно; **емоціональний потенціал (EQ)**. Люди з високою емоційною чутливістю набагато частіше стають ефективними лідерами. У цьому їм допомагають такі навички, як: здатність активно слухати, розуміти невербальну комунікацію й адаптуватися до широкого спектру емоцій; **енергію (VQ)**. Це коефіцієнт життєвої енергії, тобто здатність керівників заряджати енергією себе й оточуючих. Чим вище VQ, тим сильніше прагнення людини розвиватися, контролювати своє життя. Тобто досить високий рівень VQ – обов'язкова умова успіху.*

У сучасних умовах, які характеризуються нестабільністю зовнішнього середовища, ускладненням внутріфірмових відносин, від керівників вимагається ухвалення оригінальних, творчих рішень, гнучкості, інноваційності. Отже, **для розвитку лідерства на вітчизняних підприємствах необхідно впроваджувати такі рекомендації: забезпечувати постійне навчання керівників, оволодіння ними навичками вирішення проблем у процесах**

антикризового управління, навичками практичних методів ефективного управління в умовах ризику та невизначеності; розвивати у керівників такі особистісні властивості, як: самоконтроль, наполегливість, самомотивування на діяльність, розуміння власних емоцій і емоцій інших людей; розвивати у керівників навички ефективної взаємодії, делегування, комунікативні навички.

Крім цього не слід забувати про здобутки найбільш актуальних у сучасному менеджменті теорій лідерства, наведених у табл. 15.2.

Таблиця 15.2

Пропозиції щодо розвитку лідерства в організації

ТЕОРІЯ	СУТНІСТЬ	ПРОПОЗИЦІЇ
<p>Модель емоційного інтелекту Д. Голмана</p>	<p>Ефективному лідерству сприяє володіння емоційним інтелектом – здатністю пояснювати власні емоції й емоції оточення з тим, щоб використовувати отриману інформацію для реалізації цілей. Компонентами емоційного інтелекту виступають самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія, соціальні навички</p>	<p>Для оволодіння емоційним інтелектом необхідно опанувати такі особистісні властивості, як самоконтроль, наполегливість, самомотивування на діяльність, розуміння власних емоцій і емоцій інших людей та урахування їх у підтриманні сприятливих стосунків з оточенням</p>
<p>Теорія внутрішнього стимулювання лідерства К. Кешмана</p>	<p>Майже у кожної людини є так зване "внутрішнє лідерство", яке можна розвивати</p>	<p>Внутрішнє лідерство кожна людина може розвинути, якщо досягне майстерності в таких галузях: самопізнання, цілепокладання, управління змінами, міжособистісні</p>

		стосунки, буття, знаходження рівноваги, вміння діяти
--	--	--

Теорія двигуна лідерства Н. Тічі	Для забезпечення ефективного лідерства на всіх рівнях організації лідери вищого рівня мають виховувати лідерів на нижчих рівнях управління	Виховання нових лідерів забезпечується за допомогою "погляду, що передається" – сукупністю бізнес-ідей, цінностей, емоційної енергії та рішучості, які мають бути узгоджені
Теорія опосередкованого лідерства Р. Фішера та А. Шарпа	Для реалізації процесної функції лідерства не завжди необхідно займати формальну позицію лідера, тому лідер має оволодіти деякими навичками, які необхідні для здійснення опосередкованого лідерства	Для здійснення опосередкованого лідерства лідер має навчитися: чіткому формулюванню бажаних результатів; баченню перспективи; встановленню відносин співробітництва; освоєнню нових форм навчання
Теорія пов'язуючого лідерства Дж. ЛіпманБлюмена	Сучасний лідер має вміти встановлювати зв'язки між власними спонуканнями та цілями, а також цілями і спонуканнями інших людей	Для здійснення лідерства лідер має оволодіти такими інструментами як: особистісна автентичність та відповідальність; політичний прагматизм заснований на етичних принципах; навички побудови спільноти однодумців; орієнтація на довгострокову перспективу; лідерство на основі довіри; надання

		можливостей і підвищення; пошук сенсу життя
Теорія лідерства через управління парадоксами Ф. Тропенаарса і Ч. Хемпден-Тернера	Для вирішення проблем, які не мають однозначного рішення лідеру доводиться балансувати між універсалізмом та специфічністю; індивідуалізмом і колективізмом; "жорсткими" та "м'якими" стандартами; емоційністю і стриманістю; передписаними та набутими статусами; зовнішнім і внутрішнім локусом контролю	Для управління парадоксами лідер має постійно навчатися, розширювати світогляд, вміти налаштовуватись на зміни, оволодіти мистецтвом вирішення проблем у процесах антикризового управління, навичками практичних методів ефективного управління в умовах ризику та невизначеності
Концепція "трубопроводу лідерства"	Ця концепція передбачає просування лідера по "сходах майстерності" від управління собою до управління підприємством	Лідер має оволодіти навичками управління собою, управління іншими, управління менеджерами, функціонального менеджменту, управління бізнесом, управління групою, управління підприємством

<p>Ідея розподіленого лідерства Д. Бредфорда і А. Коена</p>	<p>В групі чи команді зовсім не обов'язково має бути один лідер. В умовах, коли особливо потрібною є деяка компетенція, її носій і стає тимчасовим лідером, який координує роботу групи на цьому етапі</p>	<p>Лідер має оволодіти навичками ефективної взаємодії, делегування, комунікативними навичками</p>
---	--	---

Сучасні менеджери все більше сприймаються як керівники-інноватори, які повинні мати поглиблені знання в різних сферах, і ці знання мають постійно поповнюватися та актуалізуватися. Так як всі ці характеристики досить складно поєднати в одній людині, керівнику-лідеру слід навчитися бути лідером лідерів. Лідерська компетентність майбутніх лідерів може бути описана за допомогою дескрипторів, наведених на рис. 15.1.

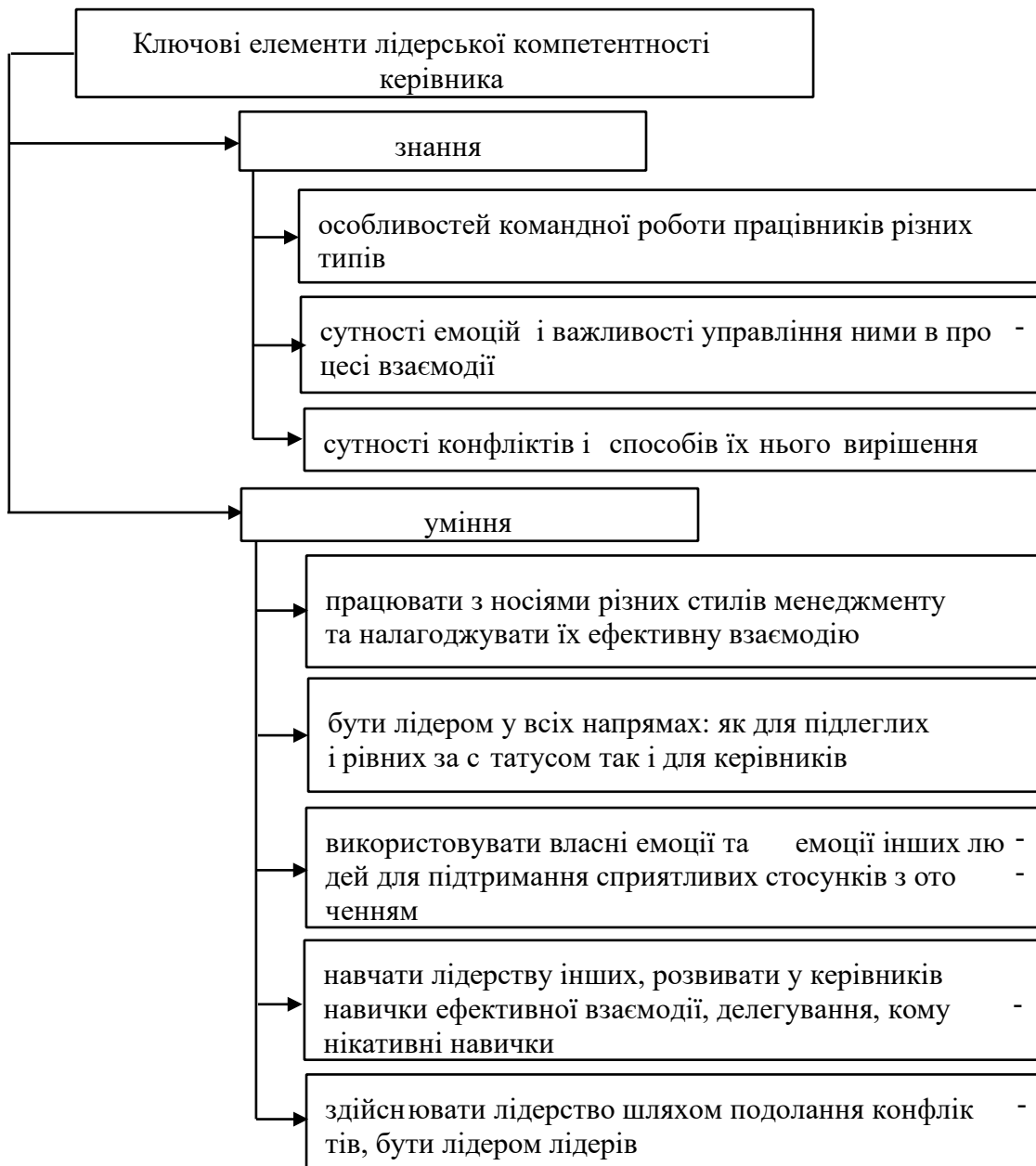


Рис. 15.1. Ключові елементи лідерської компетентності

Технологія розвитку лідерської компетентності має охоплювати такі етапи: по-перше, одержання нової інформації про себе, свою здатність і готовність до лідерства й особливості своєї взаємодії з іншими людьми; по-друге, переосмислення уявлень про себе та свою поведінку; по-третє, вибудовування нових форм лідерської поведінки та регулювання

міжособистісної взаємодії; по-четверте, закріплення позитивного досвіду в умовних ситуаціях управлінської взаємодії.

3. Застосування тренінгових методів розвитку лідерства

Процес формування навичок ефективного лідерства забезпечується за допомогою спеціальних методів навчання. Якщо розглядати організаційне лідерство, то мова йде про навчання персоналу, яке може здійснюватись як на робочому місці, так і поза робочим місцем.

Методами внутрішньовиробничого навчання є інструктаж, ротація, направлене придбання досвіду, наставництво, наставництво-супервізія, ситуаційне наставництво, формальне наставництво, неформальне наставництво, коучинг, стажування, підготовка у проектних групах.

До методів навчання поза робочим місцем відносяться лекції, ділові ігри, інсценування, тренінги, метод вирішення практичних ситуацій (кейсів), методи вирішення проблем за допомогою моделей, робочі групи, конференції, семінари, круглі столи, дискусії, зустрічі з керівництвом, екскурсії, самостійне навчання.

Існують також методи навчання, які поєднують аспекти внутрішньовиробничого та позавиробничого навчання. Серед них: емпіричне навчання, демонстрація та практика під керівництвом, програмовані курси, навчання дією, навчання за допомогою комп'ютера.

Для того щоб стати лідером, необхідні практика та досвід, що дозволяє використовувати психологічний тренінг як важливий елемент професійної підготовки. Будь-яка інформація, залишаючись не пов'язаною з переживаннями від практичного використання отриманих знань, більш схильна до впливу механізмів забування, витіснення або просто подальшого неприйняття. У тренінгу створюється можливість негайного співвіднесення отриманих знань і діяльності, емоційного проживання нових моделей поведінки та пов'язаних із ними результатів.

Отже, *груповий психологічний тренінг цілком може виступати в ролі ефективного засобу розвитку лідерських якостей*. Набуття індивідуумом успішного лідерського досвіду в модельованих тренінгових ситуаціях може сприяти комплексному розвитку лідерських якостей, підвищувати його мотивацію до лідерства, формувати його лідерський образ і авторитет в очах групи, які в подальшому можуть переноситися на реальні життєві та професійні ситуації.

Комплексний розвиток особистісних якостей менеджерів має бути спрямований на формування їхньої психологічної готовності до лідерства, яка структурно охоплює мотиваційний, когнітивний і діяльнісний компоненти.

Мотиваційна готовність до лідерства характеризується внутрішньою готовністю взяти роль лідера, бажанням виконувати лідерські функції, інтересом до організаторської діяльності тощо.

Когнітивна готовність до лідерства охоплює розуміння поставлених професійних завдань, знання прийомів і стратегій лідерства, алгоритмів організаторської діяльності в групі, здатність до практичного мислення тощо.

Діяльнісна готовність до лідерства передбачає розвинену здатність до практичних лідерських дій, уміння використовувати наявні знання про лідерство в практиці професійної взаємодії, швидкість знаходження оптимального рішення управлінських завдань тощо.

Наявність такої внутрішньої інтегральної психологічної готовності до лідерства забезпечує успішне виконання особистістю ролі лідера на практиці та прийняття його як лідера іншими членами групи.

Висновки

Формуванню лідерських якостей студентів має передувати діагностика, яка передбачає застосовування науково обґрунтованих методів діагностики. Серед методів, спрямованих на виявлення лідерів в колективі, визначення рівня розвитку лідерських якостей особистості тощо, особливого поширення набули тестові методи. Найбільш відомими серед них є тест-опитувальник "Діагностика

лідерських здібностей", опитувальник "Діагностика діяльнісних особливостей керівництва та лідерства", опитувальник "Методика вивчення лідерського стилю", опитувальник "Діагностика функціонального лідерства в малих групах", опитувальник "Самооцінка лідерства", опитувальник "Ефективність лідерства". Отримана у результаті діагностики інформація слугує базою для вибору напрямів розвитку лідерської компетентності особистості.

Сучасною наукою та практикою напрацьована значна кількість розробок і рекомендацій щодо підготовки лідерів, розвитку лідерських якостей, лідерської компетентності тощо. Так, С. Кові пропонує розвивати сім "звичок" лідера, Дж. Максвелл – дев'ять ступенів росту й удосконалення взаємовідносин між лідером і послідовниками, Т. Гура – лідерський потенціал. Сучасні дослідники наголошують, що нині керівник має бути лідером у всіх напрямках: як для підлеглих і рівних за статусом, так і для керівників; має використовувати власні емоції та емоції інших людей для підтримання сприятливих стосунків з оточенням; навчати лідерству інших, розвивати навички ефективної взаємодії, делегування, комунікативні навички; здійснювати лідерство шляхом подолання конфліктів, бути лідером лідерів.

Процес формування навичок ефективного лідерства забезпечується за допомогою спеціальних методів навчання, одним з яких є психологічний тренінг. Набуття індивідуумом успішного лідерського досвіду в модельованих тренінгових ситуаціях може сприяти комплексному розвитку лідерських якостей, підвищувати його мотивацію до лідерства, формувати його лідерський образ і авторитет в очах групи, які в подальшому можуть переноситися на реальні життєві та професійні ситуації.

Комплексний розвиток особистісних якостей менеджерів має бути спрямований на формування їхньої психологічної готовності до лідерства, яка структурно охоплює мотиваційний, когнітивний і діяльнісний компоненти. З цією метою у тренінгу використовують такі методи групової роботи та тренінгові процедури: діагностичні процедури, інформування, психогімнастичні

вправи, метод розігрування ролей, групові дискусії, сюжетно-рольові ігри, методи індивідуальної та групової рефлексії, ведення щоденникових записів.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ РІЗНИХ ТИПІВ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Самоменеджмент – це:

- а) робота над собою в межах особистісного розвитку та освоєння методів ділової активності;
- б) управління своїми обов'язками;
- в) підвищення компетентності;
- г) всі відповіді вірні.

2. «Сходінка» самоменеджменту являє собою:

- а) засоби для реалізації визначених завдань;
- б) послідовність у плануванні діяльності від з'ясування основних життєвих цінностей до визначення планів на день;
- в) алгоритм дій керівника.
- г) правильної відповіді немає.

3. Саморозвиток менеджера – це процес усвідомленого цілеспрямованого розвитку себе як керівника в якому поєднуються наступні складові:

- а) особистий, інтелектуальний, професійний, підтримка здоров'я;
- б) інтелектуальний, моральний, професійний, підтримка здоров'я;
- в) особистий, моральний, професійний, підтримка здоров'я;
- г) особистий, інтелектуальний, професійний.

4. Основним завданням самоменеджменту є:

- а) підвищення продуктивності людини;
- б) здійснення оптимальної діяльності людини, враховуючи самооцінку;
- в) покращення фізичного та емоційного стану людини;
- г) правильні відповіді а і в.

5. Принцип Парето в самоменеджменті полягає у наступному:

- а) техніка планування часу з врахуванням його резерву «60:40»
- б) 80% витрачених ресурсів забезпечують 20» результатів, а 20% витрачених ресурсів забезпечують 80% результатів;
- в) планування справ та завдань за пріоритетами;

г) всі відповіді вірні.

6. Метод «Альпи» передбачає:

- а) техніка планування часу з врахуванням його резерву «60:40»
- б) послідовність визначених етапів виконання справ;
- в) планування справ та завдань з урахуванням часу;
- г) правильної відповіді немає.

7. Які плани складає менеджер під час планування своєї особистої праці?

- а) у довільній послідовності;
- б) починаючи з щоденних - узагальнює до тижневих - далі за місяцями - завершує річним;
- в) залежно від того, перспективні чи поточні справи він планує;
- г) починаючи з річних - конкретизує за місяцями - далі до тижневих - завершує щоденними.

8. Які існують методи планування особистої праці менеджера?

- а) директивне, структурне, колективне, індивідуальне планування;
- б) економічне, соціальне, соціально-психологічне, комбіноване;
- в) директивне, індивідуальне, комбіноване планування;
- г) директивне, групове, особистісне.

9. Принцип Ейзенхауера містить в собі принципи:

- а) планування завдань за строками виконання;
- б) планування справ та завдань за пріоритетами;
- в) ведення щоденника справ та завдань;
- г) алгоритм дій керівника.

10. Які існують особливості часу як ресурсу?

- а) незворотність, неможливість купівлі та зберігання;
- б) гнучкість, можливість перепланування, зберігання;
- в) незворотність, гнучкість, обов'язковість планування;
- г) неможливість купівлі, збільшення, гнучкість, можливість зберігання.

11. За наведеними твердженнями визначте відповідність:

1.	Артистичний тип	А	люди, які мають технічні або механічні здібності, люблять працювати з предметами, машинами.
2.	Дослідницький тип	Б	люди, які люблять здійснювати вплив, управляти іншими для досягнення цілей.
3.	Реалістичний тип	В	люди, які люблять працювати з даними, мають здібності до розрахунків за інструкціями.
4.	Соціальний тип	Г	люди, які люблять спостерігати, навчатися, досліджувати, аналізувати, вирішувати.
5.	Підприємницький тип	Д	люди, які люблять працювати у неформальних ситуаціях, використовуючи свої здібності, інтуїцію, творчість та уявлення.
6.	Конвенційний тип	Е	люди, які люблять працювати разом, допомагаючи іншим.

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

13. Найбільш розповсюдженими методами планування робочого часу є:

- а) метод «Альпи»;щоденник часу; SMART-технологія постановки цілей;
- б) принцип Парето; застосування аналізу А Б В; щоденник часу; SMART-технологія постановки цілей;
- в) принцип Ейзенхауера; метод «Альпи»;щоденник часу; SMART-технологія постановки цілей;
- г) правильні відповіді а і б.

14. Яким має бути взаємне знайомство співрозмовників під час телефонної бесіди?

- а) інформативним: «Фірма, підрозділ, посада, прізвище»;
- б) ввічливим нейтральним : «Алло», «Слухаю»;
- в) запрошенням до розмови «День добрий, пане Н., як Ваші справи?»;
- г) краще взагалі обійтися без знайомства, а сразу вводити співбесідника у курс справи.

15. У чому полягає метод зворотного дзвінка?

- а) інструктаж секретаря стосовно сортування пасивних (вхідних) телефонних дзвінків;
- б) у перетворенні вхідних незапланованих дзвінків у передбачувані. Наприклад: «Я зателефоную Вам пізніше, о» або «Будь ласка, передзвоніть мені о...» ;
- в) у ввічливості автовідповідача;
- г) у дотриманні правил телефонного мовлення, які враховують технічні особливості апаратури.

16. Зазначте підходи і методики, які можуть допомогти керівнику розвинути самомотивацію у співробітників: _____, _____.

17. Доповніть речення: « _____ – це стійка стратегія людини бачити джерело управління своїм життям і поведінкою переважно в собі самому, або ж в зовнішньому середовищі; один з найважливіших механізмів, які визначають здатність і вміння людини долати життєві труднощі, забезпечуючи тим самим можливість її саморозвитку та самореалізації.»

18. Самопізнання містить у собі пізнання наступних компонентів:

- а) сенс життя, покликання, інтереси, потреби, мотиви, ідеал;
- б) мрії; переконання;
- в) віра в себе і свої можливості;
- г) правильні відповіді а і б.

19. Що таке організація робочого місця?

- а) процес розміщення працівників, а також меблів і технічних засобів у приміщенні;
- б) сукупність заходів щодо оснащення робочого місця засобами і знаряддями праці та їх розміщення у відповідному порядку;
- в) визначення простору робочого місця та меж працівника на рівні досяжності рук із зміщенням на один-два кроки від умовного місця роботи;

г) процес формування взаємозв'язків між працівниками одного колективу на робочому місці.

20. Що таке інформація?

- а) сукупність відомостей про господарську (комерційну) діяльність підприємства;
- б) сукупність відомостей, повідомлень про господарську діяльність підприємства та його зовнішнє середовище;
- в) відомості про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства;
- г) матеріальна форма отримання та поширення певної інформації.

21. Доповніть речення: « _____ дозволяють формувати не просто вимоги до наявності тих чи інших якостей, а ступінь необхідної (нормативної) присутності якостей у претендента на посаду.»

22. Г. Мінцберг виокремлює наступні групи управлінських ролей менеджера:

- а) міжособисті, психотерапевтичні, пов'язані з прийняттям рішень;
- б) міжособисті, інформаційні, пов'язані з прийняттям рішень;
- в) адміністративні, інформаційні, пов'язані з прийняттям рішень;
- г) адміністративні, виховні, інформаційні.

23. Такі ролі, як головний керівник, лідер та сполучна ланка відносять до групи:

- а) інформаційних;
- б) пов'язаних з прийняттям рішень;
- в) адміністративних;
- г) міжособистісних ролей.

24. Доповніть речення: « _____ – це сплав освіти, досвіду й індивідуальності творчої особистості.»

25. Як повинен поводитися менеджер у випадку неможливості задовольнити прохання відвідувача?

- а) обов'язково пообіцяти подальше виконання прохання, щоб підтримати свій авторитет;
- б) швидше прийняти остаточне рішення;
- в) делегувати вирішення питання або перенести зустріч;
- г) необхідно пояснити причини відмови, але не давати зайвих обіцянок.

26. Яких правил треба дотримуватися під час телефонної розмови (з урахуванням технічних особливостей апаратури)?

- а) говорити зі своєю звичайною гучністю, вимовляти слова розбірливо і не дуже швидко, чітко вимовляти прізвища та цифри, слухаючий повинен підтверджувати участь у бесіді короткими нейтральними репліками, інакше у співбесідника виникне враження, що розмову роз'єднано;
- б) узгодити по можливості час для щоденних активних (вихідних) дзвінків з можливими абонентами;
- в) таких правил не існує;
- г) якщо розмову роз'єднано, то передзвонює той, хто був ініціатором розмови, а той, кому телефонували, терпляче очікує.

27. Чи існують особливості приймання відвідувачів з особистих питань?

- а) ні, таких особливостей немає;
- б) це приймання здійснюється у чітко визначені і заздалегідь оголошені дні і години, на випадок відсутності керівника доручається першому заступнику, ініціатива належить найчастіше відвідувачу;
- в) це приймання здійснюється лише за попереднім записом, дата і час визначається менеджером особисто після того, як буде записано певну кількість відвідувачів, ініціатива належить відвідувачу;
- г) це приймання здійснюється завжди зранку, перед вирішенням оперативних питань та розглядом пошти.

28. У чому полягає стратегія ефективного усунення від пасивних (вихідних) дзвінків?

- а) використання автовідповідача, групування у «телефонні блоки» ;

б) використання автовідповідача, послуг секретаря або вимкнення апарату, метод зворотного дзвінка;

в) говорити зі своєю звичайною гучністю, вимовляти слова розбірливо і не дуже швидко, чітко вимовляти прізвища і цифри;

г) суворо дотримуватися раціональної композиції та регламенту бесіди

29. До якого типу належить щомісячна нарада апарату управління підприємства по підведенню підсумків роботи за місяць?

а) разова, планова, з постійним складом учасників, нетрадиційна;

б) регулярна, непланова, зі змінним складом учасників, недокументована;

в) регулярна, планова, з постійним складом учасників, документована;

г) разова, планова, зі змінним складом учасників, авторитарна.

30. Які фактори повинен врахувати менеджер, визначаючи час підготовки до наради, дату її проведення?

а) кількість учасників та місце проведення наради;

б) кількість та складність питань порядку денного, їх терміновість, необхідність поінформованості та підготовленості учасників;

в) тривалість наради та особливості власної працездатності;

г) склад учасників, їх посади, ділові та особистісні якості.

31. Предметом самоменеджменту є:

а) психологія особистості;

б) фізичний стан людини;

в) самоорганізація людського фактору;

г) практична діяльність.

32. Основною метою самоменеджменту є:

а) розвиток необхідного рівня рефлексії;

б) збільшення прибутку в організації;

в) підвищення рівня компетентності;

г) правильні відповіді а і в.

33. Процес самоменеджменту починається з:

- а) постановка цілей;
- б) планування;
- в) реалізація.
- г) самоорганізації людського фактору;

34. ABC – аналіз в організації діяльності керівника передбачає:

- а) аналіз попередніх справ;
- б) планування завдань за строками виконання;
- в) розподіл завдань за їх важливістю;
- г) правильної відповіді немає.

35. Тайм-менеджмент – це:

- а) управління часом, який витрачається на роботу;
- б) організація особистого часу окремою людиною;
- в) кількість часу, яка використовується для управління;
- г) збільшення прибутку в організації.

36. Ціль повинна відповідати наступним вимогам:

- а) бути досяжною й вимірюваною;
- б) визначеною в часі;
- в) несуперечливою;
- г) всі відповіді вірні.

37. Яка існує закономірність під час складання оперативних планів роботи менеджера?

- а) 60% часу планується, 40% залишається для несподіваних справ;
- б) 40% часу планується, 60% залишається для несподіваних справ;
- в) 80% часу планується, 20% залишається для перерв;
- г) планом охоплюються всі 100% робочого часу.

38. Які необхідні подальші раціональні кроки у плануванні, якщо виявилось, що після складання переліку передбачуваних на завтра подій у процесі планування особистої роботи та підсумовування очікуваної тривалості менеджер отримав загальний необхідний час 7 год. 30 хв.?

- а) встановити пріоритети, делегувати частину справ або скоротити час, визначений для них;
- б) залишок справ перенести до ділового щоденника з урахуванням їх характеристик;
- перенести всі справи до ділового щоденника (по годинах) з урахуванням їх характеристик (з чієї ініціативи, фіксовані у часі чи ні, терміновість, важливість);
- в) залишити тільки перспективні та невідкладні справи і перенести їх до ділового щоденника;
- г) залишити невідкладні справи та встановити пріоритети.

39. Назвіть основні критерії визначення пріоритетності справ при складанні плану особистої роботи менеджера:

- а) зміст справи та характер ініціативи;
- б) періодичність повторення, зміст справи та предмет діяльності;
- в) період, який охоплює справа, періодичність повторення, довготривалість;
- г) важливість, терміновість та фіксованість у часі.

40. Які справи заносяться до плану особистої роботи менеджера в першу чергу?

- а) справи, що мають певні часові рамки;
- б) поточні справи;
- в) комплексні справи;
- г) справи, які жорстко зафіксовані у часі.

41. Який показник характеризує продуктивність наради?

- а) кількісний та якісний склад учасників;
- б) порядок денний, обсяг та зміст протоколу;
- в) кількість вхідної інформації поділена на кількість вихідної;
- г) тривалість та порядок денний.

42. З якою метою здійснюється планування проведення нарад та зборів?

- а) упорядкування кількості заходів, частоти, часу їх проведення, якісного та кількісного складу учасників на забезпечення їх поінформованості;
- б) упорядкування особистої праці менеджера;
- в) повна ліквідація термінових незапланованих нарад та зборів;
- г) своєчасна підготовка.

43. З яких етапів починається підготовка до наради?

- а) складання порядку денного, визначення часу та місця проведення, кількості учасників;
- б) визначення, чи немає альтернатив до проведення наради;
- в) складання порядку денного, визначення тривалості наради та розрахунку її кошторису;
- г) визначення кола учасників, порядку денного, тривалості та місця проведення.

44. Яким є рекомендований регламент проведення традиційних нарад?

- а) доповідь - 25-30 хв., на виступи у дебатах - 10-15 хв;
- б) доповідь - до години, на виступи у дебатах - 10-15 хв;
- в) доповідь - до години, на виступи у дебатах - до 5 хв;
- г) доповідь - 25-30 хв., на виступи у дебатах - 3-5 хв.

45. У який час рекомендується проводити наради?

- а) на початку робочого дня;
- б) у післяобідній, під час другого піку добової працездатності;
- в) у разі необхідності;
- г) таких рекомендацій немає.

46. До якого типу нарад належить оперативна щотижнева нарада апарату управління?

- а) разова, непланова, з постійним складом учасників, традиційна за методом проведення, документована;
- б) разова, планова, зі змінним складом учасників, нетрадиційна;

в) регулярна, планова, з постійним складом учасників, традиційна за методом проведення, документована;

г) недокументована, термінова, зі змінним складом учасників.

47. Якщо на нараді присутні працівники різного ієрархічного рівня, то який порядок надання слова рекомендується обрати при обговоренні суперечливих питань?

а) спочатку надати слово підлеглим низового ієрархічного рівня, потім у порядку зростання службового положення (вверх по ієрархії) - для уникнення тиску посади на обмін думок;

б) надавати слово відповідно до алфавітного порядку прізвищ учасників, щоб уникнути міжособистісних конфліктів;

в) спочатку надати слово найбільш компетентному у цьому питанні співробітнику, потім надавати слово керівнику, а далі у довільному порядку - для досягнення найбільш обґрунтованого рішення;

г) надавати слово всім учасникам відповідно до їх розміщення (наприклад, за ходом годинникової стрілки) - для досягнення найбільш демократичного обговорення.

48. Якими мають бути дії менеджера на кінцевому етапі проведення наради?

а) перевірити ведення протоколу, подякувати всім присутнім за спільну роботу;

б) підбити підсумки та конкретизувати результати наради, ще раз повторити прийняті рішення та узгоджені заходи, подякувати всім присутнім за спільну роботу;

в) подякувати всім присутнім за спільну роботу, організувати виконання прийнятого рішення відповідно до протоколу;

г) зробити наголос на важливості та негайному виконанні прийнятого рішення та обов'язковому контролю за його реалізацією.

49. Назвіть особливості оперативних нарад?

а) проводяться регулярно для обговорення поточних справ з постійним колом учасників, у традиційному регламенті – 25 - 30 хв. на доповідь, 3-5 хв. - у дебатах, можуть проводитися стоячи, критичні зауваження та виправдання обговорюються;

б) проводяться епізодично у разі необхідності обговорення накопичених поточних справ з визначеним для конкретної ситуації колом учасників, доповіді за схемою «що не зроблено, яка допомога потрібна», критичні зауваження та виправдання не допускаються;

в) проводяться регулярно для обговорення поточних справ з постійним колом учасників, доповіді за схемою «що не зроблено, яка допомога потрібна», можуть проводитися стоячи, критика та виправдання неприпустимі;

г) проводяться лише у разі виникнення кризових ситуацій, мають постійне коло учасників, припускається демократичне обговорення.

50. За наведеними твердженнями визначте відповідність:

1	Артистичний тип	А	люди, які мають технічні або механічні здібності, люблять працювати з предметами, машинами.
2	Дослідницький тип	Б	люди, які люблять здійснювати вплив, управляти іншими для досягнення цілей.
3	Реалістичний тип	В	люди, які люблять працювати з даними, мають здібності до розрахунків за інструкціями.
4	Соціальний тип	Г	люди, які люблять спостерігати, навчатися, досліджувати, аналізувати, вирішувати.
5	Підприємницький тип	Д	люди, які люблять працювати у неформальних ситуаціях, використовуючи свої здібності, інтуїцію, творчість та уявлення.
6	Конвенційний тип	Е	люди, які люблять працювати разом, допомагаючи іншим.

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

52. Найбільш розповсюдженими методами планування робочого часу є:

а) метод «Альпи»; щоденник часу; SMART-технологія постановки цілей;

б) принцип Парето; застосування аналізу А Б В; щоденник часу; SMART-технологія постановки цілей;

в) принцип Ейзенхауера; метод «Альпи»; щоденник часу; SMART-технологія постановки цілей;

г) правильні відповіді а і б.

53. Організаторськими здібностями керівника є:

а) мотивованість та зацікавленість у творчості, перебування на досить високому рівні в ієрархії;

б) 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;

в) наявність команди однодумців, вміння підтримувати в них високу мотивацію;

г) всі відповіді вірні.

54. Концепція..... представляє ряд практичних порад, використавши які менеджер вдосконалить особисті якості, розкриє свої можливості з метою досягнення успіху.

55. Доповніть речення: «_____ – це спеціальний прийом, який дозволяє побачити ситуацію, факт, дію по-іншому, під іншим кутом зору. »

56. Способи аналіз видів діяльності та часу:

а) запланований час і сприйняття фактичного перебігу часу і діяльності;

б) розробка планового стану;

в) порівняння «план-факт»;

г) всі відповіді вірні.

57. Вимоги до менеджерів поділяються на наступні види:

а) управлінські, економічні, адміністративно-правові

б) психологічні;

в) комунікативні, аналітичні, організаторські, технічні

г) всі відповіді вірні.

58. Доповніть речення: «_____ – це оптимальний варіант особистісно-професійного сходження до акме – є описом ознак результатів рівнів продуктивності.»

59. Що відносять до методу «після читання»:

а) сортування матеріалу для читання;

б) читання, вивчаюче читання, узагальнююче читання;

в) маркерування тексту та підготовка виписок;

г) правильної відповіді немає.

60. Що потрібно делегувати в будь-якому випадку:

а) рутинну роботу, підготовчу роботу;

б) спеціалізовану діяльність;

в) приватні питання;

г) актуальні, термінові справи, що не залишають часу для пояснення і повторного огляду.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

Основна:

1. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2007. 407 с.
2. Колпаков В. М. Самоменеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 528 с.
3. Лугова В. М., Голубєв В.М. Основи самоменеджменту та лідерства. навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
4. Нетепчук В.В. Самоменеджмент : навчал. посібник. Рівне НУВГП, 2013. 354 с.
5. Сакун А.А. Самоменеджмент: учеб. пособ. для бак. Одесса: ОНАС им. А.С. Попова, 2015. 144 с.
6. 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 внут рішніх справ, 2021. 280 с.
7. Чайка Г.Л. Самоменеджмент менеджера: навч. посіб. Київ: Знання, 2014. 422 с
8. Чкан А. С. Самоменеджмент: навчальний посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2014. 84 с.
9. Шильнікова З.М. Самоменеджмент: навч. посіб. ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2022. 224с.
10. Юринець З.В. Самоменеджмент : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 272 с.

Додаткова:

11. Гриньова В.М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства. Наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. 192 с.
12. Жигайло Н.І. Комунікативний менеджмент : навч. посіб. Львів: Львівський національний університет ім. Івана Франка. 2012. 367 с.
13. Лукашевич Н. П. Теория и практика самоменеджмента : учеб. пособ. Київ: МАУП, 2002. 360 с.

14. Оржеховська В. М. Здоровий спосіб життя : навч.-метод. посіб. Суми : Видавництво СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2010. 188 с.

15. Теорія і практика формування лідера : навч. посіб. / О. Г. Романовський, Т. В. Гура, А. Є. Книш, В. В. Бондаренко. Харків : НТУ "ХП", 2017 р. 100 с.

16. Хоронжий А.Г. Самоменеджмент: текст лекцій. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2010. 120 с.

17. Юрик Н. Є. Самоменеджмент : курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 89 с.

Інтернет-ресурси:

18. Навчально-інформаційний портал НУБіП України. URL : <http://elearn.nubip.edu.ua/>. (дата звернення 01.04.2022 р.).

19. Національна бібліотека України ім. В.І.Вернадського URL : <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення 01.04.2022 р.).

20. 3.Верховна рада України: офіційний сайт. URL: <https://rada.gov.ua/> (дата звернення 20.01.2023).

21. Інтернет портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/> (дата звернення 20.01.2023).