МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Є. В. Маказан
Д. Т. Бікулов
Т.В. Довгополова
Т. М. Магомедова
О. М. Олійник
С. В. Маркова
О. О. Головань

САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра
спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджено
вченою радою ЗНУ
Протокол №___ від ____

Запоріжжя
2025

УДК 005:159.923.2(075.8)
С175

Маказан Є. В., Бікулов Д. Т., Довгополова Т. В., Магомедова Т. М., Олійник О. М., Маркова С. В., Головань О. О. Самоменеджмент : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. 148 с.

Навчальний посібник «Самоменеджмент» розроблено відповідно до силабуса навчальної дисципліни. В посібнику систематизовано теоретичний матеріал ыз ключових питань курсу. Увагу акцентовано на концепціях тайм-менеджменту, постановці цілей, плануванні, управлінні стресом, формуванні ефективних звичок і самодисципліни. Окрему увагу приділено розвитку емоційного інтелекту, мотивації та методам підвищення особистої продуктивності.

До кожної теми подано перелік базових термінів і понять, запропоновано питання і тести для самоконтролю, а також практичні завдання для розвитку навичок ефективного управління власним часом, ресурсами та енергією.

Для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра, які навчаються за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування».

Рецензент
К. В. Петрова, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Відповідальний за випуск
Д. Т. Бікулов, доктор наук з державного управління, завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

ЗМІСТ

ВСТУП …… 4
ТЕМА 1 МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО САМОМЕНЕДЖМЕНТУ…. 6
ТЕМА 2 ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА …… 13
ТЕМА 3 ПЛАНУВАННЯ ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ МЕНЕДЖЕРА…….. 28
ТЕМА 4 ОРГАНІЗОВУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА……... 40
ТЕМА 5. САМОМОТИВУВАННЯ ТА САМОКОНТРОЛЬ МЕНЕДЖЕРА.. 58
ТЕМА 6. РОЗВИТОК МЕНЕДЖЕРА ЯК ОСОБИСТОСТІ …… 69
ТЕМА 7 ФОРМУВАННЯ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА…….. 85
ТЕМА 8 РОЗВИТОК МЕНЕДЖЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ…… 96
ТЕМА 9 УПРАВЛІННЯ ЕМОЦІЯМИ ТА СТРЕСОМ…… 108
ТЕМА 10 УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГІЄЮ ТА ЗДОРОВ'ЯМ…… 117
ТЕМА 11 ЦИФРОВИЙ САМОМЕНЕДЖМЕНТ…….. 126
ТЕМА 12 РОЗВИТОК ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ…….. 135
ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ ТА АКТУАЛІЗАЦІЇ ЗНАНЬ…… 144
ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА ……. 146
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА …… 147

ВСТУП

Проблема правильної та раціональної організації власної трудової діяльності, ефективного використання та економії часу особливо актуальна для менеджерів, керівників, бізнесменів, яким щоденно доводиться вирішувати безліч різноманітних питань. Тобто у сучасних умовах як менеджеру, так і фахівцям будь-якого профілю, важливо вміти працювати в умовах дефіциту часу як одного з найцінніших ресурсів. Одночасно з цим час є тим критерієм, який визначає ефективність використання інших ресурсів: фінансових, матеріальних, фізичних та духовних.

Мистецтво керувати собою, своїм часом, організувати свою роботу – це самоменеджмент – новий напрямок у традиційному менеджменті, який виник внаслідок потреби у більш повному використанні творчого потенціалу працівника.

Метою вивчення дисципліни «Самоменеджмент» є оволодіння теоретичними знаннями і практичними навичками з питань особистісного розвитку менеджера; формування у студентів індивідуальних особливостей та поведінкових навичок, які необхідні майбутньому керівнику; розвиток у майбутніх менеджерів умінь організовувати особисту працю.

Предметом вивчення дисципліни є система знань і методів щодо формування розвитку професійних, особистісних та ділових якостей майбутніх фахівців у сфері менеджменту.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен набути таких компетентностей:

- здатність до адаптації та дії в новій ситуації;
- здатність діяти соціально відповідально і свідомо;
- розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності;
- здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

Вивчення дисципліни «Самоменеджмент» передбачає набуття програмних результатів навчання, що визначені освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування»:

- демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень;
- виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень;
- демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи;
- демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації;
- ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації;
- демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності;

- демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

Вивчення дисципліни «Самоменеджмент» спрямоване на формування у студентів знань щодо напрямків самоменеджменту, його методик, а також умінь їх практичного застосування задля розв’язування ситуаційних завдань.

Послідовність подання програмного матеріалу в навчальному посібнику обумовлена внутрішньою логікою тем дисципліни. Структура навчального видання передбачає наявність у кожному розділі теоретичної частини, в якій конкретизуються основні терміни та поняття, наводиться теоретичний матеріал. Теоретичний матеріал доповнено блок-схемами, таблицями, що значно полегшує процес його сприйняття та засвоєння. До кожної теми подано питання і тести для самоконтролю, за допомогою яких студенти можуть визначити рівень засвоєння теоретичного матеріалу. Також у виданні надано методичні поради щодо планування робочого часу, аналізу використання часу, що дозволяє поглиблювати знання студентів та розвивати вміння їх практичного застосування.

ТЕМА 1
МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: з'ясувати сутність поняття «самоменеджмент», його значення для особистої практичної діяльності; набути уявлення про основні переваги самоменеджменту, його функції; систематизувати та проаналізувати ключові ідеї концепції самоменеджменту.

Ключові поняття: самоменеджмент, концепція самоменеджменту, обмеження, можливості, тайм-менеджмент, творчий потенціал, ділова кар'єра.

ПЛАН

1. Сутність поняття «самоменеджмент».
2. Концепції самоменеджменту.
3. Основна мета та переваги самоменеджменту.
4. Функції самоменеджменту.

1. Сутність поняття «самоменеджмент»

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

Самоменеджмент – це послідовне и цілеспрямоване використання ефективних методів, прийомів і технологій самореалізації і саморозвитку свого творчого потенціалу.

Самоменеджмент, як новий напрямок у сучасному менеджменті, створено відносно недавно, але розвивається дуже інтенсивно. Він виник внаслідок потреби в більш повному використанні творчого потенціалу працівника. Родоначальником самоменеджменту як науки вважають Сполучені Штати Америки, значний розвиток самоменеджмент як наука отримала в роботах німецьких вчених.

Причини виникнення самоменеджменту – це ті істотні зміни, що відбуваються в управлінській ситуації у світі:

- конкуренція, зростання масштабів і динамізму змін у підприємництві і бізнесі, що вимагають від менеджерів освоєння нових навичок керування, боротьби з можливістю власного відставання;
- зростання погроз частих стресів через напруженість в роботі менеджера, постійного прагнення бути кращим, що вимагає розвитку вмінь керувати собою;
- перетворення творчого потенціалу працівника в найкоштовніший капітал організації, що потребує реалізації заходів щодо збереження та розвитку цього потенціалу.

2. Концепції самоменеджменту

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

Існуючі концепції самоменеджменту будуються на визначеній ідеї,

навколо якої формується система методик і прийомів роботи над собою для реалізації цієї ідеї (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні концепції самоменеджменту

Автор концепції	Основна ідея	Розуміння самоменеджменту
Лотар Зайверт	економія свого часу	Самоменеджмент (time-management) – це послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в повсякденній практиці для того, щоб оптимально та зі змістом використовувати свій час
Майк Вудкок та Дейв Френсіс	подолання власних обмежень	Самоменеджмент – це всебічний спосіб перевірки своїх власних можливостей і обмежень і пошуку реальних шляхів розвитку особистісних і ділових якостей
В.А. Андрєєв	саморозвиток творчої особистості	Самоменеджмент – це психологічний механізм саморозвитку творчої особистості, здатної до безупинного саморозвитку і самореалізації в одному чи декількох видах професійної діяльності
А.Т. Хроленко	підвищення особистої культури ділового життя	Самоменеджмент – це практикум підвищення свого ділового потенціалу. Шляхом підвищення рівня ділової культури в різних її аспектах
Бербель і Хайнц Швальбе	досягнення особистого ділового успіху	Самоменеджмент – це досягнення особистого ділового успіху (ділової кар'єри) через самопізнання і самовдосконалення своїх ділових якостей

<u>3. Основна мета та переваги самоменеджменту</u>

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.

4. Функції самоменеджменту

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

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



Рисунок 1.1 – Функції само менеджменту

ТЕСТИ

1. Самоменеджмент – це:

а) мистецтво керувати собою, своїм часом, своїм життям, свідомо робити свою кар'єру через самооцінку, самовизначення, саморозвиток;

б) усебічний спосіб перевірки своїх власних можливостей і обмежень, пошуку реальних шляхів розвитку особистісних і ділових якостей;

в) фактори, що стримують потенціал і результати роботи окремого менеджера чи групи (організації) у цілому;

г) психологічний механізм саморозвитку творчої особистості, здатної до безупинного саморозвитку у декількох видах професійної діяльності.

2. Система поглядів на ті чи інші явища, процеси, спосіб розуміння, трактування певних явищ – це:

а) процедура; б) механізм; в) концепція; г) алгоритм.

3. Укажіть автора концепції самоменеджменту, основною ідеєю якої є «економія свого часу»:

а) М. Вудкок і Д. Френсіс; в) В.А. Андрєєв;

б) А.Т. Хроленко; г) Лотар Зайверт.

4. Укажіть автора концепції самоменеджменту, що базується на «ідеї подолання власних обмежень»:

а) Лотар Зайверт; в) А.Т. Хроленко;
б) М. Вудкок і Д. Френсіс; г) В.А. Андрєєв.

5. Укажіть автора концепції самоменеджменту, що базується на «ідеї саморозвитку творчої особистості»:

а) В.А. Андрєєв; в) А.Т. Хроленко;
б) Лотар Зайверт; г) М.Вудкок і Д.Френсіс.

6. Укажіть автора концепції самоменеджменту, що базується на «ідеї підвищення особистої культури ділового життя»:

а) Лотар Зайверт; в) А.Т. Хроленко;
б) М. Вудкок і Д. Френсіс; г) В.А. Андрєєв.

7. Укажіть автора концепціїсамоменеджменту, що базується на «ідеї досягнення особистого ділового успіху»:

а) В.А. Андрєєв; в) А.Т. Хроленко;
б) М. Вудкок і Д. Френсіс; г) Бербель і Хайнц Швальбе.

8. Що з переліченого не відноситься до причини виникнення самоменеджменту?

а) конкуренція, зростання масштабів і динамізму змін у підприємництві і бізнесі;

б) зростання погроз частих стресів через напруженість в роботі менеджера, постійного прагнення бути кращим;

в) перетворення творчого потенціалу працівника в найкоштовніший капітал організації;

г) зниження потреби в повному використанні творчого та ділового потенціалу працівника.

9. Обмеження в самоменеджменті – це:

а) фактори, що стримують потенціал і результати роботи окремого менеджера чи групи (організації) в цілому;

б) спосіб перевірки своїх власних можливостей і обмежень і пошуку реальних шляхів розвитку особистісних і ділових якостей;

в) істотні зміни, що відбуваються в управлінській ситуації у світі;

г) мистецтво керувати собою, своїм часом, своїм життям, свідомо робити свою кар'єру через самооцінку, самовизначення, саморозвиток.

10. Що з переліченого є обмеженням розвитку особистісних і ділових якостей?

а) нездатність керувати собою; розмиті особисті цінності;

б) здатність керувати собою; чіткі особисті цінності та цілі;

в) підвищення особистого професійного рівня;

г) знання управлінських підходів; уміння керувати колективом.

11. Основна мета самоменеджменту полягає в тому, щоб:

а) виконання роботи з меншими витратами; краще результати праці; краща організація праці; менше поспіху і стресу;

б) краща організація праці; менше поспіху і стресу; більше задоволення від роботи; велика мотивація праці;

в) менше поспіху і стресу; більше задоволення від роботи; велика мотивація праці; ріст кваліфікації;

г) максимально використовувати власні можливості; керувати своїм життям; переборювати зовнішні обставини на роботі та особистому житті.

12. Який із зазначених аспектів ділової культури не визначав у своїй концепції А.Т. Хроленко?

а) культура взаємовідносин між людьми;

б) мистецтва ділової бесіди;

в) мистецтва підготовки доповідей і публічного виступу;

г) мистецтво створення конфліктів та їх вирішення.

13. У вигляді якої геометричної фігури узагальнено функції самоменеджменту відповідно до теорії Лотара Зайверта?

а) квадрат; б) коло; в) овал; г) шестикутник.

14. Яка із зазначених функцій вважається центральною в самоменеджменті?

а) інформація і комунікація; в) встановлення цілей;

б) прийняття рішень; г) реалізація і організація.

15. Яка країна є родоначальником науки «самоменеджмент»?

А) Україна; б) Велика Британія; в) Німеччина; г) США.

16. Головною метою самоменеджменту за концепцією Л. Зайверта є?

а) підвищення ділового потенціалу шляхом підвищення рівня ділової культури;

б) психологічний механізм саморозвитку творчої особистості, здатної до самореалізації в одному чи декількох видах професійної діяльності;

в) усебічний спосіб перевірки своїх власних можливостей і обмежень, пошуку реальних шляхів розвитку особистісних і ділових якостей;

г) раціональне використання і заощадження самого дефіцитного і важливого особистого ресурсу – власного часу.

17. Що таке самоменеджмент за концепцією М. Вудкока і Д. Френсіса?

а) психологічний механізм саморозвитку творчої особистості, здатної до самореалізації в одному чи декількох видах професійної діяльності.;

б) практикум підвищення свого ділового потенціалу шляхом підвищення рівня ділової культури в різних її аспектах;

в) всебічний спосіб перевірки своїх власних можливостей і обмежень, пошуку реальних шляхів розвитку особистісних і ділових якостей;

г) досягнення особистого ділового успіху через самопізнання і самовдосконалення своїх ділових якостей.

18. Самоменеджмент за концепцією В.А. Андрєєва – це:

а) практикум підвищення свого ділового потенціалу шляхом підвищення рівня ділової культури в різних її аспектах;

б) психологічний механізм саморозвитку творчої особистості, здатної до безупинного саморозвитку і самореалізації;

в) усебічний спосіб перевірки своїх власних можливостей і обмежень і пошуку реальних шляхів розвитку особистісних і ділових якостей;

г) досягнення особистого ділового успіху (ділової кар'єри) через самопізнання і самовдосконалення своїх ділових якостей.

19. Самоменеджмент за концепцією А.Т. Хроленко – це:

а) досягнення особистого ділового успіху (ділової кар'єри) через самопізнання і самовдосконалення своїх ділових якостей;

б) психологічний механізм саморозвитку творчої особистості, здатної до безупинного саморозвитку і самореалізації;

в) усебічний спосіб перевірки своїх власних можливостей і обмежень і пошуку реальних шляхів розвитку особистісних і ділових якостей;

г) практикум підвищення свого ділового потенціалу шляхом підвищення рівня ділової культури в різних її аспектах.

20. Самоменеджмент за концепцією Бербеля і Хайнца Швальбе – це:

а) психологічний механізм саморозвитку творчої особистості, здатної до безупинного саморозвитку і самореалізації;

б) досягнення особистого ділового успіху (ділової кар'єри) через самопізнання і самовдосконалення своїх ділових якостей;

в) усебічний спосіб перевірки своїх власних можливостей і обмежень і пошуку реальних шляхів розвитку особистісних і ділових якостей;

г) практикум підвищення свого ділового потенціалу шляхом підвищення рівня ділової культури в різних її аспектах.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Визначте основну мету самоменеджменту та поясніть, чому він є важливим у сучасному світі.

1. Опишіть основні переваги, які отримує людина, застосовуючи принципи самоменеджменту у житті та роботі.

2. Наведіть приклади ситуацій, у яких самоменеджмент допомагає покращити результати.

3. Проаналізуйте, як самоменеджмент може сприяти особистісному зростанню.

4. Підготуйте короткий аналітичний звіт.

Завдання 2. Ознайомтеся з основними функціями самоменеджменту: планування, організація, мотивація, контроль, аналіз.

1. Для кожної функції наведіть приклад її практичного застосування у повсякденній діяльності.

2. Проаналізуйте, як ці функції взаємопов'язані між собою та впливають на досягнення особистих цілей.

3. Створіть схему, що відображає взаємодію функцій самоменеджменту.

4. Оформіть результати у вигляді короткої доповіді чи презентації.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке «самоменеджмент»?
2. Яка принципова різниця між менеджментом і «самоменеджментом»?
3. Яка основна мета самоменеджменту?
4. Назвіть концепції самоменеджменту.
5. У чому полягає сутність концепції М. Вудкока та Д. Френсіса?
6. У чому полягає сутність концепції самоменеджменту В.А. Андрєєва?
7. У чому полягає сутність концепції самоменеджменту А.Т. Хроленко?
8. У чому полягає сутність концепції самоменеджменту Б. і Х. Швальбе?
9. У чому полягає сутність концепції самоменеджменту Л. Зайверта?
10. Які переваги самоменеджменту за концепцією Л. Зайверта?
11. Окресліть функції самоменеджменту.
12. Навіщо потрібно вивчити технічні прийоми самоменеджменту?

Рекомендована література: основна: 1, 4, 6; додаткова: 1, 3, 7.

ТЕМА 2
ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

Мета: з'ясувати сутність і значення планування робочого часу, правил та методів його планування; набути уявлення про систему планування робочого часу.

Ключові поняття: робочий час, планування робочого часу, мета, ситуаційний аналіз, метод Альпи, щоденник часу.

ПЛАН

1. Значення постановки та формування цілей.
2. Ситуаційний аналіз при формуванні та встановленні цілей.
3. Основи, принципи та правила планування робочого часу.
4. Методи планування робочого часу.

1. Значення постановки та формування цілей

Мета (ціль) – це те, до чого прагнуть, що треба здійснити.

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

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

Принципи визначення і постановки цілей:

1) ясність мети та її реалістичність;

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

3) обов'язкове встановлення часового інтервалу;

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

Від того, наскільки чітко сформульовані цілі та дотримано принципи їх визначення та постановки, залежить ефективність їх досягнення (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Приклади визначення та постановки цілей

Неправильно визначена мета	Правильно визначена мета
- Я хочу вести більш здоровий спосіб життя	- З наступного дня я кидаю палити. - Я буду ходити на роботу пішки. - Двічі на тиждень я бігатиму протягом 30 хвилин
- Я хочу вміти краще контактувати зі своїми співробітниками	- Я хочу для кожного співробітника зарезервувати 1 годину додаткового часу в тиждень, щоб поговорити на особисті та професійні теми

Етапи визначення особистих цілей:

І етап – Розробка загальних уявлень про життєві прагнення. На даному етапі передбачається здійснення аналізу того, як раніше протікало життя, в

чому були найбільші успіхи та невдачі в різних сферах життя (професійній, особистій тощо), які прагнення на сьогодні є найбільш нагальними, які невдачі можуть завадити досягненню цілей.

II етап – Диференціація у часі життєвих цілей, що передбачає усвідомлення того, до чого буде прагнути людина в найближчі роки, а також з якими подіями вона повинна буде рахуватися в найближчі 20 років особистого часового ряду. При цьому треба враховувати основні події життя осіб з найближчого оточення (дітей, батьків, шефа, друзів і інших), їх і свій вік.

III етап – розробка ключових уявлень про цілі у професійній сфері, а також особистісному житті. Доцільно при цьому визначити довгострокові цілі (основні цілі життя), середньострокові цілі (на найближчі 5 років), короткострокові цілі (на найближчі 12 місяців).

IV етап – інвентаризація цілей, що передбачає складання списку усіх цілей, виділення серед них найважливіших позицій (близько 5 цілей), досягнення яких є найбільш актуальним.

У цілому постановка цілей в самоменеджменті здійснюється шляхом:

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

Для постановки цілей треба:

- забезпечити ясність цілей – чого ви конкретно хочете досягти – розробити життєві цілі;
- зробити «інвентарний опис» цілей, тобто звести воєдино ваші особисті і професійні орієнтири;
- провести ситуаційний аналіз – аналіз ваших особистих ресурсів (чи засобів) для досягнення цілей – він дозволяє виявити ваші сильні і слабкі сторони;
- аналіз «мета-засіб» – необхідні для досягнення цілей засоби порівнюються з реальною ситуацією;
- розробка конкретних практичних цілей та задач, фіксація терміну виконання і конкретних результатів;

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

Основні проблеми та помилки при встановленні цілей:

1) занадто велика кількість цілей – середньостатистичною нормою вважається кількість «7±2», однак важливим при встановленні цілей є врахування можливостей кожної конкретної особистості;

2) відсутність пріоритетів, тобто визначення порядку досягнення цілей відповідно до їх важливості в житті людини, виокремлення найбільшої частки ресурсів відповідно до пріоритетів, залучення додаткових ресурсів, знаходження часу, що якнайкраще підходить для виконання саме пріоритетних цілей;

3) не реалістичність мети, неконкретність її формулювання;

4) відсутність чітко встановлених часових орієнтирів;

5) конфліктність цілей, їх неузгодженість між собою;

6) невимірність цілей, відсутність чітко встановлених критеріїв, які потребують досягнення;

7) відсутність взаємозв'язку між метою та мотивацією.

Загальне правило планування та встановлення цілей: «Хто регулярно протягом 10 хвилин планує свій робочий день, той щодня заощаджує 2 години, а також більш успішно справляється з важливими справами».

<u>2. Ситуаційний аналіз при формуванні та встановленні цілей</u>

Ситуаційний аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони особистості, визначити якості, які треба розвивати і над якими працювати.

Етапи ситуаційного аналізу:

1) аналіз за основними питаннями в особистій та професійній сферах;

2) особистий баланс успіхів і невдач;

3) сильні та слабкі сторони;

4) аналіз «мета – засіб».

Лотар Зайверт рекомендує для ситуаційного аналізу в професійній сфері використовувати список із *18 контрольних питань*:

1. Чи знаю я завдання, функції, права та обов'язки моєї посади?

2. Чи знаю я очікування до мене з боку керівників і колег?

3. Чи узгоджуються мої особисті цілі з цілями організації та керівництва?

4. Чи добре я знаю рутинні справи і обов'язки, які стосуються моєї посади? Наскільки добре я з ними справляюся? Чи вмію я їх планувати?

5. Чи завжди (в будь-який момент роботи) я знаю, які саме трудові завдання мені необхідно вирішувати?

6. Чи є у мене зазвичай чітке уявлення про важливість і терміновості розв'язуваних мною трудових завдань? Наскільки ефективно я вмію розставляти пріоритети в цих завданнях?

7. Чи встигаю я своєчасно виконувати мої трудові завдання? Чи немає у мене звички відкладати «на потім», затягувати прийняття важливих рішень тощо?

8. Чи часто я піддаюся тиску і критиці з боку керівництва? За що саме?

9. Як я приступаю до виконання своїх завдань: самостійно, з власної ініціативи або потребую нагадувань, «підштовхування»?

10. Чи доводжу я зазвичай свою роботу до «переможного кінця»? Чи немає у мене звички постійно покращувати зроблене?

11. Чи часто я потребую порад і допомоги ? У яких саме питаннях? Чи отримую я поради і допомогу в достатній мірі? Яким чином я їх отримую?

12. Чи часто звертаються за порадами і допомогою до мене? З яких питань і хто?

13. Із ким я спілкуюся з робочих питань? З якими людьми і чому комунікація і співпраця ефективні? З якими – не ефективні? Чому?

14. Яку реальну користь для організації я приношу своєю роботою?

15. На які перспективи я можу розраховувати в нашій організації: підвищення заробітку, посаді, налагодження корисних контактів тощо?

16. Наскільки значним є вплив роботи на моє особисте життя? Що вона мені дає, а чого позбавляє?

17. Яких трудових успіхів (навіть невеликих) я можу домогтися найближчим часом? Які невдачі мені погрожують найближчим часом?

18. У чому головні переваги моєї роботи (порівняно з іншими подібними організаціями)?

Виявлення сильних та слабких сторін передбачає складання балансу успіхів та невдач. Для цього доцільно виявити успіхи в роботі й особистому житті, а також ті здібності, знання, досвід, що були необхідні для досягнення цих успіхів. Як приклад можна навести:

1) спеціальні знання:

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

2) особисті якості:

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

3) здатності керівника:

- пробивна сила;
- уміння переконувати;
- уміння розподіляти обов'язки;
- уміння стимулювати і мотивувати працю окремих людей або цілого колективу.

4) інтелектуальні здібності:

- творчий потенціал, логічне мислення;

5) робочі прийоми:

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

Наступний крок передбачає складання особистого негативного балансу, у якому вказуються найбільші невдачі, а також ті здібності, яких бракує, і як вони були подолані. Від рівня ясності уявлення про наявні слабкі сторони залежить ефективність та результативність реалізації заходів щодо їх усунення.

У цілому виявлення сильних і слабких сторін передбачає групування переваг та недоліків, виділення серед них 2-3 найважливіших, які в першу чергу потребують розвитку та вдосконалення, як запорука розвитку особистості успішної людини, професіонала своєї справи.

У загальному вигляді прикладом систематизації сильних та слабких сторін може бути інформація, наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Приклади сильних та слабких сторін

Здібності	Сильні сторони	Слабкі сторони
Професійні знання	1. Спеціальні знання. 2. Загальна ерудиція.	1.Відсутність потрібних професійних навичок. 2. Брак досвіду.
Соціальні та комунікаційні якості	1. Тактовність. 2. Доброзичливість.	1. Сором'язливість. 2. Категоричність.
Особисті якості	1. Активність. 2. Наполегливість.	1. Безкомпромісність. 2. Неприйняття критики.
Інтелектуальні здібності	1. Гарна пам'ять. 2. Розсудливість.	1.Недосконале вміння формулювати цілі. 2.Недосконала техніка постановки задач.
Організаційні робочі прийоми	1.Вміння концентрації уваги. 2. Раціональність і системність в роботі.	1.Невміння раціонально планувати свій час. 2.Недосконала техніка прийняття рішень.

Можливим та доцільним є також визначення сильних та слабких сторін особистості за певними якостями: професійними, особистісними, лідерськими, які є важливими в процесі досягнення певних цілей в різних сферах життя (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Сильні та слабкі сторони за певними якостями особи

	Професійні якості	Особистісні якості	Лідерські якості
Сильні сторони	1.Гарна базова освіта за спеціальністю. 2.Стаж роботи більше 10 років (з подібними проєктами) 3.Маю власні унікальні способи роботи та технології.	1.Швидке сприйняття нового, схильність до навчання. 2.Творчі здібності, подобається придумувати щось нове. 3.Азарт, якщо робота подобається, то роблю її швидко та легко.	1. Вмію конструктивно працювати в команді, виконую свою роль швидко та відповідально. 2. Вмію переконувати людей, доводити та обґрунтовувати свою позицію.
Слабкі сторони	1. Відсутні навички роботи новим програмним забезпеченням. 2. Відсутність досвіду роботи з новою документацією щодо проєкту.	1. Погана витримка, швидко втомлююсь. 2. Наявною є емоційна залежність від інших людей. 3. Часто сприймаю чужі думки некритично, через почуття солідарності.	1. Не вмію відстоювати свою думку в конфліктних чи напружених ситуаціях. 2. Емоційно скований, не вмію надихати інших. 3. Звичка працювати самостійно і в якості підлеглого, не подобається командувати, змушувати інших людей працювати.

У процесі аналізу «мета – 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 ще не вистачає.

<u>3. Основи, принципи та правила планування робочого часу</u>

Планування як складова задач і правил самоменеджменту означає:

- підготовку до реалізації поставлених цілей;
- упорядкування часу.

Робочий час менеджера можна згрупувати за видами вирішуваних завдань або функціями:

- прогнозування і планування діяльності на перспективу;
- обмірковування проблем, розробка і прийняття управлінських рішень;
- короткострокове планування: постановка тактичних завдань, підготовка нарад тощо;
- керівництво персоналом (розподіл і доведення завдань, інструктаж, організація виконання, консультування, контроль виконання, оцінка роботи, вирішення конфліктів);
- адміністрування (видання наказів, розподіл документів, знайомство з кореспонденцією);
- зовнішні комунікації (переговори, участь у конференціях, інспектування, обмін досвідом);
- контроль діяльності за її результатами.

Ефективне використання робочого часу можливе за наявності виконання таких правил планування робочого часу :

1. Правильно визначити кінцеву мету.
2. Зосередитись на головному.
3. Продумати мотиви і стимули.
4. Встановити тверді строки виконання.
5. Навчитись бути рішучим.
6. Уміти говорити «ні».
7. Не дискутувати в телефонних розмовах.
8. Набути звички занотовувати в записній книжці.
9. Навчитись слухати, формулювати питання.
10. Враховувати дрібниці.
11. Приступати до справ одразу.
12. Використовувати повністю робочий час.
13. Стежити за тим, на що витрачається вільний час.
14. Змінювати вид занять.
15. Починати роботу якомога раніше.
16. Виховувати повагу до свого часу.

Американський спеціаліст з менеджменту Аллен Лейкен сформулював *поради щодо організації праці менеджерів:*

1. Щоденно обдумувати нові заходи щодо економії свого часу і часу співробітників згідно із специфікою підприємства. Для цього серед інших кроків потрібно доручити помічнику, референту, секретарю або спеціально призначеному співробітникові систематично інформувати про всі новинки у цій галузі, які з’являються у пресі тощо.

2. Хай першим вашим заняттям зранку на початку роботи стане визначення точного графіка дня і пріоритету питань, які ви збираєтесь розглядати.

3. Малоістотні, другорядні питання потрібно накопичувати і присвячувати їм 3-4 години щомісяця.

4. Один раз на місяць необхідно перевіряти стан виконавчої дисципліни та рівень усвідомлення відповідальності ваших підлеглих шляхом скрупульозної перевірки виконання одного із важливих завдань. Будь-яка перевірка повинна закінчуватись відповідними висновками.

5. Якомога більше справ доручайте для виконання підлеглим.

6. Не примножуйте кількість кореспонденції, позбавляйтеся непотрібної інформації.

7. Вирішивши важку і важливу задачу, нагороджуйте себе вільним часом, щоб відволіктися і відпочити.

8. Концентруйте увагу та зусилля на одному фундаментальному для цього моменту питанні.

9. Читайте книги, періодику, звіти, занотовуйте основні думки, висновки.

У цілому основні принципи та правила планування робочого часу можна систематизувати у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Принципи та правила планування робочого часу

Принципи та правила	Пояснення
1	2
Дотримання співвідношення «60:40», передбачення поглиначів часу	Плануванню підлягає тільки 60 % робочого часу, інший час – 40 % – потрібно залишати для вирішення непередбачуваних питань, що можуть виникнути, наприклад: - 60 % - запланований час; - 20 % - непередбачений час (резерви часу на незаплановані дії); - 20 % - спонтанна активність (управлінська діяльність, творчість).
Аналіз видів діяльності та витрати часу, листок «денних перешкод»	Документування витрат часу – яке завдання, скільки часу втрачено, можливо також надавати якісну або кількісну оцінку досягнутому результату
Зведення задач воєдино – складання плану дій	Передбачає виконання таких дій: - перелічити всі майбутні в плановому періоді задачі; - розділити їх на довго-, середньо- і короткострокові; - встановити пріоритетність у рішенні задач
Регулярність – системність – послідовність	Необхідно регулярно та систематично працювати, послідовно доводячи до кінця розпочату справу
Реалістичне планування	Виконання такого обсягу робіт, з яким реально можна впоратися
Пристосовність	Потреба виявлення гнучкості в процесі досягнення цілей
Поповнення втрат часу	Потрібно прагнути відразу ж поповнювати втрати часу: наприклад, краще один раз довше попрацювати ввечері, ніж протягом наступного цілого дня наганяти втрачене напередодні
Перенос невиконаного	невиконані завдання переносяться в план наступного періоду
Встановлення пріоритетів (ступеня важливості справ)	Пріоритетність справ вказує на терміновість та нагальність виконання, важливість даної справи в загальній діяльності. Даний поділ дає змогу у вирішенні питань щодо делегування

Продовження табл.2.4

1	2
Встановлення часових норм та точного терміну виконання	Треба встановлювати точні норми, що передбачають рівно стільки часу на визначену роботу, скільки вона того варта, враховуючи основне правило: «На роботу, як правило, витрачається стільки часу, скільки його є взагалі»
Фіксація результатів замість дій	В планах необхідно фіксувати результати і цілі (кінцевий стан), а не просто які-небудь дії.
Позбавлення «тиранії нагальності»	Потрібно відрізняти найважливіше від нагального. Саме термінова (спішна) справа не завжди буває найважливішою, однак саме нагальні і невідкладні справи займають часто велику частину дорогоцінного робочого часу
Делегування справ	Встановлення у планах, яку роботу обов'язково виконувати особисто, а яку можна передоручити
Переробка – повторний огляд	Варто постійно перевіряти і переробляти свій план з погляду – чи можуть бути ті чи інші його пункти виконані цілком у встановлений термін
Вільний час	Принцип передбачає планування і використання свого вільного час у, а також часу, що іде на поїздки і очікування
Тимчасові блоки і спокійний час (закриті години)	треба визначати тривалі безперервні періоди часу (блоки) для рішення великих задач і короткі проміжки – для обробки декількох дрібних справ

4. Методи планування робочого часу

Найбільш розповсюдженими методами планування робочого часу є:

1. Метод «Альпи»
2. Щоденник часу.
3. SMART-технологія постановки цілей (за Д. Доурденом)

Метод «Альпи»

Метод займає 5-10 хвилин та включає 5 стадій (табл. 2.5)

Таблиця 2.5 – Етапи планування робочого часу за методом «Альпи»

Етап	Завдання, які необхідно виконати
1	2
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 потрібно вживати загальноприйняті скорочення: В - візити або відрядження; Н - наради; Д - делегування справ; К - контроль; П - у процесі, у роботі; Т - телефонні розмови
II етап Оцінка тривалості дій	Проти кожного завдання необхідно проставити приблизний час для його виконання. Потім просумувати все і визначити загальний час

Продовження табл.2.5

1	2
III етап Резервування часу (у співвідношенні 60/40)	При складанні плану дня треба дотримуватися принципу – «60:40». При 8-годинному робочому дні запланований час треба складати 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 кожну задачу; 5) перенести частину справ на завтра; Якщо не виходить – треба працювати більше 8-ми годин
IV етап Прийняття рішень за пріоритетами і передорученням	Мета 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 перенесення невиконаного	Відповідно до досвіду, не всі задачі вдається виконати, не всі телефонні розмови можуть відбутися. Тому їх приходитися переносити на інший день. Щоб знизити таку ймовірність, тому для раціоналізації використання часу можна використовувати, графічні символи – бюрографію шляхом використання специфічних скорочень в планах: ! важливо NB! особливо важливо ? з'ясувати + пріоритет категорії А . задачу виконано .. задачу виконано особливо добре

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.д.

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

SMART-технологія постановки цілей (за Д. Доурденом)

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 абревіатурою , 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 невипадковою, обґрунтованою, доведеною, життєво необхідною для організації;

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

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

Технологія SMART спочатку призначалася для контролю над якістю вже сформульованих цілей, але може бути використана (в дещо модифікованому вигляді; букви в абревіатурі піддаються незначним перестановкам) і як спосіб визначення мети. Алгоритм постановки організаційних цілей за допомогою системи SMART виглядає таким 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 (Т).

Необхідно зазначити, що в ідеальному варіанті алгоритм постановки цілей за допомогою системи SMART оперує з надмірною кількістю цілей , поступово на кожному етапі ціле покладання, відкидаючи слабкі цілі, які отримали найбільш низькі або негативні оцінки з боку експертів. Так,

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

ТЕСТИ

1. Що являє собою мета (ціль)?

а) це передумова успіхів у професійному й особистому житті;
б) це те, до чого прагнуть, що треба здійснити;
в) це виявлення сильних і слабких сторін особистості;
г) це виконання певних дій, які на даний момент є бажаними.

2. Визначте правильний порядок етапів процесу постановки цілей:

а) визначення мети; ситуаційний аналіз; формулювання мети;
б) формулювання мети; визначення мети; ситуаційний аналіз;
в) визначення мети; формулювання мети; ситуаційний аналіз;
г) формулювання мети; ситуаційний аналіз; визначення мети.

3. На які питання відповідають фази планування роботи та в якому порядку вони повинні бути сформульовані?

а) до чого я конкретно прагну? чого я хочу? що я можу?;
б) що я можу? до чого я конкретно прагну? чого я хочу?;
в) чого я хочу? що я можу? до чого я конкретно прагну?;
г) до чого я конкретно прагну? що я можу? чого я хочу?.

4. Яке із зазначених положень не є принципом визначення та постановки цілей?

а) ясність мети та її реалістичність;

б) орієнтація на дії за рахунок приблизного визначення кінцевого результату;

в) обов'язкове встановлення часового інтервалу;

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

5. Ситуаційний аналіз при формуванні та встановленні цілей передбачає:

а) виявлення сильних та слабких сторін особистості, визначення якостей, які треба розвивати і над якими працювати;

б) виявлення можливостей та загроз середовища, у якому існує особа, факторів, які треба розвивати і над якими працювати;

в) систематизація сильних та слабких сторін колег та родичів, визначення якостей, які треба розвивати і над якими працювати;

г) систематизація можливостей та загроз колег та родичів, визначення якостей, які треба розвивати і над якими працювати;

6. Залежно від строку планування виділяють такі види цілей:

а) однорічні, п'ятирічні, десятирічні;

б) довгострокові, середньострокові, короткострокові;

в) перспективні, поточні, оперативні;

г) одноденні, стратегічні, перспективні.

7. Який із зазначених етапів постановки цілей передбачає складання списку усіх цілей, виділення серед них найважливіших позицій (близько 5), досягнення яких є найбільш актуальним?

а) розробка загальних уявлень про життєві прагнення;

б) диференціація у часі життєвих цілей.

в) розробка ключових уявлень про цілі у професії та особистому житті;

г) інвентаризація цілей.

8. Який із зазначених етапів постановки цілей передбачає усвідомлення того, до чого буде прагнути людина в найближчі роки, а також з якими подіями вона повинна буде рахуватися в найближчі роки особистого часового ряду?

а) розробка загальних уявлень про життєві прагнення;

б) диференціація у часі життєвих цілей;

в) розробка ключових уявлень про цілі у професії та особистому житті;

г) інвентаризація цілей.

9. У межах якого етапу ситуаційного аналізу відбувається порівняння необхідних для досягнення бажаних цілей засобів (особистих, фінансових, часових) з реальною ситуацією?

а) аналіз за основними питаннями в особистій та професійній сферах;

б) особистий баланс успіхів і невдач;

в) сильні та слабкі сторони;

г) аналіз «мета – засіб».

10. Процес постановки цілей завершується складанням:

а) власного життєвого кредо; в) власного життєвого успіху;
б) власного життєвого плану; г) власного життєвого циклу.

11. Основним принципом планування є дотримання співвідношення:

а) 60:40; б) 60:20; в) 50:50; г) 20:80.

12. За основними правилами планування часу 60% часу – це час на:

а) непередбачувані завдання; в) спонтанну активність;
б) виконання запланованих дій; г) виконання будь-чого.

13. Якого методу планування робочого часу не існує?

а) метод Альпи; в) щоденник часу;
б) SMART-технологія; г) SWOT-аналіз.

14. Який метод планування робочого часу передбачає одночасне складання: календаря-пам'ятки, особистого щоденника, записної книжки, довідника, абонентської книжки, картотеки ідей, виступає в якості інструменту планування та контролю?

а) метод Альпи; в) щоденник часу;
б) SMART-технологія; г) проблемний метод.

15. Виконання яких дій передбачає принцип планування робочого часу «тимчасові блоки і спокійний час (закриті години)»?

а) встановлення точних нормативів часу на визначену роботу;

б) визначення тривалих періодів часу для складних задач, коротких – для дрібних;

в) визначення у планах тих завдань, які треба обов'язково виконувати особисто, а які можна передоручити;

г) перенесення невиконаних завдань у плани наступного періоду.

16. У рамках SMART-технології встановлення цілей така характеристика як M (measurable) передбачає:

а) мета повинна бути описана як чіткий, конкретний результат;

б) мета повинна бути вимірною за допомогою конкретних індикаторів;

в) мета повинна бути реалістичною, в принципі досяжною ;

г) мета повинна бути чітко визначена в часі.

17. У рамках SMART-технології встановлення цілей така характеристика як A (assignable) передбачає:

а) мета повинна бути невипадковою, обґрунтованою, доведеною;

б) мета повинна бути вимірною за допомогою конкретних індикаторів;

в) мета повинна бути реалістичною, в принципі досяжною ;

г) мета повинна бути чітко визначена в часі.

18. У рамках SMART-технології встановлення цілей така характеристика як T (time related) передбачає:

а) мета повинна бути невипадковою, обґрунтованою, доведеною;

б) мета повинна бути вимірною за допомогою конкретних індикаторів;

в) мета повинна бути реалістичною, в принципі досяжною ;

г) мета повинна бути чітко визначена в часі.

19. За допомогою якого методу (інструменту) доцільно здійснювати розподіл цілей відповідно до рівня їх пріоритетності?

а) SWOT-аналіз; в) SMART-технологія;

б) ABC-аналіз; г) TART- технологія.

20. Метод ведення «щоденника часу», що передбачає використання певної системи специфічних скорочень, позначень, - це:

а) картографія; в) стенографія;

б) криптографія; г) бюрографія.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Сформулюйте для себе ціль, дотримуючись основних вимог: конкретність, вимірність, досяжність, орієнтація у часі, обґрунтованість, реальність, несуперечливість іншим цілям.

Проаналізуйте від кого та від чого залежить виконання та досягнення встановлених цілей? Якщо наявною є залежність, переформулюйте ціль таким чином, щоб вона залежала виключно від Вас.

Дайте відповіді на питання:

1. До якого строку дана ціль повинна бути досягнута?

2. Кого необхідно залучити до досягнення цієї мети?

3. Які зауваження можуть з’явитися у людей, яких Ви залучаєте до процесу досягнення цілей. Інформацію занесіть в табл. 1

Таблиця 1 -– Мотивація осіб, що залучені до процесу досягнення цілей

Залучені особи	Їх зауваження	Прийоми мотивації

4. Які засоби необхідні для досягнення цілі? Заповніть табл. 2

Таблиця 2 – Перелік засобів для досягнення цілі і їх джерел

Засоби	Джерело отримання

5. З якими перешкодами Ви можете зіткнутися в процесі досягнення цілей? Як ці складності можна подолати? Узагальніть все в табл. 3.

Таблиця 3 – Складності та шляхи їх подолання

Складності	Засоби подолання

6. Складіть календарний план необхідних дій для досягнення цілей, враховуючи строк, який був визначений на початку. Поділіть строк на декілька етапів. На кожному етапі визначте свою задачу. Надалі розпишіть ваші дії за місяцями, тижнями, днями.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Яке значення має планування робочого часу?
2. У чому переваги планування робочого часу?
3. Які принципи і правила планування робочого часу ви знаєте?
4. Які методи планування робочого часу вам відомі?
5. Що таке метод «Альпи»? Які його переваги?
6. Що таке бюрографія? Яке її значення?
7. Що таке щоденник часу? У чому його переваги?
8. У чому сутність, переваги та недоліки технології планування SMART?
9. У чому полягає сутність поняття «постановка цілей»?
10. Які етапи включає процес постановки цілей?
11. Якими правилами необхідно керуватися при визначенні цілей?
12. Яке значення має ситуаційний аналіз і якими є його етапи?

Рекомендована література: основна: 1, 2, 5; додаткова: 1, 4, 6.

ТЕМА 3
ПЛАНУВАННЯ ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ МЕНЕДЖЕРА

Мета: з'ясувати сутність і значення управління діловою кар'єрою менеджера; усвідомити необхідність та важливість формування та використання кадрового резерву.

Ключові поняття: кар'єра, ділова кар'єра, службово-професійне просування, кадровий резерв, ротація, адаптація.

ПЛАН

1. Загальні поняття про кар'єру
2. Управління діловою кар'єрою
3. Робота з кадровим резервом

1. Загальні поняття про кар'єру

Кар'єра – це результат усвідомленої позиції і поведінки людини у сфері трудової діяльності, що пов'язаний з баченням працівником свого трудового майбутнього, шляхів професійного зростання та самореалізації.

Ділова кар'єра – це поступове просування працівника по щаблям службової ієрархії або послідовна зміна сфери діяльності в межах певної організації впродовж всього трудового життя, а також відповідна зміна розмірів винагороди та можливості самореалізації на кожному етапі кар'єрного зростання.

Загалом розрізняють різні види та типи ділової кар'єри (рис. 3.1).

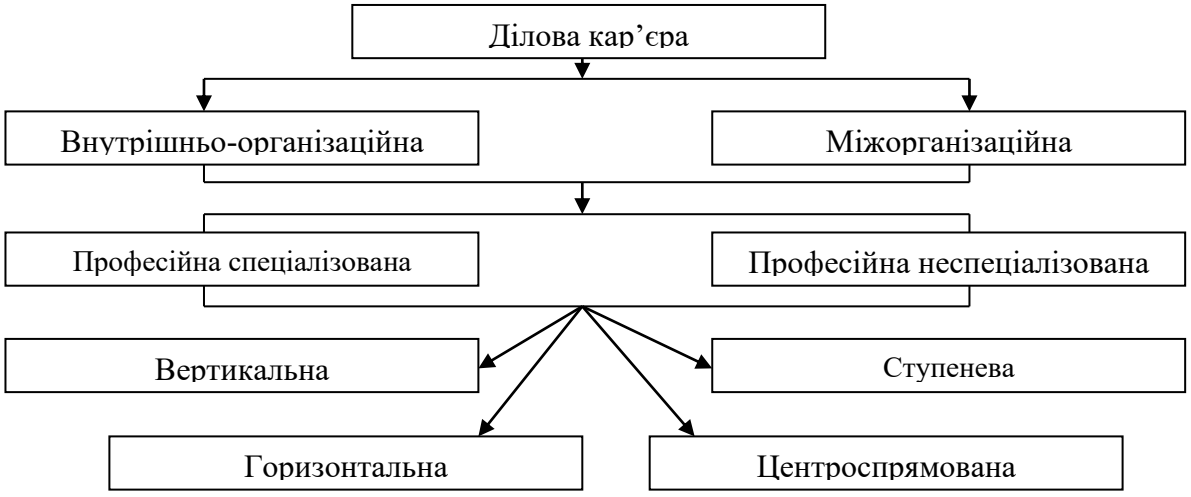


Рисунок 3.1 – Види та типи ділової кар'єри

Міжорганізаційна кар'єра – означає, що конкретний працівник в процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку, але послідовно в різних організаціях, і така кар'єра може бути як спеціалізованою, так і неспеціалізованою.

Внутрішньо-організаційна кар'єра – це процес коли конкретний працівник під час своєї професійної діяльності проходить всі етапи розвитку, а саме:

– працевлаштування на роботу;
– адаптація в організації;
– професійний розвиток;
– підтримка і розвиток індивідуальних та професійних здібностей;
– вихід на пенсію.

Така кар'єра може бути як спеціалізованою, так і неспеціалізованою.

Спеціалізована кар'єра характеризується тим, що працівник в процесі професійної діяльності проходить стадії розвитку, але в рамках конкретної професії або сфери діяльності.

Неспеціалізована кар'єра характеризується тим, що працівник в процесі своєї трудової діяльності може змінювати професію або сфери діяльності.

Вертикальна кар'єра – це вид кар'єри, з яким найбільш часто асоціюється поняття ділової кар'єри, тобто сходження на більш високий рівень ієрархії в процесі професійної діяльності.

Горизонтальна кар'єра передбачає переміщення працівника в процесі професійної діяльності в іншу функціональну галузь діяльності або виконання певної службової ролі, яка не має жорсткого організаційного закріплення в структурі підприємства (керівник проєкту).

Ступенева кар'єра – це вид кар'єри, що поєднує горизонтальну та вертикальну кар'єри, тобто просування працівника відбувається шляхом чергування горизонтального просування і вертикального зростання.

Центроспрямована кар'єра – це вид кар'єри, що характерний для обмеженого кола працівників, які мають широкі ділові зв'язки в організації. Цей вид кар'єри характеризується рухом до керівного ядра організації, при чому працівник може займати незначну посаду в організації, однак завдяки своїм зв'язкам він може виконувати окремі важливі доручення керівництва організації, отримувати конфіденційну інформацію від керівництва, запрошення на важливі наради.

Головною задачею планування і реалізації кар'єри є забезпечення взаємодії всіх видів кар'єр, і це передбачає виконання ряду конкретних задач:

1. Пов'язати цілі організації і цілі окремого працівника.
2. Планувати кар'єру конкретного працівника з урахуванням його специфічних потреб і виробничої ситуації.
3. Забезпечувати відкритість процесу управління кар'єрою.
4. Усувати «глухі кути», з яких фактично немає можливостей для подальшого розвитку працівника.
5. Вивчати кар'єрний потенціал працівників.
6. Формувати наочні і зрозумілі критерії службового зростання, що використовується в конкретних кар'єрних рішеннях.
7. Використовувати обґрунтовані оцінки кар'єрного потенціалу працівників з метою скорочення нереалістичних сподівань.

Планування і контроль ділової кар'єри полягає в тому, що з моменту працевлаштування в організацію і до моменту звільнення необхідно організувати послідовне переміщення працівника як по горизонталі, так і по вертикалі. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на коротко- та

довготерміновий періоди, але й повинен знати, яких показників йому необхідно досягнути, щоб розраховувати на кар'єрне зростання.

Основні етапи кар'єри менеджера систематизовано в табл. 3.1

Таблиця 3.1 – Етапи кар'єри менеджера

Етапи кар'єри	Вік	Потреби досягнення мети	Моральні потреби	Фізіологічні та моральні потреби
1. Підготовчий	до 25	Навчання та випробування на різних роботах	Початок самоствердження	Безпека існування
2. Адаптація	до 30	Освоєння роботи, розвиток навичок, формування кваліфікації	Самоствердження і початок досягнення незалежності	Безпека існування і пристойний рівень оплати праці
3. Просування	до 45	Зростання кваліфікації і досвіду, набуття нових навичок та кар'єрне зростання	Зростання самоствердження, досягнення більшої незалежності, початок самореалізації	Здоров'я та високий рівень оплати
4. Збереження	до 55	Пік вдосконалення кваліфікації, навчання молоді	Стабілізація незалежності і зростання самореалізації	Підвищення рівня оплати праці і зацікавленість до інших джерел доходів
5. Завершальний	до 60	Підготовка до виходу на пенсію, підготовка зміни, підготовка до нового виду діяльності	Стабілізація самореалізації	Збереження рівня оплати праці та підвищення зацікавленості до інших джерел доходу
6. Пенсійний	після 60	Заняття новим видом діяльності	Самореалізація в новому виді діяльності	Здоров'я, розмір пенсії та інші джерела доходу

2. Управління діловою кар'єрою

До основних рушійних механізмів в кар'єрі, які впродовж часу можуть змінюватися, можна віднести такі:

1. Автономія (у людини є прагнення до незалежності та можливості робити певні речі на свій розсуд. У межах організації цей мотив може задовольнити певна посада, авторитет, статус серед співробітників).

2. Функціональна компетентність (більшість людей прагне бути високо-кваліфікаційним спеціалістом у своїй справі, і вміти вирішувати найскладніші проблеми. Для задоволення цього мотиву працівник орієнтується на професійне зростання, і кар'єрне просування розглядається крізь призму професійного зростання).

3. Безпека та стабільність (діяльністю працівників керує прагнення зберегти свій статус в організації та матеріальний стан, внаслідок цього вони прагнуть отримати певну посаду, що надасть їм такі гарантії).

4. Управлінська компетентність (деякими людьми керує прагнення до влади, лідерства та успіху, що асоціюються з високою посадою, званням, статусним символом, важливою і відповідальною роботою, високою оплатою праці, привілеями, а також швидким кар'єрним зростанням).

5. Підприємницька креативність (певною категорією людей керує бажання створювати щось нове, займатися творчою діяльністю, тому для них основним мотивом кар'єри є набуття необхідної для цього влади і свободи, що дає їм можливість реалізувати свої задумки).

6. Потреба в лідерстві (певна категорія людей прагне зробити кар'єру заради того, щоб бути першим і обійти своїх колег).

7. Матеріальний добробут (люди прагнуть отримати певну посаду, оскільки вона передбачає високій рівень оплати праці або інші види винагороди).

8. Забезпечення здорових умов праці (працівники можуть керуватися прагненням отримати певну посаду, що дає змогу працювати і виконувати службові обов'язки в комфортних умовах).

У процесі управління діловою кар'єрою необхідно розрізняти два поняття:

1. ***Службово-професійне просування*** – це запропонована організацією послідовність різних посад, які працівник потенційно може обіймати впродовж трудового життя.

2. ***Кар'єра*** – це фактична послідовність посад, які займає працівник впродовж трудового життя.

У загальному вигляді механізм управління діловою кар'єрою безпосередньо впливає на механізми управління діяльністю підприємства, збільшуючи рівень його доходів та прибутків (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Зв'язок управління діловою кар'єрою з підвищенням доходності підприємства

Система службово-професійного просування лінійного керівника складається з п'яти основних етапів підготовки працівників:

1. Робота зі студентами старших курсів або з тими, що направляються на практику в організацію. Працівники кадрової служби з керівниками відповідних підрозділів проводять підбір серед студентів, і виявляють найбільш схильних до управлінської діяльності. Таким кандидатам надається відповідна характеристика-рекомендація для зарахування у відповідний підрозділ організації.

2. Робота з молодими спеціалістами, які прийняті в організацію. Молодим спеціалістам призначається випробувальний термін від 1 до 2 років, впродовж якого молодший спеціаліст зобов'язаний пройти курс навчання для молодих спеціалістів. Це передбачає стажування в певних підрозділах організації для відпрацювання управлінських навичок. На основі аналізу роботи молодого спеціаліста впродовж випробувального терміну, а також даних стажування відбувається первинний відбір спеціалістів для зарахування у кадровий резерв на керівні посади.

3. Просування кандидатів кадрового резерву на керівні посади в низовій ланці управління. На цьому етапі відбувається відбір перспективних працівників в резерв для зайняття вакантних посад в середній ланці управління. Передбачається проходження певних курсів підвищення кваліфікації та стажування в ролі дублера на відповідній посаді середньої ланки управління. За результатами цього етапу відбувається остаточний відбір кандидатів для заняття посади в середній ланці управління.

4. Робота з керівниками середньої ланки управління, що будується на основі індивідуальних планів, для керівників середньої ланки управління може прикріплюватися наставник з вищої ланки.

5. Призначення керівника вищої ланки управління з кадрового резерву.

<u>3. Робота з кадровим резервом</u>

Кадровий резерв – це група керівників і фахівців, що володіють здатністю до управлінської діяльності, відповідають вимогам, що пред'являються посадою того або іншого рангу, піддалися відбору і що пройшли систематичну цільову кваліфікаційну підготовку.

Типи кадрових резервів:

1) за видом діяльності:

– резерв розвитку – група фахівців і керівників, підготовлюваних до роботи в рамках нових напрямів (при диверсифікації виробництва, розробці нових товарів і технологій). Вони можуть вибрати один з двох напрямів кар'єри

– професійну або керівну кар'єру.

– резерв функціонування – група фахівців і керівників, які повинні в майбутньому забезпечити ефективне функціонування організації. Ці співробітники орієнтовані на керівну кар'єру.

2) за часом призначення:

- група А – оперативний резерв – кандидати, які можуть бути висунуті на вищестоящі посади в даний час;

- група В – стратегічний резерв – кандидати, висунення яких планується в найближчі один-три роки.

Основні етапи формування кадрового резерву:

1. Розробка прогнозу змін, що можуть відбутися в керівному складі організації, а також серед спеціалістів певних функціональних галузей.

2. Попередній відбір кандидата до резерву.

3. Отримання інформації про ділові, професійні та особисті якості кандидата.

4. Остаточне формування кадрового резерву.

Основними критеріями при підборі кандидатів до кадрового резерву керівників є такі:

1. Відповідний рівень освіти та професійної підготовки.

2. Досвід практичної роботи з людьми.

3. Організаторські здібності.

4. Особисті якості кандидата.

5. Стан здоров'я.

Основні джерела формування кадрового резерву керівника:

1. Висококваліфіковані спеціалісти.

2. Керівники низової ланки управління.

3. Заступники керівників підрозділів.

План роботи з резервом на керівні посади складається з таких етапів:

1. Визначення потреби в керівних кадрах:

– вивчення організаційно-нормативних документів;

– визначення планів технічного і соціального розвитку організації;

– проведення аналізу складу і розстановки керівних кадрів;

– визначення кількості керівних посад в організації.

2. Підбір і визначення керівних кадрів:

– визначення основних вимог до керівників на різних посадах; підбір кандидатів для зарахування в резерв керівних кадрів; оцінка ділових якостей;

– визначення відповідності ділових і особистих якостей кандидатів вимогам посад;

3. Комплектація резерву і його затвердження: розгляд пропозицій щодо керівного резерву:

– аргументація пропозицій щодо зарахування кандидатів до резерву; подання пропозицій керівнику організації і затвердження їх; щорічний перегляд резерву.

4. Робота з резервами керівних кадрів:

– визначення напрямків підготовки працівників, які є в резерві; розробка і затвердження індивідуальних планів;

– організація роботи з виконання індивідуальних планів; організація стажування.

5. Контроль за підготовкою резервів керівних кадрів, контроль у відділах та структурних підрозділах; контроль з боку керівництва організації;

– контроль з боку кадрової служби організації;

6. Визначення готовності резерву до зайняття посади:

– визначення рівня готовності кандидатів у відділах організації і направлення пропозицій керівництву організації;

– аналіз поданих пропозицій керівництвом організації;

– прийняття остаточного рішення керівництвом організації щодо поданих пропозицій.

Методи формування списку резерву кадрів:

– аналіз документальних даних (звітів, автобіографій, характеристик, результатів атестації працівників тощо);

– інтерв'ю та співбесіда;

– спостереження за поведінкою працівника в різних ситуаціях;

– оцінка результатів трудової діяльності (продуктивності праці, якості виконуваної роботи, показників виконання завдань керованим підрозділом за період, який найбільш характерний для оцінки діяльності керівника);

– метод заданого групування працівників – полягає в порівнянні якості претендентів з вимогами посади того або іншого рангу.

Динаміку кар'єри керівника визначають два основних параметри:

1. Потенціал просування.

2. Рівень поточної професійної компетенції.

На підставі цих параметрів затверджується матриця позицій кар'єри, що умовно визначає чотири види працівників (рис.3.3).

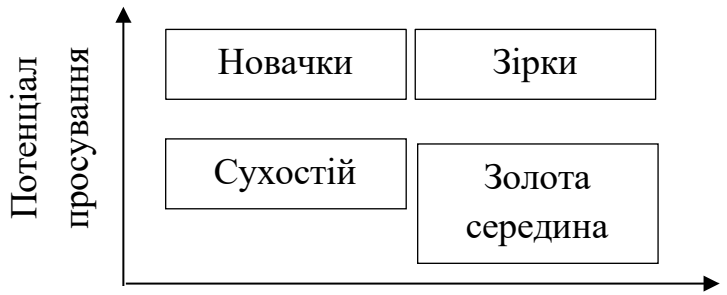


Рисунок 3.3 – Матриця позицій кар'єри

Новачки – працівники організації, які мають потенціал для кар'єрного зростання, але на даний момент часу професійна компетенція доволі низька.

Сухостій – працівники організації у віці понад 45 років, які характеризуються низькою професійною компетенцією і відповідно мають низький потенціал кар'єрного зростання.

Золота середина – висококваліфіковані спеціалісти у віці понад 45 років, які в результаті певних організаційних ситуацій не змогли зробити кар'єру.

Зірки – висококваліфіковані спеціалісти до 45років, які мають високий потенціал кар'єрного зростання.

ТЕСТИ

1. Ділова кар'єра – це:

а) процес проходження конкретним працівником під час своєї професійної діяльності всіх етапів розвитку;

б) переведення робітників на деякий період на іншу посаду в фірмі відповідно до його професійної діяльності;

в) поступове просування працівника по щаблям службової ієрархії, зміна сфери діяльності в межах певної організації впродовж всього трудового життя;

г) поглиблення, розширення й доповнення здобутої раніше кваліфікації, освітні заходи з удосконалення професії.

2. Внутрішньо-організаційна кар'єра передбачає, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить усі стадії розвитку…

а) послідовно в різних організаціях;

б) послідовно в рамках конкретної організація;

в) змінюючи професію або сфери діяльності;

г) рухаючись до керівного ядра організації.

3. Міжорганізаційна кар'єра передбачає, що конкретний працівник в процесі своєї професійної діяльності проходить усі стадії розвитку…

а) послідовно в різних організаціях;

б) у рамках конкретної професії або сфери діяльності;

в) змінюючи професію або сфери діяльності;

г) рухаючись до керівного ядра організації.

4. Спеціалізована кар'єра характеризується тим, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить усі стадії розвитку…

а) послідовно в різних організаціях;

б) в рамках конкретної професії або сфери діяльності;

в) змінюючи професію або сфери діяльності;

г) рухаючись до керівного ядра організації.

5. Неспеціалізована кар'єра характеризується тим, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить усі стадії розвитку…

а) послідовно в різних організаціях;

б) у рамках конкретної професії або сфери діяльності;

в) змінюючи професію або сфери діяльності;

г) рухаючись до керівного ядра організації.

6. Горизонтальна кар'єра передбачає, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить усі стадії розвитку…

а) шляхом переміщення працівника в іншу функціональну галузь;

б) у рамках конкретної професії або сфери діяльності;

в) змінюючи професію або сфери діяльності;

г) рухаючись до керівного ядра організації.

7. Вертикальна кар'єра передбачає, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить усі стадії розвитку…

а) шляхом переміщення працівника в іншу функціональну галузь;

б) шляхом сходження на більш високий рівень ієрархії;

в) змінюючи професію або сфери діяльності;

г) рухаючись до керівного ядра організації.

8. Ступенева кар'єра передбачає, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить усі стадії розвитку…

а) шляхом переміщення працівника в іншу функціональну галузь;

б) шляхом сходження на більш високий рівень ієрархії;

в) шляхом чергування горизонтального просування і вертикального зростання;

г) рухаючись до керівного ядра організації.

9. Центроспрямована кар'єра передбачає, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить у сі стадії розвитку…

а) шляхом переміщення працівника в іншу функціональну галузь;

б) шляхом сходження на більш високий рівень ієрархії;

в) шляхом чергування горизонтального просування і вертикального зростання;

г) рухаючись до керівного ядра організації.

10. Запропонована організацією послідовність різних посад, які працівник потенційно може обіймати впродовж трудового життя:

а) службово-професійне просування; в) ділова кар'єра;

б) розвиток керівного складу; г) ротація кадрів.

11. Група керівників і фахівців, що володіють здатністю до управлінської діяльності, відповідають вимогам, що пред'являються посадою того або іншого рангу, піддалися відбору і що пройшли систематичну цільову кваліфікаційну підготовку, – це:

а) аутплейсмент; в) дауншифтинг;

б) кадровий резерв; г) кадровий запас.

12. Службово-професійне просування – це:

а) поступове просування працівника по щаблям службової ієрархії, зміна сфери діяльності в межах певної організації впродовж всього трудового життя;

б) запропонована організацією послідовність різних посад, які працівник потенційно може обіймати впродовж трудового життя;

в) психологічний механізм саморозвитку творчої особистості, здатної до безупинного саморозвитку і самореалізації;

г) просування працівника, що відбувається шляхом чергування горизонтального просування та вертикального зростання.

13. Група фахівців і керівників, підготовлюваних до роботи в рамках нових напрямів (при диверсифікації виробництва, розробці нових товарів і технологій), – це:

а) резерв функціонування; в) резерв розвитку;
б) стратегічний резерв; г) оперативний резерв.

14. Група фахівців і керівників, які повинні в майбутньому забезпечити ефективне функціонування організації та орієнтовані на керівну кар'єру, – це:

а) резерв функціонування; в) резерв розвитку;
б) стратегічний резерв; г) оперативний резерв.

15. Відповідно до «матриці позицій кар'єри» категорію працівників «новачки» формують:

а) працівники організації віком понад 45 років, які характеризуються низькою професійною компетенцією, мають низький потенціал кар'єрного зростання;

б) працівники організації, які мають потенціал для кар'єрного зростання, але на даний момент часу їх професійна компетенція доволі низька;

в) висококваліфіковані спеціалісти віком понад 45 років, які в результаті певних організаційних ситуацій не змогли зробити кар'єру;

г) висококваліфіковані фахівці віком до 45 років, які мають високий потенціал кар'єрного зростання.

16. Відповідно до «матриці позицій кар'єри» категорію працівників «зірки» формують:

а) працівники організації віком понад 45 років, які характеризуються низькою професійною компетенцією, мають низький потенціал кар'єрного зростання;

б) працівники організації, які мають потенціал для кар'єрного зростання, але на даний момент часу їх професійна компетенція доволі низька;

в) висококваліфіковані спеціалісти віком понад 45 років, які в результаті певних організаційних ситуацій не змогли зробити кар'єру;

г) висококваліфіковані фахівці віком до 45 років, які мають високий потенціал кар'єрного зростання.

17. Відповідно до «матриці позицій кар'єри» категорію працівників «сухостій» формують:

а) працівники організації віком понад 45 років, які характеризуються низькою професійною компетенцією, мають низький потенціал кар'єрного зростання;

б) працівники організації, які мають потенціал для кар'єрного зростання, але на даний момент часу їх професійна компетенція доволі низька;

в) висококваліфіковані спеціалісти віком понад 45 років, які в результаті певних організаційних ситуацій не змогли зробити кар'єру;

г) висококваліфіковані фахівці віком до 45 років, які мають високий потенціал кар'єрного зростання.

18. Відповідно до «матриці позицій кар'єри» категорію працівників «золота середина» формують:

а) працівники організації віком понад 45 років, які характеризуються низькою професійною компетенцією, мають низький потенціал кар'єрного зростання;

б) працівники організації, які мають потенціал для кар'єрного зростання, але на даний момент часу їх професійна компетенція доволі низька;

в) висококваліфіковані спеціалісти віком понад 45 років, які в результаті певних організаційних ситуацій не змогли зробити кар'єру;

г) висококваліфіковані фахівці віком до 45 років, які мають високий потенціал кар'єрного зростання.

19. Група фахівців і керівників, які можуть бути висунуті на вищестоящі посади в даний час, – це:

а) резерв функціонування; в) резерв розвитку;

б) стратегічний резерв; г) оперативний резерв.

20. Група працівників, висунення яких планується в найближчі один-три роки, – це:

а) резерв функціонування; в) резерв розвитку;

б) стратегічний резерв; г) оперативний резерв.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Оцініть свої кар'єрні цілі в контексті розвитку в галузі агробізнесу, зокрема на позиціях головного економіста, менеджера з персоналу, завідувача складу, начальника відділу збуту (маркетингу).

1. Зробіть вибір кар'єрних шляхів, які допоможуть вам досягти цих цілей.

2. Оцініть свої навички і потенціал, використовуючи різні методи самостійної оцінки та зворотного зв'язку.

3. Складіть анкету для самоменеджменту (структуроване інтерв'ю з собою).

4. Визначте основні критерії для оцінки вашого розвитку на шляху до кар'єрних цілей.

5. Розробіть профіль ідеального менеджера, який може сприяти вашому кар'єрному розвитку.

Завдання 2. Оберіть відому особистість у сфері бізнесу чи менеджменту та досліджуйте її кар'єрний шлях. Підготуйте звіт у вигляді текстового

документа (Word або PDF) обсягом 1–2 сторінки або презентації (PowerPoint) на 5–7 слайдів, в якому відповісти на наступні питання:

1. Які етапи кар'єри пройшла ця особа?
2. Які ключові рішення вплинули на її кар'єрний розвиток?
3. Які навички та якості допомогли досягти успіху?

Наприкінці звіту/презентації додайте короткий висновок з власною оцінкою того, що можна перейняти з цього досвіду для вашого власного кар'єрного розвитку.

Завдання 3. Розробіть власний кар'єрний план на 5 років, відповівши на наступні питання:

1. Яку посаду ви хочете обіймати через 5 років? Опишіть конкретну роль або позицію, до якої ви прагнете.
2. Які навички потрібно розвинути для цього? Визначте ключові компетенції та знання, необхідні для досягнення бажаної посади.
3. Які кроки ви плануєте зробити для досягнення цієї мети? Складіть план дій, включаючи навчання, набуття досвіду та інші заходи.
4. Які труднощі можуть виникнути на шляху до досягнення ваших цілей і як ви їх долатимете? Проаналізуйте потенційні перешкоди та розробіть стратегії їх подолання.
5. Які додаткові ресурси чи підтримка з боку оточення можуть стати для вас ключовими на цьому шляху? Визначте, яка допомога або ресурси можуть бути корисними для вашого розвитку.
6. Як ви плануєте підтримувати баланс між роботою та особистим життям під час досягнення кар'єрних цілей? Розгляньте стратегії збереження гармонії між професійною діяльністю та особистим життям.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Розкрийте сутність понять: «кар'єра», «трудова кар'єра», «ділова кар'єра». Назвіть та охарактеризуйте види трудової кар'єри.
2. Охарактеризуйте етапи кар'єри.
3. Назвіть мотиви кар'єри.
4. Розкрийте сутність поняття «динамічність кар'єри».
5. Розтлумачте сутність та зміст управління кар'єрою персоналу підприємства.
6. Охарактеризуйте види та модель навчання персоналу підприємства.
7. Розкрийте специфіку оцінки ефективності навчання персоналу підприємства.
8. Розкрийте зміст управління мобільністю кадрів.
9. Розкрийте сутність та типи кадрового резерву.
10. Назвіть та охарактеризуйте етапи роботи з резервом управлінських кадрів.

Рекомендована література: основна: 1, 3, 4; додаткова: 1, 2, 8.

ТЕМА 4
ОРГАНІЗОВУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

Мета: дослідити основні етапи аналізу використання часу; навчитися застосовувати їх на практиці; узагальнити методи організації діяльності менеджера; визначити їх переваги та недоліки.

Ключові слова: робочий час, самофотографування робочого часу, інвентаризація робочого часу, закон Парето, пріоритет, аналіз АВС, делегування, повноваження, відповідальність.

ПЛАН

1. Аналіз використання часу.
2. Основні методи організації діяльності менеджера. Встановлення пріоритетів:
   2.1. Принцип Парето.
   2.2. Аналіз АВС.
   2.3. Принцип Ейзенхауера.
3. Основи делегування.

1. Аналіз використання часу, сильних і слабких сторін стилю роботи

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:

– 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.

У цілому інвентаризація часу включає:

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

Аналіз витрат часу

Витрати часу протягом доби можна скомпонувати в блоки:

1. Підтримка життєздатності (харчування, сон).
2. Відновлення працездатності (найбільш ефективно відбувається за допомогою фізичних вправ).
3. Допоміжний час (підготовка робочого місця, пошук матеріалів).
4. Прямий робочий час.

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

6. Втрати.

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

Із 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, що запропонована Московським НДІ праці. Відповідно до цієї класифікації, 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 (або 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.

Менеджеру найкраще виробити на основі цієї класифікації свою класифікацію видів робочого часу і потім на основі своєї класифікації робити облік його витрат. Облік і аналіз робочого часу дозволяє установити фактичну тривалість кожного з окремих видів виконуваних робіт, виявити втрати робочого часу, простої (чекання) у роботі, встановити ступінь раціональності витрат робочого часу за видами та змістом робіт.

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 такі *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 правильно визначені пріоритети в справах, наскільки пропорційно розподілений час між завданнями);

– втрати часу через погану організацію роботи (тривалість робот 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;
– телефонні дзвінки, які віволікають від справ;
– 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.

Наприкінці робочого дня вони відзначають, що начебто зроблено чимало, але дійсно важливі справи або незакінчені, або вони взагалі не зрушили з місця.

Успішні менеджери встигають вирішити під час робочого дня безліч питань. Від усіх інших вони відрізняються тим, що протягом певного часу бувають зайняті рішенням тільки однієї єдиної задачі. Вони завжди завершують за один раз одну справу, причому послідовно і цілеспрямовано. Передумовами для цього служать прийняття рішення про пріоритетність справ, складання списку пріоритетів і дотримання його.

Слід свідомо встановлювати однозначні пріоритети, послідовно і системно виконувати задачі, що включені в план, відповідно до їх черговості.

Переваги роботи за пріоритетами полягає в тому, що завдяки регулярному розподілу задач за рівнем значимості можливо:
– працювати тільки над дійсно важливими та необхідними задачами;
– вирішувати питання відповідно до їхньої невідкладності;
– концентрувати увагу на виконанні тільки однієї задачі;
– виключити справи, що можуть бути виконані іншими;
– більш цілеспрямовано приступати до справи, встигати у визначені терміни;
– найкращим способом досягати поставлених цілей при заданих обставинах;

– наприкінці планового періоду (наприклад, робочого дня) закінчити, принаймні, найважливіші питання;

– не залишати невиконаними задачі, які можливо виконати за певних обставин.

Позитивні наслідки роботи за пріоритетами:

– робота виконується у встановлені терміни;

– одержання більшого задоволення від робочого дня і результатів роботи;

– задоволення підлеглих, колег і безпосереднього керівника;

– підвищення можливостей уникнення конфліктів і стресових перевантажень.

Значення установлення пріоритетів важко переоцінити. Воно добре ілюструється широко відомою історією під назвою «Порада вартістю в 25000 доларів»;

Чарльз Шваб, президент «Бетлем стил Корпорейшен», поставив Іву Лі, радникові з підприємницької діяльності, незвичайну задачу: "Покажіть мені, - сказав він, - можливість кращого використання мого часу. Якщо Вам це вдасться, я сплачу Вам будь-який гонорар у розумних межах". Лі запропонував Швабу записати таке: "Складіть список найважливіших справ, що Ви повинні зробити завтра, і пронумеруйте їхню черговість відповідно до значимості. Завтра вранці почніть із задачі № 1 і працюйте над нею, поки її не буде вирішено. Перевірте установлені вами пріоритети ще раз і приступайте до виконання задачі № 2, але не йдіть далі доти, поки не закінчите і цю справу. Потім розпочинайте працювати над завданням № 3 і т.д. Навіть якщо ви не зможете виконати весь свій план на день, це не трагедія. До кінця дня будуть принаймні завершені найважливіші справи, перш ніж ви витратите час на задачі меншої важливості.

Секрет успіху полягає в тому, щоб щодня робити таке:

- *перевіряйте значимість майбутніх задач;*
- *приймайте рішення про пріоритети;*
- *складайте список завдань дня;*
- *складайте план дня з урахуванням пріоритетів;*
- *дотримуйтеся плану дня.*

Нехай це буде звичною справою кожного вашого робочого дня.

Якщо ви переконаєтеся в цінності цієї системи, "передайте" її далі своїм підлеглим. Випробуйте її стільки, скільки вважаєте потрібним, а потім випишіть мені чек на суму, якій, на-вашу думку, відповідає вартість цієї системи".

Через кілька тижнів Шваб надіслав Іву Лі чек на суму 25000 доларів.

Пізніше він сказав, що ця прослухана їм лекція була найбільш цінною і важливою із усього того, що він засвоїв за час свого менеджменту.

2.1 Принцип Парето (співвідношення «80/20»)

Закон Парето (принцип Парето, принцип «20/80») – емпіричне правило, назване на честь економіста і соціолога Вільфредо Парето, в найбільш загальному вигляді формулюється таким чином: «20% зусиль дають 80% результату, а інші 80% зусиль – лише 20% результату».

Дане положення може використовуватися як базова установка в аналізі чинників ефективності будь-якої діяльності та оптимізації її результатів:

правильно вибравши мінімум найважливіших дій, можна швидко отримати значну частину від планованого повного результату, при цьому подальші поліпшення неефективні і можуть бути невиправдані.

Закон 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.

Перенесення принципу Парето 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 – численні другорядні. В даному аспекті важливо виокремити найбільш та найменш важливі завдання.

2.2 Аналіз АВС

За допомогою аналізу АВС забезпечується упорядкування задач за їх значимістю й орієнтацію результатів роботи на досягнення найбільшого ефекту. Букви А, В та С означають три класи задач відповідно до їхньої значимості з погляду досягнення професійних і особистих цілей.

Аналіз АВС ґрунтується на 3-х закономірностях, підтверджених досвідом (табл. 4).

Таблиця 4 – Основні характеристики задач А, В, С

Завдання А	Завдання В	Завдання С
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

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%. Саме тому, 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 важливі задачі (категорії В) припадає в середньому 20% загальної кількості, а також 20% значимості задач і справ керівника.

Менш важливі і несуттєві задачі (категорія С) складають 65% загального числа задач, але мають незначну частку (приблизно 15%) у загальній «вартості» усіх справ, що повинен виконати менеджер.

Алгоритм застосування аналізу АВС передбачає виконання такої послідовності етапів (табл. 4.2):

1) Складання списку усіх майбутніх справ (або задач) у відповідному періоді часу (місяць, день і т.д.).

2) Систематизація задач за їх важливістю, встановлення черговості справ відповідно до їх значення для діяльності.

3) Нумерація задач – формування рейтингу.

4) Розподіл задач відповідно до категорій А, В, С:

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

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

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

5) Повторна перевірка, виходячи з першочерговості задач, часового плану, щодо відповідності часу значимості задач:

65% запланованого часу – задачі А; 20% запланованого часу – задачі В; 15% запланованого часу – задачі С.

6) Здійснення відповідних корегувань (призначення для певних задач такої кількості часу, якого вони дійсно варті).

7) Оцінка задач категорій В та С щодо можливості їх делегування. В даному разі потрібно звернути увагу на те, що задачі категорії С не є в принципі непотрібними. Однак, вони, в порівнянні з задачами А та В, є менш важливими, більш рутинними, тому можуть бути виконані іншими людьми, а не керівником особисто.

Головна складність при застосуванні аналізу АВС – це прийняття рішення про пріоритетність справ та завдань. Дане рішення є суто індивідуальним, так само як і процес встановлення цілей. Менеджер самостійно визначає пріоритети задач, що підлягають рішенню, і час, необхідний для їх вирішення.

У цілому, для забезпечення прийняття рішень при плануванні і знаходженні задач категорії А треба поставити собі такі питання:

– Виконання яких задач найбільшою мірою наближає до втілення головних цілей (цілей дня, тижня, місяця, року)?

– Чи можна за рахунок виконання однієї єдиної задачі вирішити відразу декілька інших?

– Завдяки виконанню яких задач можна внести максимальний вклад у досягнення загальних цілей підприємства, відділу, групи?

– Виконання яких задачпринесе найбільшу користь (у короткостроковому і довгостроковому плані)?

– Невиконання яких задач може мати найбільш негативні наслідки?

Таблиця 4.2 – Приклад складання плану на місяць проректора з наукової роботи з використанням аналізу АВС

Дата	Завдання	Пріоритет			Кому доручено	Строки виконання		Примітки
		A	B	C		початок	закінчення	
	1. Розгляд тематики НДР*, підготовленої на координацію в Мінфін	A			проректор з НДР			
	2. Підготовка та проведення наради з питання організації участі студентів у Всеукраїнській олімпіаді	A			проректор з НДР			
	3. Розробка проєктів на 7-й конкурс НДР		B		зав. кафедр			
	4. Організація та проведення студентської наукової конференції		B		начальник НДВ*			
	5. Підготовка звіту про роботу НДВ			C	начальник НДВ			
	6. Підготовка звіту про роботу РВВ			C	начальник РВВ*			
	7. Організація і проведення семінару за результатами НДР			C	зав. студ. НДБ*			
	8. Нові форми стат. звітності – Internet			C	ЦІТ*			

*Примітка: основні скорочення:
НДР – науково-дослідна робота
НДВ – науково-дослідний відділ
РВВ – редакційно-видавничий відділ
НДБ – науково-дослідне бюро
ЦІТ – центр інформаційних технологій

2.3 Принцип Ейзенхауера

Принцип Ейзенхауера – це метод прискореного аналізу пріоритетності задач, 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 (рис. 4.1).

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

Термінові і важливі справи (правий верхній квадрант – справи категорії А) – за них варто прийматися негайно і самому їх виконувати.

Важливі, але менш термінові задачі (лівий верхній квадрант – справи категорії В) – їх не треба виконувати терміново. Вони, як правило, можуть почекати. Однак тут є небезпека, що рано чи пізно ці задачі перетворяться в термінові, і керівнику особисто доведеться вирішувати їх у найкоротший термін. Тому менеджерам треба намагатися такі задачі (цілком або частково) доручати іншим співробітникам. Таким чином, він зможе розвантажити себе і буде сприяти мотивації і підвищенню кваліфікації своїх підлеглих, довіряючи їм відповідальні справи.

Термінові, менш важливі справи (правий нижній квадрант – справи категорії С). Справи даного типу можуть створити умови для потрапляння менеджера під «тиранію» нагальності, відповідно до якої він може цілком віддатися рішенню конкретної задачі, тому що вона термінова, однак вона може виявитися неважливою. Якщо ж справа не є настільки терміновою, то вона повинна бути в будь-якому випадку делегована, оскільки для її виконання не потрібно яких-небудь особливих якостей.

Менш термінові і менш важливі справи. Дуже часто справи цієї категорії осідають на письмовому столі. Якщо менеджер починає займатися цими справами, то задачі першої категорії не виконуються, відбувається перевантаження і, як наслідок, – стрес. Від таких несуттєвих і нетермінових справ варто утримуватися, їх потрібно відправляти до архіву або у корзину.



Рисунок 4.1 – Схема встановлення пріоритетів за критеріями: «важливість» і «терміновість»

Послідовний розподіл справ по категоріях відповідно до принципу Ейзенхауера значно підвищує продуктивність праці керівника.

3. Основи делегування

Делегування – це процес передачі менеджерами владних повноважень співробітникам, які займають позиції на нижчих рівнях ієрархії.

У даному випадку працівники, що мають визначені права, передають їх частину і доручають виконання тих або інших видів робіт іншим співробітникам організації.

Вміння делегувати є необхідно умовою успішності керівника, однак досить часто використання даного інструменту розподілу праці в організації є обмеженим (табл. 4.3).

Таблиця 4.3 – Переваги та недоліки методу делегування повноважень з точки зору керівника

Недоліки	Переваги
- невпевненість в тому, що працівники можуть якісно виконати завдання; - необхідність витрат часу на навчання персоналу; - необхідність здійснення додаткових роз'яснень; - гальмування у виконанні інших рішень; - необхідність прийняття керівником ролі розпорядника, спостерігача; - небажання працівників брати на себе додаткову відповідальність; - обмеженість делегування обов'язками та кваліфікацією підлеглих.	- можливість здійснення додаткової мотивації працівників; - підвищення рівня ініціативи працівників; - подолання психологічних бар'єрів, що існують між керівництвом і підлеглими; - забезпечення постійного зворотного зв'язку між керівництвом і підлеглими; - розширення прав працівників на самостійне прийняття рішень; - прийняття керівником ролі порадника, консультанта; - зниження рівня зайнятості керівника, вивільнення часу на виконання більш складних і творчих завдань.

При делегуванні керівник передає працівнику також необхідну компетенцію і функціональну відповідальність, тобто одночасно разом із завданням підлеглому від керівника передаються повноваження, необхідні для його вирішення, і відповідальність перед керівником.

Основним принципом делегування є додержання правила відповідності виконуваних обов'язків обсягу наданих працівникові прав. Якщо обсяг делегованих обов'язків перевищує права працівника, то виникає реальна загроза їх невиконання; коли прав більше, ніж обов'язків, створюється атмосфера безвідповідальності і безконтрольності.

У процесі здійснення делегування важливим є визначення того, яким чином делегується відповідальність. При делегуванні повноважень керівники передають своїм підлеглим відповідальність виключно за процес виконання покладених на нього обов'язків і завдань – функціональну відповідальність, а не за отримані результати – управлінську відповідальність. У тому випадку, якщо працівник виконав делеговані йому повноваження неналежним чином, що спричинило певні втрати, то відповідати за наслідки він буде виключно перед своїм безпосереднім керівником, який делегував йому ці повноваження. Керівник, в свою чергу, буде нести повну відповідальність перед керівником більш високого рівня та власниками організації в цілому.

Делегування повноважень може відбуватися як конкретній особі, так і спеціально створеній тимчасовій робочій групі, керівник якої відповідно до своєї посади керівникові підприємства безпосередньо не підпорядкований. Разом з тим на період виконання завдання він може надати йому певні повноваження, у тому числі і такі, що передбачають дії від його імені.

Делегуванню підлягають не усі обов'язки і повноваження, а лише та їх частина, яка не є прерогативою (винятковим правом) керівника (наприклад, видання наказів, підпис деяких звітних документів прийом на роботу тощо). Не підлягають делегуванню такі функції і напрямки діяльності керівника, як: встановлення цілей, прийняття рішень, контроль за результатами, перспективне планування, керівництво робітниками, задачі особливої важливості та високого ступеню ризику, незвичайні, виняткові справи, актуальні, термінові справи, коли вже немає часу для пояснення, переперевірки задачі суворо довірчого характеру, остаточне визначення організаційної структури організації, фінансової, кадрової і соціальної політики, рішення щодо маркетингу.

Найбільш доцільно використовувати делегування у таких ситуаціях:

– керівник бачить і розуміє, що підлеглий може виконати певну роботу краще;

– зайнятість не дає змоги керівнику самому вирішити проблеми;

– керівник намагається сприяти зростанню професійної майстерності підлеглих;

– керівникові необхідно вивільнити час для вирішення інших більш важливих чи складних завдань.

Практична реалізація делегування повноважень може здійснюватися за такими напрямками:

– передача частини функцій і прав членами керівництва підприємства керівникам лінійних і функціональних структурних підрозділів за рахунок доповнення положень про підрозділи (у розділі обов'язки і права керівників);

– тимчасове надання працівнику певних повноважень для виконання конкретного кола робіт, вирішення проблеми тощо;

– перерозподіл функцій між членами керівництва підприємства, тобто між керівником та його заступниками, основною метою якого є вивільнення керівника від участі у розгляді і вирішенні питань, які можуть вирішити заступники. Розподіл функцій повинен бути чітко визначений у наказі або іншому спеціальному документі, який має бути доведений до відома усіх лінійних і функціональних керівників;

– перерозподіл функцій між членами адміністрації: функціональними і лінійними керівниками, їх заступниками, з одного боку, і відповідальними виконавцями – з іншого, шляхом уточнення посадових інструкцій працівників;

– стимулювання працівників, які у ході виконання своїх посадових обов'язків і доручень керівника виявляють ініціативу, самостійно вирішують питання, розширюють свої функції, беруть на себе відповідальність за проведення робіт і операцій;

– надання права керівникам підрозділів і відповідальним виконавцям у межах їхньої компетенції, яка обмежена посадовими інструкціями, приймати відповідні рішення і підписувати документи, які виходять за межі підприємства (листування від імені підприємства). Незважаючи на зрозумілість процесу делегування, досить часто воно не є достатньо ефективним (табл. 4.4).

Таблиця 4.4 – Фактори, що перешкоджають ефективному делегуванню повноважень

Фактор	Сутність дії
1. Недовіра до підлеглих	відсутність у керівника впевненості у тому, що працівники виконають доручену роботу кращим чином, ніж він це зробить самостійно
2. Недооцінка здібностей підлеглих	керівники, не маючи часу на оцінку вмінь і здібностей кожного окремого працівника, не в повній мірі оцінюють їх рівень, вважаючи неможливим делегування їм повноважень. Однак, набуваючи самостійності, більшість працівників проявляють себе досить активно і творчо. В даному випадку спрацьовує принцип "буксування за собою води", коли новий працівник, починаючи працювати в новій сфері, завжди привносить до неї щось власне, нове, незвичне
3. Бажання керівника бути центром	керівник не передає працівникам свої повноваження і обов'язки, оскільки завжди бажає одноосібно бути у центрі всіх подій, що відбуваються в організації. Як правило, це є малоефективним, досить часто призводить до втрати відчуття перспективи, значного перенавантаження працівника, зниження активності працівників
4. Прагнення до влади	небажання поступитися частиною своїх прав, упевненість, що делегування повноважень, довіра до підлеглих знижують роль керівника в управлінні, не сприяють зростанню його авторитету
5. Неправильне розуміння престижності	керівник у разі делегування своїх повноважень може опинитися у ситуації, коли частину інформації, що є на підприємстві, він не отримує, а тому не володіє всіма даними щодо становища організації і є неспроможним відповісти в будь-який момент часу на питання керівників більш високого рівня. В даному випадку він може втратити рівень власної значущості, престижу
6. Дріб'язкова опіка підлеглих	керівнику не слід без потреби втручатися в роботу підлеглих, його постійні зауваження, вказівки в процесі оперативної роботи можуть призвести до втрати самостійності, зменшення ініціативи і відповідальності працівника за справу, яку йому доручено
7. Наявність несанкціонованих завдань	має місце тоді, коли один функціональний керівник (начальник економічного відділу, головний бухгалтер) прагне доручити виконання несанкціонованих керівником підприємства завдань іншим підрозділам, що дезорганізує роботу апарату управління, порушує принцип єдиноначальності, знижує ефективність контролю
8. Страх викликати незадоволення підлеглих	небажання працівників виконувати значну кількість завдань за ту сам платню може призвести до їх небажання отримувати додаткові повноваження. Вирішення даної проблеми є можливим за рахунок розробки ефективної системи стимулювання працівників, роз'яснення рівня значущості результатів роботи кожного з них

Делегування повноважень вимагає від працівників більшої самостійності (вони самостійно аналізують певну ситуацію, розробляють альтернативні

варіанти її вирішення, приймають і реалізують рішення, які є найбільш ефективними).

Основні правила делегування:

1) Делегуйте завчасно!
2) Рішення про те, що і кому ви хочете доручити, приймайте відразу після складання робочого плану.
3) Делегуйте відповідно до здібностей і можливостей своїх співробітників.
4) Делегуйте також з урахуванням необхідності мотивації і стимулювання своїх співробітників.
5) Делегуйте задачу чи роботу по можливості цілком.
6) Пояснюйте співробітнику, про що мова йде: про окремий випадок чи про тривале делегування.
7) Однорідні задачі делегуйте по можливості одному й тому самому співробітнику.
8) Упевніться, чи може і чи хоче співробітник узятися за цю роботу.
9) Не доручайте ту саму роботу для надійності двом співробітникам, що не знають про це.
10) Передавайте співробітнику разом з робочою задачею повноваження і компетенцію, необхідні для її виконання.
11) 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).
12) Пояснюйте зміст і мету задачі (тобто давайте мотивацію і цілеустановку).
13) Великі і важливі задачі треба доручати наказовим тоном, якщо необхідно - у письмовій формі.
14) Нові і складні задачі треба доручати поступово:
a) підготувати співробітника;
b) пояснити задачу;
c) показати, як робити роботу;
d) довірити співробітнику подальше виконання під спостереженням і корегувати його;
e) передати співробітнику роботу цілком і здійснювати тільки контроль за виконанням.
15) Надавайте співробітнику можливість подальшого професійного навчання.
16) Забезпечте доступ до будь-якої необхідної інформації.
17) Уникайте того, щоб без вагомих причин втручатися в робочий процес і тим самим "перекреслювати" делегування.
18) Запевніть співробітника в тому, що у випадку виникнення труднощів і проблем він завжди може попросити у вас ради і підтримки.
19) Вимагайте від співробітника звіт через встановлений проміжок часу про те, як просувається справа.
20) Контролюйте кінцеві результати дорученої справи і негайно інформуйте співробітника про результати контролю.
21) 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.

Обов’язково при делегування має бути наявною можливість отримати працівником консультації у керівника. Підвищення рівня самостійності працівників не призводить до самоусунення керівництва від виконання певних завдань, навпаки, вони стають контролюючим суб’єктом, який ще в більшій мірі (особливо на початковому етапі) перевіряє рівень якості виконання делегованих повноважень, поточні досягнуті результати. Керівники повинні об’єктивно оцінювати роботу підлеглого, розуміти, що на перших етапах можливі певні помилки, однак усунення їх на первісних етапах, пояснення працівникам причини їх настання зумовить більш ефективне досягнення бажаного результату в кінцевому рахунку.

Саме тому в процесі делегування керівник повинен вибрати відповідних робітників, розподілити сфери відповідальності, координувати виконання доручених завдань, стимулювати і консультувати підлеглих, здійснювати контроль робочого процесу і результатів, давати оцінку дій робітників. У свою чергу, від підлеглих делегування потребує самостійного здійснення дорученої діяльності і прийняття рішень під особисту відповідальність, своєчасного і докладного інформування керівника про всі незвичайні випадки, підвищення професійного рівня.

ТЕСТИ

1. Аналіз використання часу передбачає насамперед:

а) проведення ситуаційного аналізу для визначення сильних сторін особистості;

б) проведення ситуаційного аналізу для визначення слабких сторін особистості;

в) проведення інвентаризації усіх видів діяльності і затрачуваного на них часу;

г) визначення причин нераціонального витрачання часу.

2. Інвентаризація часу в роботі менеджера включає:

а) аналіз витрат часу, аналіз часових втрат, аналіз поглиначів часу;

б) визначення задач менеджера, цілей на досягнення яких вони спрямовані;

в) діагностику сильних та слабких сторін менеджера;

г) систематизація та узагальнення причин нераціонального витрачання часу.

3. Підготовчо-заключний час як вид робочого часу менеджера передбачає:

а) виконання задач, пов’язаних з виконанням посадових обов’язків: аналітичних, організаційних, технічних, формально-логічних, творчих тощо;

б) здійснення суспільної роботи, виправлення неправильно виконаної роботи, пошук і доставку на робоче місце документації, технічних засобів і матеріалів;

в) виконання комплексу задач та операцій щодо організаційного, технічного, інформаційного обслуговування робочого місця; 4. одержання завдання на роботу, ознайомлення з документацією і нормативно-правовими матеріалами.

4. Оперативний час як вид робочого часу менеджера передбачає:

а) виконання задач, пов'язаних з виконанням посадових обов'язків: аналітичних, організаційних, технічних, формально-логічних, творчих тощо;

б) здійснення суспільної роботи, виправлення неправильно виконаної роботи, пошук і доставку на робоче місце документації, технічних засобів і матеріалів;

в) виконання комплексу задач та операцій щодо організаційного, технічного, інформаційного обслуговування робочого місця;

г) одержання завдання на роботу, ознайомлення з документацією і нормативно-правовими матеріалами.

5. Час непродуктивної роботи як вид робочого часу менеджера передбачає:

а) виконання задач, пов'язаних з виконанням посадових обов'язків: аналітичних, організаційних, технічних, формально-логічних, творчих тощо;

б) здійснення суспільної роботи, виправлення неправильно виконаної роботи, пошук і доставку на робоче місце документації, технічних засобів і матеріалів;

в) виконання комплексу задач та операцій щодо організаційного, технічного, інформаційного обслуговування робочого місця;

г) одержання завдання на роботу, ознайомлення з документацією і нормативно-правовими матеріалами.

6. Час обслуговування робочого місця як вид робочого часу менеджера передбачає:

а) виконання задач, пов'язаних з виконанням посадових обов'язків: аналітичних, організаційних, технічних, формально-логічних, творчих тощо;

б) здійснення суспільної роботи, виправлення неправильно виконаної роботи, пошук і доставку на робоче місце документації, технічних засобів і матеріалів;

в) виконання комплексу задач та операцій щодо організаційного, технічного, інформаційного забезпечення роботи менеджера;

г) одержання завдання на роботу, ознайомлення з документацією і нормативно-правовими матеріалами.

7. Послідовний запис протягом дня усієї виконуваної роботи та фіксуванні часу, що витрачається на кожен з видів роботи – це процес:

а) аналізу робочого часу;

б) самофотографування;

в) інвентаризації;

г) спеціалізації.

8. Який етап інвентаризації часу спрямований на визначення критичних моментів, шкідливих звичок і тих помилок, що найбільш часто повторюються у робочому стилі певної особи?

а) аналіз витрат часу;
б) аналіз часових втрат;
в) аналіз поглиначів часу;
г) аналіз робочих перешкод.

9. Прийняти рішення про черговість вирішення задач, тобто яким із задач варто віддати першорядне, другорядне і т.д. значення, – це:

а) групування задач;
б) установлення пріоритетів;
в) узагальнення задач;
г) систематизація задач.

10. Що не перевагою роботи за пріоритетами:

а) можливість працювати тільки над дійсно важливими задачами;
б) можливість концентрувати увагу на виконанні всієї сукупності задач;
в) можливість вирішувати питання відповідно до їхньої невідкладності;
г) можливість виключити справи, що можуть бути виконані іншими.

11. Що із перерахованого не можна вважати позитивним наслідком роботи за пріоритетами?

а) робота виконується у встановлені терміни;
б) одержання більшого задоволення від робочого дня і результатів роботи;
в) задоволення підлеглих, колег і безпосереднього керівника;
г) зниження можливостей уникнення конфліктів і стресових перевантажень.

12. Які методи зазвичай використовуються для встановлення пріоритетів в роботі менеджера?

а) метод Парето, АВС-аналіз, метод Ейзенхауера;
б) SWOT-аналіз, SMART-технологія;
в) матриця БКГ, матриця Мак-Кінзі, матриця Ансоффа;
г) контент-аналіз, метод фокус-групи.

13. Відповідно до якого закону в повсякденній роботі менеджера повинні виконуватися в першу чергу «життєво важливі» завдання, а вже потім – численні другорядні?

а) збереження часу; б) розвитку; в) Парето; г) Ейзенхауера.

14. Основою закону Парето є таке співвідношення:

а) 40:60; б) 60:40; в) 80:20; г) 20:80.

15. Упорядкування задач за їх значимістю й орієнтацію результатів роботи на досягнення найбільшого ефекту є результатом застосування:
а) АВС-аналізу; б) методу Парето; в) методу Ейзенхауера; г) контент-методу.

16. Відповідно до АВС-аналізу найважливіші справи (категорія А), важливі задачі (категорія В), несуттєві задачі (категорія С) складають відповідно ___% усіх задач і справ, якими зайнятий керівник:
а) 10%, 30%, 60%; б) 20%, 25%, 55%; в) 15%, 20%, 65%; г) 65%, 20%, 15%.

17. Відповідно до АВС-аналізу найважливіші справи (категорія А), важливі задачі (категорія В), несуттєві задачі (категорія С) забезпечують відповідно отримання ___% загальних результатів:
а) 10%, 30%, 60%; б) 20%, 25%, 55%; в) 15%, 20%, 65%; г) 65%, 20%, 15%.

18. Метод прискореного аналізу пріоритетності задач, що передбачає встановлення пріоритетів за критеріями терміновість і важливість справи:
а) АВС-аналіз; б) метод Парето; в) метод Ейзенхауера; г) контент-метод.

19. Процес передачі менеджерами владних повноважень співробітникам, які займають позиції на нижчих рівнях ієрархії, – це:
а) планування; б) делегування; в) регулювання; г) контроль.

20. Делегування повноважень не може відбуватися:
а) конкретній особі чи посаді;
б) спеціально створеній тимчасовій групі;
в) від нижчого до вищого рівня управління;
г) від вищого до нижчого рівня управління.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Аналіз особистої продуктивності.
1) Протягом одного дня фіксуйте всі свої дії з інтервалом у 30 хвилин. Запишіть, що саме ви робили, чи було це заплановано заздалегідь, і яку користь це принесло для ваших цілей.
Таблиця 4.1 – Аналіз продуктивності дня

Час	Дія	Було заплановано? (так/ні)	Корисність (0–5)	Коментарі/ висновки
07:00 – 07:30				
07:30 – 08:00				
…….				

2) По завершенню дня підрахуйте:
- скільки дій було заплановано, а скільки – спонтанних;

- скільки часу було витрачено на справи, що наближають вас до ваших цілей;

- скільки часу пішло на відпочинок і розваги;

- який середній рівень корисності ваших дій (сумарна оцінка корисності, поділена на кількість записів).

3) На основі цих даних зробіть висновки про свою продуктивність і дайте відповідь на запитання:

- які дії можна було б виключити або скоротити;

- як краще планувати свій день, щоб досягати більшого;

- які моменти дня були найбільш ефективними, і чому?

Завдання 2. Використовуючи результати само фотографії свого робочого дня (таблиця із завдання 1), уявіть, що Ваш день було скорочено в 2 рази. Вам необхідно провести звичний день, виконуючи звичні обов'язки та завдання, однак, використавши два рази менше часу.

1) Складіть план своєї роботи, який в часі повинен дорівнювати половині того часу, який Ви витрачали раніше на виконання цієї роботи.

2) Визначте пріоритетність завдань та спробуйте уникнути будь-яких подразників, що марнують час

Завдання 3. Визначте наскільки вірно Ви відчуваєте час. Спробуйте порахувати секунди в хвилині. Співвіднесіть реальні результати з отриманими**.**

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. За якими ознаками можна визначити нераціональне використання робочого часу?
2. У чому полягає сутність поняття «аналіз витрат робочого часу»?
3. Як можна зробити аналіз витрат часу?
4. Яка мета аналізу сильних сторін роботи менеджера?
5. Як зробити аналіз слабких сторін роботи менеджера?
6. Як можна зробити аналіз «поглиначів часу»?
7. У чому полягає сутність «прийняття рішень» у самоменеджменті?
8. Що таке встановлення пріоритетів?
9. Які переваги роботи за пріоритетами?
10. Які прийоми і методи прийняття рішень ви знаєте?
11. У чому полягає сутність принципу Парето?
12. Що означає аналіз АВС?
13. Що таке принцип Ейзенхауера? У чому його сутність?
14. Як можна визначити терміновість та важливість задач?
15. Що таке делегування?
16. Окресліть правила делегування.

Рекомендована література: основна: 1, 4, 5; додаткова: 1,2, 4-6.

ТЕМА 5
САМОМОТИВУВАННЯ ТА САМОКОНТРОЛЬ МЕНЕДЖЕРА

Мета: визначити сутність та роль самомотивації в процесі діяльності та розвитку менеджера; усвідомити значення самоконтролю та способи його реалізації.

Ключові поняття: мотивація, самомотивація, демотивація, рефреймінг, контроль, самоконтроль,

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. Варто зазначити, що потреба до самореалізації, з одного боку , може бути корисною для керівника: відпадає потреба в інтенсивній мотивації співробітника. Але існує ймовірність, що будь-який працівник, втрачаючи інтерес до роботи, стане фактично некерованим і вільно залишить компанію.

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

Втрата мотивації називається де мотивацією.

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 такі:

– 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.

Основні фактори демотивації:

– незнання цілей компанії, непогодженість з ними;

– невдачі через некомпетентність (вирішення шляхом впровадження системи внутрішньої оцінки та подальшого навчання персоналу, створення корпоративного навчального центру);

– відсутність чіткої координації діяльності співробітників та підрозділів, крос-функціональних зв'язків у 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 проєктів, не знають почуття поваги та гордості за себе, відділ, копанню. 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 проєктах заради того, щоб довести собі і компанії, що він може з ними впоратися. Робота для такої людини цікава сама по собі, вона приносить їй 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» її 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).

Можливості

«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 .	«Хочу – Можу» Людина має внутрішню мотивацію та необхідні для її 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 проєктну документацію з важливим, але дуже складним клієнтом, з яким не вийшло спрацюватися в іншого співробітника), і нові проєкти, і інший напрямок діяльності.
«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.	«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.

Бажання

Рисунок 5.1 – Матриця самомотивації «хочу – можу»

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 (табл. 5.1).

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.

Таблиця 5.1 – Основні правила рефреймінгу

Правила рефреймінгу	Приклад
Переформулювання з позитивної сторони	«Ми даємо тобі додатковий проєкт, щоб ти зміг проявити себе, довести свою спроможність до подальшого зростання» Замість: «Ти отримуєш додаткове навантаження за ті ж самі гроші»
Щоб показати переваги ситуації, необхідно використовувати слово «проте»	«Він досить повільний, проте все перевіряє і не припускається помилок»
Постановка факту, людини чи ситуації у вигідний для порівняння ряд	«В порівнянні з бухгалтерією наш відділ завантажений значно менше» «Ти зараз встигаєш набагато більше, згадай, скільки часу у тебе виходило на ту саму роботи три місяці назад»
Використання слова «або» для створення контрасту	«Чого ти хочеш: щоб я пообіцяв тобі все, про що ти зараз просиш, чи сказав, що я реально можу тобі гарантувати?»

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 такі рекомендації:

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

– навчання співробітників способам вирішення конфліктних ситуацій та спірних питань;

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

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

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

2. Функція контролю в самоменеджменті

Необхідно відрізняти контроль за діяльністю організації від контролю в самоменеджменті.

Контроль як функція самоменеджменту охоплює такі задачі:

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

– Порівняння запланованого з досягнутим.

– У 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 такі 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).

<u>3. Контроль процесу та результату</u>

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 (табл. 5.2).

Таблиця 5.2 – Показники контролю процесу

Аналіз видів діяльності і витрат часу		
Види діяльності	Витрати часу	
	заплановані	фактичні
	$\sum П$	$\sum Ф$
Виграш у годинах	$= \sum П - \sum Ф$	

<u>Способи контролю діяльності і часу:</u>

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 проєктів 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 із контрольованих параметрів якості досягнення мети (табл. 5.3).

Таблиця 5.3 – Метод «П'яти пальців» (Л. Зайверт)

Параметр якості досягнення мети	Контрольні питання
1	2
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 «осяяли»? 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»?

Продовження табл. 5.3

1	2
У (вказівний) послуга	Які досягнення у сфері спілкування та людських відносин були сьогодні? Кому я допоміг, кому надав послугу у відповідь, з ким знайшов спільну мову, з ким разом добре працював? Чи познайомився я з новими людьми? Чи поліпшилися мої стосунки зі старими знайомими? З ким винили конфліктні ситуації? З ким досвід співпраці був невдалим і в силу якихось причин?
Б (великий) бадьорість	На які завдання я витратив найбільше енергії, фізичних сил? Що дозволило відпочити, відновити сили? Чи оптимально я розпоряджався своїми індивідуальними енергетичними ресурсами протягом дня? Що зроблено мною сьогодні для підтримки здоров'я та фізичної форми?
К (кулак) концентрація на меті	Якими були цілі мого поточного дня? Яким чином та за допомогою яких дій я наближав себе до мети?

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 такі:

– дає можливості керувати своїми діями та емоціями;

– дає свободу від зовнішніх обмежень;

– дає спокій, що заснований на впевненості у власних силах, здібностях і розумі;

– забезпечує як підвищення самоповаги, так і поваги оточуючих;

– дає вміння управляти не тільки собою, а й іншими людьми;

– дає терпіння та витримку для подолання внутрішніх недоліків і зовнішніх перешкод.

Регулююча функція самоконтролю дозволяє людині вирішувати завдання, поставлені самостійно або запропоновані будь-ким. Люди, які володіють мистецтвом самоконтролю, здатні здійснювати усвідомлені дії, контролювати прояв своїх емоцій, і керуючись мотивацією, досягати власних цілей або вносити особистий внесок у досягнення колективних цілей.

Основні методи досягнення та розвитку самоконтролю:

1. Дотримання режиму – розвиток у людини вміння дотримуватися жорсткого режиму розвиває в ній здатність до самоконтролю;

2. Сімейне виховання – приклад батьків в стриманості, вміння уникати конфліктів в спілкуванні виховує у дітях звичку до самоконтролю;

3. Самовдосконалення – постійна робота над собою, розвиток таких якостей як пунктуальність, безумовне виконання взятих на себе зобов'язань привчає до самоконтролю;

4. Психологічні вправи та тренінги – допомагають людині навчитися стримувати свої емоції і не дозволяти їм панувати над розумом.

ТЕСТИ

1. Прагнення здійснювати діяльність заради неї самої, заради нагороди, яка міститься в самій цій діяльності, – це:

а) управління; в) самомотивація;

б) самоменеджмент; г) самоконтроль.

2. Результат внутрішнього конфлікту, коли співробітник розуміє, що йому необхідно рухатися вперед, але він не хоче робити цього, – це:

а) демотивація; в) самомотивація;

б) самоменеджмент; г) самоконтроль.

3. До причин демотивації співробітників не відноситься:

а) відсутність визнання, публічного заохочення, кар'єрного зростання;

б) недостатнє залучення персоналу до участі у прийнятті рішень;

в) підтримка ідей, пропозиції та ініціативи працівників;

г) постійна критика роботи без позитивної оцінки досягнень.

4. Що з переліченого можна віднести до фактора демотивації?

а) обізнаність працівників із цілями компанії;

б) невдачі через некомпетентність;

в) чітка координація діяльності співробітників;

г) відповідність дійсності очікуванням працівників.

5. Визначте послідовність спонукальних мотивів в порядку підвищення їх значимості для підвищення само мотивації:

а) гроші, особисті вигоди, особиста переконаність, почуття обов'язку;
б) особисті вигоди, гроші, особиста переконаність, почуття обов'язку;
в) особиста переконаність, гроші, особисті вигоди, почуття обов'язку;
г) почуття обов'язку, гроші, особисті вигоди, особиста переконаність.

6. Що з переліченого є найбільш ефективним способом мотивації працівника?

а) надання підлеглому додаткових вихідних днів;
б) розвиваюча бесіда керівника з підлеглим;
в) розвиваюча бесіда працівника з колегами;
г) відвідування професійно-орієнтованих семінарів, тренінгів.

7. Спеціальний прийом мотивації, який дозволяє побачити ситуацію, факт, дію по-іншому, під іншим кутом зору, – це:

а) рефреймінг; в) аутсорсинг;
б) дефреймінг; г) бенчмаркінг.

8. Які два основні види контролю виокремлюють в самоменеджменті?

а) процесу та результату; в) події та результату;
б) особи та колективу; г) потреби та результату.

9. Що є складовими контролю процесу?

а) інвентаризація цілей та задач та аналіз втрат;
б) аналіз діяльності і часу та аналіз денних «перешкод»;
в) аналіз результатів роботи та аналіз часових втрат;
г) аналіз причин та результатів дій.

10. Визначте найбільш дієвий метод контролю результатів:

а) ситуаційний аналіз Л. Зайверта;
б) smart-технологія Д. Доурдена;
в) метод «п'яти пальців» Л. Зайверта;
г) проєктна система Г. Архангельского.

11. Усвідомлення та оцінка суб'єктом власних дій, психічних процесів і станів – це:

а) управління; в) самомотивація;
б) самоменеджмент; г) самоконтроль.

12. До базових переваг самоконтролю не відноситься:

а) надання можливості керувати діями та емоціями інших людей;
б) надання свободи від впливу зовнішніх обмежень;
в) забезпечення підвищення самоповаги та поваги від інших;
г) надання вміння управляти не тільки собою, а й іншими людьми.

13. На що спрямований аналіз денних перешкод як складова контролю процесу?

а) визначити власні сильні та слабкі сторони;

б) розкрити додаткові джерела економії часу;

в) встановити пріоритетність цілей та задач;

г) визначення власного фактичного часового навантаження.

14. Який із методів досягнення та розвитку самоконтролю передбачає постійну роботу над собою, розвиток таких якостей як пунктуальність, безумовне виконання взятих на себе зобов'язань?

а) самовдосконалення; в) сімейне виховання;

б) дотримання режиму; г) психологічні вправи.

15. У чому полягає основна перевага методу контролю «п'ять пальців» Л. Зайверта?

а) оригінальність; в) нестандартність;

б) ситуативність; г) компактність.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. У декількох словах опишіть вашу звичайну роботу або обов'язок, яку ви вважаєте нецікавою та обтяжливою, і виконання якої постійно відкладаєте. Як би ви могли мотивувати себе для виконання цієї роботи?

1) Цю діяльність я постійно відкладаю в довгий ящик, не зважаючи на те, що мені необхідно її виконати:

А-на роботі	Б-вдома

2) Якщо я виконую, цю роботу, то я знаходжу в ній такі переваги:

А-на роботі	Б-вдома

3) В основному я не можу звикнути до цього виду діяльності:

А-на роботі	Б-вдома

4) Цю роботу я розпочинаю виконувати таким чином:

А-на роботі		Б-вдома	
Перший крок		Перший крок	
Час		Час	

Завдання 2. Опишіть свої повсякденні обов'язки, що повторюються з дня в день. Визначте, скільки часу потрібно вам на їх виконання.

Завдання 3. Якщо ви постійно відкладаєте на невизначений термін виконання якоїсь роботи, то вам необхідно регулярно себе мотивувати: заставте себе приступити до роботи і повірити в те, що ця робота непомітно зацікавила вас. В цьому випадку мотивація пов'язана з першим поштовхом до початку роботи, а не з самою роботою.

Сядьте за стіл, візьміть все, що вам знадобиться для виконання роботи. Потім зосередьтесь на початку; на першому кроці, який ви робите, приступивши до роботи. Після того, як ви вже почали, доведіть роботу до кінця. Ви помітите, ще сидячи за роботою, вас почне охоплювати приємне почуття того, що з однією справою на сьогодні ви закінчили.

ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ

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. У чому полягає «метод п'яти пальців» Л. Зайверта?

Рекомендована література: основна: 2, 3, 5; додаткова: 1- 3, 8.

ТЕМА 6
РОЗВИТОК МЕНЕДЖЕРА ЯК ОСОБИСТОСТІ

Мета: визначити сутність процесу розвитку та саморозвитку менеджера; систематизувати та узагальнити основні детермінанти та механізми розвитку особистості керівника.

Ключові поняття: розвиток, саморозвиток, професійний саморозвиток, інтелектуальний розвиток, кваліфікація, компетенція, керівництво, лідерство.

ПЛАН

1. Поняття розвитку та саморозвитку, самовдосконалення.
2. Детермінанти та механізми розвитку особистості керівника.
3. Співвідношення керівництва та лідерства.

1. Поняття розвитку та саморозвитку

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

У процесі саморозвитку поєднуються такі складові:

– особистий розвиток (особисте зростання);

– інтелектуальний розвиток;

– професійний (кваліфікаційний) розвиток;

– підтримка фізичного стану (оздоровлення).

У практичному плані про професійний розвиток людини говорять в тих випадках, коли рівень її майстерності не просто якось змінюється, а підвищується на порядок.

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

Саморозвиток відбувається тільки у тих осіб, які володіють необхідними якостями, головними з яких є:

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

– здатність до саморозвитку;

– розуміння змісту і методичних основ саморозвитку.

Ефективність саморозвитку менеджера залежить і від зовнішніх чинників:

– організаційних і соціально-психологічних умов професійної діяльності (корпоративна та організаційна культура, кадрова політика);

– доступності сучасних інформаційних систем, а також підготовленості до роботи з ними;

– методичного забезпечення умов професійного розвитку.

Отже, головними умовами успішного та ефективного саморозвитку менеджеру є наявність:

– внутрішньої мотивації до професійної діяльності (прагнення виконувати свої обов'язки та завдання найкращим чином, ефективно та якісно);

– здатність до саморозвитку.

Внутрішня мотивація (вмотивованість на професійний розвиток) і як наслідок рівень активності професійного розвитку визначається структурою мотивів трудової діяльності менеджера. Якщо в цій структурі внутрішні мотиви займають домінуючі позиції або, ще краще, один з них є провідним мотивом, то це забезпечує вмотивованість менеджера на саморозвиток. Якщо ж провідним мотивом є один із зовнішніх мотивів і в структурі мотивації менеджера на домінуючих позиціях відсутні внутрішні мотиви, можна говорити про відсутність вмотивованості на професійний саморозвиток, самовдосконалення.

Формування мотивів і зміна структури мотивації професійної діяльності - процес складний і тривалий. Тому неможливо швидко сформувати у менеджера вмотивованість на саморозвиток, якщо її немає в структурі його мотивів. Наявність даної мотивації є одним з головних професійних якостей менеджера, здатного самостійно зробити кар`єру і досягти успіху в процесі перетворень.

Здатність до саморозвитку залежить від різноманітності видів діяльності менеджера та взаємодії з іншими людьми. вона є найвищою в тому разі, якщо різносторонній професіоналізм доповнюється цілеспрямованим саморозвитком. Здатністю до саморозвитку, так само, як і вмотивованістю на нього, володіють далеко не всі менеджери. Проте, на відміну від мотивації, здатність до саморозвитку можна сформувати і розвинути досить швидко.

Основу здатності до саморозвитку складають уміння:

– бачити свої недоліки і обмеження;

– знати свої сильні та слабкі сторони;

– аналізувати причини успіхів та невдач у власній діяльності;

– критично оцінювати результати своєї роботи, як позитивні, так і негативні.

У змістовному плані існують три *напрями професійного розвитку*:

– формування необхідних умінь і якостей (за допомогою консультантів, викладачів і тренерів);

– розвиток наявних позитивних умінь і якостей, які можна підсилити за умов цілеспрямованого удосконалення (здійснюється самостійно за умов усвідомлення нестачі умінь та навичок);

– усунення недоліків і обмежень, що знижують ефективність діяльності менеджера і заважають професійному зростанню (за допомогою консультантів, викладачів і тренерів).

Умови та ресурси для реалізації процесу саморозвитку:

– існування організаційної культури у вигляді традицій, норм і ціннісної орієнтації, які у своїй сукупності можуть стимулювати і підтримувати ініціативу працівників у самовдосконаленні, а можуть, навпаки, її повністю блокувати;

– наявність прикладів з боку вищого керівництва, які можуть виступати в якості новаторів або консерваторів. Крім цього, домінуючий стиль керівництва може стимулювати участь менеджерів в обговоренні проблем підприємства,

– підтримувати їх ініціативу, створювати сприятливе морально-психологічне середовище для саморозвитку;

– наявність часу для реалізації заходів щодо саморозвитку за умов вільного доступу до інформації;

– методичне забезпечення виробничих умов, тобто наявність набору заходів, учбово-тренувальних технологій та навчальних програм, які менеджер може використовувати для свого професійного розвитку.

Головним та найбільш дієвим інструментом саморозвитку, в більшості випадків, є не традиційні курси підвищення кваліфікації, а спеціальні програми, які пропонуються зацікавленим працівникам, тематика яких може бути обрана за власним бажанням, відповідно до індивідуальних потреб та планів професійного зростання.

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

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

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

Результативність процесу самовдосконалення розглядається з погляду мислення (наші ідеї, переконання, концепції, теорії); відчуттів (наші почуття, настрої); готовності до дій (залежно від ситуації) (табл. 6.1).

Таблиця 6.1 – Основні аспекти процесу самовдосконалення

Аспекти	Результат удосконалення		
	Мислення	Відчуття	Підготовка до дій
Здоров'я	Послідовність ідей. Здатність враховувати деталі, ситуацію в цілому. Персональні стандарти. Цінності та мораль. Філософські, релігійні та інші переконання.	Усвідомлення визнання почуттів. Внутрішня збалансованість. Внутрішній спокій.	Калорійність їжі, фізична підготовка, здорові звички, спосіб життя.
Навички	Розумові й концептуальні здібності, пам'ять, інтуїція, професійні знання, логічне мислення, здатність до творчості	Здатність спілкування з людьми. Артистичні здібності.	Професійні здібності
Здатність до дій (мотивація й рішучість)	Здатність робити вибір та йти на компроміс, здатність відмовлятися від запропонованого рішення	Здатність усвідомлювати й трансформувати перешкоди – розпач, страждання, нещастя – й керувати ними	Здатність вийти зі стану депресії, взяти ініціативу в свої руки, знову взятися за розв'язання проблеми
Особистість	Усвідомлення й розуміння себе	Примирення з недоліками. Здатність радіти наявним перевагам	Самомотивація, знання меж своїх можливостей. Мета життя

2. Детермінанти та механізми розвитку особистості керівника

Становлення у системі управління керівника, його управлінський шлях значною мірою визначається індивідуальними якостями, особливостями дитинства та юності, навчанням, досвідом трудової діяльності тощо (рис. 6.1).

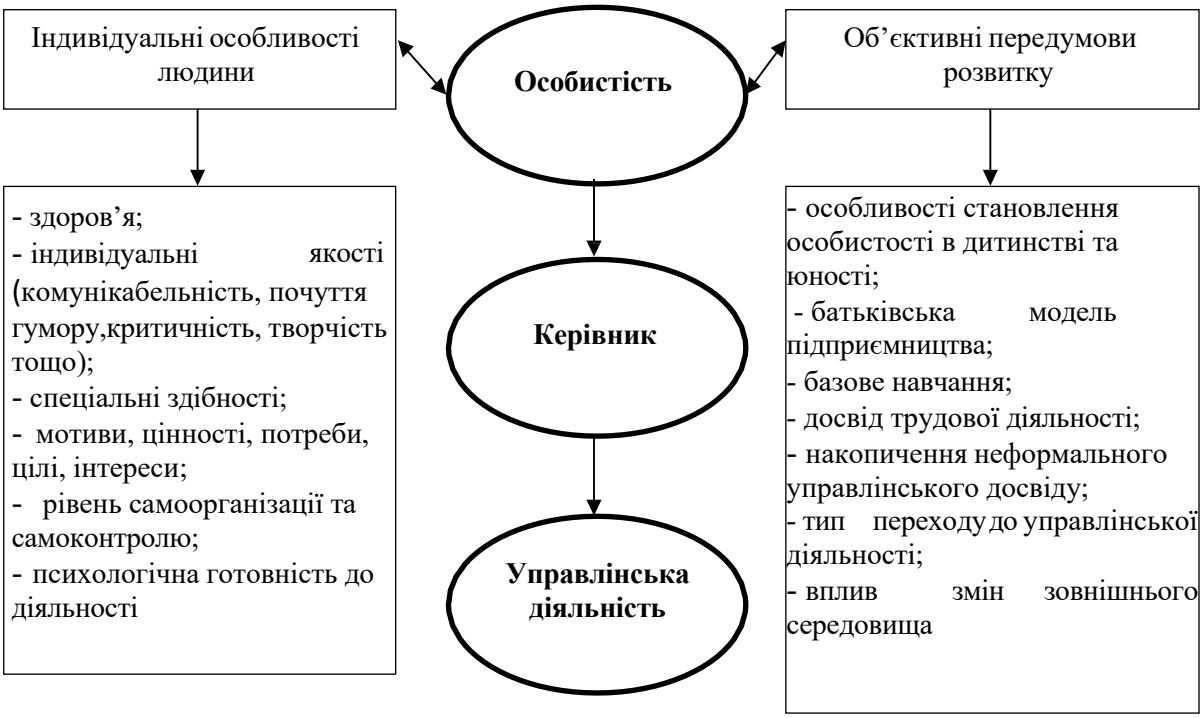


Рисунок 6.1 – Суб'єктивні та об'єктивні передумови розвитку керівника

Початок управлінського самовизначення знаходиться ще дитинстві. Більшість керівників, наприклад, відзначають, що у дванадцять-тринадцять років у них сформувався узагальнений образ власного життєвого шляху, пов'язаний з управлінською діяльністю. Крім того, різні опитування учнів школи свідчать про особливу привабливість для них керівної роботи, оскільки вона гарантує високу заробітну плату і самостійність.

Головні передумови формування майбутніх керівників:

– сім'я, яка визначає систему цінностей, відносин із світом, оточенням, собою. Великий вплив мають батьки, їх успіхи в управлінській діяльності. Відповідно їх прикладу діти в якості основних мотивів посадового просування вважають «самостійність», «повага оточення», «соціальна значимість»;

– доуправлінська освіта (теоретична та практична підготовка в загальноосвітній школі та професійна освіта, накопичення неформального управлінського досвіду в громадських організаціях, у політичних партіях);

– фізична форма та здоров'я (здорові люди більш продуктивно працюють, їм властиві творчість, комунікабельність, почуття гумору, критичність, здатність виявляти нові резерви ефективності своєї життєдіяльності);

До важливих внутрішніх чинників управлінського розвитку належить готовність до управлінської діяльності, яка має такі складові:

– наявність спеціальних здібностей, інтересу до управлінської діяльності;

– готовність до збільшення стресових навантажень;

– уміння приймати ризиковані рішення, вступати у конфлікти заради інтересів справи, активно діяти в екстремальних умовах;

– готовність до зміни умов праці й особистого життя.

Детермінантами розвитку особистості керівника є події, що впливають на управлінський шлях. Значні зміни зовнішнього середовища зумовлюють зміни в діяльності і в особистості керівника. Передусім це події в сім'ї, події, пов'язані із посадовими переміщеннями. Певний вплив мають і соціально-політичні події, особливо у трансформаційних суспільствах.

На ефективність діяльності керівників впливають ***джерела управлінського розвитку*** – ті основи й орієнтири, які сприяють просуванню керівника в системі управління, до яких відносяться рівень самостійності, зрілості, орієнтація на певний приклад, уміння пристосовуватися до умов зовнішнього середовища, рівень усвідомлення поставлених перед собою цілей, ступінь цінності взаємодії тощо.

Орієнтація на певні джерела управлінського розвитку залежить від особистості керівника. Цінність взаємодії з колегами зростає для нього за відсутності вичерпної інформації про виробничу ситуацію і невміння децентралізувати рішення. Особливо відчутним є вплив колег на розвиток ініціативних керівників, які вперше обіймають управлінські посади. Якщо вони не усвідомлюють своїх цілей, вплив колег посилюється, і джерелом розвитку стає приклад вищого керівника.

Основне джерело розвитку керівника з високою самооцінкою – самостійність. Вона найбільш властива тим, хто високо оцінює свої вміння мобілізувати співробітників, здатність приймати обґрунтовані рішення, ініціативність. Розвиток особистості керівника можливий лише за його активної взаємодії з навколишнім середовищем, що відбувається відповідно до такого механізму (табл. 6.2)

Таблиця 6.2 – Механізм розвитку особистості керівника

Етап	Сутність
1	2
1. Адаптація до навколишніх умов життя і діяльності, норм, цінностей, управлінської культури організації	передбачає пристосування психіки людини до зовнішнього середовища, що якісно змінюється, визначення напряму і характеру розвитку, пошук джерел, засобів пристосування та становлення.
- управлінська адаптація	Виявляється в у випадках заміни навчання або трудової діяльності на управлінську. Може охоплювати суспільну, соціально-психологічну, соціокультурну, посадову, етнопсихологічну, організаційну, технологічну сфери.
- рольова адаптація	Суб'єктивним індикатором є задоволеність працею, собою і реалізацією своїх потенційних можливостей. Тривалість адаптації залежить від обсягу знань керівника, стажу роботи, психологічної сумісності з членами колективу, оцінювання його діяльності підлеглими.
- адаптація на посаді	Залежить від розкриття перед керівниками перспектив їх посадового росту, розширення участі у життєдіяльності

Продовження табл. 6.1

1	2
	організації, вдосконалення взаємодії з підлеглими. Дефіцит знань і навичок управління, брак часу і сил на здійснення задуманого, вища від передбачуваної відповідальність негативно позначаються на посадовому рівні керівника.
- неповна адаптація до управлінської діяльності	Показниками є незадоволеність роботою, своїми діями та вчинками, поганий настрій. За таких умов керівник або припиняє діяльність, або шукає психологічні захисні механізми, які охороняють його від зазіхань на цілісність і стійкість особистості: втеча від реалій, апатія, негативізм, агресія, мрії й фантазії, лінощі тощо.
- психологічна адаптація	Потреба застосування захисних механізмів свідчить про відсутність даного типу адаптації. Досить часто вони спричиняють регрес особистості.
2. Індивідуалізація	Вияв власного «Я», визначення детермінантів розвитку, формування особистісних новоутворень, їх закріплення, забезпечення високої ефективності управління, вияв власної активності та індивідуальності, оптимальна реалізація потенційних можливостей, гармонія розвитку
- самоактуалізація	Передбачає формування керівником вимог до власної діяльності та до себе. Часті соціальні зміни призводять до деформації особистісних вимог, що впливає на ефективність і результативність управлінської діяльності. Невідповідність рівня розвитку особистості керівника і вимог суспільства можуть мати такі наслідки: - узгодженість (розв'язання проблеми вимог шляхом компромісу); - зміна соціального оточення (пошук керівником іншого соціального оточення, іншої системи вимог); - зміна власних вимог (пристосування власного «Я» до обставин життя, діяльності, прийняття існуючої системи вимог).
Інтеграція	Зміна особистісних властивостей під впливом оточення, забезпечення високої продуктивності діяльності з метою посадового просування, росту. За успішного проходження етапу інтеграції керівник набуває рис (гуманність, вимогливість, відповідальність, довіра до людей та ін.), які забезпечують йому успішне просування в системі управління. Коли суперечність на цьому етапі не усувається, настає дезінтеграція. її наслідком є ізоляція, витіснення особистості із спільноти або деградація.
- особистісна інтеграція	Це такий стан керівника, для якого характерні впорядкованість, вмотивованість особистісної структури, дій і вчинків індивіда, їх погодженість, стійкість і стабільність, що свідчить про психологічну рівновагу індивіда, цілісність його особистісної структури. Тобто відповідні особистісні новоутворення, багаторазово відтворюючись, закріплюючись, формують достатньо стійку структуру особистості керівника.

Основні закономірності становлення і функціонування керівника:

– емоційна зрілість, стійкість пов’язані з орієнтацією керівників на самопідготовку, самостійне вивчення спеціальної літератури;

– чим вищою є безтурботність, імпульсивність керівників, тим менше вони схильні наслідувати приклад вищого керівництва;

– сумлінність пов’язана з підвищеним оцінюванням значущості своєчасного просування для управлінського розвитку;

– підозрілість керівників примушує боротися за самостійність;

– проникливість сприяє вищій оцінці значущості зусиль безпосереднього керівника в управлінській підготовці й необхідності наполегливого вивчення тонкощів взаємин між людьми.

3. Співвідношення керівництва та лідерства

Головним елементом в процесі управління є керівництво, яке є необхідною умовою координації дій всіх працівників організації в напрямку досягнення встановлених цілей, виконання місії та реалізації стратегії в кінцевому рахунку.

Керівництво – це вид управлінської діяльності, що полягає у впливі керівників на підлеглі їм колективи чи окремих осіб, це спосіб примушувати робити їх певні дії для досягнення встановлених цілей організації.

Керівництво є певним процесом, що складається з окремих дій і кроків керівника, які спрямовані на досягнення проміжних, оперативних цілей організації. Сутність керівництва, підходи до його розуміння змінювались впродовж розвитку менеджменту. Відповідно до даних перетворень основними факторами керівництва сучасною організацією є:

– обов’язкова підтримка підлеглих з боку керівників, що спрямована на виховання в них почуття власної гідності;

– гармонізація ефективних зв’язків між персоналом фірми;

– акцентування на досягненні групової мети і досконалості в роботі;

– сприяння ефективній роботі колективу за допомогою програмування, координації та планування, а також забезпечення необхідними ресурсами.

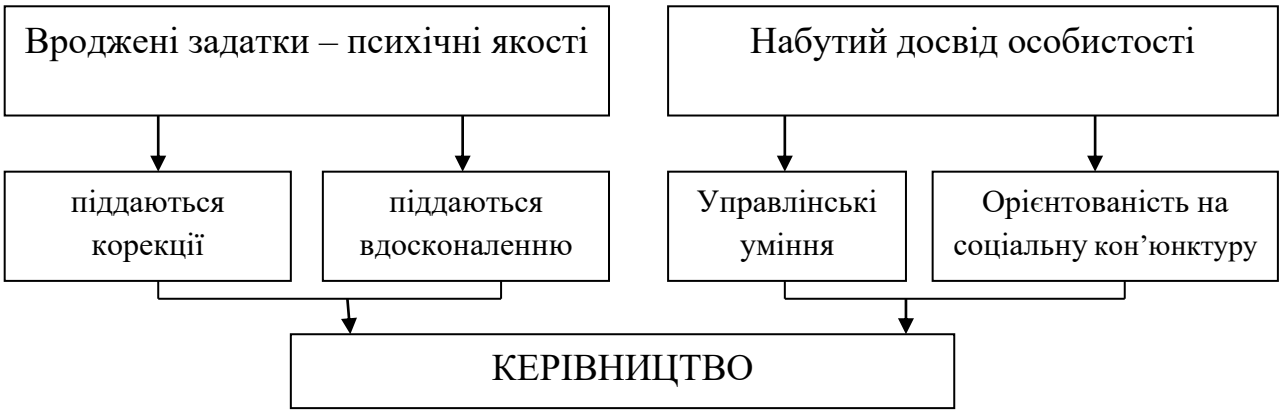


Рисунок 6.2 –Головні чинники керівництва

Здійснення керівних функцій в організації зумовлює виконання працівником різних ролей: адміністратора, організатора, спеціаліста, громадського діяча, вихователя

Таблиця 6.2 – Ролі керівників в процесі управління

Роль керівника	Спосіб поведінки керівника
адміністратор	- використовує свої повноваження для забезпечення дій системи відповідно до нормативних актів; - вживає певних заходів для того, щоб не допустити багатоначальності й дифузії розпорядництва; - разом із співробітниками розробляє й реалізує кадрову політику (комплектація штату, добір, навчання, розстановка й переміщення кадрів); - має високий рівень відповідальності перед власником, акціонерами, клієнтами і ринковими контрагентами; - відповідає не тільки за свою роботу, а й за роботу підлеглих
організатор	- створює умови, необхідні для плідної спільної праці, цілеспрямованих і скоординованих дій підлеглих, зайнятих у процесах управління й виробництва; - повинен уміти знаходити рівновагу між конкурентними цілями, встановлювати у кожному конкретному випадку пріоритети для оптимальних рішень; - чітко усвідомлює цілі своєї діяльності, вміє виділяти найсуттєвіші завдання, визначати необхідні для їх вирішення передумови, методи та ресурси
спеціаліст	- володіє знаннями й досвідом у конкретній сфері; - повинен правильно ставити завдання, компетентно їх аналізувати, ефективно контролювати їх реалізацію, здійснювати кваліфікований інструктаж; - вирішує завдання з меншими витратами ресурсів і більшою результативністю
громадський діяч	- виконує різні представницькі функції в колективі й поза його межами; - приймає разом із профспілковою організацією рішення із соціальних питань, бере участь у нарадах, конференціях, отримуючи різноманітну інформацію, використання якої дає змогу впливати на психологічний клімат і господарську діяльність колективу
вихователь	-здійснює посередницькі функції примирника, нейтралізує конфлікти; -допомагає підлеглим у пристосуванні до вимог і стандартів організації

Керуючи іншими особа здійснює по відношенню до них певний вплив, використовуючи владу.

Вплив – це будь-яка поведінка одного індивідуума, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття іншого індивідуума.

Влада – це можливість впивати на поведінку інших людей, розпоряджатися ресурсами відповідно до певних повноважень. Влада є соціальним феноменом, що відображає взаємодію індивідів і груп, їх вплив один на одного, використовується для досягнення цілей як менеджерами, так і підлеглими.

Влада, незалежно від її виду (табл. 6.3), ґрунтується на відносинах субординації, тобто багаторівневого підпорядкування, ієрархії, що встановлюється відповідно до діючої структури управління. Саме тому для її реалізації потрібний певний рівень бюрократизації системи управління.

Таблиця 6.3 – Види влади і їх характеристика

Вид влади	Характеристика виду влади
традиційна	виконавець вірить, що керівник має право віддавати накази і його обов'язок – виконувати їх
харизматична (референтна)	пов'язана із здатністю керівника впливати на поведінку підлеглих завдяки наявності харизми. Вона заснована на силі особистих якостей, таких як енергійність, упевненість, незалежність характеру, ораторські здібності тощо. Чим більше керівник є для когось ідеалом, тим більше його поважають, підкріплюючи тим самим його особову владу
інформаційна	пов'язана з комунікаційними здібностями індивіда, здатністю переконувати, базується на можливості доступу до потрібної інформації і умінні використовувати її для роботи впливу. Цей вид влади домінує у секретарів-референтів, помічників керівників, в обов'язки яких входить обробка інформації, що поступає, для підготовки ухвалення рішень керівником
експертна	визначається рівнем компетентності, яку демонструє керівник або співробітник, дозволяє знайти свободу вибору, незалежність, однак обмежується спеціалізацією
еталонна (прикладу)	заснована на тому, що риси керівника є настільки привабливими, що їх хочеться наслідувати
законна	базується на традиціях, які здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності і приналежності. Найбільш ефективною є тоді, коли зовнішні щодо організації норми культури сприяють розумінню того, що підпорядкування керівникам є бажаною поведінкою
винагород	заснована на підкріпленні певної поведінки індивіда, є ефективним способом впливу на людей, особливо якщо менеджер має ресурси для використання різних методів матеріального і нематеріального стимулювання
покарання (страху)	заснована на побоюванні індивіда що-небудь втратити (роботу, пошану, гроші). Чим сильнішим є страх, тим сильнішою є дія на поведінку індивіда. За необдуманого використання даної влади є небезпека обмеження ініціативи, творчості, підвищення плинності кадрів
зв'язків	передбачає здійснення впливу за допомогою фактично наявних або сприйманих як реально існуючі корисних для діяльності особистих і організаційних зв'язків, які додають впливовість в стосунках з іншими людьми
на основі залучення працівників до управління	здійснюється шляхом спрямування зусиль працівників на досягнення встановленої мети шляхом участі у підготовці і прийнятті важливих господарських і соціальних рішень, у власності, розподілі прибутків тощо. Даний вид влади заохочує працівників мати владу, створює можливості самовираження, виявлення компетентності, бажання досягти успіху

Практика здійснення взаємодії між членами колективу в організації, результатом якої є прийняття і реалізація управлінських рішень, досягнення цілей організації є свідченням існування певного стилю керівництва.

Стиль керівництва – це система постійно застосовуваних певним керівником методів, форм, правил і прийомів керівництва, що обумовлюється особливостями розпорядницько-владних взаємин у колективі. Кожний стиль

керівництва має свої особливості за різними параметрами взаємодії між керівниками і підлеглими (табл. 6.4).

Таблиця 6.4 – Характеристика стилів керівництва

Параметри взаємодії	Стилі керівництва			
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний	Змішаний
Стиль спілкування	тримає дистанцію, некомунікабельний	дружньо налаштований, любить спілкуватися	вступає в контакт із підлеглими лише з їх ініціативи	найчастіше залежить від темпераменту, переважно комунікабельний
Ставлення до ініціативи	ліквідовує на початковому етапі	заохочує, використовує в інтересах справи	віддає ініціативу в руки підлеглих	придушує, якщо впевнений у правоті; заохочує, якщо необхідне колективне рішення
Характер відносин з підлеглими	жорсткий, диктується настроєм	рівна манера поведінки, постійний самоконтроль	м'який, покладистий	переважно доброзичливий
Спосіб доведення рішення до виконавців	наказ, розпорядження, команда	пропозиція, прохання	прохання	відповідно до ситуації наказ, пропозиція, узгодження
Розподіл відповідальності	бере на себе чи перекладає на підлеглих	розподіл відповідно до повноважень	знімає з себе будь-яку відповідальність	між керівником і підлеглим
Ставлення до підбору кадрів	боїться і прагне позбутися кваліфікованих працівників	підбирає ділових, грамотних працівників	підбором кадрів не займається	підбором кадрів займається нерегулярно, без чіткої системи
Ставлення до недостатності знань	керівник вважає, що знає все, рідко підвищує кваліфікацію	постійно підвищує кваліфікацію, враховує критику	поповнює свої знання та заохочує до цього підлеглих	прагне бути в курсі сучасних проблем, періодично підвищує кваліфікацію
Характер відносин з підлеглими	жорсткий, диктується настроєм	постійний самоконтроль	м'який, покладистий	переважно доброзичливий
Ставлення до дисципліни	прихильник формальної, жорсткої дисципліни та суворого розпорядку	прихильник розумної дисципліни, здійснює диференційований підхід до людей	не вимагає дотримання формальної дисципліни, лояльний до порушень	підтримує формальну дисципліну, хоча інколи приховує порушення
Ставлення до морального впливу на підлеглих	вважає покарання головним методом стимулювання, заохочує «улюбленців"	використовує різні види винагороди та покарання	найчастіше користується винагородою	різні способи залежно від ситуації та рівня підлеглих

Керівництво досить тісно пов’язано з поняттям лідерства, однак не кожний керівник організації є лідером, одночасно з цим і не кожний лідер займає керуючі посади. Отже, між керівником і лідером є певні відмінності.

Лідерство – це здатність впливати на окремі групи осіб, спрямовувати їх зусилля на досягнення цілей організації, двосторонній процес між людьми.

Лідер – це особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою у зв’язку зі своїми особистими видатними людськими, інтелектуальними або фаховими якостями.

Основні якості лідера і керівника не є однаковими, саме тому і сутність лідерства і керівництва також є різною. Керівництво є розумовим і фізичним процесом, наслідком якого є чітке виконання підлеглими офіційних доручень і вирішення ними певних завдань. Лідерство – процес, за допомогою якого одна і та ж особа впливає на членів групи.

Головні риси, які мають бути властиві лідеру в сучасній діловій організації, можна узагальнити таким чином:

– мистецтво бути рівним, тобто здатність налагоджувати й підтримувати систему відносин з рівними собі людьми;

– мистецтво бути керівником, тобто здатність керувати підлеглими, долати труднощі та вирішувати всі проблеми, що приходять до керівника разом з владою та відповідальністю;

– мистецтво розв’язувати конфлікти – здатність виступати в ролі посередника між двома сторонами в конфлікті, врегульовувати неприємності, пов'язані з психологічними стресами;

– мистецтво обробляти інформацію – здатність будувати систему комунікацій в організації, одержувати надійну інформацію та ефективно її оцінювати;

– мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення – здатність знаходити проблеми та рішення в умовах, коли альтернативні варіанти дії, інформація та цілі незрозумілі або викликають сумнів;

– мистецтво розподіляти ресурси в організації – здатність обирати потрібну альтернативу, знаходити оптимальний варіант за умов обмеженості часу та недоступності інших видів ресурсів;

– хист підприємця – здатність іти на виправданий ризик і на впровадження інновацій в організації;

– мистецтво самоаналізу – здатність розуміти позицію лідера та його роль в організації, вміння бачити те, як він впливає на організацію.

У загальному вигляді розрізняють два основні типи лідерів:

– *інструментальний лідер* – має на меті забезпечувати керування групою в процесі рішення її цільових завдань. Такий лідер майже завжди перебуває нібито в опозиції до членів групи, які орієнтовані на спілкування, або до членів групи, які орієнтовані на завдання та цілі. Саме тому він змушений йти на погіршення взаємодії з членами групи, якими загальногрупові цілі повністю або частково не приймаються.

– *експресивний лідер* – має на меті забезпечення позитивного внутрішнього клімату групи, її стабільності. Експресивним лідером найчастіше

стає найбільш шанована особа, яка згладжує конфлікти, нейтралізує напруження, підвищуючи ефективність праці. Такий лідер може стати й ініціатором асоціальної поведінки.

ТЕСТИ

1. Процес усвідомленого цілеспрямованого вдосконалення себе як керівника, який включає самостійне поглиблення своїх знань, умінь, особових і функціональних якостей, компетенції в цілому, що забезпечують ефективність професійної діяльності, – це:

а) професійна оцінка; в) професійний контроль;
б) професійний розвиток; г) професійне планування.

2. Який етап механізму розвитку особистості керівника передбачає пристосування психіки людини до зовнішнього середовища, що якісно змінюється, визначення напряму і характеру розвитку, пошук джерел, засобів пристосування та становлення?

а) інтеграція; в) самоактуалізація;
б) індивідуалізація; г) адаптація.

3. Який етап механізму розвитку особистості керівника передбачає вияв власного «Я», визначення детермінантів розвитку, формування особистісних новоутворень, їх закріплення, забезпечення високої ефективності управління, вияв власної активності?

а) інтеграція; в) самоактуалізація;
б) індивідуалізація; г) адаптація.

4. Який етап механізму розвитку особистості керівника передбачає зміну особистісних властивостей під впливом оточення, забезпечення високої продуктивності діяльності з метою посадового просування, росту?

а) інтеграція; в) самоактуалізація;
б) індивідуалізація; г) адаптація.

5. Вид управлінської діяльності, що полягає у впливі керівників на підлеглі їм колективи чи окремих осіб, це спосіб примушувати робити їх певні дії для досягнення встановлених цілей організації, – це:

а) лідерство; в) керівництво;
б) адміністрування; г) підприємництво.

6. Недопущення керівником багатоначальності та дифузії розпорядництва характеризує його роль як:

а) адміністратора;
в) організатора;
б) спеціаліста;
г) вихователя.

7. Основні сучасні форми впливу керівника в організації – це:

а) примус і переконання;

в) переконання та участь;

б) примус і заохочення;

г) заохочення і залучення.

8. Оберіть правильне положення щодо сутності впливу за допомогою залучення:

а) орієнтований на врахування та задоволення потреб працівників нижчого рівня;

б) передбачають небажання керівників відмовлятися від традиційних прерогатив;

в) працівники зазвичай надають перевагу творчому, а не автоматичному виконанню наказів;

г) є ефективним для малоініціативних та консервативних працівників організації.

9. Яка влада пов'язана з комунікаційними здібностями індивіда, його здатністю переконувати?

а) харизматична; в) еталонна;

б) інформаційна; г) законна.

10. Яка влада заснована на тому, що риси керівника є настільки привабливими, що їх хочеться наслідувати?

а) харизматична; в) еталонна;

б) інформаційна; г) законна.

11. Недоліком якого виду влади є неврахування в процесі управління всіх здібностей працівників, які традиційно не є членами управлінського апарату:

а) харизматична;

б) еталонна;

в) інформаційна;

г) законна.

12. Система постійно застосовуваних певним керівником методів, форм та прийомів роботи з людьми, впливу на підлеглих – це:

а) стиль керівництва;

в) стиль управління;

б) стиль лідерства;

г) стиль менеджменту.

13. Системна поведінка керівника щодо безпосередньо підпорядкованих йому управлінських працівників, що змінюється у часі та залежить від ситуації, – це:

а) стиль керівництва; в) стиль управління;
б) стиль лідерства; г) стиль менеджменту.

14. Укажіть основні форми авторитарного керівництва:
а) патріархальне, автократичне, харизматичне;
б) патріархальне, бюрократичне, демократичне;
в) бюрократичне, демократичне, харизматичне;
г) патріархальне, автократичне, кооперативне.

15. Який вид влади передбачає, що керівники мають право віддавати накази, а підлеглі обов'язково повинні їх виконувати?
а) традиційна; в) харизматична;
б) експертна; г) інформаційна

16. Який вид влади пов'язаний із здатністю керівника впливати на поведінку підлеглих на основі сили особистих якостей?
а) традиційна; в) харизматична;
б) експертна; г) інформаційна.

17. За якого стилю керівництва працівники володіють максимальним ступенем свободи у визначенні своїх цілей?
а) авторитарного;
б) автократичного;
в) ліберального;
г) анархічного.

18. Особистість, що користується авторитетом і повагою у зв'язку зі своїми особистими якостями, яка може впливати на людей та вести їх за собою:
а) керівник;
б) начальник;
в) лідер;
г) менеджер.

19. Оберіть правильне твердження:
а) лідер узурпує право прийняття управлінських рішень в організації;
б) лідер не здійснює контроль за процесом праці, оцінку результатів;
в) лідер здійснює переважно формальний вплив на працівників;
г) лідер делегує право прийняття рішень кожному з членів команди.

20. Виділяють такі основні типи лідерів:
а) песимістичний та експресивний;
б) інструментальний та експресивний;
в) експресивний та меланхолійний;
г) інструментальний та меланхолійний.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Для успішного розвитку менеджера як особистості важливо розуміти свої сильні та слабкі сторони, а також активно працювати над удосконаленням навичок і якостей. Ваше завдання – заповнити таблицю, вказавши ключові риси, що допомагають у розвитку особистості менеджера, а також плани для їхнього покращення.

1. Ознайомтесь з основними характеристиками успішного менеджера.

2. Оцініть свої власні сильні та слабкі сторони за кожним із пунктів.

3. Запишіть конкретні дії або стратегії, які допоможуть вам покращити кожну з якостей.

Таблиця 6.1 – Оцінка та план розвитку особистісних якостей менеджера

Ключова риса/якість	Оцінка на поточний момент (від 1 до 5)	План розвитку
Лідерські якості		
Комунікабельність		
Емоційний інтелект		
Уміння приймати рішення		
Тайм-менеджмент		
Стратегічне мислення		
Гнучкість та адаптивність		
Вміння працювати в команді		
Самодисципліна		
Креативність та інноваційність		

Пояснення до заповнення:

– оцінка на поточний момент (від 1 до 5) (оцініть кожну рису за шкалою від 1 до 5, де 1 – дуже низький рівень, а 5 – найвищий);

– план розвитку: напишіть конкретні кроки або стратегії, які ви збираєтесь впровадити, щоб покращити кожну з рис. це можуть бути курси, тренінги, книги, практики або інші методи.

Після заповнення таблиці підготуйте короткий звіт (1–2 сторінки), де ви проаналізуєте свої сильні сторони як майбутнього менеджера та визначите, на яких якостях потрібно зосередитись для подальшого розвитку.

Завдання 2. Ви затверджені на посаді начальника відділу. Колектив з вами не знайомий. Підготуйте тези свого виступу перед працівниками відділу, дотримуючись наступного плану:

1. Що ви можете розповісти про себе як про людину і фахівця (ваше минуле, сьогодення, плани на майбутнє)?

2. Які мотиви спонукали вас прийти саме в цей відділ і зайняти посаду начальника?

3. Ваше ставлення до своїх обов'язків, прав, повноважень. Які завдання ви хотіли б вирішувати?

4. Що ви очікуєте від колективу, в чому хочете знайти підтримку і розуміння?

5. Як ви уявляєте собі майбутнє відділу, трудового колективу, його діяльність, громадське життя і перспективи зростання?

Якщо врахувати, що члени колективу будуть по-різному прогнозувати ваші дії, чекаючи підтверджень своїм припущенням, ваш виступ має бути коротким, чітким, аргументованим, переконливим, емоційно яскравим.

Час на підготовку – не більше 30 хв.

Виступ перед колективом відділу – 10 хв.

ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ

1. У чому полягає сутність поняття «саморозвиток»?
2. У чому полягає відмінність понять «розвиток» та «саморозвиток»?
3. Які напрямки та сфери саморозвитку існують?
4. У чому виявляється внутрішня мотивація (вмотивованість) на професійний розвиток?
5. Якими факторами та чинниками визначається здатність до саморозвитку?
6. У чому сутність самовдосконалення?
7. Визначте основні суб'єктивні та об'єктивні передумови розвитку керівника.
8. Охарактеризуйте базові джерела управлінського розвитку.
9. Поясність етапи та елементи механізму розвитку особистості керівника.
10. Визначте сутність понять керівництво та лідерство.
11. Проаналізуйте співвідношення понять влада та вплив.
12. Систематизуйте стилі керівництва, здійсніть їх порівняння.

Рекомендована література: основна: 2, 3, 6; додаткова: 1- 3, 5.

ТЕМА 7
ФОРМУВАННЯ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА

Мета: набути уявлення про модель сучасного менеджера, основні якості, якими він повинен володіти відповідно до сучасних умов бізнесу та конкуренції на ринку.

Ключові поняття: менеджер, професійні якості, ділові якості, організаційні якості, адміністративні якості, моральні якості, соціально-психологічні якості.

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 такі види:

– знання: управлінські, психологічні, економічні, адміністративно- правові;

– навички: комунікативні, аналітичні, організаторські, технічні.

Загалом можна визначити необхідні риси сучасного українського менеджера (табл. 7.1).

Таблиця 7.1 – Необхідні риси сучасного менеджера

Риса	Сутність риси менеджера
1	2
Активна соціальна позиція, орієнтація на людей	передбачає існування у керівника високої працездатності і енергії, ініціативності і новаторства, відповідальності за доручену справу, вміння поєднувати свої інтереси з інтересами колективу і суспільства. Менеджер повинен мати такі особисті цінності та цілі: творчий підхід до роботи, прагнення до відповідальності, постійного розвитку підлеглих і самовдосконалення. Егоїстичні, егоцентричні особистісні цінності менеджера, які впливають на характер рішень, що він приймає, можуть викликати негативну реакцію колективу
Компетентність, ставлення до виконання	визначається як поінформованість, обізнаність, авторитетність. Передбачає, що в окремих аспектах діяльності організації керівник повинен бути обізнаним, в інших – компетентним до найменших деталей. Сферою безумовної компетенції керівника є формулювання завдань, планування діяльності організації, керівництво робітниками і управління виробництвом з метою досягнення цілей

Продовження табл.7.1

1	2
Опора на колективний розум, на системи	передбачає зміщення акцентів на формування нової внутрішньої соціальної культури організацій, позитивного морально-психологічного клімату в трудовому колективі. Базується на принципі того, що кожне окреме підприємство може бути успішним в тому разі, якщо враховує думки і об'єднує зусилля всіх співробітників, тобто є соціальною системою
Товариськість	полягає в тому, що менеджер повинен вміти спілкуватися, налагоджувати контакти, впливати на людей, виступати публічно перед співробітниками і поза межами своєї організації. Дані фактори залежать від таланту людини, особливостей життєвого шляху і власних зусиль. Одночасно з цим вони можуть і повинні бути розвинені внаслідок широкої практики спілкування
Практично-психологічний розум	виявляється у здатності знайти практичне застосування кожної людини залежно від рівня її освіти, кваліфікації та індивідуальних психологічних рис. Менеджер повинен мати такі риси, як прагматизм, гнучкість та здатність мати справу з невизначеністю
Здатність до саморефлексії	Передбачає наявність потреби і вміння самопізнання, здійснення об'єктивної самооцінки. Менеджер повинен відчувати внутрішню потребу в об'єктивній самооцінці, тобто визначати систему критеріїв власної діяльності та порівнювати з ними зроблене, аналізувати власні недоліки і прорахунки, а не перекладати вину на підлеглих, реально оцінювати свої здібності, знання і вміння. Необхідною є оцінка і середовища. Оцінка повинна здійснюватися в розрізі таких запитань: - Чи вдалося досягти запланованого? - Чи всі мої плани реалізуються? - Що заважає ефективному досягненню планів? - Які люди і чому можуть працювати в одні команді?
Психологічний такт	полягає у здатності визначити ступінь, обрати способи впливу та відповідні форми контактів з підлеглими
Орієнтація на майбутнє	менеджер повинен передбачати майбутнє принаймні на декілька років вперед для того, щоб створювати перспективи для працівників, визначати перед ними напрямки їх можливого особистісного зростання
Дух суперництва	сучасний керівник повинен вміти добиватися успіху за умов гострої конкуренції. Тиск, який створює міжнародна конкуренція, змінює формулу успіху керівника. Вирішальним фактором у діяльності сучасного менеджера має бути вміння виправдовувати очікування вищого керівництва, а не трудовий стаж або освіта

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 такі:

– 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 такі:

– 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. Уміти 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 проєктна 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 (табл. 7.2).

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 уміння 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 загальновизнаний вплив на поведінку підлеглих завдяки

його особливостям і заслугам. Складовими цього авторитету є знання справи, уміння приймати продумані рішення, справедливість в оцінці підлеглих, раціональна організація їх спільної праці, активізація працівників та мотивація їх зусиль.

Таблиця 7.2 – Характеристика управлінських ролей менеджера за Г. Мінцбергом

Роль	Опис ролі	Характер діяльності
Міжособистісні ролі		
Головний керівник	Символічний голова виконує звичні обов'язки правового чи соціального характеру	Дії, що визначаються положенням, клопотання
Лідер	Відповідальний за мотивацію й активізацію підлеглих, набір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки	Фактично усі управлінські дії за участю підлеглих
Сполучна ланка	Забезпечує роботу мережі зовнішніх і внутрішніх контактів і джерел інформації, що надають інформацію і надають послуги	Листування, участь у зовнішніх нарадах, інша робота із зовнішніми організаціями й особами
Інформаційні ролі		
Приймач інформації	Одержує спеціалізовану інформацію (в основному поточну) для використання в інтересах справи; виступає як центр зосередження внутрішньої і зовнішньої інформації, що надходить до організації	Обробка всієї пошти і контакти, пов'язані переважно з одержанням інформації (періодичні видання, ознайомлювальні поїздки, інтернет, бесіди тощо)
Розповсюджувач інформації	Передає інформацію із зовнішніх джерел або від інших людей членам організації; частина цієї інформації носить фактичний характер, інша вимагає інтерпретації фактів	Розсилка пошти в організації з метою одержання інформації, вербальні контакти для передачі інформації підлеглим (огляди, бесіди)
Представник інформації	Передає інформацію для зовнішніх контактів щодо планів, політики дій, результатів роботи організації, діє як експерт з питань даної галузі	Участь у засіданнях, звернення через пошту, усні виступи, передача інформації до зовнішніх організацій й інших осіб
Ролі, пов'язані з прийняттям рішень		
Підприємець	Вишукує можливості у межах організації і за її межами, розробляє і запускає проєкти змін, контролює розробку проєктів	Участь у засіданнях з обговорення стратегії, аналізу ситуацій, що включає ініціювання або розробку проєктів удосконалення діяльності
Той, що ліквідує перешкоди	Відповідає за корегувальні дії, коли організація має важливі та несподівані перешкоди	Обговорення стратегічних і поточних питань, включаючи проблеми і кризи
Той, що розподіляє ресурси	Відповідальний за розподіл різних ресурсів організації, що фактично полягає у прийнятті або схваленні усіх значних рішень в організації	Складання графіків, дії, пов'язані зі складанням і виконанням бюджетів, програмування роботи підлеглих
Той, хто веде переговори	Відповідальний за представництво організації на важливих переговорах	Ведення переговорів

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.

У цілому можна визначити такі характеристики людини, здатної керувати собою (табл. 7.3).

Таблиця 7.3 – Якості, що визначають здібності людини в управлінні собою

Якості, що дозволяють керувати собою	Якості, що не дозволяють керувати собою
Об'єктивність у своїх можливостях	Надання обіцянок, які свідомо неможливо виконати
Реальна оцінка навантажень, не прийняття на себе тих, які неможливо виконати	Прийняття на себе повноважень, які об'єктивно неможливо виконати
Постійне приділення уваги здоров'ю та фізичному стану	Постійні думки про свої хвороби, зневажання можливістю «подумати» про профілактику здоров'я, підтримку здорового способу життя
Прагнення до постійного оволодіння новими знаннями, саморозвитку	Уникнення зайвих навантажень, пов'язаних із саморозвитком
Прагнення до раціонального спілкування з оточуючими людьми, колегами	Спілкування з оточуючими, не обмежуючись рамками раціонального спілкування
Прагнення раціонально використовувати робочий час, виділяючи в загальному балансі його активної частини час на відпочинок	Невміння стежити за використанням часу, постійне відчуття браку часу
Висока здатність швидкої переорієнтації на певні види занять	Нетерпимість до втрат, неспроможність сприймати невдачі
Наявність почуття власної гідності, вираження її відповідальним ставленням до справи	Внутрішнє недооцінювання себе високо, оскільки наявним є розуміння , що робота не виконується належним чином

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 і 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 мети та 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:

– чесність та порядність, правдивість і щирість, скромність та простота;

– принциповість, розвинене почуття відповідальності, вимогливість до себе та інших;

– справедливість, доброзичливість, неупередженість та повага у стосунках з підлеглими, здатність створювати у колективі настрій, який сприяє продуктивній діяльності;

– знання людської психології та індивідуальний підхід до підлеглих з урахуванням їхніх особистісних параметрів: характеру, темпераменту, ціннісних орієнтирів, здатність спрацьовуватися з людьми і знання методів ефективного впливу на них;

– готовність до налагодження контактів з підлеглими, прагнення до захисту їхніх законних інтересів, турбота про їхні повсякденні потреби;

– здатність до співпереживання, ідентифікації (уміння подумки поставити себе на місце іншої людини і подивитися на проблему з її позицій);

– доброта, тактовність, визнання успіхів інших;

– об’єктивність, адекватне сприйняття критики;

– терпимість та ввічливість, розсудливість та врівноваженість;

– комунікабельність, уміння слухати та чути;

– розвинене почуття гумору;

– почуття особистої відповідальності, надійність.

Менеджер має бути тонким психологом, який відкриває у працівників внутрішні сили і здібності, про які ті, можливо, і самі не підозрювали; застерігає від помилок, підтримує. У роботі йому заважатиме надмірна емоційність, яка впливає на хід прийняття рішень та їх виконання. Емоційний керівник схильний до імпульсивних, необґрунтованих дій, іноді до грубощів у спілкуванні. Надмірна емоційна напруга негативно впливає і на інтелектуальну діяльність, і на взаємовідносини з колективом. Разом з тим емоційність є позитивним фактором в управлінні. Почуття сприяють піднесенню фізичних і духовних сил, формуванню захопленості справою, без чого успіх неможливий.

Важливою для менеджера є властивість саморефлексії, тобто потреба і уміння самопізнання.

ТЕСТИ

1. Особа, яка має спеціальні професійні знання та досвід управління організаціями і найнята для ефективного управління ресурсами організації, – це:

а) власник; в) менеджер;

б) найманий працівник; г) професіонал.

2. Основні вимоги до менеджерів можна поділити на два основні

а) знання та навички; в) бажання та інтерес;

б) смаки та потреби; г) знання та звички.

3. Що із зазначеного не є необхідними рисами сучасного менеджера?

а) орієнтація на людей; в) здатність до саморефлексії;
б) психологічний такт; г) орієнтація на минуле.

4. Наявність потреби та вміння самопізнання, здійснення об'єктивної самооцінки є поясненням такої риси менеджера як:

а) орієнтація на людей; в) здатність до саморефлексії;
б) психологічний такт; г) компетентність.

5. Яка риса сучасного менеджера передбачає обізнаність керівника в окремих аспектах діяльності організації, увага до найменших деталей?

а) компетентність, ставлення до виконання;
б) активна соціальна позиція;
в) орієнтація на людей;
г) здатність до саморефлексії.

6. Яка риса сучасного менеджера передбачає, що сучасний керівник повинен вміти досягати успіху за умов гострої конкуренції?

а) ставлення до виконання; в) активна соціальна позиція;
б) орієнтація на людей; г) дух суперництва.

7. Які якості менеджера характеризують його як грамотного фахівця, який володіє знаннями та вміннями, які є необхідною передумовою виконання ним обов'язків менеджера?

а) ділові якості; в) професійні якості;
б) особисті якості; г) сумісні якості.

8. Здатність знаходити у межах компетенції та наданих повноважень найкращий підхід до ситуацій та найкоротший шлях для досягнення мети, оперативно приймати самостійні обґрунтовані рішення, послідовно забезпечуючи їх виконання, – це:

а) професійні якості; в) розумові якості;
б) ділові якості; г) вольові якості.

9. До базових ділових якостей менеджера не відносять:

а) енергійність; в) цілеспрямованість;
б) відповідальність; г) чутливість.

10. Розвитку яких здібностей менеджера сприяють інтерактивні освітні технології, ігрові технології, кейс-технології, спрямовані на вміння логічно викладати свої думки, вміння особисто виступати і приймати відповідальні рішення:

а) організаторських; б) розумових; в) ділових; г) вольових.

11. Загальновизнаний вплив на поведінку підлеглих завдяки особливостям і заслугам керівника – це:

а) авторитет; в) влада;
б) лідерство; г) майстерність.

12. Здійснюючи дану роль, менеджер забезпечує роботу мережі зовнішніх і внутрішніх контактів і джерел інформації, що надають інформацію та послуги:

а) сполучна ланка; в) представник інформації;
б) головний керівник; г) розповсюджувач інформації.

13. Здійснюючи дану роль, менеджер одержує спеціалізовану інформацію (в основному поточну) для використання в інтересах справи, виступає як центр зосередження внутрішньої і зовнішньої інформації, що надходить до організації:

а) сполучна ланка; в) представник інформації;
б) приймач інформації; г) розповсюджувач інформації.

14. Здійснюючи дану роль, менеджер передає інформацію із зовнішніх джерел або від інших людей членам організації:

а) сполучна ланка; в) представник інформації;
б) приймач інформації; г) розповсюджувач інформації.

15. Здійснюючи дану роль, менеджер відповідає за корегувальні дії, коли організація має важливі та несподівані проблеми:

а) головний керівник; в) ліквідатор перешкод;
б) приймач інформації; г) розповсюджувач інформації.

16. Здійснюючи дану роль, менеджер є відповідальним за мотивацію й активізацію підлеглих, набір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки:

а) головний керівник; в) ліквідатор перешкод;
б) лідер; г) підприємець.

17. Здійснюючи дану роль, менеджер вишукує можливості у межах організації і за її межами, розробляє і запускає проєкти змін, контролює розробку проєктів:

а) головний керівник; в) ліквідатор перешкод;
б) лідер; г) підприємець.

18. Яка вольова характеристика особистості менеджера є умінням не піддаватися впливам різних факторів, які можуть відволікати від досягнення мети, критично оцінювати поради та пропозиції інших, діяти спираючись на свої погляди та переконання:

а) самостійність; в) самокритичність;

б) впевненість; г) ініціативність.

19. Свідоме регулювання людиною своєї поведінки та діяльності, пов'язане з подоланням внутрішніх та зовнішніх перешкод, – це:

а) влада; в) воля;
б) впевненість; г) ініціативність.

20. Уміння менеджера мобілізувати свої можливості для тривалої боротьби з труднощами, здатність спрямовувати і контролювати поведінку відповідно до визначеної мети – це:

а) наполегливість; в) воля;
б) впевненість; г) ініціативність.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Складання резюме для себе, як працівника, який бажає отримати вакансію на підприємстві. Визначте для себе підприємство, на якому Ви б хотіли працювати. Підготовте презентацію себе як потенційного перспективного працівника.

Завдання 2. Уявіть, що ви керівник компанії, яка зіткнулася з кризою. Вам необхідно розробити стратегію виходу з цієї ситуації. Дайте відповіді на запитання:

1. Які основні причини кризи у вашій компанії?
2. Які перші кроки ви зробите для стабілізації ситуації?
3. Як ви плануєте мотивувати персонал у складний період?
4. Які ресурси вам потрібні для реалізації вашого плану?
5. Як ви оціните ризики й підготуєтесь до можливих невдач?
6. Які короткострокові цілі ви поставите перед собою та командою?
7. Як ви інформуватимете партнерів і клієнтів про ваші дії?
8. Як ви оціните успіх вашої стратегії через 6 місяців?

ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ

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?

Рекомендована література: основна: 1, 3, 4; додаткова: 2-4, 7.

ТЕМА 8
РОЗВИТОК МЕНЕДЖЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Мета: визначити сутність поняття «потенціал» менеджера, узагальнити основні його складові, з'ясувати бар'єри щодо розвитку потенціалу менеджеру, дослідити вплив творчості на ефективність роботи менеджера.

Ключові поняття: потенціал, компетенції, «білі комірці», «золоті комірці», «сині комірці», «чорні комірці», творчий потенціал.

ПЛАН

1. Сутність, види і напрями розвитку менеджерського потенціалу.
2. Бар'єри щодо розвитку потенціалу менеджера.
3. Творчість в роботі менеджера.

1. Сутність, види і напрями розвитку менеджерського потенціалу

Успіх діяльності підприємства багато у чому залежить від професійних здібностей менеджера, його здатності реалізувати свій потенціал у повній мірі.

Термін «***потенціал***» у широкому сенсі означає джерело можливостей, засобів, які можуть бути приведені в дію, використані для вирішення будь-якого завдання або досягнення певної мети; можливості окремої особи, суспільства, держави в певній області.

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

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

Уміння обґрунтовувати та ухвалювати рішення у ситуаціях, для яких характерні висока динамічність і невизначеність, висока інформованість з питань розвитку галузі у якій працює підприємство, здатність управляти ресурсами, планувати і прогнозувати роботу підприємства, володіння способами підвищення ефективності управління, уміння використовувати сучасну інформаційну технологію, засоби комунікації і зв'язку.

Одним з найважливіших аспектів, що характеризує потенціал менеджера є здатність працювати з людьми і управляти самим собою, а саме, високе відчуття обов'язку і відданість справі, чесність у відносинах з людьми та довіра до партнерів, уміння чітко висловлювати свої думки і переконувати.

Ефективність функціонування підприємства наполовину залежить від інтелектуального потенціалу, кваліфікації, здібностей, навиків спеціалістів, на 50% визначається вкладеннями у матеріальні ресурси. Тому найважливішим елементом конкурентних переваг тієї або іншої господарської системи є людина, яка втілює собою власника людського капіталу, творця нових продуктів та технологій.

Ефективність діяльності підприємства визначається професійними здібностями керівника (менеджера), його умінням реалізувати свій потенціал в повній мірі, адекватно реагувати на умови зовнішнього середовища, що

постійно змінюються, ефективно поєднувати технологію менеджменту, а також займатися постійним нарощуванням своїх здібностей, можливостей (самоудосконалюватися). Можна зробити порівняльний аналіз сутності поняття визначення потенціал (табл. 8.1)

Таблиця 8.1 – Сутність поняття «потенціал»

Автор визначення	Зміст визначення
Марков В. Н.	Потенціал як психологічний феномен, інтегрально описує феномени мотивів і здібностей. Здібності індивіда відображають в цьому випадку вже реалізований потенціал, а мотивація особи визначає подальші перспективи розвитку потенціалу (нереалізована частина потенціалу).
Леонтьев Д. А	Потенціал є базовою індивідуальною характеристикою, стрижнем особи, є інтегральною характеристикою рівня особової зрілості, який відображає міру подолання особою заданих обставин. При цьому особовий потенціал є стійкою сукупністю особистих властивостей, накопичених людиною в процесі життєдіяльності і обумовлюючих її здатність (можливість) до оптимального здійснення діяльності.
Виготський Л. С.	Потенціал виявляється в двох зонах. Зона актуального розвитку – це поточний рівень розвитку здібностей і новоутворень індивіда, тоді як зона найближчого розвитку виступає як потенціал розвитку, зона можливого зростання.
Величко С. В	Потенціал – це сукупність можливостей і здібностей людини для освоєння професійної діяльності та вдосконалення в ній.

У процесі формування та реалізації потенціалу особлива увага повинна приділятися морально-психологічним якостям, управлінським здібностям, емоційно-вольовим якостям, пізнавальним і інтелектуальним якостям, рівню професійної компетенції.

Таблиця 8.2 – Складові потенціалу менеджера

Описова оцінка	Вартісна оцінка
Завдатки, здібності, талант; знання і інтелект; досвід управлінської діяльності; мислення (уміння чітко та аргументовано виражати свої думки); рівень інформованості; відданість справі, чесність, справедливість; володіння прийомами ефективного господарювання; рівень неформальних зв'язків, коло спілкування; сфера мотивації; володіння прийомами самоменеджменту; використовуваний стиль управління; ступінь адаптації до нових умов господарювання	дошкільний період інвестування; здобуття середньої освіти; професійне навчання; витрати на здобуття вищої освіти; витрати на підвищення кваліфікації (курси, семінари, стажування і ін.); витрати на систематичну самоосвіту; перепідготовка або здобуття додаткової освіти; вкладення у фізичний стан управлінця (витрати на відпочинок, профілактика хвороб і медичне обслуговування) термін окупності інвестицій в людський і/або інтелектуальний капітал управлінця; норма віддачі на самоінвестиції в потенціал менеджера.

На діяльність менеджера і ступінь його ефективності впливають природжені чинники (здібності, талант, мислення, пам'ять) та набуті (знання, навички, професіоналізм), які можна визначити як капітал, витрачений на формування освіченої, професійно підготовленої та здорової людини.

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

Кажучи про потенціал керівника, про його здатність в перспективі вирішувати складні управлінські задачі, в першу чергу необхідно оцінити рівень розвитку його управлінських компетенцій.

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

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

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

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

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

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

Швидкість «вигорання» (табл. 8.3.) залежить від особових якостей.

Таблиця 8.3 – Компоненти «вигорання» менеджера

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

Люди з меншою самодостатністю, нетовариські, емоційно нестійкі, імпульсні і нетерплячі більш схильні до розвитку «вигорання». Має значення і

атмосфера на виробництві, «вигорання» розвивається раніше, якщо менеджер повністю поглинений своєю роботою (трудоголік), постійно перевантажений. Стан «вигорання» розвивається, не проявляючись протягом тривалого часу, у зв'язку з чим доцільно періодично аналізувати виникнення його симптомів і своєчасно приймати заходи для попередження цього стану і зниження мотивів до виконуваної професійної діяльності.

Успіх, зазвичай, збільшує можливість менеджера конструктивно використовувати свою енергію. Багато менеджерів випробовують емоційне і психічне задоволення від творчого пошуку і вдалого подолання проблем. З іншого боку, авторитарний режим роботи і систематичні труднощі можуть рано чи пізно викликати виснаження фізичних і творчих сил. Тому необхідно прагнути ретельно розподіляти свій робочий час, розцінюючи його як органічний ресурс і добиватися оптимізації співвідношення своїх можливостей і існуючих навантажень.

Важливим є здійснення оцінки потенціалу. Можна виділити «описовий» і «розрахунковий» *підходи до оцінки потенціалу менеджера* (табл. 8.4).

Таблиця 8.4 – Методи оцінки потенціалу керівника

Метод	Сутність	Спрямування	Переваги	Недоліки
Шкалування професійних, ділових і особистих якостей	Оцінка діяльності керівників з погляду певних вимог, які необхідні в конкретній сфері	Вивчення і оцінка діяльності керівників на основі критеріїв, які найбільш цінні для ефективної діяльності	Простота розрахунків, можливість отримання підсумкового (узагальненого) показника, який можна порівняти з аналогічними у інших керівників	Відносна суб'єктивність визначення критеріїв, їх питомої ваги та значущості
Хронографії самофотографії, моментних спостережень	Аналіз змісту праці керівника	Визначення питомої ваги окремих операцій протягом робочого дня керівника	Відносна простота	Велика трудомісткість дослідження і низький рівень типовості даних
Інтерв'ювання	Вивчення стилю управління і якості життя керівника	Отримання даних для порівняння діяльності керівників підприємств	Отримання даних для аналізу «з перших рук»	Суб'єктивний характер отриманої інформації і складність її обробки

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

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

Застосування різноманітних методів дослідження дозволяє достовірно вивчити теоретичні і практичні аспекти оцінки і реалізації потенціалу керівника. Існує необхідність адаптації традиційних методів досліджень до сучасних умов і застосування нетрадиційних методів дослідження (табл. 8.5).

Таблиця 8.5 – Алгоритм оцінки потенціалу керівника і його реалізації

Етап дослідження	Методи дослідження	Результати
Постановка мети і завдань дослідження	- метод експертних оцінок - дедукція та індукція	Виявлення проблем, постановка мети і завдань дослідження
Визначення об'єкту, предмету, об'єму і періоду досліджень	- метод термінологічного аналізу - структурно-функціональний аналіз	Конкретизація основних понять, а також умов, що формують потенціал менеджера
Розробка методики дослідження	- дедукція та індукція - аналіз і синтез	Формування оптимального набору методів дослідження
Збір і первинна обробка інформації	- аналіз і синтез	Створення бази даних для подальшої їх обробки
Оцінка чинників що впливають на працю керівника	- метод парних порівнянь на основі багатовимірного шкалування	Оцінка умов побудови пріоритетного ряду чинників по ступеню їх впливу на роботу керівника
Оцінка потенціалу керівника і його мотивації до ефективної праці	- шкалування професійних, ділових та особистих якостей - методика оцінки рівня мотивації	Виявлення основних джерел надходжень і напрямів використання доходів
Оцінка функцій і методів роботи	- самофотографія, хронометраж, спостереження	Оцінка діяльності керівників з погляду певних вимог, які необхідні в конкретній сфері діяльності
Оцінка витрат працедавця на формування праці керівника	- розрахунково-інструктивний метод, експертних оцінок	Визначення оптимальних засобів підвищення ефективності роботи керівника, завдяки використанню програмно-технічних комплексів індивідуального або колективного користування
Розробка стратегії формування організаційної культури менеджера	- абстрактно-логічний метод	Оцінка інноваційоної діяльності керівників

2. Бар'єри щодо розвитку потенціалу менеджера

Бар'єрами на шляху розвитку потенціалу менеджеру в основному є суб'єктивні обмежувачі можливостей особи, які перешкоджають ефективному керівництву колективом. До них відносяться:

1. Недолік власних ідей, розмиті особисті цінності. Сучасна концепція успішного управління в цілому орієнтована на такі цінності, як ефективність, реалізацію потенціалу працівників і зростаючу готовність до нововведень.

2. Низька здатність формувати колектив, тобто невміння створити в колективі дружню, довірчу і творчу обстановку.

3. Відсутність організаторського чуття. Менеджерові повинна бути властива психологічна вибірковість, тобто він повинен швидко розуміти сильні та слабкі сторони іншої людини; мати практичний психологічний склад розуму (використовувати переваги іншої людини та робити це психологічно тактовно).

4. Недолік творчого підходу.

5. Зупинений саморозвиток. Менеджери здатні досягти значних успіхів в саморозвитку, проте деякі не зможуть подолати свої слабкості і працювати над власним зростанням.

6. Низький рівень культури праці. До тих пір, поки менеджери серйозно не оцінять ефективність того, як вони управляють іншими, їм не добитися високої ефективності праці від них. Менеджер завжди повинен бути готовий до непередбачених обставин, уміти знаходити правильні рішення в таких ситуаціях за найкоротший час.

7. Невміння впливати на людей. Проте деякі менеджери нездатні отримати бажану підтримку і в результаті не можуть забезпечити необхідні для успіху ресурси. Вони схильні звинувачувати інших в тому, що ті до них не прислухаються, не вважають їх досить впливовими.



Рисунок 8.1– Обмеження у діяльності менеджера

Будь-які знання і уміння виявляються в реальних діях. Стосовно менеджерів це відбувається або у вигляді зміни змісту роботи («що виконується та здійснюється») або форм роботи («як виконується та здійснюється»). Тобто будь-які знов отримувані знання, уміння і навики неминуче ведуть до інновацій. У будь-якій функціональній сфері (виробництві, маркетингу, фінансах, кадровій роботі) спроба керівника підвищити ефективність праці неминуче вимагає зміни поведінки колег.

На жаль, сучасні менеджери в своїй більшості не відповідають сучасним вимогам господарювання для успішної діяльності організації. Це говорить про недостатній рівень їх мотивації до підвищення кваліфікації, а деколи і про слабку професійну підготовку і невміння бути працездатним, відсутність чіткої логіки щодо подальшого розвитку своєї кар'єри, невміння реалізовувати свій потенціал та подальше самовдосконалення себе не тільки як професіонала а й як особистості.

У цілому з метою виявлення можливих обмежень та бар'єрів розвитку потенціалу менеджера доцільно систематизувати базові складові його формування (табл. 8.6).

Таблиця 8.6 – Складові формування потенціалу менеджера на приватному підприємстві

Складові	Характеристики
Джерела	- система особистих цінностей і індивідуальних своєрідних способів їх реалізації; - способи, форми і структура організації діяльності, що утілюють деякі цінності, у тому числі і особисті цінності керівників підприємств; - уявлення про оптимальну і допустиму модель поведінки співробітника в колективі, яка відображає систему внутрішніх групових цінностей, що склалися
Шляхи	- довгострокова практична діяльність; діяльність керівника або власника (власна культура); - штучне формування організаційної культури фахівцями консультаційних організацій; - природний відбір найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівником і колективом
Етапи	- визначення місії підприємства; - визначення основних базових цінностей; - формування правил поведінки працівників підприємства, виходячи з базових цінностей; - опис традицій і символіки, що відображають все перелічене вище
Інструменти	- універсальна знаково-символічна система, що включає знаки, систему ідентифікації підприємства; - система комунікацій («офіційна» мова підприємства, різноманітні мови, система неформального спілкування); - постійна ротація керівників і загальне навчання працівників
Фактори змін	- дія зовнішнього середовища корпорації; - організаційна криза; - зміна керівництва; - стадія розвитку 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.

Окрім 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, мистецтво управління – це сплав освіти, досвіду й індивідуальності творчої особистості.

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

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 проєктів;

– 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) ефективно впливати на окремі особистості й групи, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення цілей організації.

ТЕСТИ

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

а) компетентність; в) потенціал;

б) бажання; г) професіоналізм.

2. Найважливішим елементом конкурентних переваг тієї або іншої господарської системи є:

а) людина, яка втілює собою власника людського капіталу, творця нових продуктів і технологій;

б) машина, яка втілює собою основу капіталу, творця нових продуктів та технологій;

в) продукція, яка втілює собою основу капіталу, є результатом використання традиційних технологій;

г) послуги, які втілюють собою основу капіталу, є результатом використання традиційних технологій.

3. На діяльність менеджера і ступінь його ефективності впливають:

а) природжені та набуті чинники;

б) природжені та штучні чинники;

в) матеріальні та фінансові чинники;

г) приховані та існуючі чинники.

4. Серед рівнів професійної компетенції фахівців в умовах економіки, що заснована на знаннях, зазвичай НЕ виділяють:

а) «червоні комірці»; в) «білі комірці»;

б) «сині комірці»; г) «чорні комірці».

5. Який рівень професійної компетенції в умовах економіки, заснованої на знаннях, формують фахівці, які здатні генерувати і

реалізовувати нові ідеї та знання, системно реінвестуючи їх у свій потенціал?

а) «золоті комірці»; в) «білі комірці»;
б) «сині комірці»; г) «чорні комірці».

6. Який рівень професійної компетенції в умовах економіки, заснованої на знаннях, формують фахівці-спеціалісти здатні до адаптації нових підходів та використання наявних ідей і розробки варіантів творчого застосування старих устояних моделей до нового інформаційного капіталу?

а) «золоті комірці»; в) «білі комірці»;
б) «сині комірці»; г) «чорні комірці».

7. Який рівень професійної компетенції в умовах економіки, заснованої на знаннях, формують типові фахівці-спеціалісти, які володіють стандартними методичними підходами і здатні до реалізації заданої програми типових професійних дій?

а) «золоті комірці»; в) «білі комірці»;
б) «сині комірці»; г) «чорні комірці».

8. Який рівень професійної компетенції в умовах економіки, заснованої на знаннях, формують недостатньо кваліфіковані спеціалісти, які здатні лише до підконтрольних фрагментарних дій?

а) «золоті комірці»; в) «білі комірці»;
б) «сині комірці»; г) «чорні комірці».

9. Який із зазначених елементів неє структурною складовою професійного потенціалу менеджера:

а) колективна управлінська концепція; в) морально-психологічні якості;
б) емоційно-вольові якості; г) пізнавальні та інтелектуальні якості.

10. Насиченість роботи менеджера безліччю економічних, організаційних і соціально-психологічних стресів зазвичай може призвести до:

а) «падіння менеджера»; в) «розквіту» менеджера;
б) «вигорання» менеджера; г) «стабілізації» менеджера.

11. Такі компоненти, як «емоційне виснаження», «деперсоналізація» та «понижена робоча продуктивність» є складовими:

а) «вигорання» менеджера; в) «розквіту» менеджера;
б) «падіння» менеджера; г) «розвитку» менеджера.

12. У чому виявляється така компонента «вигорання» менеджера як «емоційне виснаження»?

а) виникнення байдужого, негативного відношення до людей;

б) емоційне перенапруження та спустошеність, вичерпаність емоцій;
в) зниження оцінки своєї компетентності та професійності;
г) знеособленість та формалізація контактів.

13. У чому виявляється така компонента «вигорання» менеджера як «деперсоналізація»?

а) виникнення байдужого, негативного відношення до людей;
б) емоційне перенапруження та спустошеність, вичерпаність емоцій;
в) зниження оцінки своєї компетентності та професійності;
г) знеособленість та формалізація контактів.

14. У чому виявляється така компонента «вигорання» менеджера як «понижена робоча продуктивність»?

а) виникнення байдужого, негативного відношення до людей;
б) емоційне перенапруження та спустошеність, вичерпаність емоцій;
в) зниження оцінки своєї компетентності та професійності;
г) знеособленість та формалізація контактів.

15. Визначте базові підходи до оцінки потенціалу менеджера:

а) «описовий» та «розрахунковий»; в) «кількісний» та «якісний»;
б) «детальний» та «описовий»; г) «розрахунковий» та «якісний».

16. Який підхід до оцінки потенціалу менеджера ґрунтується на матеріальній оцінці його людського капіталу, що складається під впливом суб'єктивних і об'єктивних обмежувачів?

а) описовий; в) розрахунковий;
б) порівняльний; г) фрагментарний.

17. Який метод оцінки потенціалу менеджера спрямований, перш за все, на аналіз змісту праці керівника, визначення питомої ваги окремих операцій протягом його робочого дня?

а) шкалювання; в) інтерв'ювання;
б) парних порівнянь; г) самофотографії.

18. Який метод оцінки потенціалу менеджера спрямований, перш за все, на вивчення діяльності керівників на основі критеріїв, які найбільш цінні для його ефективної роботи:

а) шкалювання; в) інтерв'ювання;
б) хронографії; г) самофотографії.

19. Здатність людини (менеджера) ефективно впливати на окремі особистості й групи, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення цілей організації формують собою таке явище як:

а) керівництво; в) адміністрування;
б) лідерство; г) партнерство.

20. Вид управлінської діяльності, що полягає у впливі керівників на підлеглі їм колективи чи окремих осіб, це спосіб примушувати робити їх певні дії для досягнення встановлених цілей організації, – це:

а) лідерство; в) керівництво;

б) адміністрування; г) підприємництво.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Уявіть, що ви менеджер компанії, в якій Ви приймали участь і яка, на вашу думку, була досить неефективною. Здійсніть аналіз наради, давши відповіді на запитання:

1. Коротко опишіть, що, як Вам здавалося, було метою зборів.
2. Перерахуйте фактори, які, на Вашу думку, зробили нараду неефективною.
3. Коротко опишіть свій внесок та внесок інших у те, що нарада стала неефективною.
4. Коротко опишіть результат наради, якщо такий був.

Завдання 2.Творчість в роботі менеджер.

Уявіть, що ви менеджер компанії, що стикається з проблемою (наприклад, зниження продуктивності чи високий рівень плинності кадрів). Розробіть креативне рішення для цієї проблеми.

Складіть план розвитку творчих навичок для себе як менеджера.

1. Оцініть важливість творчості в менеджменті.
2. Наведіть приклад успішного творчого рішення.
3. Розробіть креативне рішення для запропонованої проблеми.
4. Складіть план розвитку творчих навичок.

ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ

1. У чому полягає сутність потенціалу менеджера?
2. Які напрямки розвитку потенціалу менеджера можна виокремити?
3. У 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?

Рекомендована література: основна: 1, 2, 5; додаткова: 1, 6, 8.

ТЕМА 9
УПРАВЛІННЯ ЕМОЦІЯМИ ТА СТРЕСОМ

Мета: розглянути основні методи управління емоціями та стресом, зокрема техніки контролю емоцій, стратегії управління стресом у складних ситуаціях; усвідомити важливість балансу між роботою та особистим життям, а також застосування технік релаксації та mindfulness для покращення емоційного стану і загального самопочуття.

Ключові поняття: емоційний інтелект, стрес, релаксація, медитація, асертивність емоційна стійкість, когнітивно-поведінкова терапія.

ПЛАН

1. Методи контролю емоцій.
2. Управління стресом у складних ситуаціях.
3. Баланс роботи та особистого життя.
4. Техніки релаксації та mindfulness.

1. Методи контролю емоцій

Емоції є невід'ємною частиною людського життя, надаючи йому глибини та насиченості. Вони визначають наші переживання, але водночас можуть заважати приймати обґрунтовані рішення чи будувати гармонійні стосунки. Вміння керувати емоціями є важливою навичкою, яка дозволяє зберігати спокій і внутрішню рівновагу навіть у складних ситуаціях.

Лідер – це той, хто мотивує та веде за собою команду.

Контроль над емоціями безпосередньо впливає на фізичне та психічне здоров'я, оскільки сильні та неконтрольовані переживання здатні провокувати розвиток стресу і навіть різноманітних захворювань. Здатність розпізнавати та регулювати свої емоції відіграє ключову роль у побудові міцних стосунків, запобігаючи конфліктам у родині, на роботі чи в інших сферах. Окрім того, емоційна стабільність сприяє прийняттю об'єктивних рішень і є важливою якістю для професійного зростання та кар'єрного успіху.

Існує багато методів, які допомагають розвинути контроль над емоціями. Першим кроком до цього є усвідомлення своїх почуттів. Це дозволяє зрозуміти, що саме викликало певну реакцію, і надає можливість подивитися на ситуацію з іншого боку.

Простий, але ефективний спосіб заспокоїтися – це глибоке дихання, яке допомагає стабілізувати нервову систему та знизити рівень стресу. Медитація також має значний вплив, адже вона розвиває усвідомленість і здатність спостерігати за своїми думками та емоціями без осуду. Щоденна фізична активність, зокрема йога, є ще одним важливим інструментом, що допомагає зменшити напругу, покращити настрій і підтримати загальний тонус організму.

Окрім того, ефективними засобами є ведення щоденника, який дозволяє глибше зрозуміти свої емоції, а також практика позитивного мислення,

спрямована на фокусування уваги на позитивних аспектах життя. Важливу роль у стабілізації емоцій може відігравати комунікація.

Відверта розмова з близькою людиною або фахівцем, таким як психолог, допомагає зняти напруження та отримати підтримку. Якщо емоції стають надто сильними або нездоланними, професійна допомога може бути надзвичайно корисною. Для тривалого результату важливо ідентифікувати свої тригери, які провокують негативні переживання, і розробити чіткий план дій, що дозволить впоратися зі складними ситуаціями.

Контроль над емоціями – це навичка, яка вимагає терпіння та регулярної практики. Вона розвивається поступово, і очікувати миттєвих результатів не варто. Однак із часом це дозволяє досягти внутрішньої гармонії, впевненості в собі та здатності будувати стабільні й успішні відносини з іншими людьми. Вміння керувати своїми емоціями значно покращує якість життя, сприяючи зростанню та саморозвитку в різних сферах.

2. Управління стресом у складних ситуаціях

Стрес є невід'ємною частиною нашого життя, виникаючи під впливом роботи, особистих проблем, соціальних змін та інших чинників. У певних межах він може бути корисним, стимулюючи нас до дій і допомагаючи адаптуватися до змін. Однак надмірний і тривалий стрес здатен негативно впливати на наше фізичне та психічне здоров'я.

Хронічний стрес нерідко стає причиною серцево-судинних захворювань, порушень травлення, безсоння та депресії. Крім того, він може погіршувати наші стосунки з іншими людьми, знижувати продуктивність та суттєво впливати на якість життя, позбавляючи нас відчуття задоволення та спокою.

Зменшити вплив стресу та навчитися ефективно ним управляти допомагають різноманітні методи. Наприклад, релаксаційні техніки, такі як глибоке дихання, медитація, йога або прогресивна м'язова релаксація, сприяють заспокоєнню розуму й тіла, допомагаючи відновити внутрішню рівновагу. Не менш важливу роль відіграє фізична активність.

Регулярні заняття спортом, як-от біг, плавання чи танці, сприяють зняттю напруги, вивільняючи ендорфіни – гормони щастя, які підвищують настрій і покращують самопочуття. Здоровий спосіб життя, зокрема збалансоване харчування, достатній сон і відмова від шкідливих звичок, також зміцнюють організм і роблять його стійкішим до стресових ситуацій.

Соціальні зв'язки є ще одним важливим елементом боротьби зі стресом. Спілкування з близькими, друзями чи колегами надає відчуття підтримки та допомагає впоратися із почуттям самотності. Хобі та улюблені заняття дозволяють відволіктися від проблем і знайти джерело радості у повсякденному житті. Ефективне планування та розстановка пріоритетів допомагають уникнути перевантаження й організувати свої справи так, щоб мінімізувати стресові моменти.

Позитивне мислення відіграє ключову роль у підтримці емоційної стабільності, дозволяючи зосередитися на пошуку рішень і зменшуючи вплив

негативних факторів. Якщо ж самостійно впоратися зі стресом стає складно, важливо не соромитися звернутися за професійною допомогою до психолога.

Розпізнати стрес можна за низкою симптомів. До фізичних ознак належать головний біль, біль у м'язах, порушення сну, зміни апетиту та швидке серцебиття. Емоційні прояви включають тривогу, дратівливість, відчуття безпорадності та депресію, тоді як поведінкові симптоми можуть проявлятися у вигляді проблем із концентрацією, труднощів із прийняттям рішень чи зловживання алкоголем або іншими речовинами.

Уміння управляти стресом є важливою навичкою, яка дозволяє зберігати спокій і внутрішню гармонію навіть у складних життєвих обставинах. Регулярна практика релаксаційних технік, здоровий спосіб життя та позитивний підхід до викликів допоможуть подолати труднощі й зберегти емоційну рівновагу. Важливо пам'ятати, що ви не самотні у своїх переживаннях, адже багато людей стикаються зі схожими проблемами. В разі необхідності звернення до фахівців може стати важливим кроком на шляху до поліпшення вашого самопочуття та якості життя.

<u>3. Баланс роботи та особистого життя</u>

Баланс між роботою та особистим життям є постійним пошуком гармонії між професійними обов'язками та особистими потребами. У сучасному світі, де ритм життя стає дедалі швидшим, а вимоги роботи невпинно зростають, досягнення цього балансу перетворюється на справжній виклик. Постійна доступність через електронні пристрої, бажання бути завжди «онлайн» та відповідати всім вимогам створюють додатковий тиск. Водночас, здатність знайти цей баланс є надзвичайно важливою для збереження здоров'я, щастя і загального добробуту.

Коли робота займає більшу частину нашого часу та енергії, ми ризикуємо зіткнутися з емоційним вигоранням, хронічною втомою і стресом. Такі умови можуть призвести до серйозних проблем зі здоров'ям, серед яких порушення сну, серцево-судинні захворювання та депресія.

Окрім того, перевантаження роботою часто позначається на наших стосунках з близькими, зменшуючи кількість якісного часу, який ми можемо проводити разом. З іншого боку, надмірна концентрація виключно на особистому житті може спричинити занепад у професійній сфері, що своєю чергою може викликати почуття незадоволеності та втрату мотивації.

Досягнення гармонії вимагає певних зусиль та усвідомленого підходу. Планування часу стає одним із ключових інструментів. Розподіл дня з чітким урахуванням часу для роботи, відпочинку та дозвілля допомагає уникнути перевантаження та забезпечити увагу до всіх важливих аспектів життя. Важливим є також визначення власних пріоритетів: розуміння, що дійсно важливо для вас, дозволяє приймати рішення, які відповідають вашим цінностям і потребам.

Чіткі межі між робочим і особистим часом допомагають уникати надмірної залученості в роботу поза робочими годинами. Наприклад,

відключення повідомлень чи електронної пошти після закінчення робочого дня сприяє відновленню енергії та зосередженню на інших аспектах життя.

Делегування обов'язків також є важливим кроком у зменшенні навантаження. Необхідно приймати, що не все можна виконати самостійно, і довіряти частину завдань іншим людям – будь то колеги чи члени родини. *Турбота про здоров'я* – ще один фундаментальний аспект досягнення балансу. Регулярна фізична активність, здорове харчування і повноцінний сон підтримують організм у тонусі, зміцнюють імунну систему та підвищують стійкість до стресу.

Соціальні зв'язки відіграють важливу роль у нашому житті. Спілкування з рідними, друзями чи навіть колегами на неформальні теми допомагає знижувати рівень напруги, розділяти емоційний тягар та отримувати підтримку. Водночас, заняття хобі дозволяють знайти час для себе, займатися тим, що приносить задоволення і надихає. Уміння повністю відключатися від роботи під час відпустки або вихідних також має велике значення. Це дає можливість відновити сили, переосмислити пріоритети і повернутися до роботи з новою енергією.

Проте сучасне суспільство часто накладає на нас очікування постійної активності та високих досягнень, що ускладнює процес пошуку балансу. Страх пропустити важливу подію чи бути недостатньо ефективним може спонукати нас постійно перевіряти електронну пошту або соціальні мережі. Нездатність сказати «ні» та бажання догодити всім також можуть призводити до надмірного навантаження. Однак важливо пам'ятати, що гармонія між роботою та особистим життям – це не розкіш, а необхідність для підтримки здоров'я та довгострокового щастя.

Здатність знайти баланс вимагає постійної роботи над собою, самодисципліни та готовності до змін. Життя іноді може не відповідати нашим планам, тому важливо залишатися гнучкими та готовими до адаптації. У підсумку, інвестуючи час і зусилля у створення гармонії між різними сферами життя, ми отримуємо не лише кращий стан здоров'я та більше радості, а й досягаємо довгострокового успіху в усіх аспектах.

4. Техніки релаксації та mindfulness

У сучасному світі, де стрес і постійна метушня стали невід'ємною частиною життя, здатність знайти внутрішній спокій набуває вирішального значення. Уміння розслаблятися, зосереджуватися на теперішньому моменті й управляти своїми емоціями відкриває шлях до покращення загального самопочуття. Практики релаксації та mindfulness, що стали популярними завдяки своїй ефективності, пропонують прості й дієві способи досягнення цього стану.

Mindfulness, або усвідомленість, є одним із основних підходів до управління стресом. Ця практика зосереджується на тому, щоб навчитися жити у теперішньому моменті, усвідомлюючи свої думки, емоції та тілесні відчуття без осуду. Замість того, щоб бути поглиненим минулим або майбутнім, людина спрямовує увагу на тут і зараз, приймаючи все, що відбувається, з відкритістю

та спокоєм. Це стає своєрідним щитом від впливу стресу та тривожності, адже допомагає позбутися звички занурюватися в негативні думки або переживання.

Існує багато технік, які допомагають розвинути усвідомленість і зняти напругу. Однією з найпростіших, але водночас дуже ефективних, є практика глибокого дихання. Коли людина робить повільні вдихи та видихи, зосереджуючи увагу на відчуттях у своєму тілі, вона поступово заспокоює нервову систему, знижуючи рівень стресу. Іншим популярним методом є медитація, яка дає змогу тренувати увагу та свідомість. Завдяки медитації людина вчиться зупинятися посеред повсякденної метушні, спостерігати за своїми думками та почуттями і знаходити внутрішню рівновагу.

Йога, яка поєднує фізичні вправи, дихальні техніки та медитацію, також є надзвичайно корисною практикою. Вона допомагає не лише зміцнити тіло та підвищити гнучкість, а й навчитися розслаблятися, позбавляючись накопиченої напруги. Ще одним способом досягнення розслаблення є прогресивна м’язова релаксація, яка полягає в послідовному напруженні та розслабленні різних груп м’язів. Це сприяє фізичному та емоційному заспокоєнню.

Деякі люди знаходять заспокоєння через візуалізацію, уявляючи собі приємні й спокійні місця, наприклад, берег океану чи квітучий сад. Така техніка дозволяє відволіктися від негативних думок і зосередитися на позитивних образах, які дарують відчуття гармонії. Практика вдячності, що передбачає щоденне згадування кількох речей, за які людина почувається вдячною, допомагає змістити увагу з проблем на позитивні моменти, що робить життя більш наповненим і радісним.

Регулярне застосування цих технік має численні переваги. Вони допомагають зменшити рівень кортизолу, гормону стресу, що сприяє зниженню тривожності та підвищенню емоційної стійкості. Практики релаксації також сприяють покращенню сну, адже вони допомагають розслабитися перед відпочинком і забезпечують глибокий і відновлювальний сон. Зосередженість на теперішньому моменті покращує концентрацію та здатність виконувати поточні завдання, а також допомагає легше долати негативні емоції.

Щоб розпочати практикувати техніки релаксації та *mindfulness*, важливо підійти до цього поступово. Спочатку достатньо присвячувати кілька хвилин на день медитації чи дихальним вправам, поступово збільшуючи тривалість і кількість практик. Спокійне місце, де ніщо не буде вас відволікати, стане ідеальним середовищем для таких занять. Не менш важливо бути терплячим і доброзичливим до себе, приймаючи будь-які труднощі як частину навчального процесу.

Таким чином, релаксація та *mindfulness* є потужними інструментами для збереження внутрішньої гармонії. Вони допомагають не лише краще справлятися зі стресом і тривожністю, а й сприяють загальному покращенню якості життя. Завдяки цим практикам кожен може навчитися зберігати спокій і знаходити радість у повсякденних моментах, незважаючи на виклики, які приносить сучасний світ.

ТЕСТИ

1. Що таке управління емоціями?
а) контроль за виконанням завдань;
б) здатність розпізнавати, регулювати та виражати емоції;
в) оцінка ефективності працівників;
г) впровадження внутрішніх стандартів.

2. Що є основним фактором стресу?
а) тайм-менеджмент;
б) високі вимоги та недостатність ресурсів для їх виконання;
в) контроль фінансових потоків;
г) розподіл завдань між працівниками.

3. Що включає техніка дихання для зниження стресу?
а) фізичні вправи;
б) повільне і глибоке дихання для заспокоєння;
в) зосередження на розподілі ресурсів;
г) оцінка ризиків.

4. Що таке емоційна саморегуляція?
а) управління внутрішніми ризиками;
б) контроль над власними емоціями для досягнення гармонії;
в) розподіл обов’язків у команді;
г) планування короткострокових завдань.

5. Що є прикладом когнітивної техніки управління стресом?
а) тайм-менеджмент;
б) зміна сприйняття стресових ситуацій;
в) контроль витрат на завдання;
г) розробка фінансових звітів.

6. Що таке емоційне вигорання?
а) тимчасове скорочення завдань;
б) стан фізичного та емоційного виснаження через постійний стрес;
в) розподіл ресурсів між проєктами;
г) управління фінансовими потоками.

7. Що є метою управління стресом?
а) збільшення навантаження на працівників;
б) досягнення емоційної рівноваги та зниження впливу стресу;
в) контроль за виконанням внутрішніх стандартів;
г) оцінка ефективності роботи.

8. Що таке техніка медитації?

а) планування ресурсів;
б) фокусування уваги для досягнення спокою і рівноваги;
в) контроль витрат на особисті потреби;
г) аналіз конкурентного середовища.

9. Який метод допомагає подолати стрес на роботі?
а) ігнорування емоційних факторів;
б) організація відпочинку і перерв;
в) збільшення кількості завдань;
г) контроль за виконанням фінансових планів.

10 Що включає управління емоціями у команді?
а) ігнорування конфлікті;
б) розуміння емоцій учасників і сприяння їх гармонійному вираженню;
в) контроль за фінансовими ресурсами;
г) розподіл завдань між членами команди.

11. Яка з навичок сприяє кращому контролю емоцій у стресових ситуаціях?
а) вміння уникати розмов;
б) активне слухання та емпатія;
в) ігнорування проблеми;
г) збільшення кількості завдань.

12. Що допомагає підтримувати баланс між роботою та особистим життям?
а) робота без перерв;
б) постійна доступність для колег;
в) чітке розмежування робочого часу і часу для відпочинку;
г) виконання кількох завдань одночасно.

13. Що таке «емоційний інтелект»?
а) здатність виконувати завдання швидко;
б) уміння розпізнавати, розуміти та керувати власними емоціями й емоціями інших;
в) аналіз ризиків у стресових ситуаціях;
г) контроль фінансових потоків.

14. Яка техніка релаксації спрямована на поступове розслаблення різних груп м’язів?
а) візуалізація;
б) прогресивна м’язова релаксація;
в) тайм-менеджмент;
г) оцінка ризиків.

15. Що таке «майндфулнес» (mindfulness)?

а) техніка управління проєктами;

б) практика усвідомленої присутності в поточному моменті;

в) метод швидкого прийняття рішень;

г) інструмент аналізу ефективності.

16. Як впливає позитивне мислення на стресостійкість?

а) підвищує рівень стресу;

b) допомагає легше сприймати труднощі та знаходити рішення;

в) не має впливу;

г) призводить до уникнення проблем.

17. Що є прикладом техніки швидкої релаксації?

а) вирішення конфлікту;

б) глибоке дихання протягом кількох хвилин;

в) планування майбутніх завдань;

г) аналіз емоцій колег.

18. Що може свідчити про високий рівень стресу у людини?

а) покращення концентрації;

б) підвищена втомлюваність і дратівливість;

в) збільшення продуктивності;

г) бажання взяти більше завдань.

19. Який метод допомагає швидко знизити напругу перед важливою подією?

а) ігнорування хвилювань;

б) використання технік глибокого дихання чи візуалізації успіху;

в) перевірка електронної пошти;

г) підготовка звітів.

20. Що є важливим для підтримки емоційного балансу у стресових ситуаціях?

а) придушення емоцій;

б) постійний контроль за результатами;

в) уміння приймати емоції та керувати ними;

г) уникнення будь-яких обговорень.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Управління стресом у складних ситуаціях.

Розгляньте декілька складних або стресових ситуацій, з якими ви стикаєтеся на роботі чи в навчанні (для кожної ситуації).

1. Опишіть стресовий момент.

2. Які стратегії управління стресом ви використовували?

3. Як ці стратегії допомогли вам зберегти продуктивність або спокій?

4. Оцініть ефективність кожної стратегії.

Проаналізуйте, чи змінилися ваші стратегії управління стресом з часом, чи, можливо, виникли нові стресові ситуації, для яких необхідні нові підходи. Розгляньте, що можна покращити в цих стратегіях.

Завдання 2. Баланс роботи та особистого життя.

Оцініть ваш поточний баланс між роботою та особистим життям. Надайте відповідь на такі питання:

1. Які методи або звички допомагають вам зберігати цей баланс?

2. Як ви плануєте час між роботою та відпочинком?

3. Які труднощі виникають при підтримці цього балансу і як ви з ними справляєтесь?

4. Наведіть приклади ситуацій, коли вам вдалося досягти гармонії між роботою і особистим життям.

Розгляньте, чи є аспекти вашого особистого життя або роботи, які потребують більшої уваги для досягнення кращого балансу. Які зміни могли б допомогти покращити цей баланс у майбутньому?

Завдання 3. Техніки релаксації та mindfulness.

Оцініть техніки релаксації та mindfulness, які ви використовуєте для зниження рівня стресу.

1. Опишіть, як ви її практикуєте.

2. Як часто ви застосовуєте ці методи в повсякденному житті?

3. Який ефект ви відчуваєте після застосування технік?

4. Наведіть приклади того, як ці методи допомагають вам зменшити стрес і підвищити концентрацію.

Подумайте, чи є додаткові техніки релаксації, які могли б бути корисними для вас. Як можна інтегрувати ці практики у ваш щоденний графік для максимального ефекту?

ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ

1. Як розпізнавати та управляти своїми емоціями?
2. Які основні причини стресу?
3. Які методи релаксації ви знаєте?
4. Як розвивати емоційну стійкість?
5. Як ефективно спілкуватись у стресових ситуаціях?
6. Як подолати негативні думки?

Рекомендована література: основна: 1-3, 5; додаткова: 2-4, 6.

ТЕМА 10
УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГІЄЮ ТА ЗДОРОВ'ЯМ

Мета: визначити ключові принципи управління енергією та здоров'ям, зокрема важливість фізичної активності, здорового харчування та балансу між роботою та відпочинком для підтримки високої продуктивності; розглянути, як здоровий спосіб життя сприяє успішності в особистому та професійному житті.

Ключові поняття: енергетичний менеджмент, здоровий спосіб життя, фізична активність, харчування, сон, стрес-менеджмент, хронобіологія.

ПЛАН

1. Основи фізичної активності для продуктивності.
2. Харчування для підтримки енергії.
3. Баланс роботи та відпочинку.
4. Вплив здорового способу життя на успішність.

1. Основи фізичної активності для продуктивності

Фізична активність є ключовим елементом здорового способу життя, що сприяє не лише зміцненню тіла, але й покращенню розумових здібностей і загальної продуктивності. Рух – це основа життєвої енергії, а регулярні фізичні навантаження стають надійним способом підтримки як фізичного, так і психологічного благополуччя. Завдяки активному способу життя ми отримуємо більше енергії, покращуємо концентрацію, зменшуємо рівень стресу і підвищуємо загальну якість свого існування.

Однією з основних переваг фізичних вправ є покращення кровообігу, що сприяє постачанню мозку киснем і поживними речовинами. Це підвищує його працездатність і допомагає досягати кращих результатів у повсякденній діяльності.

Тренування стимулюють викид ендорфінів – гормонів, що дарують відчуття радості та енергії, і саме вони створюють бадьорий настрій, який допомагає ефективніше справлятися зі щоденними завданнями. Фізична активність виступає своєрідним природним антидепресантом, знімаючи напругу і заспокоюючи нервову систему. Крім того, регулярні вправи сприяють поліпшенню сну, що безпосередньо впливає на наші сили та здатність зосереджуватись на важливих завданнях.

Важливо зазначити, що рухливий спосіб життя позитивно впливає на когнітивні функції. Фізичні навантаження допомагають покращити увагу, пам'ять і стимулюють появу нових ідей, підвищуючи креативність. Вони також сприяють зниженню рівня тривожності, розслабленню розуму і створенню гармонії між тілом і думками. Це робить фізичну активність незамінним інструментом для підвищення продуктивності в різних аспектах життя.

Різні види фізичної активності можуть задовольнити потреби кожної людини залежно від її вподобань і цілей. Кардіотренування, такі як біг, плавання чи їзда на велосипеді, покращують кровообіг і забезпечують організм киснем. Силові вправи допомагають зміцнити м'язи та підвищити витривалість,

тоді як йога чи пілатес спрямовані на досягнення гармонії між тілом і розумом, знімаючи напругу та розвиваючи гнучкість. Навіть проста прогулянка на свіжому повітрі здатна значно покращити настрій і стимулювати мислення.

Щоб інтегрувати фізичну активність у своє повсякденне життя, достатньо внести невеликі зміни у звичний розпорядок. Ранкові тренування можуть заряджити енергією на весь день, тоді як короткі розминки під час робочих перерв допоможуть підтримувати бадьорість. Вечірні вправи сприяють розслабленню і поліпшенню сну. Вихідні можна використовувати для активного відпочинку, приділяючи час прогулянкам, спортивним іграм або відвідуванню фітнес-залів.

Для початківців важливо почати з малого і поступово збільшувати інтенсивність навантажень. Обираючи види активності, які приносять задоволення, можна значно полегшити адаптацію до нового способу життя. Регулярність занять, навіть три рази на тиждень по 30-40 хвилин, приносить значні переваги для здоров'я та продуктивності. Спільні тренування з друзями чи колегами роблять заняття приємнішими, а консультація з лікарем перед початком нових фізичних навантажень допомагає уникнути можливих ризиків.

Фізична активність – це інвестиція в майбутнє, що дозволяє жити повноцінно, досягати цілей і відчувати радість від життя. Регулярні тренування сприяють не лише фізичному здоров'ю, а й створюють міцну основу для продуктивності, творчості та емоційного балансу, необхідних для успіху в будь-якій сфері.

2. Харчування для підтримки енергії

Правильне харчування є основою нашого здоров'я, доброго самопочуття і високого рівня енергії, необхідного для активного і продуктивного життя. Те, що ми їмо, безпосередньо впливає на нашу здатність виконувати повсякденні завдання, підтримувати позитивний настрій і зберігати високу працездатність. Їжа забезпечує організм енергією, яку він використовує для роботи всіх систем, і правильний вибір продуктів дозволяє ефективно підтримувати цей процес.

Поживні речовини, які ми отримуємо з їжі, перетворюються на енергію, яка потрібна як для фізичної, так і для розумової діяльності. Стабільність рівня цукру в крові, що забезпечується збалансованим харчуванням, допомагає уникати раптових перепадів енергії, які часто супроводжуються відчуттям втоми. Збалансований раціон не лише підтримує наш фізичний стан, а й сприяє здоров'ю всіх органів і систем, забезпечуючи їх необхідними вітамінами, мінералами та іншими важливими елементами.

Особливе значення правильне харчування має для мозкової діяльності. Завдяки поживним речовинам, мозок отримує кисень і необхідні елементи для покращення концентрації, пам'яті та розвитку творчих здібностей. Щоб досягти такого ефекту, важливо включати до раціону продукти, що є джерелом тривалої енергії, такі як складні вуглеводи, які містяться у цільнозернових продуктах, бобових та кашах. Білки, що їх можна знайти у м'ясі, рибі, яйцях та молочних продуктах, сприяють відновленню тканин і будівництву м'язів. Здорові жири, наявні в авокадо, горіхах, насінні та оливковій олії, забезпечують не лише

енергію, а й підтримують нормальну функцію мозку. Фрукти та овочі, багаті на вітаміни, мінерали й антиоксиданти, допомагають зміцнити імунітет і захищають клітини від пошкоджень.

Для підтримки енергії протягом усього дня важливо дотримуватися принципів регулярного харчування. Оптимальним є поділ щоденного раціону на 5-6 невеликих прийомів їжі, що дозволяє підтримувати стабільний рівень цукру в крові та уникати енергетичних спадів. Різноманітність продуктів у раціоні є важливою для отримання всіх необхідних поживних речовин, тоді як обмеження вживання оброблених продуктів допомагає мінімізувати вплив шкідливих компонентів на організм.

Також не варто забувати про достатнє споживання води, адже вона відіграє ключову роль у підтримці нормального водного балансу, виведенні токсинів та забезпеченні оптимальної роботи всіх систем організму.

На енергетичний рівень також впливають інші аспекти способу життя. Повноцінний сон відіграє важливу роль у відновленні сил, забезпечуючи нас енергією для нового дня. Регулярна фізична активність стимулює роботу організму і сприяє підвищенню витривалості. Водночас важливо контролювати рівень стресу, оскільки хронічна напруга може виснажувати ресурси організму, знижуючи відчуття бадьорості.

Дотримання принципів правильного харчування є ключем до підтримки високої енергії та продуктивності. Важливо звертати увагу на якість продуктів, їхню різноманітність і регулярність прийомів їжі. Турбота про свій раціон – це не лише спосіб покращити самопочуття, а й важлива інвестиція у здоров’я, довголіття та активне життя.

3. Баланс роботи та відпочинку

У сучасному світі, де темп життя стає дедалі швидшим, а вимоги до продуктивності зростають, досягнення балансу між роботою та особистим життям перетворюється на справжній виклик. Проте саме цей баланс є основою гармонійного, здорового та щасливого життя, що дозволяє зберігати ефективність у професійній діяльності та задоволення в особистій сфері. Поняття балансу роботи та відпочинку не зводиться до рівномірного розподілу часу між цими сферами, а радше до відчуття гармонії, коли обидві частини життя приносять радість і не викликають постійного стресу чи емоційного вигорання.

Відсутність такого балансу часто призводить до негативних наслідків для здоров’я. Постійна перевтома, проблеми зі сном, зниження імунітету та емоційне виснаження є звичними супутниками тих, хто нехтує відпочинком. Однак парадоксально, люди, які вміють виділяти час на відновлення, демонструють вищу продуктивність. Відпочинок сприяє творчому мисленню, розширює можливості для вирішення складних завдань і дозволяє краще використовувати свої ресурси. Він також відкриває простір для особистого життя: часу, який можна провести з родиною, друзями, займаючись хобі або іншими улюбленими справами. Саме такі моменти додають глибини життю, приносячи задоволення та радість.

Досягти гармонії між роботою та відпочинком можливо лише за умови свідомого підходу до планування свого часу. Ефективне використання часу потребує чіткого розподілу між робочими завданнями та моментами для відпочинку. Складання розкладу, визначення пріоритетів і зосередження на найважливіших справах дозволяють уникнути хаосу. Важливим є й уміння делегувати завдання, розуміючи, що неможливо зробити все самостійно. Відмова від мультизадачності, яка лише створює ілюзію продуктивності, також допомагає краще справлятися з роботою.

Встановлення меж між роботою і відпочинком стає основоположним принципом. Спроба працювати без обмежень часто призводить до виснаження, тому важливо створити чіткий графік, коли ви працюєте, а коли відпочиваєте, і дотримуватися його. Ритуали, які допомагають переключатися з одного стану в інший, можуть значно полегшити цей процес. Наприклад, прогулянка після роботи, заняття спортом або просте відключення гаджетів сприяють переходу до стану розслаблення.

Соціальні зв'язки відіграють важливу роль у відновленні енергії. Час, проведений із друзями чи сім'єю, наповнює життя емоціями і допомагає позбутися напруги. Хобі, які приносять задоволення, теж є невід'ємною складовою гармонійного життя. Такі заняття допомагають розслабитися, відволіктися від роботи та відновити внутрішню рівновагу. Здоровий спосіб життя, який включає правильне харчування, регулярні фізичні навантаження і повноцінний сон, забезпечує організм необхідними ресурсами для підтримки енергії та життєвого тонусу.

Водночас важливо пам'ятати, що досягнення ідеального балансу – це не статична мета, а динамічний процес, який потребує гнучкості. У житті можуть виникати періоди, коли певна сфера потребує більше уваги, але головне – прагнути до гармонії й уникати крайнощів. Вміння говорити «ні» завданням, які перевантажують, турбота про себе і своє благополуччя, а також готовність адаптуватися до змін допоможуть зберегти цей баланс.

Гармонія між роботою та відпочинком дарує не лише фізичне і емоційне здоров'я, а й задоволення від життя. Вона дозволяє ефективно працювати, насолоджуватися кожним днем і відчувати себе щасливими. Інвестуючи час і зусилля у встановлення цього балансу, ви отримаєте безцінну винагороду у вигляді здоров'я, продуктивності та гармонійного життя.

4. Вплив здорового способу життя на успішність

Здоровий спосіб життя – це не просто сучасна тенденція, а ключ до гармонійного та успішного існування в усіх аспектах. Він слугує фундаментом для досягнення життєвих цілей, забезпечуючи міцне здоров'я, емоційну стійкість і загальне задоволення від життя. Успіх часто асоціюється з кар'єрними здобутками, проте справжній успіх включає і щасливі стосунки, і внутрішній спокій, і високий рівень фізичної енергії. Усе це стає можливим завдяки систематичній турботі про свій організм і психіку.

Здоровий спосіб життя має потужний вплив на фізичне здоров'я. Регулярна фізична активність, збалансоване харчування та повноцінний сон

сприяють підвищенню витривалості та енергійності. Відчуваючи себе бадьорими, людина здатна ефективніше виконувати свої обов'язки, краще справлятися зі стресовими ситуаціями й успішно реалізовувати свої плани.

Водночас позитивний вплив здорового способу життя поширюється і на розумову сферу. Правильний раціон, фізичні вправи та відсутність шкідливих звичок покращують мозкову діяльність, стимулюють пам'ять і сприяють творчому мисленню. Це особливо важливо для тих, хто прагне досягати високих результатів у навчанні чи професійній діяльності, адже мозок, як і тіло, потребує живлення і тренування для продуктивної роботи.

Здоровий спосіб життя також тісно пов'язаний з емоційною стабільністю. Фізична активність сприяє виробленню ендорфінів, які дарують відчуття щастя і зменшують вплив стресу. Правильне харчування забезпечує нервову систему необхідними поживними речовинами, що допомагають підтримувати спокій і баланс у напружені моменти.

Ця емоційна рівновага позитивно впливає на стосунки з іншими людьми. Енергійність, оптимізм і відкритість, які притаманні тим, хто веде здоровий спосіб життя, сприяють налагодженню міцних соціальних зв'язків, що, у свою чергу, є невід'ємною частиною успішного і щасливого життя.

Самооцінка людини також значною мірою залежить від її ставлення до власного здоров'я. Коли ми дбаємо про себе, займаємося спортом, харчуємося корисними продуктами й уникаємо шкідливих звичок, з'являється відчуття впевненості у своїх силах і здатності долати труднощі. Це допомагає будувати більш амбітні плани й успішно їх реалізовувати. Окрім цього, здоровий спосіб життя дарує відчуття контролю над власним життям, що є важливим елементом внутрішньої гармонії.

Переходячи до здорового способу життя, важливо пам'ятати, що зміни мають бути поступовими. Неможливо радикально змінити звички за одну ніч, але маленькі кроки, які регулярно повторюються, приводять до великих змін. Важливо визначити свої цілі, розробити план їх досягнення і знайти підтримку серед близьких чи однодумців. Навіть у моменти труднощів і сумнівів потрібно залишатися терплячим і наполегливим, адже досягнення результатів вимагає часу.

Здоровий спосіб життя є не лише запорукою фізичного та психічного благополуччя, а й інвестицією у своє майбутнє. Дбаючи про своє тіло і розум, ми створюємо основу для тривалого і щасливого життя. Завдяки цьому ми отримуємо енергію, необхідну для досягнення кар'єрних

вершин, будуємо міцні стосунки та відкриваємо для себе нові можливості. Життя наповнюється гармонією, коли ми усвідомлюємо, що здоров'я – це найцінніший ресурс, який ми маємо.

Оточуючи себе здоровими звичками, ми не лише підвищуємо якість життя, а й задаємо приклад іншим, створюючи позитивну атмосферу навколо себе. Ця інвестиція в здоров'я окупається сповна: фізична енергія, розумова ясність і емоційна стабільність стають основою для всебічного розвитку. Усе, що потрібно, – це зробити перший крок і зберігати вірність своїм прагненням.

У результаті здоровий спосіб життя перестає бути викликом і стає природною частиною щоденного існування, відкриваючи шлях до щастя, успіху і гармонії.

ТЕСТИ

1. Що таке управління енергією?
а) контроль витрат на проєкти;
б) раціональне використання фізичної, емоційної та ментальної енергії;
в) управління фінансовими потоками;
г) розподіл обов'язків між працівниками.

2. Що є основою управління здоров'ям?
а) використання виключно медичних послуг;
б) підтримка фізичного, емоційного та соціального благополуччя;
в) контроль внутрішніх ризиків компанії;
г) планування ресурсів.

3. Що включає баланс енергії?
а) лише фізичну активність;
б) оптимальне співвідношення відпочинку, роботи і фізичної активності;
в) контроль витрат на особисті потреби;
г) розподіл фінансових потоків.

4. Що таке циркадний ритм?
а) планування короткострокових завдань;
б) біологічний цикл, що регулює сон і активність протягом дня;
в) розподіл обов'язків у команді;
г) оцінка фінансових потоків.

5. Що включає техніка «активного відпочинку»?
а) лише зосередження на завданнях;
б) зміна виду діяльності для зниження втоми;
в) контроль витрат на ресурси;
г) управління логістикою.

6. Що таке енергетичні цикли?
а) плани роботи компанії;
б)періоди підйому і спаду активності людини протягом дня;
в) контроль за виконанням завдань;
г) оцінка конкурентного середовища.

7. Що означає управління стресом у контексті здоров'я?
а) планування витрат на лікування;
б) упровадження технік зниження впливу стресу на організм;
в) контроль за виконанням фінансових планів;

г) розподіл завдань між працівниками.

8. Що є прикладом підтримки емоційного здоров'я?
а) ігнорування емоцій;
б) практика медитації та технік релаксації;
в) скорочення витрат на особистий розвиток;
г) контроль внутрішніх ризиків.

9. Яка роль фізичної активності у підтримці здоров'я?
а) виключно для професійної діяльності;
б) підвищення витривалості та зниження рівня стресу;
в) розподіл ресурсів між проєктами;
г) контроль за виконанням планів.

10. Що таке гігієна сну?
а) лише кількість годин сну;
б) комплекс заходів для забезпечення якісного відпочинку;
в) розподіл завдань між учасниками проєкту;
г) управління внутрішніми ризиками.

11. Що допомагає підтримувати високий рівень енергії протягом дня?
а) постійна робота без перерв;
б) регулярні перерви та фізична активність;
в) пропуск прийомів їжі;
г) перевірка електронної пошти щогодини.

12. Який вплив має зневоднення на продуктивність?
а) підвищує концентрацію;
б) не впливає на організм;
в) знижує увагу та викликає втому;
г) покращує пам'ять.

13. Що є ключовим елементом збалансованого харчування для підтримки енергії?
а) вживання лише білків;
б) уникання вуглеводів;
в) різноманітність продуктів, що містять білки, жири та вуглеводи;
г) обмеження споживання води.

14. Який тип фізичної активності сприяє покращенню загального стану здоров'я?
а) лише інтенсивні тренування;
б) регулярні помірні навантаження, такі як ходьба чи йога;
в) постійне сидіння за робочим місцем;
г) уникнення будь-яких навантажень.

15. Що може свідчити про порушення балансу роботи та відпочинку?
а) відчуття постійної втоми та дратівливості;
б) підвищення продуктивності;
в) покращення настрою;
г) регулярні фізичні вправи.

16. Як впливає якісний сон на продуктивність?
а) знижує концентрацію;
б) покращує увагу, пам’ять і настрій;
в) не має значного впливу;
г) призводить до зниження енергії.

17. Яка звичка сприяє кращій концентрації та зниженню стресу?
а) пропуск сніданку;
б) постійне використання гаджетів перед сном;
в) практика коротких перерв і дихальних вправ;
г) робота без відпочинку.

18. Що є основою для підтримки емоційного балансу?
а) ігнорування емоційних переживань;
б) підтримка соціальних зв’язків і саморефлексія;
в) постійна багатозадачність;
г) уникання спілкування з колегами.

19. Як планування дня може вплинути на рівень енергії?
а) збільшує відчуття хаосу;
б) допомагає уникати перевантаження та знижує стрес;
в) не має значення;
г) призводить до швидшої втомлюваності.

20. Яка звичка сприяє підтримці енергетичного балансу протягом робочого дня?
а) постійне сидіння без перерв;
б) регулярне вживання кави;
в) чередування розумової роботи з фізичною активністю;
г) відмова від обіду.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Основи фізичної активності для продуктивності.

Опишіть, як фізична активність впливає на вашу продуктивність, зазначте, які види фізичної активності ви застосовуєте для покращення продуктивності, а також як часто ви займаєтесь фізичними вправами і скільки часу на це витрачаєте. Проаналізуйте, як змінилася ваша продуктивність після впровадження фізичних вправ у ваш розклад та які конкретні результати ви

помітили в собі після регулярних тренувань (наприклад, покращення концентрації, зменшення втоми). Для виконання завдання, детально опишіть, як фізична активність впливає на вашу загальну ефективність впродовж дня, а також визначте, які види вправ найкраще підходять для покращення вашої концентрації та енергії.

Таблиця 1 – Види фізичної активності для покращення продуктивності

Вид фізичної активності	Частота виконання	Тривалість	Вплив на продуктивність
Прогулянки пішки	3 рази на тиждень	30 хвилин	Покращення концентрації, зменшення стресу
…….			

Додайте власні види фізичної активності до таблиці, враховуючи ваші звички та потреби для продуктивності.

Завдання 2. Вплив здорового способу життя на успішність.

Для виконання завдання оцініть ваш поточний стан фізичної активності, харчування, балансу між роботою та відпочинком і здорового способу життя. Заповніть відповідні таблиці згідно з вашим досвідом і результатами самоаналізу.

Таблиця 2 – Аспекти здорового способу життя та їх вплив на успішність

Аспект здорового способу життя	Вплив на успішність	Зміни в стилі життя	План покращення
…..			
….			

Після заповнення таблиць підготуйте короткий звіт, в якому зробіть висновки щодо того, як ваші поточні звички сприяють збереженню енергії та підтримці здоров'я. Також вкажіть, які зміни ви б хотіли внести для покращення своєї продуктивності та успішності.

ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ

1. Що таке енергетичний менеджмент і як він відрізняється від тайм-менеджменту?
2. Які основні засади здорового способу життя?
3. Як фізична активність впливає на нашу енергію та продуктивність?
4. Яке харчування є оптимальним для підтримки високого рівня енергії?
5. Як забезпечити собі якісний сон і відпочинок?
6. Які ефективні методи боротьби зі стресом ви знаєте?
7. Як синхронізувати свій біоритм із природними циклами?

Рекомендована література: основна: 1, 2, 5; додаткова: 1-3, 7.

ТЕМА 11
ЦИФРОВИЙ САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Мета: визначити основні принципи та стратегії цифрового самоменеджменту; розглянути інструменти для ефективного управління часом, боротьби з цифровою залежністю, а також планування і організації роботи в цифровому середовищі для досягнення більшої продуктивності та гармонії в роботі й особистому житті.

Ключові поняття: цифрова детоксикація, інформаційна гігієна, продуктивність онлайн, цифрові інструменти, кібербезпек, омніфокус, цифрова грамотність.

ПЛАН

1. Інструменти для управління часом онлайн.
2. Протидія цифровій залежності.
3. Планування та організація роботи в цифровому середовищі.
4. Управління інформаційними потоками.

1. Інструменти для управління часом онлайн

У сучасному світі, де час стає найціннішим ресурсом, ефективне управління ним є життєво важливим. Онлайн-інструменти для управління часом відкривають широкі можливості для організації роботи, встановлення пріоритетів і досягнення цілей. Вони стають незамінними помічниками як для фрилансерів і студентів, так і для менеджерів і всіх, хто прагне оптимізувати свій день. Завдяки цим інструментам можна не лише структурувати завдання, а й зробити процес роботи більш продуктивним.

Однією з ключових функцій таких інструментів є можливість планування. Вони дозволяють створювати списки завдань, встановлювати дедлайни та розбивати великі проєкти на менші, що робить їх виконання більш керованим і досяжним.

Інтеграція календарів допомагає візуалізувати розклад і синхронізувати його з іншими платформами, такими як *Google Calendar або Outlook*. Ще одна важлива функція – нагадування, завдяки яким користувачі отримують сповіщення про дедлайни, зустрічі чи інші важливі події, що дозволяє уникнути пропусків чи забутих задач.

Онлайн-інструменти для управління часом також сприяють командній роботі. Можливість делегувати завдання, спільно працювати над проєктами та обмінюватися файлами значно спрощує комунікацію в колективах. Для аналізу ефективності ці інструменти пропонують функції відстеження прогресу та виявлення проблемних зон, що дозволяє вдосконалювати робочі процеси й досягати більш високих результатів.

Серед популярних рішень у цій сфері виділяються такі інструменти, як Trello, який надає можливість візуально організувати проєкти за допомогою дощок, списків і карток. Asana підходить для управління завданнями та проєктами в командах будь-якого розміру, а *Notion* комбінує функції блокнота, бази знань, планувальника та інструменту для створення контенту. *Todoist*

спрощує створення й управління списками завдань завдяки простому інтерфейсу, тоді як *Google Calendar* пропонує класичний онлайн-календар із безліччю функцій. *Microsoft To Do* інтегрується з іншими продуктами Microsoft, роблячи процес управління завданнями ще зручнішим.

Щоб обрати правильний інструмент, слід враховувати свої індивідуальні потреби та пріоритети. Варто звернути увагу на функціональність, інтуїтивність інтерфейсу, можливість інтеграції з іншими програмами, які ви використовуєте, а також відповідність ціни вашому бюджету.

Для ефективного використання обраного інструменту важливо визначити свої цілі й розробити систему організації завдань. Регулярне оновлення інформації, послідовне дотримання створеної системи та експериментування з різними варіантами допоможуть знайти оптимальний спосіб роботи. Водночас варто пам'ятати, що перевантаження себе надмірною кількістю завдань може знизити продуктивність, тому пріоритети необхідно визначати ретельно.

Онлайн-інструменти для управління часом мають величезний потенціал для підвищення продуктивності. Вони допомагають досягти більшого за менший час і зробити процес роботи більш структурованим. Головне – обрати інструмент, який відповідатиме вашим потребам, і використовувати його регулярно, щоб досягти максимального ефекту.

2. Протидія цифровій залежності

У сучасну епоху цифрові технології стали невід'ємною частиною нашого життя, пропонуючи безліч зручностей і можливостей. Однак разом із цими перевагами виникла серйозна проблема – цифрова залежність. Смартфони, планшети та комп'ютери, які постійно поруч, часто використовуються надмірно, що негативно впливає на наше фізичне та психічне здоров'я, стосунки з оточуючими та загальну продуктивність.

Основою цифрової залежності стають кілька ключових факторів. По-перше, це психологічні особливості людини. Ми прагнемо миттєвого задоволення, намагаємося уникнути нудьги або знизити соціальну тривожність, і гаджети стають для нас легким способом задовольнити ці потреби. По-друге, пристрої та додатки розроблені так, щоб утримувати увагу користувача якомога довше.

Постійні сповіщення, лайки, повідомлення створюють ефект очікування, який змушує нас знову й знову перевіряти екран. Цей механізм активно використовує нашу природну схильність до звичок, перетворюючи корисні інструменти на джерело залежності.

Надмірне використання гаджетів має серйозні наслідки. Воно може призводити до проблем зі сном, погіршення зору та зниження концентрації уваги. Людина стає менш продуктивною, її здатність зосереджуватися на важливих завданнях зменшується. Крім того, цифрова залежність часто викликає емоційне виснаження, яке може спричинити тривогу та навіть депресію. Залежність від гаджетів впливає також на стосунки: ми починаємо проводити менше часу з близькими людьми, віддаючи перевагу віртуальному світу.

Вирішення цієї проблеми вимагає свідомого підходу й зусиль. Першим кроком є усвідомлення того, що проблема існує. Важливо проаналізувати, як часто ви використовуєте гаджети і які аспекти вашого життя при цьому страждають. Після цього варто впровадити зміни у свої звички. Наприклад, встановлення чітких меж для використання пристроїв, таких як відмова від телефону під час їжі, перед сном або на зустрічах із друзями, може значно знизити рівень залежності. Альтернативні заняття, такі як читання книг, заняття спортом або спілкування з близькими, допоможуть перенести увагу з гаджетів на реальний світ.

Ще один ефективний спосіб зменшити цифрову залежність – обмежити кількість сповіщень на телефоні. Кожне нове повідомлення викликає бажання перевірити пристрій, тому скорочення цього потоку інформації може знизити вашу прив'язаність до гаджетів. Не менш важливим є пошук підтримки серед близьких. Відкрита розмова про проблему допоможе знайти союзників, які будуть сприяти вашим змінам і підтримувати вас у складні моменти.

Якщо самостійно впоратися з залежністю не виходить, варто звернутися до фахівця. Психолог допоможе визначити причини вашої залежності та розробить індивідуальний план дій, який дозволить повернути контроль над вашим життям. Це може включати як зміну поведінкових звичок, так і глибшу роботу з емоційними аспектами проблеми.

Цифрові технології є потужним інструментом, який, за умови правильного використання, здатен покращувати наше життя. Водночас важливо не дозволяти їм забирати у нас те, що дійсно має значення. Повернення до рівноваги між цифровим і реальним світом є складним завданням, але результат того вартий.

Знайшовши баланс, ви зможете насолоджуватися перевагами технологій, не жертвуючи своїм здоров'ям і стосунками. Пам'ятайте, що багато людей стикаються з цією проблемою, і ви не самотні. Звернення за допомогою, підтримка близьких і свідоме бажання змінити своє життя допоможуть вам досягти гармонії.

3. Планування та організація роботи в цифровому середовищі

Сучасний світ роботи дедалі більше занурюється в цифрову сферу, де електронні листи, онлайн-зустрічі та хмарні сховища стали звичними інструментами щоденного функціонування. У такому середовищі важливо не просто реагувати на виклики, а й активно організовувати свою діяльність, що вимагає ефективного підходу до планування. Це не лише складання списків завдань, а комплексний процес, спрямований на оптимізацію роботи, починаючи від формулювання цілей і визначення пріоритетів і закінчуючи правильним розподілом часу та ресурсів.

Однією з головних причин важливості планування є інформаційне перевантаження. Щодня ми стикаємося з величезним потоком даних, який може вивести з рівноваги навіть найбільш організованих людей. Уміння структурувати цей потік і виділяти найважливіше стає запорукою продуктивності.

Окрім того, з поширенням віддаленої роботи питання самоорганізації набуває ще більшого значення. Робота з дому або в коворкінгу часто супроводжується розмиттям меж між професійним та особистим життям, а добре спланований графік допомагає уникнути прокрастинації та підтримувати продуктивність.

Сучасні технології відкривають перед нами можливості працювати в режимі мультизадачності, але надмірна кількість завдань одночасно може знижувати загальну ефективність. У цьому випадку планування дозволяє зосередитися на виконанні одного завдання за раз, поступово просуваючись до кінцевої мети.

Для цього важливо чітко визначити свої цілі, розставити пріоритети й розділити великі завдання на менші частини, які легше виконати. Дотримання встановлених дедлайнів дисциплінує, а гнучкість дозволяє адаптуватися до змін, які можуть виникати в процесі роботи.

Для впровадження цих принципів існує безліч інструментів. Цифрові календарі, як-от Google Calendar, Outlook чи Apple Calendar, допомагають структурувати час і відслідковувати важливі події. Менеджери завдань, такі як Trello, Asana або Todoist, спрощують організацію роботи й дозволяють відстежувати прогрес у виконанні проєктів. Для тих, хто надає перевагу ручним записам, звичайні блокноти залишаються надійним способом упорядкування думок.

Не менш важливим є організація робочого простору, що охоплює як фізичне середовище, так і цифровий простір. Чистий робочий стіл сприяє концентрації уваги, а систематизація файлів у логічно структурованих папках дозволяє швидко знаходити потрібну інформацію. Використання ярликів для часто використовуваних програм і документів економить час і робить роботу комфортнішою.

Однак навіть найкращі плани можуть зіткнутися з головною перешкодою продуктивності – прокрастинацією. Щоб подолати її, можна використовувати різні методи.

Наприклад, техніка «Помідоро» пропонує працювати короткими інтервалами з перервами, що допомагає уникнути перевантаження. Метод Канбан передбачає виділення часу для перевірки пошти й соцмереж, що зменшує вплив цифрових відволікачів. Техніка двох хвилин наголошує на важливості негайного виконання завдань, які можна завершити за короткий проміжок часу.

Розвиток навичок планування та організації є важливим для досягнення успіху. Ці вміння сприяють зниженню рівня стресу, підвищенню продуктивності й відкривають більше можливостей для кар’єрного росту. Оскільки кожна людина унікальна, важливо експериментувати з різними методами й інструментами, щоб знайти ті, які найкраще відповідають вашим потребам і стилю роботи. У підсумку, ефективне планування стає не лише ключем до професійного успіху, а й способом створення гармонійного та збалансованого життя.

4. Управління інформаційними потоками

Управління інформаційними потоками є важливим процесом, що охоплює створення, збереження, обробку, передачу та використання інформації. У сучасному світі, де інформація стала одним із найцінніших ресурсів, вміння ефективно управляти нею визначає успіх організацій. В умовах цифрової трансформації правильне управління інформацією сприяє оптимізації процесів, підвищенню продуктивності та досягненню конкурентних переваг. Швидкий доступ до точних даних дозволяє приймати обґрунтовані рішення, забезпечуючи гнучкість і адаптивність до змін у ринкових умовах.

Одним із ключових аспектів управління є збір інформації, що передбачає визначення джерел даних і розробку процедур для їхнього ефективного отримання. Ці дані мають бути підготовлені до подальшого використання, що вимагає їхнього правильного форматування та структурування.

Наступним етапом є збереження інформації, для чого використовуються сучасні системи, що забезпечують безпечне і доступне зберігання. Важливою є також обробка даних, яка включає сортування, аналіз і трансформацію, що дозволяє отримувати корисну інформацію, необхідну для прийняття рішень.

Передача даних є ще одним важливим процесом, який вимагає вибору надійних каналів і забезпечення захисту інформації під час передачі. Завершальним етапом є використання зібраної інформації, що передбачає надання доступу авторизованим користувачам та використання інструментів для аналізу й візуалізації.

Ефективне управління інформацією потребує також впровадження сучасних технологій, таких як системи управління базами даних, бізнес-аналітика, хмарні технології та штучний інтелект. Наприклад, хмарні сервіси забезпечують масштабованість і доступність даних, а штучний інтелект автоматизує рутинні процеси й аналіз великих обсягів інформації.

Водночас управління інформаційними потоками стикається із серйозними викликами. Зростання обсягів даних ускладнює їхнє зберігання та обробку. Різноманітність форматів інформації створює потребу в інтеграції та конвертації даних, що вимагає використання спеціальних інструментів.

Не менш актуальними є питання безпеки: захист даних від кіберзагроз є критично важливим завданням для будь-якої організації. Крім того, компанії зобов’язані враховувати законодавчі вимоги щодо захисту персональних даних, що накладає додаткові обмеження на способи обробки й збереження інформації.

Для досягнення успіху в умовах сучасного інформаційного середовища організації повинні постійно вдосконалювати свої системи управління даними. Це включає впровадження нових технологій, адаптацію до змін у законодавстві, розвиток навичок співробітників та створення культури захисту інформації. Управління інформаційними потоками є безперервним процесом, який забезпечує основу для ефективної діяльності та конкурентоспроможності в сучасному світі.

ТЕСТИ

1. Що таке цифровий самоменеджмент?

а) контроль за цифровими витратами;

б) використання технологій для ефективного управління часом і завданнями;

в) управління ресурсами між проєктами;

г) розподіл обов'язків у команді.

2. Який інструмент є прикладом цифрового самоменеджменту?

а) ручний блокнот;

б) додатки для тайм-менеджменту (наприклад, trello, asana);

в) контроль за виконанням завдань вручну;

г) впровадження внутрішніх стандартів.

3. Що таке цифрова гігієна?

а) використання виключно сучасних пристроїв;

б) практики для безпечного та збалансованого використання цифрових технологій;

в) контроль фінансових потоків;

г) планування короткострокових завдань.

4. Що означає техніка «глибокої роботи»?

а) робота над декількома завданнями одночасно;

б) зосередження на складних і важливих завданнях без відволікань;

в) контроль за витратами компанії;

г) управління ризиками.

5. Що таке автоматизація у цифровому самоменеджменті?

а) виконання завдань вручну;

б) використання інструментів для скорочення рутинної роботи;

в) контроль за фінансовими потоками;

г) розподіл ресурсів між підрозділами.

6. Що означає цифровий детокс?

а) збільшення часу, проведеного за гаджетами;

б) тимчасова відмова від використання цифрових пристроїв;

в) контроль за внутрішніми ризиками компанії;

г) планування завдань вручну.

7. Яка роль хмарних технологій у цифровому самоменеджменті?

а) управління фізичними ресурсами;

б) доступ до файлів і даних з будь-якого пристрою;

в) контроль витрат на проєкти;

г) розподіл обов'язків між працівниками.

8. Що таке розумне планування у цифровому форматі?
а) визначення завдань вручну;
б) використання додатків і алгоритмів для оптимізації розкладу;
в) контроль за виконанням фінансових планів;
г) управління внутрішніми ризиками.

9. Який метод допомагає уникнути перевантаження інформацією?
а) ігнорування завдань;
б) фільтрація контенту і обмеження доступу до джерел інформації;
в) збільшення кількості пристроїв;
г) розподіл ресурсів між проєктами.

10. Що є прикладом цифрового самоменеджменту?
а) впровадження хмарних технологій і додатків для організації роботи;
б) розподіл завдань вручну;
в) контроль витрат на особисті потреби;
г) управління ризиками компанії.

11. Який інструмент допомагає керувати часом у цифровому середовищі?
а) календар Google чи Microsoft Outlook;
б) записник на папері;
в) телефонна книга;
г) фізичний таймер.

12. Що таке метод «Pomodoro» у цифровому самоменеджменті?
a) планування довгострокових цілей;
b) чергування роботи короткими інтервалами з перервами;
c) повна відмова від перерв;
d) виконання кількох завдань одночасно.

13. Як можна знизити цифрове перевантаження?
a) відкривати багато вкладок у браузері;
b) регулярно перевіряти пошту кожні 5 хвилин;
c) використовувати фільтри для відбору важливої інформації;
d) працювати без відпочинку.

14. Що таке цифрові відволікання?
a) зосередженість на роботі без перерв;
b) постійні сповіщення від соцмереж і додатків;
c) планування робочого дня;
d) регулярний цифровий детокс.

15. Яка звичка допомагає уникнути прокрастинації у цифровому середовищі?

a) відкладати важливі завдання на потім;
b) використовувати списки справ і дедлайни;
c) постійно перевіряти соцмережі;
d) працювати без перерв.

16. Що таке «цифровий мінімалізм»?
a) постійне використання всіх доступних додатків;
b) обмеження цифрових інструментів до найнеобхідніших;
c) використання всіх нових технологій;
d) робота без технологій.

17. Як можна ефективно організувати цифровий робочий простір?
a) зберігати всі файли в одній папці;
b) використовувати структуру папок і теги для швидкого доступу;
c) відмовитися від цифрових інструментів;
d) працювати без будь-якої організації.

18. Що допомагає підтримувати концентрацію під час роботи онлайн?
a) часті перерви на соціальні мережі;
b) вимкнення сповіщень під час роботи;
c) робота з відкритими десятками вкладок у браузері;
d) постійне перемикання між завданнями.

19. Яка стратегія допомагає уникати відволікань під час роботи за комп'ютером?
a) встановлення додатків для блокування соцмереж;
b) перевірка пошти щоп'ять хвилин;
c) паралельне виконання кількох задач;
d) відмова від планування часу.

20. Що означає керування цифровими сповіщеннями?
a) увімкнення всіх повідомлень для контролю інформації;
b) встановлення пріоритетів та обмеження непотрібних сповіщень;
c) ігнорування всіх сповіщень;
d) збільшення кількості додатків для кращого контролю.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Використання цифрових інструментів (із ходом виконання). Оберіть додаток для управління часом або завданнями, ознайомтеся з його функціями та налаштуйте для своїх потреб.

Хід виконання:

1. Знайдіть програму (наприклад, Trello, Notion, Google Calendar).
2. Внесіть основні завдання на тиждень у додаток.

3. Використовуйте програму щодня для моніторингу виконання завдань.

Завдання 2. Управління цифровим середовищем (із методичними вказівками).

Систематизуйте свої цифрові файли та зменште відволікальні фактори у смартфоні.

Методичні вказівки:

1. Організуйте файли за папками (робота, особисте, навчання).
2. Встановіть ліміти використання соцмереж.

ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ

1. Як боротися з інформаційним перевантаженням?
2. Які цифрові інструменти можуть підвищити вашу продуктивність?
3. Як захистити себе від кіберзагроз?
4. Як збалансувати використання цифрових пристроїв і реальне життя?
5. Як розвивати цифрову грамотність?
6. Що таке омніфокус? Як він впливає на нашу концентрацію?

Рекомендована література: основна: 1, 2-4, 6; додаткова: 2, 3, 8.

ТЕМА 12
РОЗВИТОК ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Мета: визначити основні аспекти розвитку емоційного інтелекту (EQ), зокрема важливість самоусвідомлення, самоконтролю, емпатії та управління взаємовідносинами для досягнення емоційної гармонії та ефективної взаємодії з оточенням; розглянути техніки розвитку EQ та його застосування у стресових ситуаціях для підвищення стійкості і продуктивності.

Ключові поняття: емоційна самосвідомість, соціальна свідомість, самомотивація , управління відносинами, емпатія, соціальні навички.

ПЛАН

1. Самоусвідомлення та самоконтроль.
2. Емпатія та управління взаємовідносинами.
3. Техніки розвитку EQ.
4. Використання емоційного інтелекту у стресових ситуаціях.

1. Самоусвідомлення та самоконтроль

Самоусвідомлення та самоконтроль – це фундаментальні складові розвитку особистості, які глибоко пов’язані між собою і впливають на всі аспекти життя. Самоусвідомлення полягає у здатності людини розуміти свої сильні та слабкі сторони, емоції, думки, цінності та мотиви. Це процес, що дозволяє пізнати себе, оцінити свої дії, бажання та ставлення до навколишнього світу.

Він не є чимось статичним, а радше постійним і безперервним шляхом до самопізнання, що супроводжує людину протягом усього життя. Завдяки самоусвідомленню ми можемо краще зрозуміти свої потреби, навчитися приймати зважені рішення, налагоджувати стосунки та розвиватися.

Конфлікти неминучі, але ними можна ефективно управляти.

Коли людина здатна поглянути на себе збоку і критично оцінити свої дії, це відкриває нові можливості для гармонійного життя. Такий рівень усвідомленості дозволяє приймати рішення, які враховують не лише зовнішні обставини, але й внутрішні цінності та переконання. Завдяки цьому людина може уникати багатьох конфліктів, знаходити порозуміння з іншими людьми, будувати більш міцні стосунки.

Водночас глибше усвідомлення власних слабкостей створює умови для розвитку сильних сторін, адже без розуміння своїх недоліків неможливо вдосконалюватися. Самоусвідомлення стає джерелом особистісного зростання, оскільки, розуміючи себе, ми можемо працювати над покращенням свого життя.

Самоконтроль, у свою чергу, є здатністю людини керувати своїми емоціями, думками та поведінкою. Це вміння зосереджуватися на поставлених цілях, долати труднощі, відкладати миттєві бажання задля досягнення більш значущих результатів.

Самоконтроль сприяє розвитку позитивних звичок і допомагає уникати шкідливих дій. Здатність контролювати свої імпульси дозволяє людині краще справлятися зі стресовими ситуаціями, зберігаючи спокій і зосередженість навіть у найскладніших обставинах. Він допомагає залишатися продуктивним, організованим і спрямованим на досягнення довгострокових цілей.

Розвивати ці якості можна за допомогою різних практик. Наприклад, ведення щоденника допомагає фіксувати свої думки, емоції та досвід, що дозволяє краще зрозуміти себе. Медитація сприяє розвитку внутрішньої зосередженості, допомагаючи досліджувати свої почуття та розвивати силу самоспостереження.

Зворотній зв'язок від інших людей дає змогу оцінити себе з боку, побачити те, що не завжди помітно самостійно. Ставлення конкретних цілей дозволяє концентрувати увагу і тримати себе у фокусі на шляху до їхнього досягнення. Практика вдячності, коли людина свідомо фіксує позитивні моменти у своєму житті, сприяє підвищенню загального рівня задоволення та оптимізму.

Таким чином, самоусвідомлення і самоконтроль є важливими інструментами для гармонійного розвитку та досягнення успіху. Ці якості допомагають людині зрозуміти себе, приймати мудрі рішення, будувати міцні стосунки, долати перешкоди й досягати своїх мрій. Їхній розвиток вимагає часу, зусиль і постійної роботи над собою, але результати цього процесу безперечно варті докладених зусиль.

2. Емпатія та управління взаємовідносинами

Емпатія – це унікальна здатність людини розуміти емоції, почуття та потреби інших, а також співпереживати їм, бачачи світ їхніми очима. Це не просто співчуття, а глибокий і активний процес, який вимагає щирого бажання зрозуміти іншу людину.

Емпатія є основою для побудови гармонійних взаємовідносин, адже вона дозволяє нам сприймати людей у всій їхній складності, враховуючи їхній внутрішній світ і обставини. Ця якість допомагає створювати довірливу атмосферу, де кожен може відчути себе почутим і зрозумілим.

Коли ми щиро намагаємося відчути те, що відчуває інша людина, ми починаємо краще розуміти її потреби, мотиви та емоції. Це глибше розуміння стає ключовим фактором у налагодженні взаємовідносин, дозволяючи будувати міцні зв'язки, які ґрунтуються на взаємній довірі та повазі. Емпатія також покращує якість спілкування, адже розуміння почуттів іншої людини допомагає нам обирати найбільш підходящі слова, інтонацію та манеру поведінки.

Ми стаємо більш уважними до деталей, які можуть бути важливими для співрозмовника, і це робить комунікацію ефективнішою та більш емоційно насиченою.

Одним із найважливіших аспектів емпатії є її роль у вирішенні конфліктів. Уміння побачити ситуацію очима іншої людини дозволяє нам знаходити компромісні рішення, які враховують потреби всіх сторін. Це сприяє зниженню напруги і створенню умов для конструктивного діалогу. У контексті

співпраці емпатія допомагає нам краще розуміти колег, партнерів або клієнтів, що сприяє досягненню спільних цілей. Розуміння того, чого насправді хоче або потребує інша сторона, дозволяє діяти більш цілеспрямовано й ефективно.

Крім того, емпатія є потужним інструментом підтримки. У складні моменти життя люди часто потребують не стільки порад чи рішень, скільки простого людського співчуття і готовності вислухати. Емпатія допомагає нам бути поруч із тими, хто переживає труднощі, і надавати їм необхідну підтримку. Вона створює відчуття безпеки та прийняття, які є важливими для емоційного благополуччя.

Розвивати емпатію можна різними способами. Практика активного слухання, коли ми зосереджуємося на словах співрозмовника, намагаючись зрозуміти його без перебивань чи поспішних висновків, допомагає нам краще сприймати інших. Співпереживання, тобто спроба уявити себе на місці іншої людини, розширює наші уявлення про її внутрішній світ.

Навчання розпізнавати емоції через спостереження за мімікою, жестами або тоном голосу дозволяє нам краще орієнтуватися в людських почуттях. Важливо також працювати над подоланням власних упереджень і стереотипів, щоб дивитися на ситуацію більш об’єктивно й відкрито.

У сучасному світі, де значна частина взаємодії відбувається через цифрові засоби комунікації, емпатія стає ще більш важливою. Вона допомагає подолати дистанцію, створювати міцні зв’язки навіть у віртуальному просторі і сприяти формуванню більш гуманного суспільства.

Розвиваючи емпатію, ми не лише стаємо більш уважними та чуйними до оточуючих, але й самі отримуємо значну емоційну користь. Вона робить нас більш відкритими, доброзичливими та здатними до співпраці, допомагаючи нам створювати атмосферу взаємоповаги та довіри навколо себе.

3. Техніки розвитку EQ

Емоційний інтелект, або EQ, є здатністю людини розуміти, аналізувати й управляти власними емоціями та емоціями інших людей. Це не вроджена риса, а навичка, яку можна розвивати та вдосконалювати протягом усього життя. EQ відіграє ключову роль у формуванні гармонійних стосунків, успішній кар’єрі, особистісному розвитку та здатності долати життєві виклики. Розуміння власних емоцій дозволяє людині бути більш усвідомленою, діяти ефективно навіть у складних ситуаціях і спілкуватися так, щоб знаходити порозуміння з оточенням.

Процес розвитку емоційного інтелекту передбачає звернення уваги на кілька ключових аспектів. Перш за все, це самоспостереження та самоаналіз. Щоденник, у якому людина регулярно фіксує свої думки, почуття та переживання, стає потужним інструментом для розуміння внутрішнього світу. Такий запис допомагає ідентифікувати причини своїх емоцій, а також зрозуміти, як вони впливають на прийняття рішень або взаємодію з іншими людьми. Ще однією корисною практикою є медитація, яка допомагає зосередитися на внутрішньому стані, заспокоїти розум і навчитися керувати

емоційними реакціями. Ці вправи формують базову платформу для подальшого розвитку EQ.

Ключовим елементом емоційного інтелекту є вміння слухати та розуміти інших. Практика активного слухання дає можливість повноцінно зосередитися на словах співрозмовника, не перебивати та не будувати відповіді наперед. Це створює атмосферу довіри й допомагає побачити глибину почуттів іншої людини. Розвиток емпатії, здатності уявити себе на місці іншої людини та відчути її емоційний стан, робить нас більш чуйними, дозволяє уникати конфліктів і знаходити компроміси в складних ситуаціях.

Розпізнавання емоцій – ще одна важлива навичка, яку варто вдосконалювати. Це вміння зчитувати невербальні сигнали, такі як міміка, жести чи інтонація голосу, і використовувати цю інформацію для більш глибокого розуміння почуттів інших. Водночас важливо навчитися вербалізувати свої емоції, тобто чітко та коректно висловлювати свої почуття словами. Такий підхід не тільки допомагає уникнути непорозумінь, але й сприяє зняттю емоційного напруження.

Поряд із розвитком внутрішніх навичок, важливо також удосконалювати свої соціальні вміння. Регулярне спілкування з різними людьми, участь у тренінгах і групових активностях допомагають розвинути комунікативні здібності, навчитися адаптуватися до різних ситуацій і знаходити спільну мову з будь-якою людиною.

Паралельно з цим потрібно працювати над самооцінкою, приймаючи свої сильні та слабкі сторони. Уміння цінувати себе і ставитися до своїх помилок як до можливостей для зростання створює впевненість і стабільність у житті.

Суттєвим елементом розвитку EQ є постановка чітких і досяжних цілей. Це не лише дозволяє зосередитися на своїх прагненнях, але й сприяє формуванню дисципліни та сили волі. Крім того, практика вдячності стає важливим інструментом у формуванні позитивного світогляду. Регулярне усвідомлення й відзначення речей, за які ви вдячні, допомагає підтримувати внутрішній баланс і краще адаптуватися до викликів.

Із часом розвиток емоційного інтелекту стає помітним. Людина починає краще розуміти свої емоції, стає більш чуйною до почуттів інших, покращує свої комунікативні навички та здатність справлятися зі стресом. Вона відчуває себе впевненіше, більш гармонійно сприймає світ і будує міцніші зв’язки з оточенням. EQ – це не просто навичка, а спосіб мислення, який змінює життя, роблячи його більш усвідомленим і наповненим.

4. Використання емоційного інтелекту у стресових ситуаціях

Емоційний інтелект є одним із найважливіших інструментів, які дозволяють людині ефективно долати стресові ситуації, зберігати внутрішню рівновагу і будувати гармонійні стосунки з оточуючими. Його розвиток сприяє глибшому розумінню власних почуттів та емоцій, а також дає змогу керувати ними так, щоб знаходити раціональні рішення навіть у найскладніших обставинах. У стресовій ситуації людина, яка розвинула емоційний інтелект, здатна чітко розпізнати, які саме емоції вона відчуває, що дозволяє швидше

зрозуміти природу стресу і визначити, які дії будуть найкращими для подолання цього стану.

Здатність до управління емоціями відіграє ключову роль у збереженні контролю над своїм станом. Коли стресова ситуація викликає гнів, страх або тривогу, емоційний інтелект дозволяє уникнути імпульсивних рішень, зберігаючи холоднокровність і спокій. Людина може обрати оптимальний шлях дій, керуючись не лише емоціями, а й раціональними міркуваннями. Водночас здатність до емпатії – розуміння почуттів інших людей – допомагає уникати конфліктів, будувати взаєморозуміння і знаходити конструктивні способи розв'язання проблем. Це особливо важливо, коли стрес виникає у взаєминах із іншими людьми.

Однією з найважливіших переваг емоційного інтелекту є здатність адаптуватися до змін. У світі, де зміни часто є невід'ємною частиною життя, вміння швидко пристосовуватися до нових обставин дає значну перевагу. Людина з високим рівнем емоційного інтелекту не тільки легше виходить за межі своєї зони комфорту, але й бачить у цьому можливість для зростання та розвитку. Це сприяє зміцненню стійкості до стресу, що дозволяє швидше відновлюватися після негативних подій і залишатися продуктивною навіть у несприятливих умовах.

Ефективне використання емоційного інтелекту у стресових ситуаціях також передбачає застосування певних технік. Наприклад, глибоке дихання допомагає швидко знизити рівень напруги, зосереджуючи увагу на ритмічному диханні. Медитація сприяє розвитку усвідомленості, дозволяючи краще контролювати свої емоції та знижувати стресові реакції. Фізична активність, навіть у вигляді короткої прогулянки, може значно покращити настрій і зменшити рівень тривожності. Комунікація з близькими людьми допомагає подивитися на ситуацію з іншого боку, а позитивне мислення сприяє пошуку конструктивних рішень.

Розвиток емоційного інтелекту стає необхідністю в умовах сучасного світу, де стрес є постійним супутником. Ця навичка не тільки допомагає краще справлятися з викликами, але й позитивно впливає на загальний рівень життя, зміцнюючи здоров’я, покращуючи стосунки з іншими людьми та сприяючи особистісному зростанню. Володіння емоційним інтелектом дозволяє знаходити внутрішню опору навіть у найважчих обставинах, що робить людину більш стійкою, адаптивною і відкритою до нових можливостей. Це не лише ефективний спосіб подолання стресу, але й шлях до більш усвідомленого та гармонійного життя.

ТЕСТИ

1. Що таке емоційний інтелект?

а) лише здатність розпізнавати емоції інших людей;

б) здатність розпізнавати, розуміти та управляти як власними емоціями, так і емоціями інших;

в) контроль за виконанням завдань;

г) планування фінансових потоків.

2. Який компонент емоційного інтелекту включає самосвідомість?
а) контроль витрат;
б) розуміння власних емоцій та їхнього впливу;
в) управління внутрішніми ризиками;
г) контроль за розподілом обов’язків.

3. Що таке емпатія у контексті емоційного інтелекту?
а) вміння аналізувати фінансові показники;
б) здатність розуміти емоції інших людей;
в) контроль за виконанням завдань;
г) управління ресурсами.

4. Що включає навичка управління емоціями?
а) ігнорування емоцій;
б) здатність контролювати власні емоції у складних ситуаціях;
в) планування короткострокових завдань;
г) оцінка ризиків.

5. Що таке мотивація у контексті емоційного інтелекту?
а) лише зовнішнє стимулювання до виконання завдань;
б) внутрішнє бажання досягати цілей, пов’язане з позитивними емоціями;
в) контроль витрат на проєкти;
г) управління внутрішніми стандартами.

6. Що означає соціальна обізнаність?
а) аналіз конкурентного середовища;
б) здатність розуміти міжособистісні динаміки і соціальні сигнали;
в) контроль внутрішніх процесів компанії;
г) управління фінансовими потоками.

7. Що є прикладом високого рівня емоційного інтелекту?
а) ігнорування емоцій у конфліктних ситуаціях;
б) вміння вирішувати конфлікти через взаєморозуміння;
в) контроль витрат на особисті потреби;
г) планування ресурсів.

8. Який метод сприяє розвитку емоційного інтелекту?
а) медитація та саморефлексія;
б) зосередження лише на робочих завданнях;
в) контроль фінансових потоків;
г) управління логістичними процесами.

9. Що таке емоційна гнучкість?

а) здатність ігнорувати емоційні зміни;
б) здатність адаптуватися до емоційних змін і викликів;
в) планування короткострокових завдань;
г) контроль за розподілом ресурсів.

10. Що є основною перевагою високого емоційного інтелекту?
а) лише зменшення рівня стресу;
б) покращення комунікації, ефективності та здатності вирішувати конфлікти;
в) контроль витрат на особистий розвиток;
г) управління внутрішніми ризиками.

11. Яка стратегія допомагає управляти емоціями в стресових ситуаціях?
а) ігнорування емоцій;
б) усвідомлення і контроль своїх емоцій;
в) пошук моментів для відволікання;
г) збільшення стресових факторів.

12. Як розвивати емпатію до інших людей?
а) зосереджуватись лише на власних емоціях;
б) приділяти увагу емоціям і потребам інших, слухати їх уважно;
в) постійно висловлювати свої емоції;
г) уникати розмов про емоції з іншими людьми.

13. Як можна покращити самоконтроль?
а) вчитися сприймати емоції, не даючи їм контролювати поведінку;
б) ігнорувати власні емоції;
в) використовувати зовнішні стимули для контролю емоцій;
г) розвивати емоційну залежність від зовнішнього середовища.

14. Яка роль мотивації у розвитку емоційного інтелекту?
а) вона лише допомагає в досягненні зовнішніх цілей;
б) вона сприяє збереженню позитивного настрою і емоційної стабільності;
в) вона забезпечує фізичну активність;
г) вона не має значення для розвитку емоційного інтелекту.

15. Яка здатність важлива для соціальної обізнаності?
а) розуміння соціальних сигналів і міжособистісних динамік;
б) здатність планувати стратегії розвитку бізнесу;
в) контроль за витратами компанії;
г) уміння виконувати складні завдання без помилок.

16. Як можна підвищити рівень емоційного інтелекту?
а) вчити інших своїм прикладом;
б) ігнорувати емоції під час виконання завдань;
в) регулярно аналізувати і вивчати свої емоції та емоції інших;

г) дотримуватись стандартів, незалежно від емоційної ситуації.

17. Як емоційний інтелект допомагає у вирішенні конфліктів?
а) застосування силових методів вирішення;
б) зосередження на глибокому розумінні емоцій та потреб інших;
в) ігнорування емоцій у конфліктних ситуаціях;
г) швидке ухвалення рішень без обговорення.

18. Що є основою розвитку емоційної гнучкості?
а) вміння адаптуватися до різних емоційних ситуацій і змінювати підхід;
б) ігнорування емоцій у процесі прийняття рішень;
в) постійне повторення однакових дій;
г) тільки раціональний підхід до роботи.

19. Як емоційний інтелект впливає на міжособистісні стосунки?
а) допомагає краще розуміти і вирішувати конфлікти, створювати взаєморозуміння;
б) змушує обмежувати спілкування з іншими людьми;
в) підвищує рівень стресу в стосунках;
г) зменшує потребу в емоційній підтримці.

20. Що означає «самоусвідомлення» в контексті емоційного інтелекту?
а) розуміння та прийняття своїх емоцій і їх впливу на поведінку;
б) ігнорування своїх емоцій;
в) зосередженість лише на зовнішніх цілях;
г) приділення уваги тільки зовнішньому вигляду.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Аналіз емоційних реакцій (з ходом виконання).

Ведіть журнал емоцій протягом трьох днів, записуючи, які ситуації викликали сильні емоції, і як ви з ними справлялися.

Хід виконання:

1. Щодня записуйте ситуації, які викликали емоційний відгук.
2. Визначте, які емоції виникли, і що їх спровокувало.
3. Розробіть план реакцій для подібних ситуацій у майбутньому.

Завдання 2. Практика емпатії (з методичними вказівками).

Проведіть розмову з другом чи колегою, ставлячи уточнювальні запитання, щоб краще зрозуміти їхню точку зору.

Методичні вказівки:

1. Слухайте активно, не перебиваючи.
2. Висловлюйте підтримку та розуміння.

ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ

1. Що таке емоційний інтелект і чому він важливий?
2. Як розвивати емоційну самосвідомість?
3. Як покращити свої соціальні навички?
4. Як керувати своїми емоціями в складних ситуаціях?
5. Як розвивати емпатію?
6. Як підвищити свою резильєнтність?

Рекомендована література: основна: 1, 2, 6; додаткова: 2, 3, 8.

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ ТА АКТУАЛІЗАЦІЇ ЗНАНЬ

1. Сутність поняття «самоменеджмент».
2. Концепції самоменеджменту.
3. Основна мета та переваги самоменеджменту.
4. Функції самоменеджменту.
5. Значення постановки та формування цілей, вимоги до цілей.
6. Ситуаційний аналіз при формуванні та встановленні цілей.
7. Основи, принципи та правила планування робочого часу.
8. Метод «Альпи» в плануванні робочого часу.
9. Кайрос як метод планування робочого часу.
10. Методи планування робочого часу.
11. SMART-технологія постановки цілей.
12. Робочий час менеджера: правила початку та завершення дня.
13. Загальні поняття про кар'єру, види кар'єри.
14. Етапи кар'єри менеджера.
15. Управління діловою кар'єрою: службово-професійне просування та кар'єра.
16. Робота з кадровим резервом: поняття, типи, етапи формування.
17. Методи формування кадрового резерву.
18. Аналіз використання часу.
19. Поняття пріоритетів в діяльності менеджера.
20. Методи встановлення та визначення пріоритетів.
21. Аналіз АВС при визначенні пріоритетів.
22. Принцип Парето при визначенні пріоритетів.
23. Принцип Ейзенхауера при визначенні пріоритетів.
24. Поняття делегування, переваги та недоліки.
25. Поняття делегування, фактори, що перешкоджають його здійсненню.
26. Методи організації роботи за пріоритетами.
27. Поняття самомотивації та демотивації.
28. Принципи самомотивації, спонукальні мотиви.
29. Рефреймінг як метод самомотивації, його види.
30. Основні інструменти самомотивації.
31. Поняття та види контролю в самоменеджменті.
32. Прокрастинація в самоменеджменті.
33. Контроль результатів в самоменеджменті.
34. Поняття самоконтролю, методи досягнення та розвитку.
35. Поняття розвитку та саморозвитку.
36. Детермінанти розвитку особистості керівника.
37. Механізми розвитку особистості керівника.
38. Співвідношення керівництва та лідерства.
39. Ролі керівників в процесі управління.
40. Влада в діяльності керівника.

41. Стилі керівництва, їх характеристика.
42. Поняття лідерства, його типи.
43. Риси сучасного менеджера.
44. Формування професійно-ділових якостей менеджера.
45. Розвиток адміністративно-організаційних якостей менеджера.
46. Розвиток соціально-психологічних якостей менеджера.
47. Розвиток особистісних та моральних якостей менеджера.
48. Сутність, види і напрями розвитку менеджерського потенціалу.
49. Потенціал менеджерів за рівнем компетенцій.
50. Методи оцінки потенціалу керівника.
51. Алгоритм оцінки потенціалу керівника і його реалізації.
52. Бар'єри щодо розвитку потенціалу менеджера.
53. Творчість в роботі менеджера.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Буняк Н. М., Черчик Л. М., Милько І. П. Самоменеджмент : навч. посіб. Луцьк : ВНУ ім. Лесі Українки, 2023. 221 с. URL: http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi76/0056492.pdf
2. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 192 с. URL: http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi81/0060687.pdf
3. В. І., Водолазкіна К. О., Дубровін В. І. Сучасні методи мотивації та управління командою розробки ІТ-стартапу : монографія. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2019. 86 с.
4. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 211 с. URL: http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi59/0043971.pdf
5. Скрипаченко Т. В. Психологія мотивації особистості : метод. рек. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. 56 с. URL: http://files.znu.edu.ua/files/metodychky/2023/03/0050179.doc
6. Черчик Л. М. Управління розвитком персоналу та технології самоменеджменту : навч. посіб. Луцьк : ВНУ ім. Л. Українки, 2022. 269 с. URL: http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi74/0054831.pdf

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Менеджмент міжнародного бізнесу в умовах Індустрії 4.0 : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 424 с.

2. Самоменеджмент : навч. посіб. / авт. кол.: С. К. Василик, О. В. Майстренко, К. Р. Немашкало та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 150 с.

3. Самоменеджмент : навч. посіб. / Г. З. Леськів, Г. Я. Левків, М. М. Бліхар та ін. Львів : ЛьвДУВС, 2021. 280 с. URL: http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi72/0052867.pdf.

4. Сучасні вектори розвитку менеджменту міжнародного бізнесу : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2023. 446 с.

5. Сучасні концепції бізнес-адміністрування : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2022. 352 с.

Додаткова:

1. Бейлі К. Рік продуктивності. Експерименти з часом, увагою та енергією. Київ : Наш Формат, 2019. 280 с

2. Буняк Н. М., Милько І. П., Черчик Л. М. Самоменеджмент : конспект лекцій. Луцьк : ВНУ ім. Лесі Українки, 2023. 114 с. URL: http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi76/0056491.pdf

3. Каліщук С. Ціннісно-рольовий компонент професійного становлення особистості: діагностика & тренінговий розвиток : монографія / вид. 2-ге, перероб. й доп. Київ : Ярoченко Я. В., 2024. 256 с. URL: http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi79/0059549.pdf

4. Католик Г., Калька Н. Психологія особистості (в схемах, презентаціях і таблицях) : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2022. 158 с. URL: http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi68/0049668.pdf

5. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : кол. монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький : КОД, 2021. 440 с. URL: http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi78/0058219.pdf

6. Ратушняк О. Г., Кавецький В. В., Лесько О. Й. Самоменеджмент як основна складова в роботі операційного менеджера. *Ефективна економіка.* 2022. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.76

7. Черчик Л. М. Управління розвитком персоналу та технології самоменеджменту : конспект лекцій. Луцьк : ВНУ ім. Л. Українки, 2022. 162 с. URL: http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi71/0051547.pdf

8. Goleman D., Cherniss C. Optimal leadership and emotional intelligence. Leader to Leader. 2024 (113). DOI: https://doi.org/10.1002/ltl.20813.

Навчальне видання

(*українською мовою*)

Маказан Євгенія Василівна

Бікулов Дамір Тагірович

Довгополова Тетяна Василівна

Магомедова Тетяна Михайлівна

Олійник Олександр Миколайович

Маркова Світлана Вікторівна

Головань Ольга Олексіївна

САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра
спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій і адміністрування»

Рецензент *К. В. Петрова*

Відповідальний за випуск *Д. Т. Бікулов*

Коректор *О. О. Головань*