

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»  
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

А. С. Чкан  
С. В. Маркова  
Н. М. Коваленко

## **САМОМЕНЕДЖМЕНТ**

Навчальний посібник  
для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»  
напряму підготовки «Менеджмент»

Затверджено  
вченою радою ЗНУ  
Протокол № \_\_\_\_ від \_\_\_\_

**Запоріжжя**  
**2014**

УДК:  
ББК:

Чкан А. С. Самоменеджмент : навчальний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент» / А.С. Чкан, С.В. Маркова, Н.М. Коваленко. – Запоріжжя: ЗНУ, 2014. – 84 с.

Навчальний посібник містить теоретичні положення з актуальних проблем курсу «Самоменеджмент». У посібнику систематизовано теоретичний матеріал з ключових питань відповідно до стандарту підготовки випусників освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» за напрямом підготовки «Менеджмент». За кожною темою визначено перелік базових понять та термінів, а також перелік питань для самоперевірки.

Навчальний посібник з дисципліни «Самоменеджмент» рекомендується для студентів факультету «Менеджмент», що навчаються за професійними спрямуваннями «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Менеджмент організацій» та «Логістика».

Рецензент

О. О. Головань

Відповідальний за випуск:

Д. Т. Бікулов

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
Тема 1 Методологічні підходи до самоменеджменту .....	7
Тема 2 Планування особистої роботи менеджера .....	10
Тема 3 Планування ділової кар'єри менеджера.....	21
Тема 4 Організування діяльності менеджера .....	29
Тема 5 Самомотивування та самоконтроль менеджера .....	43
Тема 6 Розвиток менеджера як особистості .....	51
Тема 7 Формування якостей менеджера.....	63
Тема 8 Розвиток менеджерського потенціалу.....	71
Цитати та афоризми .....	80
Література .....	83

## ВСТУП

Навчальний посібник з дисципліни «Самоменеджмент» підготовлений з метою надати допомогу студентам, які навчаються за напрямом підготовки «Менеджмент», у доскональному вивченні теоретичного матеріалу, набутті та розвитку навичок самоменеджменту.

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 фахівця 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 та методів щодо формування розвитку професійних, особистісних та ділових якостей майбутніх фахівців в сфері менеджменту.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Самоменеджмент» є теоретична та практична підготовка студентів з питань:

- визначення особистісних цінностей та цілей менеджера;
- управління саморозвитком особистості;
- розвитку навичок ефективного керівництва;
- організації управлінської діяльності менеджерів різних рівнів;
- застосування сучасних принципів та напрямів наукової організації діяльності менеджера;
- використання часу як ресурсу.

Після вивчення дисципліни «Самоменеджмент» студенти повинні володіти інструментальними, міжособистісними, системними та спеціальними компетенціями, які спрямовані на формування та розвиток навичок самоменеджменту, а саме:

1) інструментальні компетенції:

- здатність отримувати, аналізувати та систематизувати інформацію з базових питань програмного матеріалу навчальної дисципліни з різних джерел (монографії, навчальний посібник, періодичні видання, Інтернет та ін.);

- здатність ефективно організувати свій робочий час;

2) міжособистісні компетенції:

- здатність здійснювати ефективні міжособистісні комунікації;

- здатність до постійного удосконалення емоційних здібностей як інструменту розвитку у майбутніх фахівців навичок управління на індивідуальному, міжособистісному та груповому рівнях;

3) системні компетенції:

- здатність застосовувати знання правил раціонального використання робочого часу, прийомів та методів роботи керівника для виконання управлінських функцій (постановки цілей, планування, прийняття рішень, реалізації та організації особистої діяльності, контролю);

4) спеціальні компетенції:

- уміння використовувати в особистій професійній діяльності ефективні прийоми та методи роботи керівника з метою економії свого часу;

- здатність аналізувати витрати робочого часу для виявлення сильних і слабких сторін особистого стилю роботи;

- володіння прийомами і методами поставлення особистих і професійних цілей;

- здатність раціонально планувати свій робочий час з метою ефективного його використання;

- володіння прийомами та методами прийняття рішень;

- уміння організувати професійну діяльність, спрямовану на реалізацію поставлених цілей;

- здатність здійснювати контроль за реалізацією поставлених цілей;

- володіння прийомами і методами ефективних комунікацій та інформаційного забезпечення діяльності керівника;

- уміння організувати робоче місце та оптимальні умови праці.

Вивчення дисципліни «Самоменеджмент» спрямоване на формування у студентів знань щодо напрямків самоменеджменту, його методик, а також вмінь 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, наводяться теоретичний матеріал та формули для розрахунку кількісних показників.

Теоретичний матеріал навчального посібника є узагальненим у вигляді блок-схем, таблиць, що значно полегшує процес його сприйняття та засвоєння. До кожної теми посібника подано тестові завдання, за допомогою яких студенти можуть визначити рівень засвоєння теоретичного матеріалу. Також у виданні систематизовано методичні рекомендації щодо планування робочого часу, аналізу використання часу, що дозволяє поглиблювати знання студентів та розвивати вміння їх практичного застосування.

Навчальний посібник розроблений відповідно до навчального плану підготовки бакалаврів в галузі знань 0306 «Менеджмент та адміністрування» напряму підготовки «Менеджмент» професійного спрямування «Менеджмент

зовнішньоекономічної діяльності», «Менеджмент організацій», «Логістика», навчальної та робочої програмам навчальної дисципліни «Самоменеджмент».

Навчальний посібник також розрахований на студентів вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації, які навчаються за навчальними планами підготовки бакалаврів, а також викладачів навчальної дисципліни «Самоменеджмент».

# ТЕМА 1.

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

**Мета:** з'ясувати: сутність поняття «самоменеджмент», його значення для особистої практичної діяльності, визначити 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 і 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 підприємстві 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 Дэйв 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. Андреев	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 практиcum 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

### 3. Основна мета та переваги самоменеджменту.

**Основна мета** самоменеджменту полягає в тому, щоб:

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

**Переваги** самоменеджменту:

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



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

#### 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).



Рис. 1.1 Функції самоменеджменту

#### Питання для контролю

1. Що таке “самоменеджмент”?
2. Яка принципова різниця між менеджментом і “самоменеджментом”?
3. Яка основна мета самоменеджменту?
4. Які Ви знаєте 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. Які Ви знаєте функції самоменеджменту?
12. Навіщо потрібно вивчити технічні прийоми самоменеджменту?

## ТЕМА 2 ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

**Мета:** з'ясувати сутність і значення планування робочого часу, правил та методів його планування, усвідомити систему планування робочого часу.

**Ключові поняття:** робочий час, планування робочого часу, ціль, ситуаційний аналіз, бюрографія, 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.

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

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

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

*Принципи визначення і постановки цілей:*

- 1) ясність мети та її реалістичність;
- 2) конкретизація процесу формулювання конкретних цілей, орієнтація на дії за рахунок встановлення конкретного кінцевого результату;
- 3) обов'язкове встановлення часового інтервалу;
- 4) можливість поділу на окремі етапи, кроки, підцілі, задачі та завдання.

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:*

**I 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.

В 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 воедино Ваші особисті і професійні орієнтири;

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

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

– розробка конкретних практичних цілей та задач, фіксація терміну виконання і конкретних результатів;

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

*Основні проблеми та помилки при встановленні цілей:*

1) занадто велика кількість цілей – середньостатистичною нормою вважається кількість « $7\pm 2$ », 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».

## **2. Ситуаційний аналіз при формуванні та встановленні цілей.**

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 “ціль – засіб”.

*Лотар Зайверт* рекомендує для ситуаційного аналізу в професійній сфері використовувати наступний 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 терміновість 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 потребу 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. З 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 (в порівнянні 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. В якості прикладу можна навести наступні:

1) спеціальні знання:

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

2) особисті якості:

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

3) здатності керівника:

- пробивна сила;
- вміння переконувати;
- вміння розподіляти обов'язки;
- вміння стимулювати і мотивувати працю окремих людей 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.

В 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.

В 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
<b>Сильні сторони</b>	1. Гарна базова освіта за спеціальністю. 2. Стаж роботи більше 10 років (з подібними проектами) 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.
<b>Слабкі сторони</b>	1. Відсутні навички роботи з новим програмним забезпеченням. 2. Відсутність досвіду роботи з новою документацією щодо проекту.	1. Погана витримка, швидко втомлююсь. 2. Наявною є емоційна залежність від інших людей. Часто сприймаю чужі думки не критично, 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 «ціль – засіб» необхідні для досягнення бажаних цілей засоби (особисті, фінансові, часові) порівнюються з реальною ситуацією. Для професійних цілей у графі «засоби» треба вказувати необхідну для їхнього

досягнення кваліфікацію і ставити конкретні реалістичні цілі для надбання досвіду і здібностей, яких ще не вистачає.

### **3. Основи, принципи та правила планування робочого часу.**

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 наступні *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 слід 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 слід 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, занотуйте основні думки, висновки.

В 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 воедино – складання плану дій	Передбачає виконання наступних 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
Пристаєвність	Потреба виявлення гнучкості в процесі досягнення цілей
Поповнення втрат часу	Слід прагнути відразу ж поповнювати втрати часу: наприклад, краще один раз довше попрацювати ввечері, ніж протягом наступного цілого дня наганяти втрачене напередодні
Перенос невиконаного	невиконані задачі 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





1	2						
<p>III етап Резервування часу (у співвідношенні 60/40)</p>	<p>При складанні плану дня треба дотримуватися принципу – «60:40». При 8 – годинному робочому дні запланований час слід 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</p>						
<p>IV етап Прийняття рішень по пріоритетах і передорученню</p>	<p>Ціль етапу – скоротити час, відведений на виконання завдань дня. З цією метою доцільно: - установити пріоритети для своїх справ (наприклад, за допомогою аналізу АБВ) і уточнити по них задачі дня; - перевірити ще раз термін виконання всіх справ; - розглянути можливість делегування справ.</p>						
<p>V етап Контроль і перенос невиконаного</p>	<p>Відповідно до досвіду, не всі задачі вдається виконати, не всі телефонні розмови можуть відбутися. Тому їх приходиться переносити на інший день. Щоб знизити таку ймовірність, тому для раціоналізації використання часу можна використовувати, графічні символи – бюрографію шляхом використання специфічних скорочень в планах:</p> <table data-bbox="542 1041 1380 1151"> <tr> <td>! важливо</td> <td>NB! особливо важливо</td> </tr> <tr> <td>? з'ясувати</td> <td>+ пріоритет категорії А</td> </tr> <tr> <td>. задачу виконано</td> <td>.. задачу виконано особливо добре</td> </tr> </table>	! важливо	NB! особливо важливо	? з'ясувати	+ пріоритет категорії А	. задачу виконано	.. задачу виконано особливо добре
! 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.п.

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

### ***SMART-технологія постановки цілей (по Д. Доурдену)***

Технологія SMART задає критерії якості цілі, яких необхідно дотримуватися при ціле покладанні, є дуже зручним і компактним інструментом. Ця управлінська технологія легко може бути включена в формат нарад. Як показує практика, час, витрачений на використання алгоритму SMART (за наявності заздалегідь підготовленої необхідної фактичної інформації), звичайно становить від 45 до 90 хвилин.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

– на першому етапі відкидаються цілі, які неможливо перетворити в конкретний результат;

– на другому етапі скорочуються нерелевантні діяльності організації цілі;

– на третьому – «недосяжні» цілі (що мають високий рівень ризику, що вимагають великих ресурсних витрат тощо);

– на четвертому етапі виключаються цілі, здійснимість яких важко або неможливо контролювати;

– на останньому етапі цілепокладання залишається невелике число «хороших» цілей (як правило, 5-7) і відбувається свого роду перехід від стратегічного цілепокладання до оперативного планування.

### **Питання для контролю**

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 та у чому його переваги?
8. В 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 слід керуватися при визначенні цілей?
12. Яке значення має ситуаційний аналіз і якими є його етапи?

### ТЕМА 3

## ПЛАНУВАННЯ ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ МЕНЕДЖЕРА

**Мета:** з'ясувати сутність і значення управління діловою кар'єрою менеджера, правил та методів її розвитку, з'ясувати необхідність та важливість формування та використання кадрового резерву.

**Ключові поняття:** кар'єра, ділова кар'єра, службово-професійне просування, кадровий резерв, ротация, 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 шаблям 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).

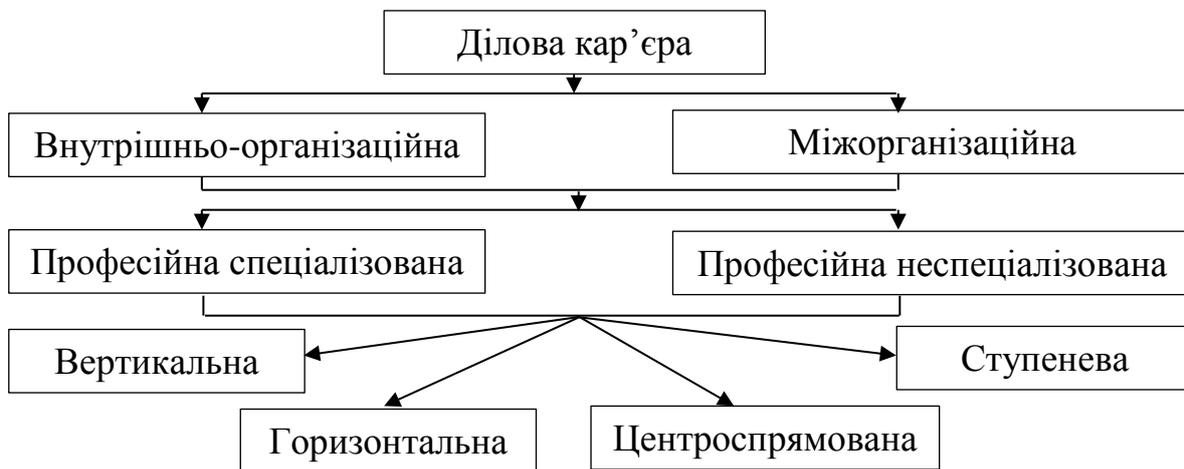


Рис. 3.1 Види та типи ділової кар'єри

**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 проекту).

**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 використовуються 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 період, 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 і 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 наступні:

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

2. Функціональна компетентність (більшість людей прагне бути висококваліфікаційним 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 високий 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).

В процесі управління діловою кар'єрою необхідно розрізнити 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.

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



Рис. 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.

### **3. Робота з кадровим резервом**

*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, підготовлених 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 наступні:

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 наступних 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).



Рис. 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 45 років, які мають високий потенціал кар'єрного зростання.

### **Питання для контролю**

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. Висвітліть 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.

## 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, полягають в наступному:

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

В цілому інвентаризація часу включає:

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

#### *Аналіз витрат часу*

Витрати часу протягом доби можна скомпонувати в блоки:

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

4. Прямий робочий час.

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

6. Втрати.

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

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

Існує кілька класифікацій видів *витрат робочого часу менеджера*. Найбільше практично корисною є класифікація, 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 (чи втрат):

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

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

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 виконаної 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;

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

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

#### *Аналіз часових втрат*

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

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

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

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

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

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

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

- втрати часу при впорядкуванні розпорядку дня (наскільки враховано біоритм при плануванні та організації часу);

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

#### *Аналіз поглиначів часу*

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

Найбільш типові поглиначі часу:

- нечітка постановка цілей;

- відсутність пріоритетів у справах;

- потреба дуже багато зробити за один раз;

- відсутність цілісного уявлення про завдання та шляхи їх вирішення;
- незадовільне планування робочого дня;
- особиста неорганізованість, “завалений” письмовий стіл;
- недостатня мотивація;
- пошук документів, пам’ятних записок, адрес, телефонних номерів;
- недоліки кооперації або розподілу праці;
- відволікаючі від справ телефонні дзвінки;
- незаплановані відвідувачі;
- нездатність сказати «ні»;
- неповна або запізнена інформація;
- відсутність самодисципліни;
- невміння довести справу до завершення;
- відволікання;
- тривалі наради;
- відсутність комунікативних зв’язків;
- досить велика комунікабельність;
- відкладання справ;
- недостатнє делегування справ.

## **2. Основні методи організації діяльності менеджера. Встановлення пріоритетів.**

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

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

- намагаються відразу виконати занадто великий обсяг роботи;
- розпорюють 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 установа 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 наступне: "Складіть список найважливіших справ, що Ви повинні зробити завтра, і пронумеруйте їхню черговість у відповідності зі значимістю. Завтра вранці почніть із задачі № 1 і працюйте над нею, поки її не буде вирішено. Перевірте установа 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 наступне:*

- 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 наступним 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 ABC

За допомогою аналізу ABC 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 ABC ґрунтується на наступних 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	20% від усіх завдань	65% від усіх завдань
65% загальної значимості	20% загальної значимості	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 наступної послідовності етапів (табл. 4.2):

1) Складання списку усіх майбутніх справ (чи 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.

В 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 задач принесе 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
		А	В	С		початок	закінчення	
	1. Розгляд тематики НДР*, підготовленої на координацію в Мінфін	А			проректор з НДР			
	2. Підготовка та проведення наради з питання організації участі студентів у Всеукраїнській олімпіаді	А			проректор з НДР			
	3. Розробка проектів на 7-й конкурс НДР		В		зав. кафедр			
	4. Організація та проведення студентської наукової конференції		В		начальник НДВ*			
	5. Підготовка звіту про роботу НДВ			С	начальник НДВ			
	6. Підготовка звіту про роботу РВВ			С	начальник РВВ*			
	7. Організація і проведення семінару за результатами НДР			С	зав. студ. НДБ*			
	8. Нові форми стат. звітності – Internet			С	ЦІТ*			

\* Примітка: основні скорочення:

НДР – науково-дослідна робота

НДВ – науково-дослідний відділ

РВВ – редакційно-видавничий відділ

НДБ – науково-дослідне бюро

ЦІТ – центр інформаційних технологій

### 3.3 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.

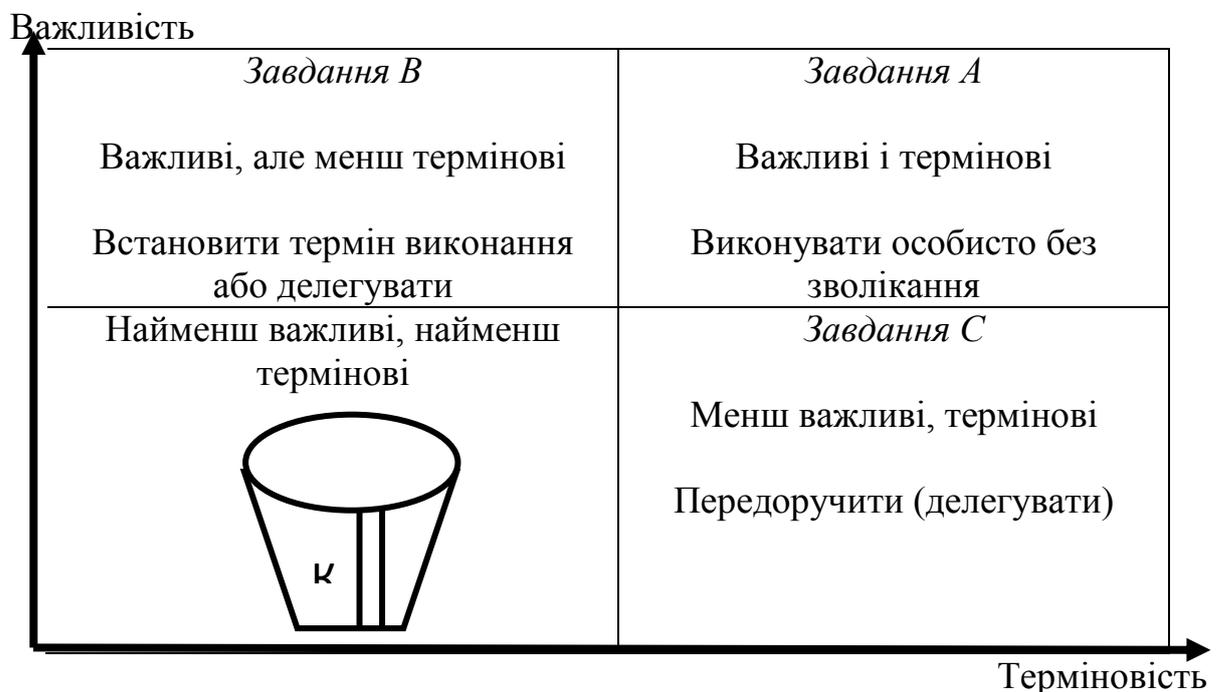


Рис. 4.1 Схема встановлення пріоритетів за критеріями: “важливість” і “терміновість”

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.

В 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
<ul style="list-style-type: none"><li>- невпевненість в тому, що працівники можуть якісно виконати завдання;</li><li>- необхідність витрат часу на навчання персоналу;</li><li>- необхідність здійснення додаткових роз'яснень;</li><li>- гальмування у виконанні інших рішень;</li><li>- необхідність прийняття керівником ролі розпорядника, спостерігача;</li><li>- небажання працівників брати на себе додаткову відповідальність;</li><li>- обмеженість делегування обов'язками та кваліфікацією підлеглих.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- можливість здійснення додаткової мотивації працівників;</li><li>- підвищення рівня ініціативи працівників;</li><li>- подолання психологічних бар'єрів, що існують між керівництвом і підлеглими;</li><li>- забезпечення постійного зворотного зв'язку між керівництвом і підлеглими;</li><li>- розширення прав працівників на самостійне прийняття рішень;</li><li>- прийняття керівником ролі радника, консультанта;</li><li>- зниження рівня зайнятості керівника, вивільнення часу на виконання більш складних і творчих завдань.</li></ul>

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.

В 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. В 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, перепереверки 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. Невірне 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 ціль 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.

### **Питання для контролю**

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” в 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 ABC?
13. Що таке принцип Ейзенхауера? У чому його сутність?
14. Як можна визначити терміновість та важливість задач?
15. Що таке делегування?
16. Які правила делегування Ви знаєте?

## ТЕМА 5.

### САМОМОТИВУВАННЯ ТА САМОКОНТРОЛЬ МЕНЕДЖЕРА

Мета: визначити сутність та роль самомотивації в процесі діяльності та розвитку менеджера, 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. Слід зазначити, що потреба до самореалізації, з одного боку, може бути корисною для керівника: відповідає потреба в інтенсивній мотивації співробітника. Але існує ймовірність, що будь-який працівник, втрачаючи інтерес до роботи, стане фактично некерованим і вільно залишить компанію.

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

Втрата мотивації називається 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 наступні:

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

- відсутність професійного розвитку (доручень, навчання);
- постійна критика роботи без позитивної оцінки досягнень;
- надмірна завантаженість роботою – люди не в змозі з нею справитися, відчувається тиск і нетерплячість з боку адміністрації.

Основним факторам демотивації також є наступні:

- незнання цілей компанії, непогодженість з ними;
- невдачі через некомпетентність (вирішення шляхом впровадження системи внутрішньої оцінки та подальшого навчання персоналу, створення корпоративного навчального центру);

- відсутність чіткої координації діяльності співробітників та підрозділів, крос-функціональних зв'язків в компанії (вирішення шляхом впровадження системи стандартів, в яких описано основні бізнес-процеси, методи роботи з замовленнями, клієнтами, рекламаціями, процеси відвантаження продукції, регламент проведення нарад та організації роботи відділів, посадові інструкції співробітників тощо);

- невідповідність дійсності очікуванням;

- особисті проблеми співробітника.

*Рівні спонукальних мотивів:*

*1 рівень* – гроші: найнижчий рівень мотиваційної шкали за класифікацією Р. Хаббарда. Люди, яких стимулюють виключно гроші, не завжди лояльні та продуктивні співробітники. У них відсутнє бажання творити, створювати. Вони не відчувають задоволення від добре виконаних проектів, не знають почуття поваги та гордості за себе, відділ, компанію. Такі люди мають низький рівень відповідальності та етики.

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

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

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

Ефективний спосіб мотивації – розвиваюча бесіда керівника з підлеглим. Подібний діалог передбачає оцінку компетентності та ефективності працівника «на сьогодні» і постановку нових цілей і завдань «на завтра». Зазвичай така зустріч відбувається на початку року. У міру необхідності здійснюється проміжний контроль досягнень, а наприкінці року – остаточна оцінка

досягнутого. Під час бесіди начальник апелює до внутрішньої мотивації людини, прагнучи «включити» його активність і відповідальність. Кращий спосіб для цього – не давати вказівку чи розпорядження, а надати вибір: як більш ефективно досягти бажане.

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

- матриця «хочу-можу»;
- рефреймінг.

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

Можливості ↑	<u>«Можу – Не хочу»</u>	<u>«Хочу – Можу»</u>
	<p>Співробітник компетентний, але в нього відсутнє бажання працювати. Часто це старі досвідчені професіонали, які раптом втратили бажання (синдром «вигорання»). Керівнику слід провести розвиваючу бесіду (з працівником чи колегами), проаналізувати результати роботи підлеглого, визначити, причини зниження показників ефективності, їх причин. Можна запропонувати людині позмагатися з більш молодими працівниками, які швидко стали «зірками» відділу .</p>	<p>Людина має внутрішню мотивацію та необхідні для його посади компетенції. Це справжній трудоголік, якого слід берегти. Керівнику потрібно радіти такому цінному працівнику і підтримувати його самомотивацію. Це може бути і «виклик» в завданнях (наприклад, доручення погодити проектну документацію з важливим, але дуже складним клієнтом, з яким не вийшло спрацюватися в іншого співробітника), і нові проекти, і інший напрямок діяльності.</p>
	<u>«Не можу – Не хочу»</u>	<u>«Хочу – Не можу»</u>
	<p>Часто це втомлені, негативно налаштовані люди, які мріють лише про якнайшвидше закінчення робочого дня. Або це співробітники, які хочуть накопичити стаж для резюме, але воліють займатися особистими справами, а не обов'язками.</p>	<p>Співробітник сповнений бажання працювати, але не знає або не вміє чого-небудь. Найчастіше це новачки або досвідчені фахівці, яких підвищили або перевели на іншу посаду, де їм, однак, не вистачає потрібних компетенцій. Керівнику та HR-менеджеру необхідно з'ясувати це і провести додаткове навчання.</p>
		Бажання →

Рис. 5.1 Матриця самомотивації «хочу – можу»

**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 проект, 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 наступні рекомендації:

- делегування відповідальності, тобто передача завдань і повноважень співробітнику, який несе відповідальність за їх виконання;
- навчання співробітників способам вирішення конфліктних ситуацій та спірних питань;
- використання карти мотиваторів співробітника: якщо одним з його мотиваторів є результат, то керівник показує підлеглому, що рішення проблемної задачі і є сам результат, тобто відбувається автономізація мотиву;
- керівник зобов'язаний переконатися, що співробітник знає і розуміє, які обов'язки йому передані, а також дати чіткі установки і алгоритм виконання дій.

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

## 2. Функція контролю в самоменеджменті.

Слід відрізнити контроль за діяльністю організації від контролю в самоменеджменті.

Контроль як функція самоменеджменту охоплює такі задачі:

- Осмислення фізичного стану. Що досягнуто до моменту здійснення контролю?
- Порівняння запланованого з досягнутим.

- В якій мірі досягнута поставлена мета?
- Які відхилення мають місце ?
- Корегування по установлених відхиленнях.
- Час, тривалість і регулярність контролю залежать від задач, що виконуються, і поставленої мети.

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

- Чи Виконуються дійсно необхідні задачі?
- Чи завжди правильно приймаються рішення щодо пріоритетності завдань діяльності?
- Чи вдається виконати заплановані задачі у встановлений час?
- Чи здійснюється передоручення в достатньому обсязі справ, у тому числі і термінових?
- Чи угруповуються в єдиний блок невеликі справи, телефонні розмови?
- Чи використовуються інші можливості раціоналізації і розвантаження?
- Чи здійснюється боротьба з «перешкодами» і «поглиначами часу»?

Види контролю:

- Контроль процесу і здійснюваної діяльності;
- Контроль результатів (цільовий контроль).

### 3. Контроль процесу та результату.

Контроль процесу включає:

- 1) Аналіз діяльності і часу.
- 2) Аналіз денних «перешкод».

*Аналіз видів діяльності та часу* при контролі процесу можна здійснити шляхом порівняння запланованих витрат часу з фактичними (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Показники контролю процесу

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

Способи контролю діяльності і часу:

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

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

3. Розробка планового стану – передбачає аналіз кожного виду діяльності з погляду можливості оптимізації трудового процесу з метою економії часу за рахунок врахування того, що відбудеться, якщо відмовитися від даної

діяльності, або якщо цю діяльність цілком чи частково делегувати, або якщо цю діяльність здійснювати протягом більш короткого проміжку часу? На наступному етапі повинні бути записані заходи для реалізації та визначення нового планованого часу.

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

**Аналіз денних перешкод** дає можливість розкрити додаткові джерела економії часу.

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

Контроль результатів включає:

1. Відповіді на питання:

– Що могло бути виконане з задуманих задач/цілей?

– Які результати були досягнуті?

– Що залишилося незробленим і чому?

– Де було втрачено час?

– Які можна зробити висновки для планування наступного періоду?

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

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



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 поліпилися 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 наступні:

- дає можливість керувати своїми діями та емоціями;
- дає свободу від зовнішніх обмежень;
- дає спокій, що заснований на впевненості у власних силах, здібностях і розумі;
- забезпечує як підвищення самоповаги, так і поваги оточуючих;
- дає вміння управляти не тільки собою, а й іншими людьми;
- дає терпіння та витримку для подолання внутрішніх недоліків і зовнішніх перешкод.

Регулююча функція самоконтролю дозволяє людині вирішувати завдання,

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

Основні методи досягнення та розвитку самоконтролю:

1. Дотримання режиму – розвиток у людини вміння дотримуватися жорсткого режиму розвиває в ній здатність до самоконтролю;
2. Сімейне виховання – приклад батьків в стриманості, вміння уникати конфліктів в спілкуванні виховує у дітях звичку до самоконтролю;
3. Самовдосконалення – постійна робота над собою, розвиток таких якостей як пунктуальність, безумовне виконання взятих на себе зобов'язань привчає до самоконтролю;
4. Психологічні вправи та тренінги – допомагають людині навчитися стримувати свої емоції і не дозволяти їм панувати над розумом.

### **Питання для 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. В чому полягає «метод п'яти пальців» Л. Зайверта?

## 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 наступні 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 менеджера 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 сформувані 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 сформувані 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 й 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).



Рис. 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 наступного 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 напрямку 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

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	<p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- узгодженість (розв'язання проблеми вимог шляхом компромісу);</li> <li>- зміна соціального оточення (пошук керівником іншого соціального оточення, іншої системи вимог);</li> <li>- зміна власних вимог (приспособлення власного «Я» до обставин життя, діяльності, прийняття існуючої системи вимог).</li> </ul>
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 підлегли 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.

Загалом можна визначити, що на спроможність будь-якої людини здійснювати функції керування впливають наступні чинники: вроджені задатки та набутий досвід особистості (рис. 6.2).

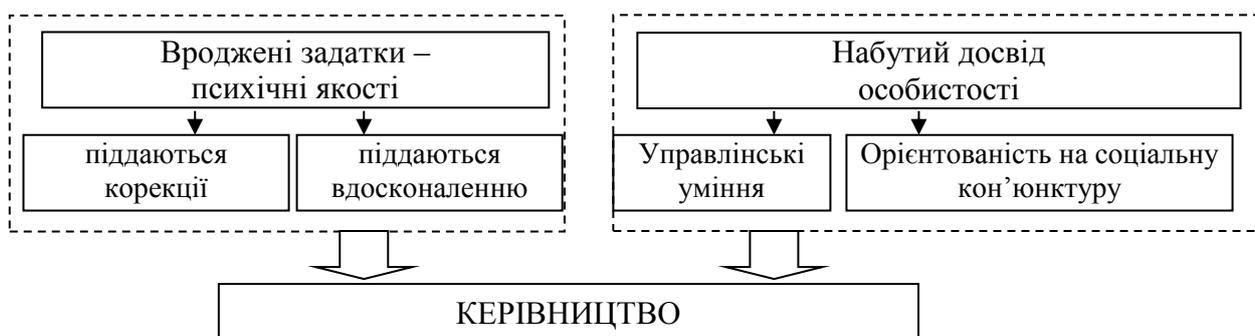


Рис. 6.2 Головні чинники керівництва

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

Таблиця 12.1

Ролі керівників в процесі управління

Роль керівника	Спосіб поведінки керівника
адміністратор	<ul style="list-style-type: none"> <li>- використовує свої повноваження для забезпечення дій системи відповідно до нормативних актів;</li> <li>- вживає певних заходів для того, щоб не допустити багатоначальності й дифузії розпорядництва;</li> <li>- разом із співробітниками розробляє й реалізує кадрову політику (комплектація штату, добір, навчання, розстановка й переміщення кадрів);</li> <li>- має високий рівень відповідальності перед власником, акціонерами, клієнтами і ринковими контрагентами;</li> <li>- відповідає не тільки за свою роботу, а й за роботу підлеглих</li> </ul>
організатор	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створює умови, необхідні для плідної спільної праці, цілеспрямованих і скоординованих дій підлеглих, зайнятих у процесах управління й виробництва;</li> <li>- повинен уміти знаходити рівновагу між конкурентними цілями, встановлювати у кожному конкретному випадку пріоритети для оптимальних рішень;</li> <li>- чітко усвідомлює цілі своєї діяльності, вміє виділяти найсуттєвіші завдання, визначати необхідні для їх вирішення передумови, методи та ресурси</li> </ul>
спеціаліст	<ul style="list-style-type: none"> <li>- володіє знаннями й досвідом у конкретній сфері;</li> <li>- повинен вірно ставити завдання, компетентно їх аналізувати, ефективно контролювати їх реалізацію, здійснювати кваліфікований інструктаж;</li> <li>- вирішує завдання з меншими витратами ресурсів і більшою результативністю</li> </ul>
громадський діяч	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виконує різні представницькі функції в колективі й поза його межами;</li> <li>- 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</li> </ul>
вихователь	<ul style="list-style-type: none"> <li>- здійснює посередницькі функції примирювача, нейтралізує конфлікти;</li> <li>- допомагає підлеглим у пристосуванні до вимог і стандартів організації</li> </ul>

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 впливати 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 в 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, некоммуні-кабельний	дружно налаштований, любить спілкуватися	вступає в контакт з підлеглими лише з їх ініціативи	найчастіше залежить від темпераменту, переважно коммунікабельний
Ставлення до ініціативи	ліквідує 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 диференційовані й 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 наступним 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.

В 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.

### **Питання для контролю**

1. У чому полягає сутність поняття «саморозвиток»?
2. В чому полягає відмінність понять «розвиток» та «саморозвиток»?
3. Які напрямки та сфери саморозвитку існують?
4. В 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. Поясніть 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.

## ТЕМА 7 ФОРМУВАННЯ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА

**Мета:** формування 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 наступні 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

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	<p>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.</p> <p>Оцінка повинна здійснюватися в розрізі наступних запитань:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Чи вдалося досягти запланованого?</li> <li>- Чи всі мої плани реалізуються?</li> <li>- Що заважає ефективному досягненню планів?</li> <li>- Які люди і чому можуть працювати в одні команді?</li> </ul>
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 наступні:

– високий рівень освіти, виробничого досвіду, компетентності у відповідній професії;



- широта поглядів, ерудиція, глибоке знання як своєї, так і суміжних сфер діяльності;
- прагнення до постійного самовдосконалення, критичного сприйняття і переосмислення навколишньої дійсності;
- пошук нових форм і методів роботи, допомога іншим, їх навчання;
- вміння планувати свою роботу.

Однак керівником роблять людину не професійні або особистісні, а **ділові якості** – здатність знаходити (у межах компетенції, наданих повноважень) найкращий підхід до ситуацій, що виникають та найкоротший шлях для досягнення мети, оперативно приймати самостійні обґрунтовані рішення, послідовно забезпечуючи їх виконання. До базових ділових якостей можна віднести наступні:

- уміння створити організацію, забезпечити її діяльність усім необхідним, ставити і розподіляти серед виконавців задачі, координувати і контролювати їх здійснення, спонукати до праці;
- енергійність, домінантність, честолюбство, прагнення до влади, особистої незалежності, лідерства, сміливість, рішучість, наполегливість, воля, вимогливість, безкомпромісність у відстоюванні своїх прав;
- контактність, комунікабельність, уміння розташувати до себе людей, переконувати в правильності своєї точки зору, повести за собою;
- цілеспрямованість, ініціативність, оперативність у вирішенні проблем, уміння швидко визначати головне і концентруватися на ньому;
- відповідальність, здатність керувати собою, своєю поведінкою, робітниками, часом, взаєминами з оточуючими;
- прагнення до перетворень, нововведень, готовність йти на ризик самому і вести за собою підлеглих.

Професійне самовизначення менеджерів сприяє якісному відбору претендентів на цю роль і одночасно підвищує ефективність роботи вже працюючих.

В американських школах бізнесу кандидат на отримання сертифіката менеджера повинен продемонструвати свою компетентність у таких напрямках:

1. Розуміти природу управлінських процесів, знати основні оргструктури, функціональні обов'язки і стилі роботи менеджерів; мати чітке уявлення про відповідальність менеджера, про розподіл відповідальності за рівнями управління, а також про способи підвищення його ефективності;
2. Знати інформаційну технологію і засоби комунікації, які необхідні для керування персоналом, вміти письмово і усно викладати свої думки;
3. Бути компетентним у керуванні людьми, доборі та підготовці спеціалістів, які здатні до лідерства і нормалізації ділових і особистих взаємовідносин серед підлеглих;
4. Знати особливості взаємовідносин між фірмою та її клієнтурою;
5. Володіти здібностями до управління ресурсами;
6. Мати здібності до планування і прогнозування діяльності фірми з використанням технічних засобів;

7. Вміти оцінювати особисту діяльність, робити правильні висновки і підвищувати кваліфікацію, виходячи з цих вимог і очікуваних змін у майбутньому

## **2. Розвиток адміністративно-організаційних якостей менеджера.**

Одними з основних якостей є *організаторські здібності*, розвитку яких сприяють методи навчання, інтерактивні освітні технології, ігрові технології, кейс-технології, спрямовані на вміння логічно викладати свої думки, вміння особисто виступати і приймати відповідальні рішення у невизначених ситуаціях та звичайно досвід, здобутий у ході роботи. Велику роль відіграє використання в освітньому процесі евристичних і творчих методів навчання.

Формування організаторських умінь у менеджерів являє собою складний процес, який передбачає врахування факторів, що впливають на його ефективність, а також побудову діяльності відповідно до його структури. Цьому в найбільшій мірі сприяє:

- активна участь у семінарах, лекціях;
- заняття позааудиторною роботою (секції, гуртки) або додаткова робота за спеціальністю;
- волонтерська та проектна спрямованість діяльності в процесі освіти;
- поєднання навчання з роботою, що розширює можливості студента для реалізації творчого потенціалу, розвитку комунікативних умінь.

У своїй діяльності менеджери можуть виконувати різні ролі (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 вміння стратегічно мислити, оцінювати ситуацію, встановлювати нові цілі, здійснювати перетворення, організовувати творчий процес підлеглих.

Поведінка менеджерів повинна відрізнятися наполегливістю, готовністю до отримання та передачі інформації, раціональністю, груповою роботою, старанністю і точністю, чесністю, справедливістю, гумором, прагненням до контактів, готовністю правильно реагувати на обґрунтовані заперечення, а також готовністю до прийняття рішень, самокритичністю, самоконтролем, впевненістю у манері поведінки, тактовністю, повагою до людей, позитивним відношенням до суперництва, орієнтованістю на досягнення поставлених цілей.

Отже, вимоги до менеджера є досить різноманітними, оскільки:

- робота менеджера складається з комбінації декількох ролей;
- ролі менеджера на практиці взаємозалежні і взаємодіють;
- важливість ролей змінюється залежно від рівня управління;
- ролі менеджера визначають обсяг і зміст його роботи.

Важливим є визнання менеджера, а саме його авторитету. Авторитет керівника передбачає загально визнаний вплив на поведінку підлеглих завдяки його особливостям і заслугам. Складовими цього авторитету є знання справи, вміння приймати продумані рішення, справедливість в оцінці підлеглих, раціональна організація їх спільної праці, активізація працівників та мотивація їх зусиль.

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 проекти змін, контролює розробку проектів	Участь у засіданнях з обговорення стратегії, аналізу ситуацій, що включає ініціювання або розробку проектів 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.

В цілому можна визначити наступні 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 та зовнішніх перешкод.

– цілеспрямованість – уміння підпорядковувати свої дії поставленим цілям, наявність чітко визначених цільових орієнтирів у різних сферах життя;

– наполегливість – уміння мобілізувати свої можливості для тривалої боротьби з труднощами, здатність спрямовувати і контролювати поведінку відповідно до визначеної мети;

– сміливість – уміння подолати страх і йти на виправданий ризик заради досягнення мети, незважаючи на небезпеку для власного благополуччя.

– рішучість – уміння прийняти та втілити в у життя швидкі, обґрунтовані рішення, здатність в потрібний момент відкинути коливання і сумніви й рішуче зупинитися на конкретній меті та визначити способи і засоби її досягнення;

– ініціативність – уміння працювати творчо, діяти ініціативно;

– самостійність – уміння не піддаватися впливам різних факторів, які можуть відволікати від досягнення мети, критично оцінювати поради та пропозиції інших, діяти спираючись на свої погляди та переконання;

– витримка – уміння не звертати увагу та не піддаватися на вплив дій, почуттів і думок, які заважають здійсненню прийнятого рішення.

Досить часто в професійній діяльності менеджер може стикатися з непередбачуваними та неконтрольованими обставинами, які вимагають від керівника самоконтролю, вміння опанувати себе, зберігати спокій.

Важливе значення для менеджера має така особистісна риса, як впевненість у собі, пов'язана з наявністю у людини чіткої цілі і здатності до рішучих дій для її досягнення. З метою розвитку даної якості доцільно: уникати негативних емоцій в процесі ділового спілкування, чітко висловлювати свої думки, триматися дружньо і привітно, бути наполегливим і рішучим у досягненні поставлених цілей, не боятися помилок.

Досить важливими для менеджера є моральні якості. Вимоги до них відзначаються різноманітністю, тому що складною є психічна структура самої особи. Вони необхідні для створення у колективі клімату, який сприяє розвитку здорових міжособистісних стосунків, свідомої дисципліни трудових відносин. Морально-психічні якості зумовлюють можливість керівника приваблювати людей до себе.

Значення моральних рис, репутації менеджера зростає в умовах корупції та розвитку тіньової економіки в суспільстві.

Базовими моральними якостями менеджера є наступні:

- чесність та порядність, правдивість і щирість, скромність та простота;
- принциповість, розвинене почуття відповідальності, вимогливість до себе та інших;
- справедливість, доброзичливість, неупередженість та повага у стосунках з підлеглими, здатність створювати у колективі настрій, який сприяє продуктивній діяльності;
- знання людської психології та індивідуальний підхід до підлеглих з урахуванням їхніх особистісних параметрів: характеру, темпераменту, ціннісних орієнтирів, здатність спрацьовуватися з людьми і знання методів ефективного впливу на них;
- готовність до налагодження контактів з підлеглими, прагнення до захисту їхніх законних інтересів, турбота про їхні повсякденні потреби;
- здатність до співпереживання, ідентифікації (уміння подумки поставити себе на місце іншої людини і подивитися на проблему з її позицій);
- доброта, тактовність, визнання успіхів інших;
- об'єктивність, адекватне сприйняття критики;
- терпимість та ввічливість, розсудливість та врівноваженість;
- комунікабельність, уміння слухати та чути;
- розвинене почуття гумору;
- почуття особистої відповідальності, надійність.

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

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

### **Питання для 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?

## ТЕМА 8. РОЗВИТОК МЕНЕДЖЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Мета: визначити сутність поняття «потенціал» менеджера, узагальнити основні його складові, з'ясувати бар'єри щодо розвитку потенціалу менеджера, 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 утілює 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).
Леонт'єв 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 його здібність (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 і вдосконалення в ній.

В 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 і 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 інноваційної діяльності керівників

## 2. Бар'єри щодо розвитку потенціалу менеджера.

Бар'єрами на шляху розвитку потенціалу менеджера 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.

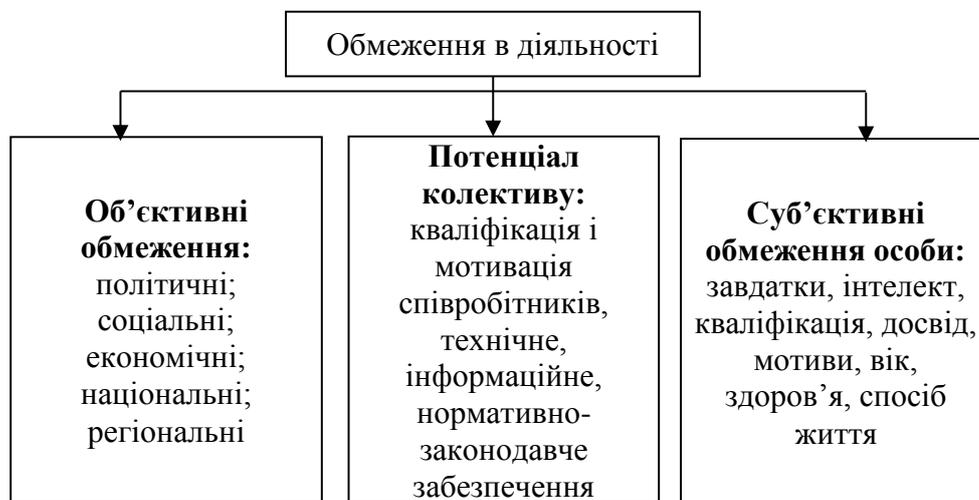


Рис. 8.1. Обмеження у діяльності менеджера

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 навички 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.

В 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>- система особистих цінностей і індивідуальних своєрідних способів їх реалізації;</li> <li>- способи, форми і структура організації діяльності, що утілюють деякі цінності, у тому числі і особисті цінності керівників підприємств;</li> <li>- уявлення про оптимальну і допустиму модель поведінки співробітника в колективі, яка відображає систему внутрішніх групових цінностей, що склалися</li> </ul>
Шляхи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- довгострокова практична діяльність; діяльність керівника або власника (власна культура);</li> <li>- штучне формування організаційної культури фахівцями консультаційних організацій;</li> <li>- природний відбір найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівником і колективом</li> </ul>
Етапи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення місії підприємства;</li> <li>- визначення основних базових цінностей;</li> <li>- формування правил поведінки працівників підприємства, виходячи з базових цінностей;</li> <li>- опис традицій і символіки, що відображають все перелічене вище</li> </ul>
Інструменти	<ul style="list-style-type: none"> <li>- універсальна знаково-символічна система, що включає знаки, систему ідентифікації підприємства;</li> <li>- система комунікацій («офіційна» мова підприємства, різноманітні мови, система неформального спілкування);</li> <li>- постійна ротація керівників і загальне навчання працівників</li> </ul>
Фактори змін	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дія зовнішнього середовища корпорації;</li> <li>- організаційна криза;</li> <li>- зміна керівництва;</li> <li>- стадія розвитку підприємства</li> </ul>

### 3. Творчість в роботі менеджера.

Найважливішим джерелом конкурентних переваг менеджера в сучасних умовах стає якісно нова роль творчого працівника, який об'єднує інтелектуальний капітал та розробника нових інформаційних продуктів (технологій). Креативний характер найбільш прогресивних форм орієнтує на організацію діяльності не на основі наказів керівника, а на основі внутрішньої узгодженості орієнтирів і прагнень співробітників.

Відповідно однією з головних проблем формування творчих здібностей сучасних менеджерів є розвиток їх лідерських якостей і обізнаності в мистецтві управління, уміння мобілізувати людей на ефективне рішення задач, використовуючи різні інструменти управління. Без підприємницького таланту керівника і без особливих якостей менеджера мобілізувати людей неможливо. Знання закономірностей, що виникають в структурі ринкових механізмів, а також аналіз стану економіки, ресурсного потенціалу, рівня життя населення дозволяють визначити контури парадигми нової моделі управління.

Безліч проблем і труднощів, що стоять перед багатьма підприємствами вимушує менеджерів пристосовуватися до реалій економічного життя, використовуючи різноманітні механізми пристосування. Талант менеджера полягає в тому, щоб в нетипових ситуаціях уміти ухвалювати нестандартні рішення при мінімальній трудомісткості. Однак, для управління не досить передбачення і усвідомлення. Потрібні ще знання, і подібно до того як художник мусить вивчати закони випромінювання світла і поєднання кольорів, адміністратор мусить досконало пізнавати характер матеріалу, над яким він працює. На думку науковця, управління називають мистецтвом саме тому, що воно ґрунтується не лише на грубому емпіризмі, а й на досягненнях науки.

У сучасному розумінні **управлінське мистецтво** – це систематизовані теоретичні узагальнення про кращі зразки (еталони), прийоми, методи та засоби успішної керівної діяльності, розвинуте вміння, з одного боку, ефективно використовувати теоретичні знання, а з іншого – діяти в тих ситуаціях, для яких наука управління ще не виробила необхідних рекомендацій.

Мистецтво управління комплексно характеризує творчу управлінську діяльність, яка показує роль індивідуальних якостей менеджера та стиль його роботи в досягненні поставлених цілей. Тут найбільшого значення набувають розвинена інтуїція, досвід творчої діяльності, висока освіченість, професіоналізм, комунікабельність, відповідний тип мислення, рішучість, ініціативність. Мистецтво управління також проявляється у стилі роботи менеджера, спілкуванні його з людьми, у здібностях до неформального впливу на підлеглих. Саме мистецтво управління визначає співвідношення формального і неформального управління, формування авторитету менеджера і прояв його лідерських якостей.

Крім того, мистецтво управління проявляється також у методах і прийомах розробки управлінських рішень, підходах до оцінки, аналізу проблем вибору і обґрунтування кращого варіанту рішення серед можливих альтернатив.

Отже, 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 проектів;
- комунікабельність, здатність налагоджувати тісний зв'язок між різними ланками організації та окремими працівниками, володіння даром переконання;
- наявність команди однодумців, вміння підтримувати в них високу мотивацію.

Отже, лідерство – це здатність людини (менеджера) чинити ефективний вплив на окремі особистості й групи, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення цілей організації.

### **Питання для контролю**

1. В чому полягає сутність потенціалу менеджера?
2. Які напрямки розвитку потенціалу менеджера можна виокремити?
3. В чому полягає сутність поняття «вигорання менеджера»?
4. Які обмеження та бар'єри в процесі розвитку потенціалу менеджера можна виокремити?
5. Визначте основні методи розвитку потенціалу менеджера?
6. Яку роль відіграє творчість в роботі менеджера?
7. Визначте базові складові формування потенціалу менеджера.
8. Які існують підходи до формування стратегічних напрямків формування потенціалу менеджера?

## ЦИТАТЫ ТА АФОРИЗМИ

«Истинно велик тот человек, который овладел своим временем»

*Гесиод*

«Недостаточно быть занятым. Вопрос в том: чем же Вы заняты?»

*Генри Давид Торо*

«Мы тратим полжизни на то, чтобы найти применение времени, которое всю жизнь пытаемся сберечь»

*Уилл Роджерс*

«Вы любите жизнь? Тогда не тратьте безрассудно время, ибо это материал, из которого сделана жизнь»

*Бенджамин Франклин*

«после того, как мы окончательно потеряли из виду цель, мы удвоили свои усилия»

*Марк Твен*

«Тот, кто каждое утро планирует дела дня и последовательно выполняет этот план, видит, что планирование прокладывает для него путь в лабиринте очень насыщенной и деятельной жизни. Упорядочение своего времени подобно лучу света, который проносится через все его дела. Но там, где нет плана, вскоре начинает царствовать хаос»

*Виктор Гюго*

«Время, потраченное впустую, это существование, а время, употребленное с пользой, это жизнь»

*Эдвард Юнг*

Самый сильный тот, у кого есть сила управлять самим собой.

*Л.Сенека*

В каждом из нас живут два человека – то, что мы есть, и то, чем мы хотим быть.

*Ф.Честерфилд*

Чтобы добиться успеха, надо уметь управлять собой.

*Б. и Х.Швальбе*

Всякая экономия, в конечном счете, сводится к экономии времени.

*К.Маркс*

...Выиграть время – значит, выиграть все.

*В.Ульянов-Ленин*



Вся жизнь – это фактор времени.

*Л.Якокка*

Самое важное в вашей жизни – это, в конечном счете, ваше время.

*А.Лэкейн*

Время – самый ограниченный капитал; кто не может им распоряжаться, тот не сможет распорядиться ничем другим.

*П.Друкер*

Два величайших тирана на земле: случай и время.

*И.Гердер*

Обходитесь со своим временем так же, как вы обходитесь со своими деньгами!

Лучше думать перед тем, как действовать, чем после.

*Демокрит*

Кто не знает, в какую гавань он плывет, для того нет попутного ветра.

*Л.Сенека*

Никогда нельзя быть занятым настолько, чтобы не оставалось времени на обдумывание.

*В. Джефферс*

Ни на одних часах стрелки не указывают, как жить.

*С.Леу*

Если хотите рассмешить господу – расскажите ему о ваших планах.

*Народная мудрость*

Предоставленные сами себе, события имеют тенденцию развиваться от плохого к худшему.

*А.Блох. Закон Мэрфи*

Всякая работа требует больше времени, чем вы думаете.

*А.Блох. Закон Мэрфи*

Беспланово, на основе инстинкта существуют только животные.

*К.Ясперс*

На работу, как правило, тратится столько времени, сколько его имеется в распоряжении

Метод “2Д+2П”: давай, давай, потом посмотрим.

*Энциклопедия советского менеджмента*

Не останавливайтесь на решении, которое первым пришло в голову.

*М.Рубинштейн*

Всякое решение плодит новые проблемы.

*А.Блох. Закон Мэрфи*

Всякую проблему, которая волнует человека, всегда легко развязать – просто, успешно и неправильно.

*Г.Менкен*

Никогда не допускайте, чтобы важные дела становились срочными.

Власть над собой – высшая власть.

*Л.Сенека*

Устают и изнемогают не столько оттого, что много работают, сколько оттого, что плохо работают.

Кто все принимает так, как придется, тот не работает, а подчиняется работе.

Как только вы принимаетесь делать какую-то работу, находится другая, которую надо сделать еще раньше.

*А.Блох. Закон Мэрфи*

Воспитывать самого себя – это значит испытывать угрызения совести.

*А.Франс*

Почти во всех делах самое трудное – начало.

*Ж.Руссо*

«Куди краще, щоб Ви самі виявляли і використовували свої сильні сторони і можливості, раділи ним і рухалися з їх допомогою вперед, ніж почували себе як в інвалідному кріслі, що везуть за Вас інші»

*С. Герман*

«Час – це щось таке ж, як саме життя. Той, хто дозволяє вислизнути своєму часу, випускає з рук своє життя. Той, хто тримає в руках свій час, тримає в руках своє життя».

*Алан Лэкейн*

## ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.П. Сардак. – К.: Професіонал, 2007. – 407 с.
2. Довгань Л.Є. Праця керівника, або практичний менеджмент: навч. посіб. / Довгань Л.Є.. – К.: Ексоб, 2002. – 384 с.
3. Керівництво організацією: навч. посіб. / [О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Проник]. – Львів.: Вид-во нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2008. – 244 с.
4. Лукашевич Н.П. Теория и практика самоменеджмента: учеб. пособие / Н.П. Лукашевич. – [2-е изд., испр.]. – К.: МАУП, 2002. – 360 с.
5. Сенге П. Преображение. Потенциал человека и горизонты будущего / П. Сенге, О. Таймер. – М.: Олімп-Бизнес, 2008. – 304 с.
6. Хміль Ф.І. Ділове спілкування: навч. посіб. / Хміль Ф.І. – К.: Академвидав, 2004. – 280 с.

### Додаткова

1. Адаир Д. Искусство управлять людьми и самим собой. – М.: Эксмо, 2006. – С. 245 – 454.
2. Веснин В.Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами. – М.: ТД Элит - 2000, 2003.
3. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Організація праці менеджера: Навч. пос. - К., 2003.
4. Виноградська О.М. Організація праці менеджера: Навч. посібник – Харків: ХНАМГ, 2008 – 190 с.
5. Хайкин В. Активность (характеристики и развитие). – М.: Московский психолого-социальный институт, 2000. С 42 – 57.
6. Штепа О. С. Складові процесу самоменеджменту та діагностика його рівня // Актуальні проблеми практичної психології. Зб. наук. праць. Частина І. – Херсон, ПП Вишемирський В. С., 20080 механізм самоорганізування психологічного здоров'я / О. С. Штепа. // Психологічні перспективи. Науковий часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. Вип. 14. – Луцьк 2009. – С. 430 – 436.
7. Штепа О. С. Структура та формування функції самоменеджменту / О. С. Штепа // Актуальні проблеми психології. Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / За ред. С. Д. Максименка, В. Д. Потапової. – Т. 15. част. 2. – К., 2008. – С. 430 – 436.

### Інформаційні ресурси:

Періодичні видання України з проблем бізнесу:

1. <http://ek-lit.agava.ru/> – Бібліотека економічної і ділової літератури;
2. <http://eur.ru> – науково-освітній портал “Економіка і управління на підприємстві”;
3. <http://www.cfin.ru> – сайт «Корпоративний менеджмент»
4. <http://www.business.ua> – журнал "Бизнес"
5. <http://journals.kpi.ua/ua/22> – «Сучасні проблеми економіки і підприємництва»: збірник наукових праць

Навчально-методичне видання  
(українською мовою)

Анна Сергіївна Чкан  
Світлана Вікторівна Маркова  
Наталія Миколаївна Коваленко

## **САМОМЕНЕДЖМЕНТ**

Навчальний посібник  
для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»  
напряму підготовки «Менеджмент»

Рецензент *О. О. Головань*  
Відповідальний за випуск *Д. Т. Бікулов*  
Коректор *А. С. Чкан*