

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Кафедра виробничого та інвестиційного менеджменту

САМОМЕНЕДЖМЕНТ

для студентів за спеціальністю:
073 «Менеджмент»

КИЇВ – 2018

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. 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 № 2 від 18 жовтня 2018 року.

Укладач: к.е.н., доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту Т.О. Власенко.

Рецензенти: О.С. Ралко, к.е.н., доцент;
В.П. Гаврилук, к.е.н., доцент.

Навчальне видання

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

для студентів за спеціальністю:
073 «Менеджмент»

Укладач: ВЛАСЕНКО Тетяна Олексіївна

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Тема 1. Розвиток самоменеджменту як науки	5
Тема 2. Концепції самоменеджменту. Встановлення та реалізація особистісних цілей.....	14
Тема 3. Планування роботи менеджера	25
Тема 4. Організація діяльності менеджера	34
Тема 5. Контроль у самоменеджменті та самомотивація	45
Тема 6. Роль комунікацій у самоменеджменті	53
Тема 7. Формування якостей ефективного менеджера	68
Тема 8. Розвиток менеджерського потенціалу	74
Завдання для практичних занять.....	82
Індивідуальні завдання	108
Тестові завдання різних типів для самоконтролю.....	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	120

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.

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. 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

помилки 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 відчуваються практично відразу, якщо Ви знайшли свій справжній, індивідуальний, свій неповторний шлях. Ось тут важлива не зовнішня сторона благополуччя, а стан внутрішнього широсердечного 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:

- ✓ **Визначення мети.** – Аналіз формулювання особистих цілей.
- ✓ **Планування.** – Розробка планів і альтернативних варіантів своєї діяльності.
- ✓ **Прийняття рішень.** – по завданням, що виконуються.
- ✓ **Організація й реалізація 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 позитивне 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 рисунку 1.2.

Зворотний зв'язок



Рис. 1.2. Процес планування кар'єри та її траєкторії

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, симпозіуми 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 симпозіуми, 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 скеровуючи 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 досвє по попередній кар'єрі і володіють вмінням реалізувати власні плани щодо кар'єри.

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**, ввів 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, здолання різноманітних зовнішніх та внутрішніх перешкод.

Для досягнення позитивних результатів менеджер повинен слідкувати за виконанням **шести основних функцій, які реалізуються в певній послідовності**: 1. Визначення мети. 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

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 сформулювати групу.

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

Концепція самоменеджменту як сукупності соціальних технологій

Концепція В. Карпічева носить практичний, прикладний характер.

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

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

Концепція саморозвитку творчої особистості

Дана концепція була запропонована В. 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 створюють 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) **третья 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 стикуються 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), 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.

4) 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;
- вміння розподіляти обов'язки;
- вміння 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 привязкою 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, імовірноше 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 воедино 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 невпорядкованість 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 вигоди 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 пересувають 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. **Пристаюваність.** Проявляйте гнучкість, оскільки плани обліку часу складаються не для того, щоб полегшити 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 надаєте 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. витрачалася 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

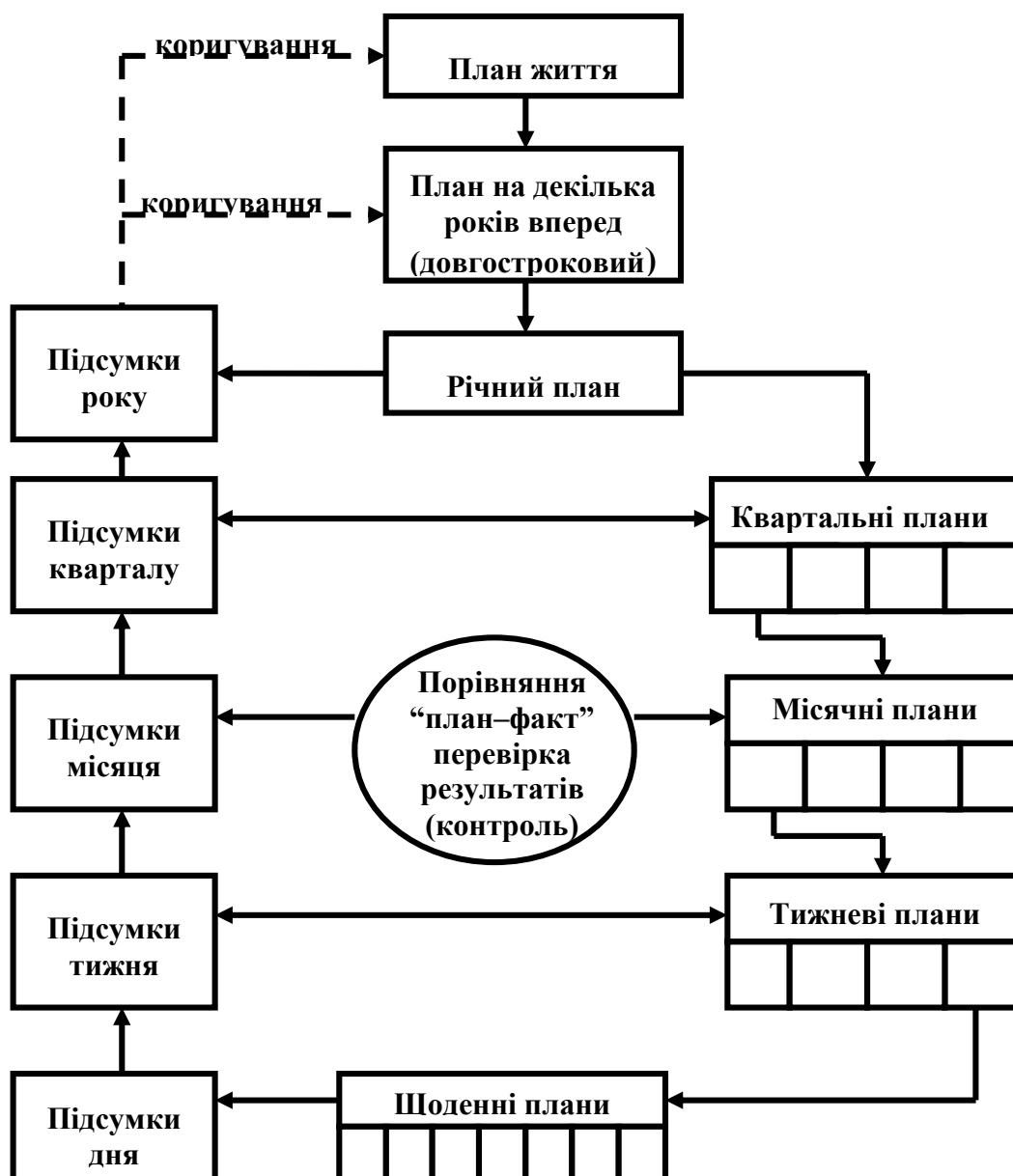


Схема планування часу представлена як замкнута система, у якій чітко видно взаємозв'язки між окремими видами планів: довгострокові плани конкретизуються у відповідних середньо- і короткострокових, річних, а потім у планах поточного періоду – квартальних, місячних, декадних, які зрештою втілюються в планах 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</i> – візити або відрядження; <i>Н</i> – наради; <i>Д</i> – делегування справ; <i>К</i> – контроль; <i>П</i> – у процесі, у роботі; <i>Т</i> – телефонні розмови
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 8 – годинному робочому дні запланований час слід скласти не більш як на 5 годин. 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 кожен задачу; 5) перенести частину справ на завтра; Якщо не виходить – треба працювати більше 8-ми годин
IV етап Прийняття рішень по пріоритетах і передорученню	Ціль етапу – 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 A</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 невинадковою, 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 децю 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, здійснити 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. Більш-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;
- невміння 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;
- розпорошують 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;

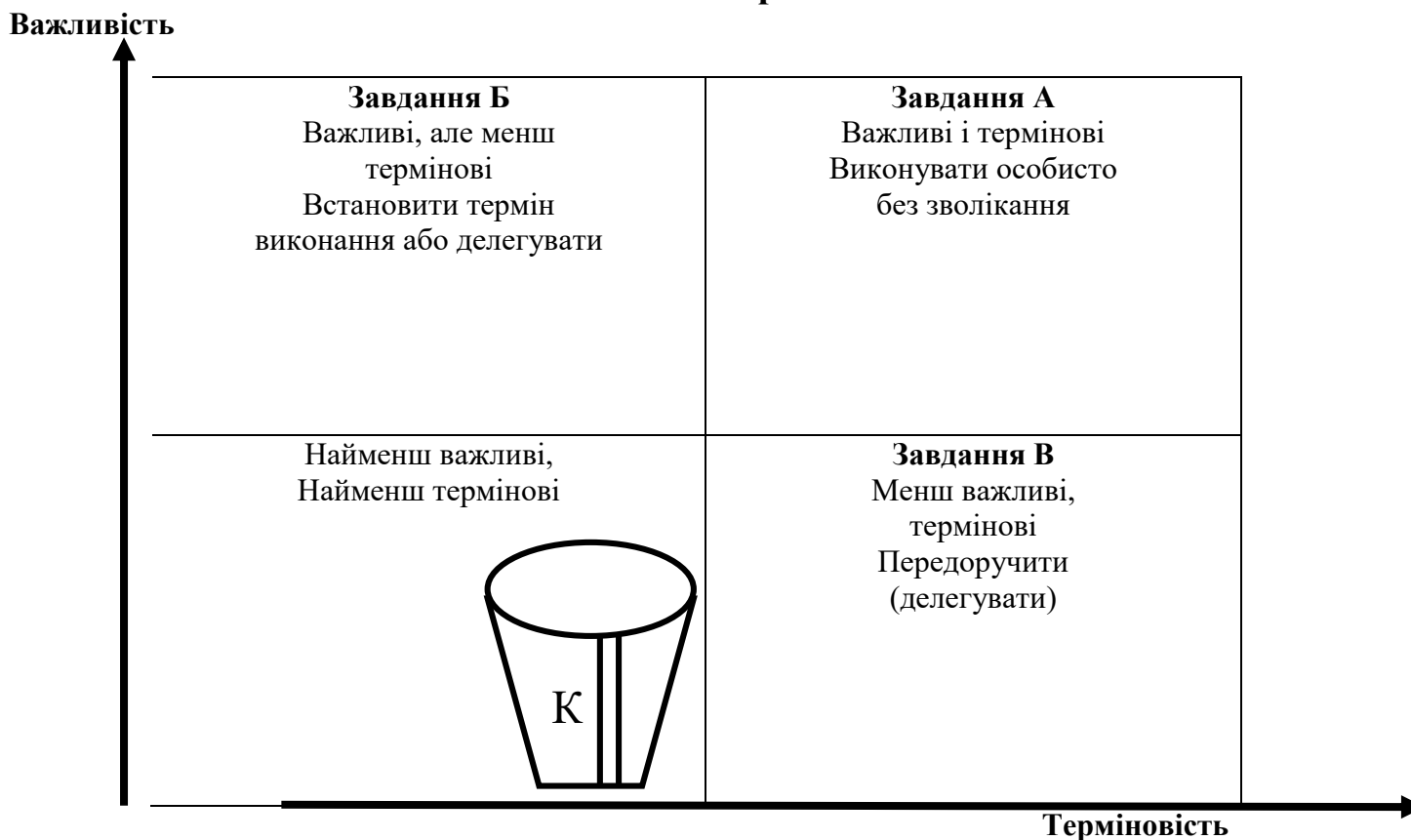
- В – інші 65% усіх задач (категорії В) – менш важливі, незначні. Вони в будь-якому випадку повинні бути передоручені.

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»



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 розвантажуете 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 терміновою, 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.

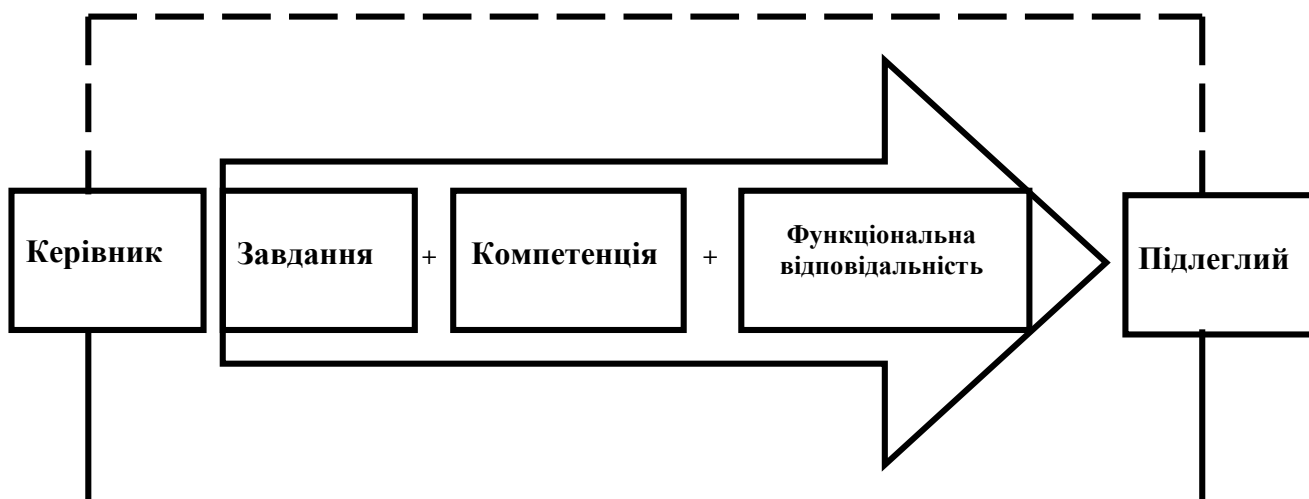
Не бійтеся відправляти їх до архіву, або у корзину.

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



Тобто, одночасно з робочою задачею для її виконання повинні делегуватися також необхідна компетенція і відповідальність у спеціальній сфері (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 консультиувати 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: відповідає 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.

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.

↑**Можливості**

<p>«Можу – Не хочу» 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» Людина має внутрішню мотивацію та необхідні для його посади компетенції. Це справжній трудоголік, якого слід берегти. Керівнику потрібно радіти 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» 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» 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»

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 відрізнити 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	Про що нове я сьогодні дізнався? Які важливі знання отримав? У чому зросла моя компетентність, посилився рівень професіоналізму? Які нові і важливі ідеї сьогодні мене «осіяли»? Чи дізнався я щось нове про свій час? Чи придумав нові «хитрощі», щоб краще керувати своїм часом?
Б (безіменний) близькість до мети	Які оперативні завдання, що наближають мене до досягнення важливих цілей (довгострокових стратегічних), я сьогодні вирішив? Досягнення яких цілей було недостатнім, неуспішним?
С (середній) стан	Які справи були особливо цікавими? Що було пов'язано з позитивними емоціями та високою мотивацією? Які справи були рутинними, нецікавими, суб'єктивно важкими, робилися «через силу»?
У (вказівний) послуга	Які досягнення у сфері спілкування та людських відносин були сьогодні?

	<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 поліпилися 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 керуватись 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. 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. Сортуння 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. Поза, незручні для читання.
9. Зовнішні фактори (погане освітлення, шум, відволікання і т.д.).

Методи техніки читання:

- читання по діагоналі;
- «слалом»

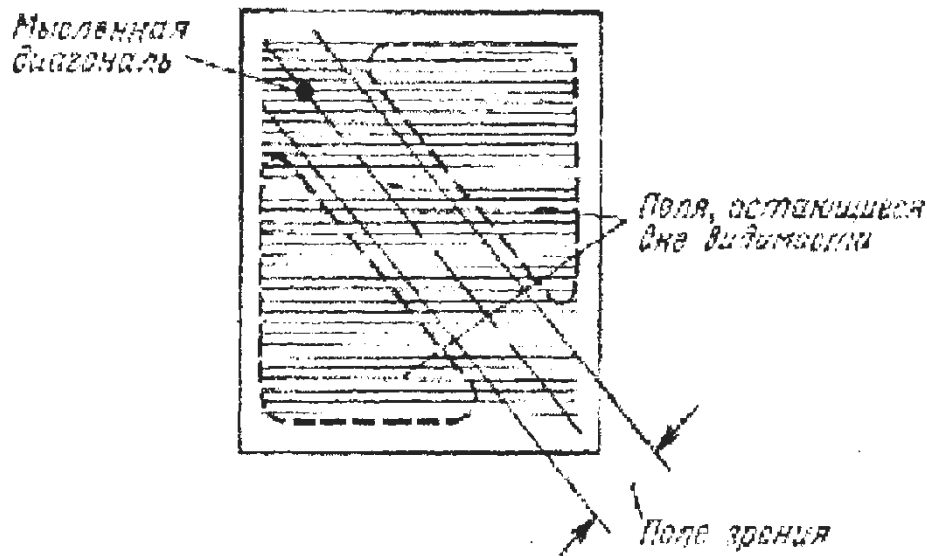


Рис.6.1. Техніка читання «по діагоналі».

Недоліки методу читання «по діагоналі»:

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

Більше смисла в так називаній техніці слалом:

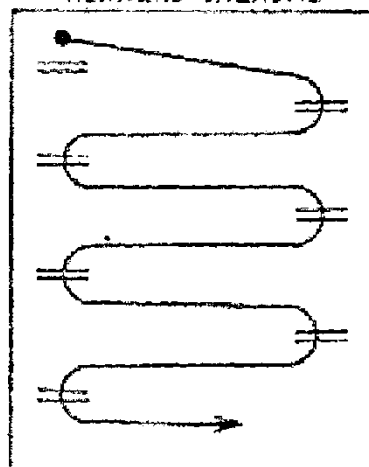


Рис 6.2. Техніка читання слалом.

Методи «після читання»:

- маркування тексту (позначки)
- підготовка виписок.

Переваги маркування 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 – максимально 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.

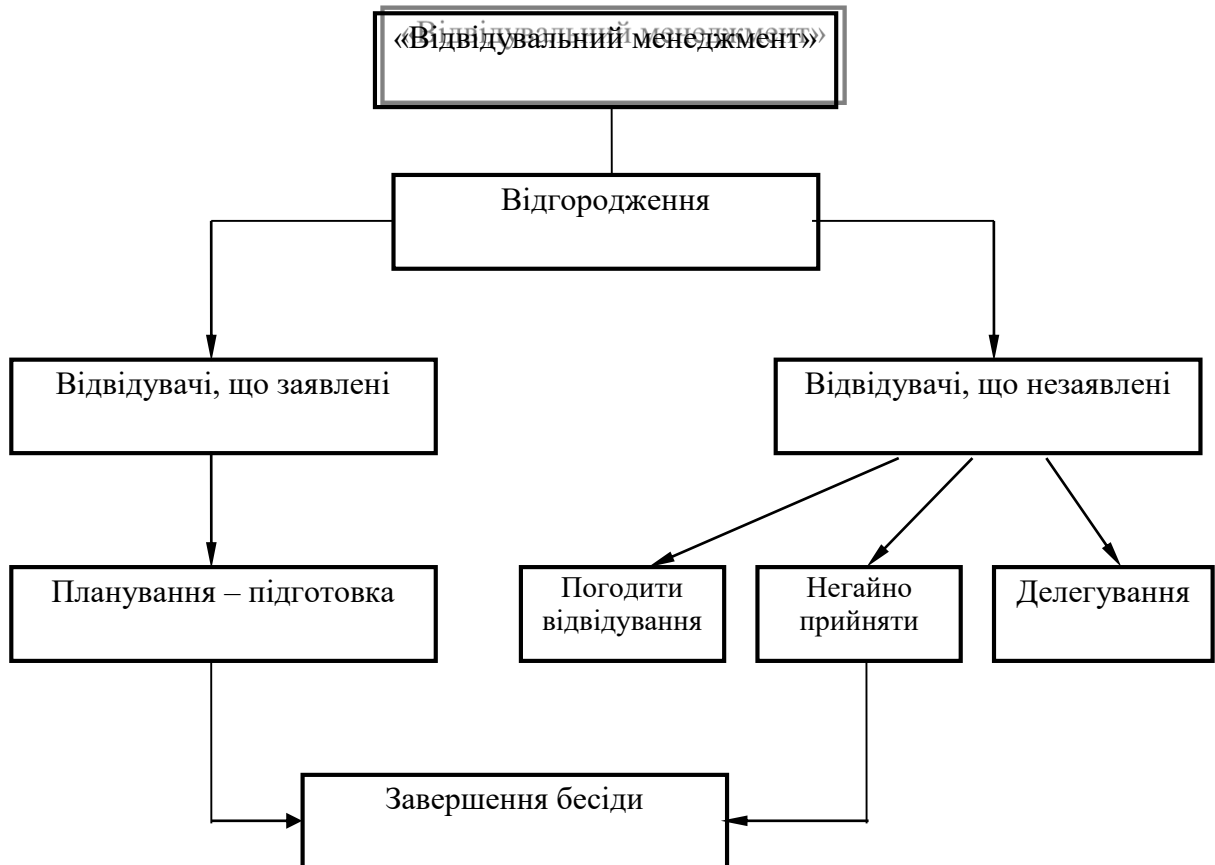


Рис.6.3. Стратегія керування потоком відвідувачів.

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 визначаєте 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: покінчіть 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. Переносіть 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 напоготові 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.

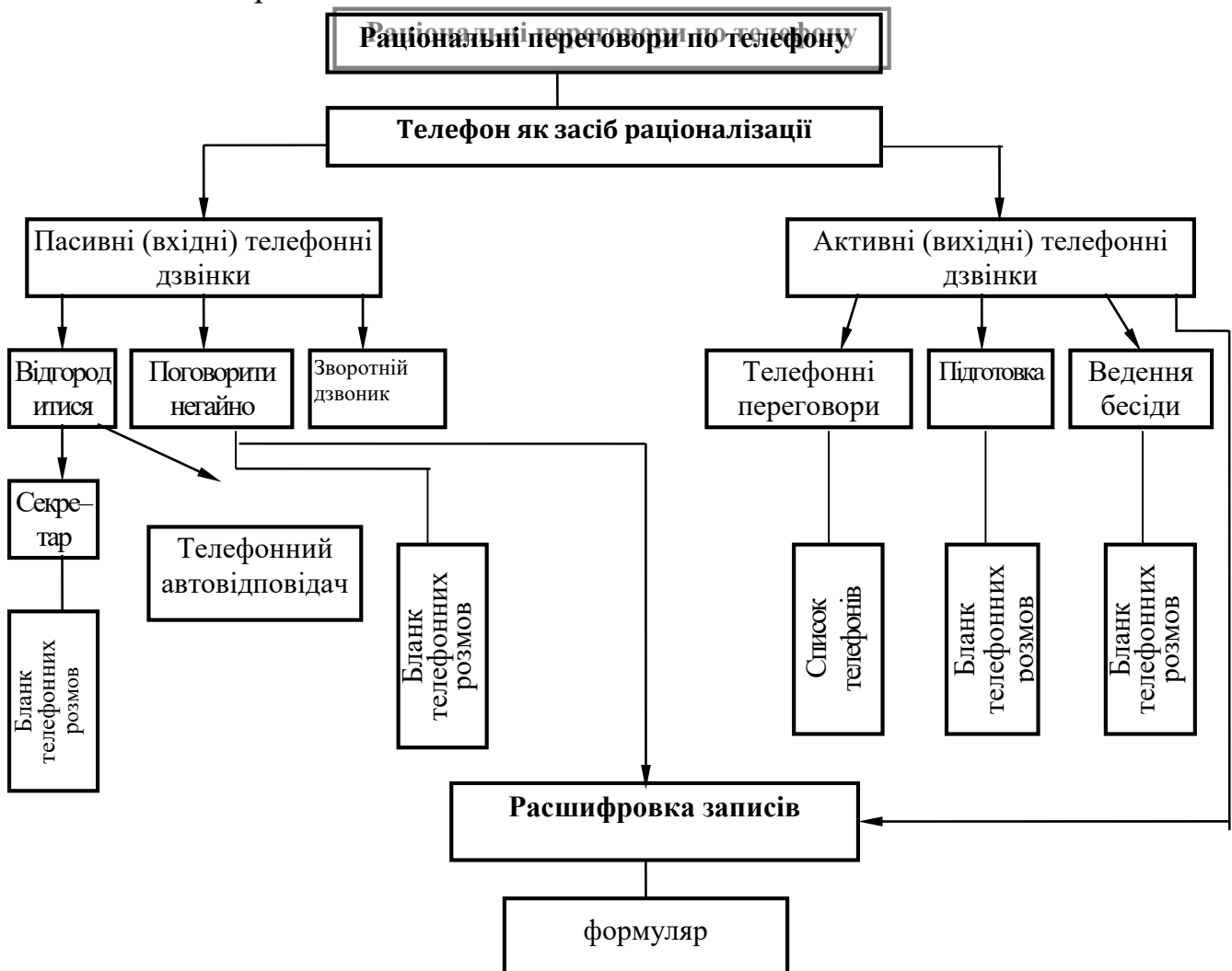


Рис.6.4. Телефон як засіб раціоналізації.

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 дзвоник 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 позначайте 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 7. 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.

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, вміння 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 вміння 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 8. 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 захищає 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 безпорадності», 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, свідома, цілеспрямована, 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?

Завдання для практичних занять

Тема 1. Самодіагностика

Тест «Самооцінка особистісних якостей»

Кожна людина має своє уявлення про ідеальний набір найцінніших рис особистості. Яке ваше уявлення про «ідеальні риси» «ідеального менеджера» і наскільки ви самі близькі до вашого ідеалу, відповісти на ці питання допоможе наш тест.

Інструкція: Візьміть аркуш паперу і розділіть його на чотири рівні частини, позначивши кожен з них римськими цифрами: I, II, III, IV. Нижче наведені чотири набори слів, які характеризують позитивні якості людей. Ваше завдання – виділити в кожному наборі якостей ті, які важать більше і цінні в вашому розумінні для керівника і яким ви віддаєте перевагу перед іншими. Які це якості – вирішувати тільки вам. Уважно прочитайте слова першого набору якостей і впишіть в стовпчик найцінніші з них (для вас). тепер приступайте до другого набору якостей – і так далі. У підсумку ви повинні отримати чотири набори «ідеальних якостей керівника».

Щоб створити умови для однакового розуміння якостей усіма бажаними протестувати себе, наводимо тлумачення цих якостей.

I. Міжособистісні відносини, спілкування:

Ввічливість – дотримання правил пристойності, чемність.

Доброзичливість – бажання добра людям, готовність сприяти їх добробуту.

Дбайливість – думка або дія, спрямована на благополуччя людей; піклування, догляд.

Щирість – вираз справжніх почуттів; правдивість, відвертість.

Колективізм – здатність підтримувати загальну роботу, загальні інтереси.

Привабливість – здатність зачаровувати, притягувати до себе.

Товариськість – здатність легко входити в спілкування.

Обов'язковість – вірність слову, обов'язку, обіцянці.

Відповідальність – необхідність, обов'язок відповідати за свої вчинки і дії.

Чуйність – готовність відгукнутися на чужі потреби.

Відвертість – відкритість, доступність для людей.

Привітність – здатність висловлювати почуття особистої симпатії.

Делікатність – сердечне, ласкаве ставлення, поєднане з гостинністю, готовністю чимось прислужитися.

Сумісність – вміння поєднувати свої зусилля з активністю інших при вирішенні спільних завдань.

Справедливість – об'єктивна оцінка людей відповідно з істиною.

Співчуття – чуйне, співчутливе ставлення до переживань, нещастя людей.

Тактовність – почуття міри, що створює вміння вести себе в суспільстві, не зачіпати гідності людей.

Терпимість – вміння без ворожнечі ставитися до чужої думки, характеру, звичок.

Вимогливість – суворість, очікування від людей виконання своїх обов'язків, боргу.

Чуйність – чуйність, співчуття, здатність легко розуміти людей.

II. Поведінка:

Активність – прояв зацікавленого ставлення до навколишнього світу, самому собі, колективу; енергійні поступки і дії.

Гордість – почуття власної гідності.

Добродушність – м'якість характеру, ставлення до людей. Сумлінність – чесне виконання своїх обов'язків.

Ініціативність – прагнення до нових форм діяльності.

Інтелігентність – висока культура, освіченість, ерудиція.

Наполегливість – наполегливість у досягненні цілей.

Порядність – чесність, нездатність здійснювати підлі і антигромадські вчинки.

Принциповість – уміння дотримуватися твердих принципів, переконань, поглядів на речі і події.

Рішучість – непохитність, твердість у вчинках, здатність швидко приймати рішення, долаючи внутрішні коливання.

Самокритичність – прагнення оцінювати свою поведінку, вміння розкривати свої помилки і недоліки.

Самостійність – здатність здійснювати дії без чужої допомоги, своїми силами.

Сміливість – здатність приймати і реалізовувати свої рішення без страху.

Твердість – вміння настояти на своєму, не піддаватися тиску, непохитність, стійкість.

Впевненість – віра в правильність вчинків; відсутність коливань, сумнівів.

Врівноваженість – рівний, спокійний характер.

Цілеспрямованість – наявність чіткої мети, прагнення її досягти.

Чесність – прямота, щирість у стосунках і вчинках.

Енергійність – рішучість, активність вчинків і дій.

Ентузіазм – сильне насагу, душевний підйом.

III. Діяльність:

Акуратність – дотримання у всьому порядку, ретельність роботи, старанність.

Вдумливість – глибоке проникнення в суть справи.

Уважність – зосередженість на виконуваній діяльності.

Далекосяжність – прозорливість, здатність передбачати наслідки, прогнозувати майбутнє.

Діловитість – знання справи, підприємливість, тямущість.

Дисциплінованість – звичка до дисципліни, свідомість боргу перед суспільством.

Старанність – старанність, гарне виконання завдання.

Допитливість – допитливість розуму, схильність до набуття нових знань.

Майстерність – високе мистецтво в якій-небудь області.

Винахідливість – здатність швидко знаходити вихід з ,безвихідних ситуацій.

Тямущість – вміння зрозуміти сенс; кмітливість.

Послідовність – вміння виконувати завдання, дії в строгому порядку, відповідно до логіки.

Працездатність – здатність багато і продуктивно працювати.

Швидкість – стрімкість вчинків та дій;

Дбайливість – точність до дрібниць, особлива ретельність.

Зібраність – зосередженість, підтягнутість.

Точність – вміння діяти, як задано, відповідно до зразком.

Працьовитість – любов до праці, суспільно-корисної діяльності, що вимагає напруги.

Захопленість – вміння повністю віддаватися якої-небудь справи.

Посидючість – старанність у тому, що вимагає тривалого часу і терпіння.

IV. Переживання, почуття:

Бадьорість – відчуття повноти сил, діяльності, енергії.

Безстрашність – відсутність страху, хоробрість.

Веселість – безтурботно-радісний стан.

Схвильованість – міра переживання, душевний неспокій.

Захопленість – велике піднесення почуттів, захоплення.

Душевність – щире дружелюбність, прихильність до людям.

Жалісливість – здатність до співчуття.

Життєрадісність – сталість почуття радості, відсутність зневіри.

Велелюбність – здатність сильно любити.

Милосердя – готовність допомогти, пробачити із співчуття, людинолюбства.

Ніжність – вияв любові, ласки.

Оптимістичність – життєрадісне світовідчуття, віра в успіх.

Волелюбність – любов і прагнення до свободи, незалежності.

Стриманість – здатність утримувати себе від проявів почуттів.

Сердечність – задушевність, щирість у стосунках.

Пристрасність – здатність цілком віддаватися справі.

Сором'язливість – здатність відчувати почуття сорому.

Задоволеність – відчуття задоволення від виконань бажань.

Холоднокровність – здатність зберігати спокій і витримку.

Чутливість – легкість виникнення переживань, почуттів; підвищена сприйнятливості до впливів ззовні.

Уважно розгляньте виписані вами якості керівника з першого набору і знайдіть серед них такі, якими ви володієте реально. Відзначте їх. Тепер переходите до другого набору якостей, потім до третього і четвертого.

Обробка і інтерпретація результатів:

Підрахуйте, скільки ви знайшли у себе реальних якостей (Р).

Підрахуйте загальну кількість ідеальних якостей, виписаних вами (І).

Обчисліть їх процентне співвідношення за формулою:

$$П = Р / І \times 100\%.$$

Чим ближче ваш результат до одиниці, тим сильніше у вас розвинені управлінські якості; чим ближче ваш результат до нуля, тим більш активна робота з розвитку цих якостей вам належить.

Тема 2. Встановлення та реалізація особистісних цілей

Ситуаційно–аналітична вправа № 1

Ви – молодий, досить симпатичний студент/ка IV курсу. Наступного року Ви отримаєте диплом. Треба подумати про майбутнє.

Кожному молодому фахівцю хочеться отримати престижну роботу, хочеться, якщо не свій особистий бізнес мати, то хоча б працювати у надійній, престижній компанії. А для цього, крім особистих та професійних якостей, треба мати певний імідж. Останнім часом Ви все більше переконуєтесь в цьому, переглядаючи ролики компаній, реклами, новини, презентації, де розповідається про корпоративну культуру окремих компаній. Ви вже помітили, що успішного менеджера завжди можна визначити по його зовнішньому вигляду: завжди підтягнутий, бадьорий, веселий, добре вдягнутий. Ви звернули увагу, що на фірми беруть саме таких фахівців, тому що вони ведуть здоровий спосіб життя, не курять (звісно чому – бо курці не тільки мають погане здоров'я, а й значну частину робочого часу витрачають на паління), займаються спортом, щоб завжди бути у формі. І якщо Ви не маєте можливості зараз купити собі дорогий одяг, щоб бути схожим на успішного бізнесмена, то інші вимоги задовольнити дуже просто – все залежить лише від вашої волі і бажання.

І Ви ставите перед собою мету: «Я хочу вести більш здоровий спосіб життя!»

Запитання

1. Як Ви гадаєте, чи правильно Ви поставили мету з точки зору самоменеджменту?

2. Як Ви будете досягати цієї мети?

Відповідь обґрунтуйте.

Ситуаційно–аналітична вправа № 2

Вчора Ви випадково потрапили на презентацію програм стажування молоді за кордоном, яку проводив Українсько–американський центр освітніх програм.

Представлялась магістерська програма – на присвоєння звання Master of Business Administration (MBA).

Дуже приваблива програма:

- *по–перше*, саме для Вашого віку – на першому курсі в магістратурі Ви могли б поїхати на стажування;
- *по–друге*, стажування іде за рахунок уряду США, Ваші витрати – це оформлення закордонного паспорту;
- *по–третє*, стажування продовжується від трьох до шести місяців, і тому Ви маєте змогу після стажування завершити також навчання в своєму

інституті і, крім диплома магістра МВА, одержати наш диплом про вищу освіту, не перериваючи навчання.

Але є одне «але»: основна вимога до претендентів – досконале володіння англійською мовою, мовна підготовка, а також – дуже великий конкурс, а часу – обмаль. У Вас є дев'ять місяців.

Ви знаєте, що Ваше знання англійської мови недосконале, але бажання отримати грант на стажування за кордоном дуже велике. І Ви ставите собі мету: «Я хочу вдосконалити своє знання англійської мови».

Запитання

1. Чи правильно Ви сформулювали свою мету з точки зору самоменеджменту?

2. Як Ви будете досягати цієї мети? Відповідь обґрунтуйте.

Сильні та слабкі сторони особистості

Здібності	Сильні сторони +	Слабкі сторони –
Професійні знання Досвід	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.
Соціальні та комунікаційні якості	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.
Особисті якості	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.
Здібності керівника	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.
Інтелектуальні здібності	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.
Організаційні робочі прийоми	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.
Інші	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.

Примірний перелік характеристик особистості:

Виберіть із цього переліку ті, що характерні саме для Вас, і запишіть їх в наведену вище таблицю (у графу «Сильні сторони»). Якщо Вам не властива якась із характеристик, що наведені в переліку, запишіть їх у графу «Слабкі сторони».

Спеціальні знання:

знання виробництва;
знання техніки збуту;
економічні знання;
знання менеджменту;
спеціальні знання;
загальна ерудиція.

Здібності керівника:

вміння переконати;
пробивна сила;
вміння розподіляти
обов'язки;
вміння мотивувати
діяльність;
вміння стимулювати
працю;
вміння створювати
команду.

Особисті якості:

фізична конституція;
витривалість;
приваблива
зовнішність;
активність;
пристосованість;
готовність прийти на
допомогу;
сприйняття критики;
самокритичність;
почуття гумору.

Інтелектуальні здібності:

творчий потенціал;
гарна пам'ять;
логічне мислення;
системне мислення;
розсудливість.

Комунікаційні якості:

комунікабельність;
вміння слухати;
інтуїція;
манери;
тактичність;
вміння виступати
публічно;
контакти і зв'язки.

Організаційні робочі прийоми:

раціональність і
системність в роботі;
техніка прийняття
рішень;
вміння концентрації
уваги;
раціональне читання;
організація праці;
вміння говорити, вести
дискусії.

1. ЧИ ОРГАНІЗОВАНА ВИ ОСОБА?

Попит на організованих людей завжди перевищував, перевищує і буде перевищувати пропозицію, тому що, як правило, це надійні, результативні, точні і уважні працівники.

1. Чи є у Вас головні цілі в житті, до досягнення яких Ви прагнете:

- а) у мене є такі цілі;
- б) хіба потрібно мати якісь цілі? Адже життя так мінливе;
- в) у мене є головні цілі, і я підпорядковую своє життя їх досягненню;
- г) мета у мене є, але моя діяльність мало сприяє їх досягненню.

2. Чи складаєте Ви план роботи, дій на тиждень, використовуючи для цього тижневик, спецблокнот і т. д.:

- а) так;
- б) немає;
- в) не можу сказати ні «так», ні «ні», тому що намічаю головні справи в голові, а план на поточний день – подумки або на листку паперу;
- г) пробував складати план, використовуючи для цього тижневик, але потім зрозумів, що це нічого не дає;
- д) складати плани – це лише гра дорослих людей в організованість.

3. Чи звітуєте Ви собі за невиконання наміченого на тиждень, день:

- а) вичитую в тих випадках, коли бачу свою провину, лінь або неповороткість;
- б) вичитую, незважаючи ні на які суб'єктивні або об'єктивні причини;
- в) зараз і так всі сварять один одного, навіщо ж ще вичитувати самого себе;
- г) дотримуюся такого принципу: що вдалося зробити сьогодні – добре, що не вдалося – виконаю, можливо, іншим разом.

4. Як Ви ведете свою записну книжку з номерами телефонів ділових людей, знайомих, родичів, приятелів і т.д.:

- а) я господар своєї записної книжки. Як хочу, так і веду записи телефонів, прізвищ, імен. Якщо знадобиться чийсь номер телефону, то обов'язково знайду його;
- б) часто міняю записні книжки з записами телефонів, так як нещадно їх «експлуатую». Переписуючи телефони, намагаюся все систематизувати, проте при подальшому користуванні збиваюся на довільну запис;
- в) записи телефонів, прізвищ, імен веду «почерком настрою». Вважаю, що був би записаний номер телефону, прізвище, ім'я, по батькові, а на якій сторінці записано, прямо або криво, це не має особливого значення;
- г) використовую загальноприйнятну систему: відповідно до алфавіту записую прізвище, ім'я, по батькові, номер телефону, якщо потрібно, то і додаткові відомості (адреса, місце роботи, посада).

5. Вас оточують різні речі, якими Ви часто користуєтесь. Які принципи їх розташування:

- а) кожна річ лежить де попало;
- б) дотримуюся принципу: кожної речі – своє місце;

в) періодично наводжу порядок в розташуванні речей, предметів; потім кладу їх туди, куди доведеться. Через якийсь час знову наводжу порядок і т.д.;

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

6. Чи можете Ви після закінчення дня сказати, де, скільки і з яких причин Вам довелося марно втратити час?

а) можу сказати про втрачений час;

б) можу сказати тільки про місце, де було марно втрачено час;

в) якщо б втрачений час обертався в гроші, тоді б я вважав його;

г) завжди добре уявляю, де, скільки і чому було марно втрачено час;

д) не тільки уявляю, де, скільки і чому було втрачено час, а й вишукувати прийоми скорочення втрат в тих же самих місцях або ситуаціях.

7. Які Ваші дії, коли на нараді або зборах починається переливання з пустого в порожнє:

а) пропоную звернути увагу на суть питання;

б) будь-яку нараду або збори є поєднанням як «повного», так і «порожнього».

Коли настає пуста, то чекаєш повного. Коли приходить смуга повного, то трохи стомлює і для розрядки ... чекаєш порожнього. В такому чергуванні і проходить нарада або збори. І тут нічого не поробиш;

в) занурююся в «небуття»;

г) починаю займатися тими справами, які взяв з собою в розрахунок «на переливання».

8. Припустимо, Вам належить виступити з доповіддю. Чи будете Ви приділяти увагу не тільки змісту доповіді, а й його тривалості?

а) буду приділяти найсерйознішу увагу змісту доповіді. Думаю, що тривалість потрібно визначати лише приблизно. Якщо доповідь буде цікавим, то завжди дадуть час, щоб закінчити її;

б) приділяю в рівній мірі увагу змісту і тривалості доповіді, а також його варіантів в залежності від часу.

9. Чи намагаєтесь ви використовувати буквально кожну хвилину для виконання задуманого:

а) намагаюся, але у мене не завжди виходить в силу особистих причин (занепад сил, настрою і т.д.);

б) не прагну до цього, тому що вважаю, що не потрібно бути дріб'язковим щодо часу;

в) навіщо прагнути, якщо час все одно не обженеш;

г) намагаюся і намагаюся, незважаючи ні на що.

10. Яку систему фіксації доручень, завдань і прохань Ви використовуєте:

а) записую у своєму тижневику, що виконати і до якого терміну;

б) фіксую найбільш важливі доручення, прохання, завдання в своєму тижневику. «Дрібниця» намагаюся запам'ятати. Якщо забуваю про «дрібницю», то не вважаю це недоліком;

в) намагаюся запам'ятовувати доручення, завдання і прохання, так як це тренує

г) дотримуюся принципу «зворотної пам'яті»: нехай пам'ятає про доручення та завдання той, хто їх дає. Якщо доручення важливе, то про нього не забудуть і викличуть мене для термінового виконання.

11. Чи пунктуальні Ви в ділових зустрічах, явках на збори, наради, засідання?

а) приходжу раніше на 5–7 хвилин;

б) приходжу вчасно, до початку зборів, наради;

в) як правило, спізнююся;

г) завжди спізнююся, хоча намагаюся прийти раніше або вчасно;

д) якби було видано науково–популярний посібник «Як не спізнюватися», то я, ймовірно, навчився б не спізнюватися.

12. Яке значення Ви надаєте своєчасності виконання завдань, доручень, прохань:

а) вважаю, що своєчасність виконання – це один з важливих показників мого вміння працювати, це свого роду тріумф організованості. Однак мені дещо завжди не вдається виконати вчасно;

б) своєчасність виконання – це звір, який може вкусити саме в ту хвилину, коли завдання виконано. Краще трохи затягнути виконання завдання;

в) віддаю перевагу поменше міркувати про своєчасність, а виконувати завдання або доручення – це реальний шанс отримати нове. Старанність завжди своєрідно карається.

13. Припустимо, Ви пообіцяли щось зробити. Але обставини змінилися таким чином, що виконати обіцяне досить важко. Як Ви себе поведете:

а) повідомлю людині про зміну обставин і про неможливість виконати обіцяне;

б) постараюся пояснити, що обставини змінилися і виконання обіцянки важко. Одночасно скажу, що не потрібно втрачати надії на обіцяне;

в) буду намагатися виконати обіцяне. Якщо виконаю – добре, не виконаю – теж не біда, тому що я досить рідко не стримував своїх обіцянок;

г) нічого не буду повідомляти людині. Виконаю обіцяне під що б то не стало.

Ключ: варіанти відповідей і бали

	а	б	в	г
1	4	0	6	2
2	6	0	3	0
3	4	6	0	0
4	0	0	0	6
5	0	6	0	0
6	2	1	0	4
7	3	0	0	6
8	2	6	0	0
9	3	0	0	6
10	6	3	1	0

11	6	6	0	0
12	3	0	6	0
13	2	0	0	6

64 бали: Ваш спосіб життя, Ваше оточення навчили Вас бути де в чому організованим. Організованість то розкривається в Ваших діях, то зникає. Це ознака відсутності чіткої системи самоорганізації. Існують об'єктивні організаційні закони і принципи. Постарайтеся проаналізувати свої дії, витрати часу, техніку роботи. Ви побачите те, про що і не підозрюєте в даний час. Щоб стати організованою людиною, потрібно подолати себе, виробити волю.

72 бали: Ви вважаєте неорганізованість невід'ємною частиною роботи. Це дає Вам безперечну перевагу перед людьми, які закликають організованість «під рушницю» у разі крайньої необхідності. Але вам слід не відмовлятися від самоорганізації, а поліпшити її.

100 балів: Ви організована людина. Єдине, що можна порадити: не зупиняйтеся на досягнутому рівні, розвивайте і далі самоорганізацію. Нехай Вам не здається, що Ви досягли межі. Організованість на відміну від природи дає найбільший ефект тому, хто вважає її ресурси невичерпними.

Тема 3 Планування роботи менеджера

Ситуаційно–аналітична вправа № 1

Ви склали свій життєвий план. У ньому є серед пріоритетних завдань будівництва свого маєтку. Як Ви будете виконувати цей розділ Вашого плану?

Для того, щоб побудувати свій дім, необхідно мати відповідну кваліфікацію: треба бути будівельником, прорабом, теслярем, маляром, знати ще цілий ряд спеціальностей.

Запитання

1. Чи будете Ви самі займатися будівництвом свого дому?
2. Якщо ні, то кому Ви доручите виконувати цю частину Вашого плану?

Ситуаційно–аналітична вправа № 2

Уявіть собі Ваш перший день на робочому місці...

Безмежна Ваша радість: Ви перемогли численних конкурентів і отримали таке бажане для Вас місце. Ви підписали контракт. Тепер Ви – співробітник фірми, в якій так довго мріяли працювати. Ви прудко йдете до нового офісу, щоб показати всім себе достойно, показати свої знання, вміння, навички, якими Ви дійсно володієте...

І раптом, Ви розумієте, що Вас тут ніхто не чекав: усі зайняті своїми справами, ніхто Вас не помічає, нікому особисто не потрібні Ваші знання, вміння, навички. Хоч Ви докладаєте багато старань, але здається, що Вами ніхто не зацікавився, кругом Вас утворюється якийсь «вакуум»...

Це – досить типова картина для наших вітчизняних підприємств, особливо для тих, де немає менеджера по роботі з персоналом. І Ви розумієте, що для того, щоб подолати цей «вакуум», Вам необхідно налагодити взаємини з Вашими співробітниками. Ви ставите собі мету: «Я хочу краще контактувати зі своїми співробітниками».

Запитання

1. Чи правильно Ви сформулювали свою мету з точки зору самоменеджменту?
2. Як Ви будете досягати цієї мети?

Ситуаційно–аналітична вправа № 3

Тривалість Вашого робочого дня складає 8 годин. Напередодні Ви витратили 1,5 години на планування робочого дня, розписавши по хвиликах (з 8.00 до 16.00), які завдання Ви повинні вирішити. Як Ви вважаєте, чи правильно Ви планували?

Відповідь обґрунтуйте.

Тест Чи рiшуча Ви особистiсть?

Нерiшучiсть часом призводить до дуже серйозних проблем. Отже, чи рiшучi Ви? Дайте вiдповiдь на питання даного тесту, i Ви пiзнаєте себе ще краще.

iз запропонованих варiантiв вiдповiдей – а, б, в – виберiть один.

1. Що на Вашу думку, рухає людиною в життi перш за все:

- а) цiкавiсть;
- б) бажання;
- в) необхіднiсть.

2. Як Ви думаєте, чому люди переходять з однiєї роботи на iншу:

- а) iх звiльняють;
- б) йдуть через бiльшу зарплату;
- в) iнша робота їм бiльше до душi.

3. Коли у Вас трапляються неприємнiсть:

- а) Ви вiдкладаєте iх вiршення до останнього;
- б) у Вас є потреба проаналiзувати, наскiльки виннi Ви самi;
- в) Ви не хочете навиць i думати про те, що трапилося.

4. Ви не встигли вчасно зробити якусь роботу i:

- а) з острахом чекаєте, коли Вас запитають про результати;
- б) Ви ґрунтовно готуєтесь до пояснення;
- в) заявляєте про свою невдачу ще до того, як це стане вiдомо.

5. Коли Ви досягаєте якоїсь поставленої мети, то як Ви вiдноситесь до даної новини:

- а) по-рiзному, в залежностi вiд мети, але не так бурхливо;
- б) з бурхливими позитивними емоцiями;
- в) з почуттям полегшення.

6. Що б Ви рекомендували дуже сором'язливiй людинi:

а) уникати ситуацiй, що вимагають ризику;
б) познайомитися з людьми iншого складу, що не страждають сором'язливiстю;

в) позбавитися вiд цього, звернувшись до допомоги психолога.

7. Як Ви поведете себе в конфлiктнiй ситуацiї:

- а) напишу листа;
- б) поговорю з тим, хто вступив у конфлiкт;
- в) спробую вiршити конфлiкт через посередника.

8. Якого роду страх виникає у Вас, коли Ви помиляєтесь:

- а) боязнi покарання;
- б) страх того, що помилка може змiнити порядок, до якого звикли;
- в) боязнi втратити престиж.

9. Коли Ви з ким-небудь розмовляєте, то:

- а) час вiд часу вiдводите погляд;
- б) дивiться прямо в очi співрозмовнику;

в) відводите погляд, навіть коли до Вас звертаються.

10. Коли ви ведете важливу розмову, то:

а) Ви повторюєтесь, хвилюєтесь, Ваш голос починає Вас підводити;

б) Ви раз у раз вставляєте нічого не значущі слова;

в) тон розмови зазвичай залишається спокійним.

Результати

1. Якщо майже всі Ваші відповіді складаються з варіантів «а», то Ви не дуже рішуча людина, але Вас не можна назвати і нерішучим. Ви дієте не завжди доволі активно і швидко, але тільки тому, що вважаєте – справа того не варта. Вам подобаються відважні люди. Але часто Ви виправдовуєте і нерішучих, вважаючи, що їх дії – результат не страху, а обачності і обережності. Коли Ви читаете книги, дивитесь фільми про сміливих, відчайдушних людей, то часто хотіли б бути на їхньому місці.

2. Якщо всі Ваші відповіді відносяться до «б», то Ви, безумовно, рішуча людина. Ви занадто часто нехтуєте речами, які вважаєте дрібними, незначними. Але, незважаючи на це, Вас цінують як самостійну і цікаву особистість. Якщо у Вас є ще і відчуття відповідальності, то Вам часто доручають складні завдання, але в цьому випадку у Вашій групі повинні бути люди іншого типу, які б врівноважували Вашу занадто велику активність. Чи не потрібно Вам все ж краще продумувати рішення, які Ви приймаєте?

3. Якщо всі Ваші відповіді відносяться до «в», то Ви боїтеся не тільки приймати рішення, але навіть обмірковувати їх, боячись, що наближаються події. Ваш психологічний стан не можна назвати стабільним, благополучним. Часто Ви швидше очікуєте критики Ваших дій, ніж похвали. Чи є у Вас інші варіанти відповідей? Якщо немає, то у Вас є проблеми не тільки з самим собою, а й з тими, що оточують.

Тест Планування

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

1. Чи доводиться вам братися за дві роботи одночасно?

Рідко (1); часто (0); ніколи (2).

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

Ніколи (2); завжди (0); іноді (1).

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

Ніколи (0); іноді (1); завжди (2).

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

Куплю (0); залежить від ціни (1); полагоджу сам (2).

5. Що ви робитимете, якщо порветься шкарпетка?

Зашию (2); про всяк випадок збережу цілу (1); викину обидві (0).

6. Чи вимикаєте ви світло, коли воно не потрібне?

Ніколи (0); іноді (1); завжди (2).

7. У якому випадку ви телефонуйте?

Як правило, у справі (2); як доведеться (1); люблю поспілкуватися (0).

8. Чи вдається вам одночасно виконувати кілька завдань?

Так (2); зважаючи, які справи (1); ні (0).

9. Що ви робите зі старими газетами?

Викидаю (0); зберігаю (1); здаю на макулатуру (2).

10. Чи купуєте ви більше хліба, ніж потрібно?

Так (0); іноді (1); ні (2).

11. Чи з'їдаєте ви все, що лежить на тарілці?

Завжди (2); іноді залишаю (1); ніколи (0).

12. Чи акуратно ви носите одяг і взуття?

Так (2); не завжди (1); ні (0).

13. Чи дбайливо ви ставитеся до чужих речей?

Ні (0); так (1); обережніше, ніж до своїх (2).

Результати

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

При кількості набраних балів *від 6 до 12*, ви можете лише допомагати іншим, оскільки бажання економити охоплює вас лише іноді і ви відмовляєте собі й іншим у всьому необхідному, але коли воно минає, всіма силами надолужуєте втрачене. Нарешті, якщо кількість балів у вас менша 6, до планової діяльності вас допускати не можна, бо ви безтурботні.

Тема 4. Організація діяльності менеджера
Тема 5. Контроль у самоменеджменті та самомотивація
Ситуаційно–аналітична вправа № 1.

У практиці менеджменту відомі два основні способи управління людьми:

- а) через пряме використання влади;
- б) через відмову від неї.

Запитання:

1. Який спосіб керування співробітниками фірми ви вважаєте кращим: наказувати або радитися з підлеглими, як ефективніше вирішувати ту або іншу проблему? Поясніть свій вибір.
2. У чому ви бачите переваги неформального керування в порівнянні із директивним

Ситуаційно–аналітична вправа № 2.

Відомий американський фахівець із менеджменту ПітерДрукер, аналізуючи роботу менеджерів, зазначив їх основні недоліки:

1. Прагнення отримувати вищу заробітну плату та інші матеріальні блага всупереч інтересам справи, інтересів співробітників.
2. Прагнення до зовнішніх атрибутів, символів влади (будинок, кабінет, автомобіль).
3. Турбота про власну кар'єру, статус із нехтуванням інтересів своїх підлеглих, приписування собі заслуг інших.
4. *Приховування своїх думок, почуттів, емоцій від співробітників.*

Завдання:

1. Оцініть думку П. Друкера і запропонуйте шляхи попередження та усунення зазначених недоліків.
2. Проаналізуйте запропоновані пропозиції та визначте основні із них.
3. Наскільки реально їх здійснити у вітчизняних умовах та які ускладнення можуть виникнути у вітчизняних менеджерів? Як їх можна подолати?

Тест № 1. Чи сильний у вас характер

Ознайомившись з кожним із запропонованих питань, виберіть той з варіантів відповіді, який вам ближче інших. Біля кожного варіанта поставте відповідне йому кількість очок з таблиці «Оцінка відповідей» підсумуйте набране вами кількість балів і визначте, до якої з чотирьох груп, перерахованих в кінці даного тесту, ви можете себе віднести. Ознайомтеся з оцінкою сили характеру для вашої групи результатів:

1. Чи часто ви замислюєтеся над тим, який вплив чинять ваші вчинки на оточуючих:
 - а) дуже рідко;

б) досить часто;

в) дуже часто.

2. Чи трапляється вам говорити що-небудь таке, у що ви самі не вірите, але стверджуєте через упертість, наперекір іншим або з «престижних» міркувань:

а) так;

б) немає.

3. Які з перерахованих далі якостей ви найбільше цінуєте в людях:

а) наполегливість;

б) широту мислення;

в) ефектність, вміння «показати себе».

4. Чи маєте ви схильність до педантизму:

а) так;

б) немає.

5. Чи швидко забуваєте про неприємності, які трапляються з вами:

а) так;

б) немає.

6. Чи любите ви аналізувати свої вчинки:

а) так;

б) немає.

7. Перебуваючи в колі осіб, добре вам відомих:

а) намагаєтеся зберегти тон, прийнятий у цьому колі;

б) залишаєтеся самим собою.

8. Приступаючи до важкого завдання, чи намагаєтеся ви не думати про очікують вас труднощі:

а) так;

б) немає.

9. Яке з перерахованих далі визначень, на вашу думку, найбільше підходить до вас:

а) мрійник;

б) «свій хлопець»;

в) ретельний у праці;

г) пунктуальний, акуратний;

д) «філософ» у широкому сенсі цього слова;

е) суєтний людина.

10. Під час обговорення того чи іншого питання ви:

а) висловлюєте свою точку зору, хоча, можливо, вона відрізняється від думки більшості;

б) вважаєте, що в даній ситуації краще промовчати, хоча і маєте іншу точку зору;

в) підтримуєте більшість, залишаючись при своїй думці;

г) котрі обтяжує себе роздумами і приймаєте точку зору, яка переважає.

11. Яке почуття викликає у вас несподіваний виклик до керівника:

- а) роздратування; б) переполох;
- в) заклопотаність; г) ніякого.

12. Якщо в запалі полеміки ваш опонент «зірветься» і допустить особистий випад проти вас, як ви поступите:

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

13. Якщо ваша робота забракована, це викличе у вас:

- а) досаду;
- б) сором;
- в) гнів.

14. Якщо ви потрапляєте в халепу, кого звинувачуєте в першу чергу:

- а) себе самого;
- б) «фатальне невезіння»;
- в) інші «об'єктивні обставини».

15. Чи здається вам, що оточуючі вас люди – будь то керівники, колеги або підлеглі – недооцінюють ваші здібності і знання:

- а) так;
- б) немає.

16. Якщо друзі чи колеги починають над вами жартувати, що ви робите:

- а) зліться на них;
- б) намагаєтесь віддалятися;
- в) дратуючись, починаєте підігравати їм;
- г) відповідаєте сміхом і, як то кажуть, «нуль уваги»;
- д) робите байдужий вигляд і навіть посміхаєтесь, але в душі обурюєтесь.

17. Якщо ви поспішаєте і раптом на звичайному місці не знаходите свого портфеля (парасольки, рукавичок і т. п.), Як ви поступите:

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

18. Що швидше за все виведе вас з рівноваги:

- а) довга черга в приймальні;
- б) штовханина в громадському транспорті;
- в) необхідність приходити в певне місце кілька разів з одного й того ж питання.

19. Закінчивши суперечку, чи продовжуєте вести його подумки, наводячи все нові і нові аргументи на захист своєї точки зору:

- а) так;
- б) немає.

20. Якщо для виконання термінової роботи вам випадє можливість вибрати собі помічника, кого з можливих кандидатів ви виберете:

- а) людини виконавчого, але безініціативного;
- б) людини знає, але впертого і сперечальника;
- в) людини обдарованого, але з лінню.

Відповідь і	Бали																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
А	0	0	1	2	0	2	2	0	0	2	0	0	2	2	0	0	2	1	0	0
Б	1	1	1	0	2	0	0	2	1	0	1	2	1	0	2	1	0	0	2	1
В	2	–	0	–	–	–	–	–	3	0	2	1	0	0	–	2	1	2	–	2
Г	3	–	–	–	–	–	–	–	2	0	0	3	–	–	–	0	–	–	–	–
Д	–	–	–	–	–	–	–	–	2	–	–	–	–	–	–	0	–	–	–	–
Е	–	–	–	–	–	–	–	–	0	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–

Менше 15 очок. На жаль, людина ви слабхарактерний, неврівноважений і, мабуть, безтурботний. У трапляються з вами неприємності готові звинувачувати кого завгодно, крім себе. І в дружбі, і в роботі на вас важко покластися. Задумайтесь над цим!

Від 15 до 25 очок. У вас досить твердий характер. Ви володієте реалістичними поглядами на життя, але не всі ваші вчинки рівноцінні. Бувають у вас і зриви, і помилки. Ви сумлінні і цілком терпимі в колективі. І все ж вам є над чим подумати, щоб позбутися від деяких недоліків (можна не сумніватися, що вам це під силу!).

Від 26 до 38 очок. Ви належите до числа людей наполегливих і володіють достатнім почуттям відповідальності. Цінують свої судження, але і зважаєте на думками інших. Правильно орієнтуєтесь в виникаючих ситуаціях і в більшості випадків вмієте Вира правильне рішення. Це говорить про риси сильного характеру. Уникайте тільки самомилування і завжди пам'ятайте: сильний – це не означає жорстокий.

Більше 38 очок. Вибачте, але ми вам нічого не можемо сказати. Чому? Тому що просто не віриться, що є люди з таким ідеальним характером (а якщо є, то їм просто нема чого порекомендувати). А може бути, така сума очок – це результат не зовсім об'єктивної оцінки своїх вчинків і поведінки?

Тест № 2. Самооцінка хисту до самоосвіти і саморозвитку особистості

Уважно ознайомтеся з питаннями тесту-анкети. Виберіть один із запропонованих варіантів відповіді: «ні», «частково, періодично», «так». Визначте кількість балів за кожну відповідь відповідно до ціни обраного варіанту. Підсумуйте набране вами кількість балів за всі відповіді і зіставте вашу суму балів зі Шкалою визначення рівнів розвитку:

1. Чи читали ви і знаєте що-небудь про принципи, методи, правила самоосвіти, самовиховання, саморозвитку особистості?

2. Чи маєте ви серйозне і глибоке прагнення до самоосвіти, самовиховання, саморозвитку своїх особистісних якостей, здібностей?

3. Чи відзначають ваші друзі, знайомі ваші успіхи в самоосвіті, самовихованні, саморозвитку?

4. Чи відчуваєте ви прагнення глибше пізнати самого себе, свої творчі здібності?

5. Чи маєте ви свій ідеал і спонукає він вас до самоосвіти, самовиховання, саморозвитку?

6. Чи часто ви замислюєтеся про причини своїх промахів, невдач?

7. Чи здатні ви до швидкого самостійного оволодіння новими видами діяльності, наприклад, до самостійного вивчення іноземної мови?

8. Чи здатні ви і далі вирішувати важке завдання, якщо перші дві години не дали очікуваного результату?

9. Чи ведете ви щоденник, де записуєте свої ідеї, плануєте своє життя (на рік, на найближчі місяці, тиждень, день), і аналізуєте чи, що із запланованого виконати не вдалося і чому?

10. Чи вважають ваші друзі вас людиною, здатним до подолання труднощів?

11. Чи знаєте ви свої сильні і слабкі сторони?

12. Чи хвилює вас майбутнє?

13. Чи прагнете ви до того, щоб вас поважали ваші найближчі друзі, батьки?

14. Чи здатні ви керувати собою, стримувати себе в конфліктній ситуації?

15. Чи здатні ви до ризику?

16. Чи прагнете ви виховувати в собі силу волі або інші якості?

17. Чи добиваєтесь ви того, щоб до вашої думки прислухалися?

18. Чи вважаєте ви себе цілеспрямованою людиною?

19. Чи вважають (вважали чи) вас здатним до самоосвіти, саморозвитку людиною батьки?

20. Чи вважають (вважали чи) вас здатним до самоосвіти, саморозвитку людиною вчителя (викладачі)?

21. Чи вважають (вважали чи) вас здатним до самоосвіти, саморозвитку людиною друзі?

«Ні» – 1 бал, «частково, періодично» – 2 бали, «так» – 3 бали.

Шкала визначення рівнів розвитку здібностей до самоосвіти та самовдосконалення

Рівень розвитку	Сума балів
1-й – дуже низький	21 – 28
2-й – низький	29 – 32
3-й – нижче середнього	33 – 36
4-й – трохи нижче середнього	37 – 40
5-й – середній	41 – 44
6-й – трохи вище середнього	45 – 48
7-й – вище середнього	49 – 52

8-й – високий	53 – 56
9-й – дуже високий	57 – 63

Тест № 3. Чи маєте ви хист до підприємництва

Дайте відповідь, будь ласка, на запропоновані питання, вибравши один з варіантів відповіді. Оцініть ваші відповіді відповідно до ціни в окулярах і підсумуйте їх. Визначте рівень ваших здібностей до підприємництва, відповідний набраної вами сумою очок:

1. Ініціативні ви:

а) шукаєте додаткові завдання, дуже щирі; б) спритні, кмітливі при виконанні завдання;

в) виконуєте необхідний обсяг роботи без вказівок керівництва; г) очікуєте вказівок.

2. Як ставитеся до людей:

а) дружелюбно;

б) ввічливі, приємні в поведженні; в) іноді з вами важко працювати;

г) сварливі і некомунікабельні.

3. Лідер ви:

а) вселяє впевненість і довіру;

б) вміло віддає ефективні накази; в) провідний;

г) ведений.

4. Чи відповідальні ви:

а) проявляєте відповідальність при виконанні доручень; б) погоджуєтесь з дорученнями,

хоча і не без протесту;

в) неохоче погоджуєтесь з дорученнями; г) ухиляєтесь від будь-яких доручень.

5. Ваші організаторські здібності:

а) здатні переконувати людей і вибудовувати факти в логічному порядку;

б) здібний організатор;

в) середні організаторські здібності; г) поганий організатор.

6. Рішучі ви:

а) швидкі і обережні;

б) обачні і обережні;

в) швидкі, але часто робите помилки; г) сумніваєтесь в собі і боязкі.

7. Наполегливі ви:

а) цілеспрямовані, вас нелегко збентежити труднощами; б) робите постійні зусилля;

в) у вас середній рівень наполегливості і рішучості; г) майже ніякого завзяття.

За варіант відповіді «а» ви отримуєте 4 бали; «Б» – 3 бали; «В» – 2 бали; «Г» – 1 бал.

12 балів і менш – ви ще не підприємець;

13 – 16 – у вас є типові підприємницькі здібності;

17 – 20 балів – ви володієте хорошими здібностями до підприємництва;

21 – 24 балів – у вас дійсно є підприємницька жилка;

25 – 28 балів – ви відмінний підприємець.

Тема 6. Роль комунікацій у самоменеджменті

Чи здорові ви фізично

На кожне питання потрібно вибрати один варіант відповіді.

1. Як часто ви займаєтеся фізичними вправами:

а) чотири рази на тиждень; б) два-три рази на тиждень; в) один раз на тиждень; г) іноді.

2. Яку відстань ви проходите пішки за один день:

а) 4 км; б) близько 4 км; в) менше 1,5 км; г) 500 метрів.

3. Вирушаючи на роботу або по магазинах, ви:

а) йдете пішки; б) частину йдете пішки, а частина, використовуючи транспорт; в) завжди використовуєте транспорт.

4. Якщо перед вами вибір – йти по сходах або використовувати ліфт,

а) піднімаєтеся завжди по сходах;
б) піднімаєтеся по сходах, якщо в руках немає вантажу; в) іноді користуєтеся сходами;

г) завжди користуєтеся ліфтом.

5. У вихідні дні ви:

а) кілька годин працюєте по дому або в саду;
б) цілий день в русі, але без фізичної праці; в) робите кілька коротких прогулянок;

г) читаете і дивитесь телевізор.

За відповідь «а» отримуєте 4 очка, «б» – 3 очки, «в» – 2, «г» – 1.

Якщо в сумі ви набрали:

менше 8 очок – ви ліниві, фізичні вправи вам просто необхідні;

8 – 12 очок – вам потрібно більше займатися фізичними вправами;

13 – 18 очок – ви активні і зберігаєте фізичну форму;

більше 18 очок – ви дуже активні і цілком здорові фізично.

Чи здорові ви духовно

Вибирайте один варіант відповіді: «так», «іноді», «ні»:

1. Чи переповнюють вас емоції?

2. Чи намагаєтеся ви уникати людей, при спілкуванні з якими відчуваєте дискомфорт?

3. Питаєте ви схвалення ваших вчинків у всіх знайомих?

4. Чи володієте ви здатністю подивитися на себе з боку?

5. Чи боїтеся ви залишатися на самоті?

6. Чи виникає у вас відчуття, що ви більше не контролюєте хід вашого життя?

7. Чи вважаєте ви, що відчуття пригніченості – ознака слабкості?

8. Чи вважаєте ви, що стовідсоткові хороші взаємини в принципі неможливі?

9. Чи виникає у вас почуття ізольованості від навколишнього світу?

10. Чи буває так, що ви собі не подобаєтеся?
 11. Чи впадаєте ви в депресію?
 12. Чи буває у вас таке відчуття, що ви вже нікому нічого не можете допомогти?
 13. Чи здається вам, що ваші знайомі не дуже добре про вас відгукуються?
 14. Чи уникаєте ви контактів з людьми?
 15. Чи відчуваєте ви незадоволення собою навіть замикаєтесь чи тримаєте злобу?
- «Так» оцінюється в 4 очки, «іноді» – 3 очки, «ні» – 1 очко.

Якщо в сумі ви набрали:

менше 20 очок – ви людина раціональна;

20 – 30 очок – ви людина врівноважена і здоровий;

31 – 45 очок – ви страждаєте від сумнівів і незадоволеності життям.

Пам'ятайте, що

досконалих людей немає. Намагайтеся показати себе з кращого боку.

Будьте добрішими;

46 – 60 очок – ви занадто близько приймаєте все до серця. Потрібно переглянути свій спосіб життя.

Чи в порядку у вас нерви

Варіанти відповідей на кожне питання: «дуже», «не дуже», «ні»:

Чи дратує вас:

- 1) зім'ята сторінка газети, яку ви хочете прочитати;
- 2) жінка «в літах», одягнена, як молоденька дівчина;
- 3) надмірна близькість співрозмовника (наприклад, в трамваї в годину «пік»);
- 4) курить на вулиці жінка;
- 5) коли якась людина кашляє у ваш бік;
- 6) коли хтось гризе нігті;
- 7) коли хтось сміється невлад;
- 8) коли хтось намагається вчити вас, що і як потрібно робити;
- 9) коли на зустріч з вами спізнюються;
- 10) коли в кінотеатрі сидить перед вами весь час крутиться і коментує фільм;
- 11) коли вам намагаються переказати зміст книги, яку ви збираєтеся прочитати;
- 12) коли вам дарують непотрібні речі;
- 13) голосна розмова в громадському транспорті;
- 14) занадто сильний запах парфумів;
- 15) людина, яка жестикулює під час розмови;
- 16) колега, який часто вживає іноземні слова.

За відповідь «дуже» ви отримуєте 3 очки, «не дуже» – 1 очко, «ні» – 0 очок.

Якщо в сумі ви набрали:

менше 12 очок – ви дуже спокійна людина, реально дивіться на життя, вас нелегко вивести з рівноваги;

12 – 40 очок – вас можна віднести до найпоширенішої групи людей; вас дратують речі

тільки найнеприємніші, але з повсякденних негараздів ви не робите драму;

більше 40 очок – вас все дратує, ви легко виходите з себе, а це розхитує нерви, від чого страждаєте ви і навколишні.

Ситуаційно–аналітична вправа № 1

Ви запланували виконати багато справ. Жодного разу Ви не відволікалися від їх вирішення протягом дня, поступившись важливою нарадою. Як Ви вважаєте, чи розумно було з Вашого боку не бути присутнім на нараді у керівника, де Ви повинні були виступити з доповіддю?

Відповідь обґрунтуйте.

Ситуаційно–аналітична вправа № 2

У своєму плані робочого дня Ви записали: «Зателефонувати до Мінфіну України». Чи правильно це?

Відповідь обґрунтуйте.

Ситуаційно–аналітична вправа № 3

Уявіть собі, що у Вас назбиралось багато важливих та термінових справ, виконати які Ви зможете протягом тижня при умові роботи по 24 години на добу. Як Ви вийдете з цієї ситуації?

Індивідуальні завдання та методичні рекомендації до їх виконання

Завдання:

1. Зробити інвентаризацію усіх видів своєї діяльності (протягом 4-6 днів) та проаналізувати витрати робочого часу (відпрацювання навичок аналізу використання свого часу).

2. Розробити свій особистий план життя, кар'єри (відпрацювання навичок постановки життєвих цілей та планування їх досягнення).

3. Розробити особистий довгостроковий план роботи. На основі довгострокового плану розробити річний, місячний, тижневий, денний плани (відпрацювання навичок системного планування своєї роботи, досягнення цілей).

4. Проаналізувати своє життя та діяльність протягом останніх років. Згадати свої успіхи та невдачі. Описати ситуацію, коли Вас супроводжував успіх, та ситуацію коли Вам спіткала невдача. Проаналізувати їх причини. Визначити свої сильні та слабкі сторони (відпрацювання навичок аналізу своїх ділових та особистих якостей, сильних та слабких сторін).

5. Описати 3-4 конкретні приклади ситуацій з вашої діяльності (або Вашого кола друзів, знайомих, підлеглих), коли правильна (або неправильна) постановка цілі приводила до відповідних результатів. Зробити аналіз цих ситуацій (відпрацювання навичок правильного формулювання цілей).

6. Описати та проаналізувати 3-4 конкретні приклади ситуацій з Вашої діяльності, коли раціональне планування робочого часу та використання методів прийняття рішень (яких?) допомогло вчасно виконати якусь роботу, або справитися з купою задач. Проаналізувати, які прийоми та методи планування та прийняття рішень були використані в цих ситуаціях. Чи правильно вони були застосовані? Може слід було використати якісь інші методи та прийоми? (відпрацювання навичок планування робочого часу та прийняття рішень щодо пріоритетів у справах).

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 зразу 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 (вхідних) 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 контролі 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 вдосконалив 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.

Рекомендована література для вивчення курсу

Основна:

1. Колпаков В. М. Самоменеджмент : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. — К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. — 528 с.
2. Сақун А.А. Самоменеджмент: учеб. пособ. для бак / Сақун А.А., Аветисян К.П., Калугина Н.А. – Одесса: ОНАС им. А.С. Попова. – 144 с.
3. Исаченко И.И. Основы самоменеджмента [Текст] : учебник для высш. учеб. заведений / И. И. Исаченко. – М. : ИНФРА –М, 2012. – 312 с.
4. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: навч.посіб. / Л.В.Балабанова, О.П. Сардак. – К.: Професіонал, 2007. – 407 с.
5. Довгань Л.Є. Праця керівника, або практичний менеджмент: навч. посіб. / Довгань Л.Є.. – К.: Ексоб, 2002. – 384 с.
6. Керівництво організацією: навч.посіб. / [О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г.Мельник, І.С. Проник]. – Львів.: Вид-во нац. ун-ту «Львів.політехніка», 2008. – 244 с.
7. Лукашевич Н.П. Теория и практика самоменеджмента: учеб.пособие / Н.П. Лукашевич. – [2-е изд., испр.]. – К.: МАУП, 2002. - 360 с. М: МГУП, 2007. – 206 с.

Додаткова:

1. Чкан А. С. Самоменеджмент : навчальний посібник для студентів освітньо- кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент» / А.С. Чкан, С.В. Маркова, Н.М. Коваленко. – Запоріжжя: ЗНУ, 2014. – 84 с.
2. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках: (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время): Пер. с нем./Авт. предисл. В. М. Шепель. – М.: Экономика, 1990. – 232 с.
3. Зайверт, Л. Если спешишь – не торопись: новый тайм-менеджмент в ускорившемся мире : семь шагов к эффективности и не- зависимости в использовании времени / Лотар Й. Зай- верт; пер. с нем. Н.С. Сироткина. - М.: АСТ; Астрель, 2007. – 255 с.
4. Карпичев В. Самоменеджмент: Введение в проблему / В. Карпичев // Пробл. теории и практи- ки управления. – 1994. – № 3. – С. 103–106. 9. Лукашевич Н. П. Теория и практика самоменеджмента : [учеб. пособ.] / Н. П. Лукашевич. – 2- е изд., испр.. – К. : МАУП, 2002. – 360 с. 10. Персональный менеджмент : [учебник] / С.Д. Резник и др. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 622 с.
5. Адаир Д. Искусство управлять людьми и самим собой. – М.: Изд-во Эксмо, 2006. – 656 с.

6. Вудкок М. Раскепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. – М.: Дело, 1991. – 320 с.

7. Моргенстерн Дж. Тайм менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. / Дж. Моргенстерн – И.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2006. – 256 с.

8. Моргенстерн Дж. Технологии эффективной работы. Пер. с англ. / Дж. Моргенстерн – И.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2006. – 336 с.

Интернет-ресурсы:

1. <http://divovo.in.ua/konspekt-lekcij-z-disciplini-samomenedjment-dlya-studentiv-ipo.html>

2. <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=zgvmyxvsdgrvbwfpxnpxpdgtpyml0fgd4ojm3n2viotc1njqwotnmzdm>