

# **САМОМЕНЕДЖМЕНТ**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД  
«ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА»**

**САМОМЕНЕДЖМЕНТ**

*Навчальний посібник*

**Старобільськ  
ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»  
2022**

УДК 005:159.923.2(075.8)

**Рецензенти:**

**Драчук Ю.З.** доктор економічних наук, професор,  
Інститут економіки промисловості НАН  
України

**Мальцева В.В.** кандидат економічних наук, доцент  
кафедри фінансів, обліку та банківської  
справи ДЗ «Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка»

**Самоменеджмент.** Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня денної та заочної форм навчання за спеціальністю 073 «Менеджмент», ОП «Менеджмент організацій і адміністрування», / Укладач: З.М. Шильнікова; ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка». Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2022. 224 с.

Навчальний посібник розроблено згідно з програмою вивчення освітнього компонента «Самоменеджмент». Він охоплює всі змістовні модулі, які передбачено освітньою програмою підготовки ЗВО першого (бакалаврського) освітнього рівня галузі знань 07 «Управління і адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» за ОП «Менеджмент організацій і адміністрування». Розглянуто основні теоретичні, методичні та практичні засади самоменеджменту

Для використання здобувачами вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування».

УДК 005:159.923.2(075.8)

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою Луганського національного університету імені Тараса Шевченка (протокол №6 від 27.01. 2022 року)*

© Шильнікова З.М., 2022.

© ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2022.

## ЗМІСТ

Передмова	7
Тема 1. Становлення теорії і практики самоменеджменту	9
1. Сутність самоменеджменту	9
2. Принципи самоменеджменту	14
3. Концепції самоменеджменту	16
4. Основна мета, переваги та недоліки самоменеджменту	24
5. Функції самоменеджменту	25
Контрольні питання	27
Тема 2. Особливості управлінської праці	28
1. Управлінська праця як складова управлінської діяльності	29
2. Види і класифікація управлінської діяльності	32
3. Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства	35
4. Евристична, адміністративна та операторська функції менеджера. Зміст роботи менеджера та її класифікація	38
5. Культура управлінської праці	43
6. Делегування повноважень. Основні перешкоди делегуванню. Розподіл завдань	46
Контрольні питання	48
Тема 3. Планування особистої роботи менеджера	49
1. Сутність і значення постановки цілей	49
2. Основні принципи та правила планування робочого часу	56
3. Процес розробки плану особистої праці менеджера	61
4. Перспективні, річні, місячні та поточні (оперативні) плани	64
5. Методи планування робочого часу	67
Контрольні питання	73
Тема 4. Планування ділової кар'єри менеджера	73
1. Поняття «кар'єра» та її види	74
2. Рушійні мотиви кар'єри	76
3. Планування і контроль ділової кар'єри	81
Контрольні питання	86
Тема 5. Організація практичної роботи керівника в умовах самоменеджменту	86

1. Роль керівника в організації та способи його управління та самоуправління	87
2. Визначення власного стилю управління і використання його в практичній діяльності керівника	90
3. Сутність творчого підходу в діяльності керівника як основного елементу самоменеджменту	91
Контрольні питання	97
Тема 6. Нормування управлінської праці	97
1. Нормування управлінської праці	98
2. Методи нормування праці	100
Контрольні питання	103
Тема 7. Тайм-менеджмент, або вміння управляти часом	103
1. Управління часом або тайм-менеджмент	104
2. Сутність тайм-менеджменту	112
3. Облік та аналіз робочого часу менеджера	115
4. Управління поглиначами часу	123
Контрольні питання	133
Тема 8. Самомотивація, самоконтроль, самовиховання в діяльності керівника	134
1. Особливості мотивації та самомотивації в діяльності керівника	134
2. Секрети самомотивації	141
3. Контроль та самоконтроль	145
4. Самовиховання як метод самовдосконалення	150
Контрольні питання	154
Тема 9. Управління за результатами в системі самоменеджменту	154
1. Управління за результатами - основний спосіб самоуправління	155
2. Суть поняття «результат», види ключових результатів	156
3. Досвід управління організаціями у Фінляндії	161
4. Особливості процесу управління за результатами	166
Контрольні питання	168
Тема 10. Організація та проведення нарад і зборів	169
1. Ділова нарада як тимчасова група, колектив, команда. Технологія підготовки та проведення нарад та зборів	169
2. Класифікація ділових нарад	174
3. Ведення нарад. Нетрадиційні форми нарад	176

4. Результативність та кошторис нарад і зборів	180
Контрольні питання	181
Тема 11. Формування якостей ефективного менеджера	182
1. Розвиток харизматичних здібностей особистості	182
2. Формування професійно-ділових якостей менеджера	187
3. Розвиток адміністративно-організаційних якостей менеджера	191
4. Розвиток соціально-психологічних якостей менеджера	194
5. Розвиток особистісних та моральних якостей менеджера	197
Контрольні питання	200
Тема 12. Розвиток менеджерського потенціалу	201
1. Сутність, види і напрями розвитку менеджерського потенціалу	201
2. Бар'єри щодо розвитку потенціалу менеджера	209
3. Саморозвиток, самоосвіта, самовиховання та самопізнання керівника	211
4. Характеристика керівника з творчим підходом до виконання посадових обов'язків	216
Контрольні питання	220
Перелік використаних і рекомендованих літературних джерел	221

## **ПЕРЕДМОВА**

Освітній компонент «Самоменеджмент» відповідно до освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування» галузі знань «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» є обов'язковою дисципліною професійного циклу підготовки, яка викладається на першому (бакалаврському) освітньому рівні вищої освіти.

Головною метою вивчення освітнього компонента «Самоменеджмент» є оволодіння теоретичними знаннями і практичними навичками з питань особистісного розвитку керівника; формування у здобувачів вищої освіти індивідуальних особливостей та поведінкових навичок, які необхідні майбутньому керівнику; розвиток у майбутніх керівників умінь планування особистої праці; планування ділової кар'єри менеджера; організації проведення нарад та зборів і т.д.

Основними завданнями вивчення освітнього компоненту є: навчити здобувачів вищої освіти використовувати переваги самоменеджменту для організаційного та особистого зростання, побудови кар'єри, узгодження особистих та організаційних цілей; управління саморозвитком керівника; розвинення навичок ефективного керівництва; організації управлінської діяльності менеджерів різних рівнів; навчити здобувачів вищої освіти ефективно управляти робочим часом, використовувати час як ресурс; дослідити фактори підвищення особистої культури ділового життя, ефективного саморозвитку, самовдосконалення та розвиток менеджерського потенціалу.

### **Компетенції які формує освітній компонент**

#### **Загальні компетентності (ЗК)**

**ЗК9.** Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

**ЗК11.** Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

**ЗК15.** Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

#### **Спеціальні компетентності (СК)**

**СК7.** Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

**СК8.** Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

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

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

**Програмні результати навчання:**

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

**ПРН4.** Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

**ПРН8.** Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

**ПРН9.** Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

**ПРН10.** Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

**ПРН12.** Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.

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

**ПРН15.** Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.

**ПРН16.** Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

Для використання здобувачами вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування».



*Не може керувати іншими той, хто не в стані керувати самим собою.  
Англійське прислів'я.*

## ТЕМА 1

### Становлення теорії і практики самоменеджменту.

**Мета:** з'ясувати: сутність поняття «самоменеджмент», його принципи та значення для особистої практичної діяльності, визначити основні переваги та недоліки самоменеджменту, його функції, систематизувати та проаналізувати ключові ідеї концепцій самоменеджменту.

**Ключові поняття:** самоменеджмент, концепція самоменеджменту, технології самоменеджменту, обмеження, можливості, функції самоменеджменту, творчий потенціал, ділова кар'єра.

## ПЛАН

1. Сутність самоменеджменту.
2. Принципи самоменеджменту.
3. Концепції самоменеджменту.
4. Основна мета, переваги та недоліки самоменеджменту.
5. Функції самоменеджменту.

### 1. Сутність самоменеджменту

*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 [31].

*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 [31].

Самоменеджмент сприяє формуванню умінь і навичок менеджера та виявляється в:

- 1) продуманих особистих цінностях;
- 2) правильному, чіткому формулюванню та розумінню цілей;
- 3) пізнанні своїх можливостей та їхніх меж;
- 4) ефективному використанні часу, енергії, знань;
- 5) організації власної роботи та роботи персоналу;
- 6) умілому управлінні працівниками;
- 7) здатності справлятися зі стресами;
- 8) умілому вирішенні управлінських проблем;
- 9) здатності управляти конфліктами;
- 10) здатності створювати належний організаційний клімат, корпоративну культуру;
- 11) особистому творчому розвитку та управлінні талантами працівників;
- 12) здатності адаптації, стійкості до змін;
- 13) ефективному управлінні кар'єрним просуванням;
- 14) організації комунікаційного процесу;
- 15) умілому створенні власного іміджу;
- 16) можливості ефективного ухвалення рішень;
- 17) здатності створення, розвитку команд.

На рівні щоденної практики здатність до самоменеджменту - це уміння людини забезпечити та підтримувати: здорове тіло; енергійність, оптимізм, життєстійкість; спокійний і збалансований підхід до життя, роботи; відпочинок для тіла, розуму.

Самоменеджмент - це новий напрям у сучасному менеджменті, який виник у відповідь на зміни в управлінській ситуації:

1) зростання масштабів, динамізм змін у підприємстві та бізнесі жадають від менеджерів освоєння нових підходів і навичок керування, боротьби з можливістю власного відставання, безперервності саморозвитку;

2) невизначеність та напруженість у різних формах життєдіяльності організацій і пов'язаних із цим стресів потребують від менеджерів уміння керувати собою;

3) перетворення творчого потенціалу працівника в коштовний капітал організації висуває вимогу зберігати та розвивати цей потенціал, у тім числі й самих працівниках;

4) традиційні школи вичерпали можливі методи керування, тому менеджери повинні опанувати сучасні управлінські способи переоцінки свого потенціалу та працювати над його розвитком [36].

*В самоменеджменті використовуються різні технології:*

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

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

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

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

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

Працездатність кожної людини піддається визначеним коливанням, які відбуваються в рамках природного ритму. Говорять звичайно про «людину ранку» чи «жайворонка» і про «людину вечора» чи «сову». Пік працездатності припадає в них на різні періоди дня. Кожний з нас може пристосуватися до цих коливань своєї працездатності. Необхідно вивчити свої особливості і використовувати ці закономірності у своєму розпорядку дня [20].

*Об'єктом самоменеджменту* є здатні до самоорганізації системи (або підсистеми) організації. Як такі системи, в самоменеджменті розглядаються людина, малі групи, колективи чи їх частини та соціум в цілому. Об'єктом особистісного самоменеджменту є окрема людина.

Далеко не всі підсистеми організації можна назвати такими, що самоорганізуються, але деякі з них можуть стати ними за певних умов. Наприклад, відділ збуту, що займає певне місце в ієрархічній структурі й узгоджує свої дії з відділом маркетингу, безумовно, не може бути названий системою, що самоорганізується, оскільки процес організації збуту в цьому випадку є керованим з боку зовнішньої структури (відділу маркетингу). У такій структурі має місце контур класичного управління, в якому відділ збуту виступає як об'єкт управління, а відділ маркетингу - як його суб'єкт.

Якщо ж відділ маркетингу на підприємстві відсутній, а керуючий вплив з боку генерального керівництва незначний, у відділі збуту можуть виникнути й виникають процеси самоорганізації. Інакше кажучи, за цих умов відділ збуту стає підсистемою, що самоорганізується, і, отже, - об'єктом уваги самоменеджменту.

До основних властивостей самоорганізації відносять:

1. Мимовільність. Самоорганізація виникає сама по собі, без будь-якого зовнішнього впливу. Управлінський вплив на систему, здатну до самоорганізації, навпаки, призводить до припинення процесів самоорганізації і виникненню процесів організації та управління. Наприклад, створюючи проектну команду, керівник має дві взаємовиключні можливості: або продовжувати керувати нею, виключивши таким чином можливість появи процесів самоорганізації, або поставити перед

командою мету та надати їй можливість, використовуючи механізм самоорганізації, прийти до її досягнення.

2. Спрямованість самоорганізації. Система, здатна до самоорганізації, як і будь-яка інша, має свою функцію, тобто призначення, яке дозволяє виділяти цю систему серед інших. Якщо мова йде про соціальну систему, прийнято казати про її ціль. Тому в соціальній системі процеси спрямовані на забезпечення досягнення цілей системи. Та сама проектна команда за наявності достатньої мотивації генеруватиме такі процеси самоорганізації, які приведуть її до досягнення мети найкоротшим шляхом.

3. Чергування кількісних та якісних змін. Процеси самоорганізації відбуваються еволюційно, тобто шляхом кількісних змін параметрів системи, до певного моменту (так званої точки біфуркації), що відповідає досягненню мети або усвідомленню неможливості її досягнення. Потім настає момент невизначеності, обумовлений неможливістю подальшого існування системи в тому самому вигляді. Тут відбувається якісний стрибок у змінах системи, за яким знову можуть іти еволюційні зміни. Наприклад, проектна команда, що функціонує на засадах самоорганізації, може або розпастися, або здобути якісного нового статусу на підприємстві, або виділитися в окреме консультативне підприємство.

4. Паралельність. Процеси самоорганізації протікають поряд із іншими процесами, зокрема з процесами організації та дезорганізації.

Безумовно, системою, здатною до самоорганізації, можна вважати людину, як основний елемент соціуму. Незважаючи на ситуацію та обсяг керуючого впливу, людська діяльність поєднує в собі процеси організації (обумовленої зовнішнім впливом) і самоорганізації (джерелом якої є сама людина). Організація (підприємство) у цілому також може розглядатися як система, що самоорганізується, у якій одночасно відбуваються процеси організації й самоорганізації. Кількість і якість процесів, що самоорганізуються, визначають рівень самоорганізації цієї системи. За певного рівня самоорганізації прийнято говорити про підприємства, що самоорганізуються.

*Предметом вивчення самоменеджменту є процеси*

самоорганізації й саморозвитку соціальних систем, а також - у більш широкому розумінні - процеси самоуправління. Процеси самоорганізації та саморозвитку містять у собі весь комплекс процесів, що виникають і протікають у системі без будь-якого зовнішнього впливу. Виникнення таких процесів (назвемо їх процесами самоменеджменту) обумовлено вимогами самої системи, а характер їхнього протікання визначається взаємодією елементів і підсистем усередині цієї системи [33].

Таким чином, самоменеджмент - це розділ цільового менеджменту, що вивчає процеси функціонування соціальних систем, спричинені самою системою й обумовлені вимогами цієї системи.

## **2. Принципи самоменеджменту**

Принципи самоменеджменту являють собою правила практичної реалізації теоретичних положень дисципліни. На відміну від інших нормативних категорій, принципи описують не сам процес самодіяльності, а процес його проектування. Інакше кажучи, принцип висуває певні вимоги до конкретизації абстракції, до використання на практиці окремих теоретичних положень самоменеджменту.

Формування принципів у самоменеджменті, як і в інших наукових дисциплінах, відбувалося емпірично: багатовіковий досвід світової цивілізації дозволив виробити певні правила управління спільною діяльністю, а досягнення науки останніх років дозволили конкретизувати ці правила стосовно процесів самодіяльності в соціальних системах.

В основі принципів самоменеджменту лежать об'єктивні закони й закономірності протікання процесів самосвідомості, самоуправління й саморозвитку систем. Крім того, вони впливають із практичної діяльності людей з організації власної діяльності й самодіяльності різних соціальних груп. Таким чином, принципи самоменеджменту об'єктивні; вони враховують природу самодіяльності й відбивають закономірності функціонування соціальних систем. При цьому одна закономірність може породжувати кілька принципів, у той час як декілька інших можуть концентруватися в одному принципі самоменеджменту.

Принципи самоменеджменту, хоча і є на перший погляд занадто абстрактними й не мають великого значення для практики, впливають на проектування, процес і результат самодіяльності соціальних систем. Завдяки своєму першорядному значенню виявлені, формалізовані й удосконалені принципи, якими свідомо або несвідомо керуються керівники, приховують у собі значно більше резервів підвищення ефективності, ніж більш конкретні методики й технології, на яких, як правило, зосереджено основну увагу дослідників.

У самоменеджменті розрізняють загальні й спеціальні принципи. *Загальні принципи самоменеджменту описують правила проектування* процесу самодіяльності безвідносно до його об'єкта й предмета (ті, що можуть бути застосовані до будь-якої соціальної системи). Спеціальні принципи описують правила проектування процесу самодіяльності в окремих соціальних системах (наприклад, принципи особистісного самоменеджменту), а також правила реалізації окремих функцій самоменеджменту (наприклад, принципи самоуправління).

До загальних принципів самоменеджменту можна віднести такі:

1. Науковість. Процеси самодіяльності соціальних систем протікають на тлі об'єктивних законів та закономірностей. Самоменеджмент більшою мірою, ніж будь яка інша наукова дисципліна, передбачає виявлення взаємозв'язку між цими законами та результатами функціонування самоорганізованих систем.

2. Відкритість системи. Ефекти самоорганізації та процеси самодіяльності виникають та протікають тільки у відкритих системах. Будь-який самоорганізований процес потребує обміну ресурсами та інформацією із зовнішнім середовищем, і, чим швидше і безперешкодніше відбувається цей обмін, тим повніше він протікає. Тому, чим більш відкритою є соціальна система, тим вище ефект її самоорганізації.

3. Штучний початок. Процеси самоорганізації виникають та протікають мимовільно, проте їхнє виникнення в соціальній системі можливе за умови наявності певних передумов. Тому необхідно створювати такі передумови, які б спричинили виникнення саме тих процесів, які спрямовані на отримання

необхідного результату. В цьому сенсі виникає галузь управління, пов'язана із формуванням умов, необхідних для виникнення процесів самоорганізації, відповідно до цілей та стратегії підприємства.

4. Ресурсна підтримка. Самоорганізована система повинна постійно отримувати ресурси ззовні. Тому, якщо необхідні ресурси заздалегідь визначені і підготовлені, функціонування системи може бути сконцентроване на досягненні цілей, а не на пошуку ресурсів; відповідно досягнення цілей забезпечується меншими витратами.

Застосування всіх перерахованих принципів у взаємодії забезпечує ефективність самоменеджменту. Ефективність управління багато в чому залежить від людей і критеріїв мотивації їхньої праці. Практика менеджменту виробила ряд критеріїв, що дозволяє активізувати діяльність працівників у процесі управління [33].

### **3. Концепції самоменеджменту**

*Концепція* - це система поглядів на ті чи інші явища, процеси, спосіб розуміння, трактування певних явищ [31].

#### *Концепція Л. Зайверта*

Концепція самоменеджменту за авторством Л. Зайверта опирається на 6 функцій самоменеджменту (постановка цілей, планування, прийняття рішень, реалізація і організація, контроль, інформація і комунікація) та містить методичні рекомендації з використання прийомів, методів щодо реалізації кожної із зазначених функцій. Узгоджена реалізація функцій самоменеджменту, на думку Л.Зайверта дозволяє отримати такі переваги:

- виконання роботи з меншими витратами;
- краща організація праці;
- оптимальні затрати праці;
- менше поспіху і стресів;
- більше задоволення від роботи;
- більша мотивація праці;
- підвищення кваліфікації;
- менша завантаженість роботою;
- менше помилок при виконанні обов'язків;



- досягнення професійних і життєвих цілей найкоротшим шляхом.

Головною перевагою самоменеджменту Л.Зайверт вважає раціональне використання і заощадження найдефіцитнішого і важливого особистого ресурсу - власного часу.

Оцінюючи корисність даної концепції самоменеджменту, в тому числі і для здійснення ділової кар'єри, варто зазначити її практична корисність:

- дає цілісне подання сутності самоменеджменту, починаючи від його визначення через виділення функцій, цілей, техніки самоменеджменту;

- націлює на індивідуальну управлінську діяльність у кожному із основних елементів самоменеджменту - постановці цілей, плануванні, прийнятті рішень, реалізації і організації, контролі на основі управління інформацією і комунікацією в кожному з елементів (тобто, концепція базується на індивідуалізації класичної теорії менеджменту);

- орієнтує на самооцінку потенціалу менеджера в кожній із функцій, дозволяє порівнювати результат із необхідною нормою, рекомендує, як практично поліпшити результат;

- пропонує логіку реалізації самоменеджменту розрахована на самонавчання раціональному використанню часу, цілеспрямованій упевненій роботі зі зменшення загрози стресів і щоденним досягненням успіху, критерієм оцінки якого є вивільнений особистий час.

Дана концепція менеджменту зручна для управління діловою кар'єрою в тій частині, де зазначена самооцінка своїх ділових якостей і їх саморозвиток як передумови досягнення успіху на кожному місці роботи, скорочення часу для освоєння і розуміння роботи (чергового щабля кар'єри). Разом з тим, ділова кар'єра - це специфічний об'єкт керування і самокерування. Тому універсальні методи самоменеджменту не в змозі забезпечити розвиток її ефективності, оскільки вони не опираються на знання сутності соціальних механізмів ділової кар'єри. Крім того, фактор часу не завжди є придатним для оцінки успіху ділової кар'єри, оскільки часто стрімка вертикальна кар'єра приховує у собі небезпеку зривів і падінь [15].

*Концепція обмежень М. Вудкока і Д. Френсіса*

Концепція самоменджменту М. Вудкока і Д. Френсіса побудована на ідеї обмежень. Вона використовує поведінковий підхід до оцінки якостей працівника, спрямована на максимальне використання і розвиток потенціалу менеджера.

Під обмеженням розуміють фактор, що стримує потенціал і результати роботи «системи» - організації в цілому, групи або індивіда. Теорія обмежень пропонує, як найбільш практичний спосіб прискореного саморозвитку, процедуру вивчення, усвідомлення і подолання обмежень, що перешкоджають успіху та персональному росту.

Автори вважають, що насамперед увагу потрібно зосереджувати на тім, що перешкоджає повній реалізації власних можливостей. Розвиваючись у такий спосіб, можна забезпечити швидкий прогрес, а досягнутий успіх дозволяє повірити в реальність змін у самому собі.

Орієнтиром для саморозвитку служать критерії ефективного керування, що вимагають відповідності менеджера сукупності вимог.

Перераховані критерії забезпечують основу для оцінки кожним працівником своїх можливостей стосовно вимог ввіреної їм роботи. Коли які-небудь із зазначених навичок і здібностей у менеджера відсутні, виникає обмеження.

Авторами визначено перелік обмежень, що перешкоджають діловій кар'єрі та саморозвитку.

1) Невміння управляти собою проявляється в тім, що керівники ризикують своїм здоров'ям, дозволяючи хвилюванням і робочим турботам поглинати їх енергію. Вони не вміють правильно «розряджатися», не повністю використовують свій час, енергію і навички, не здатні долати стреси, що виникають у житті людини. Можна сказати, що вони обмежені нездатністю управляти собою.

2) Особисті цінності розмиті, не ясні або є непостійними, не відповідають вимогам часу. Такі менеджери обмежені розмитістю особистих цінностей.

3) Неясні особисті цілі властиві менеджерам, які не здатні визначати цілі або прагнуть до недосяжного, нереальних цілей. Вони недооцінюють альтернативні варіанти і тому втрачають важливі можливості, а на вирішення несуттєвих питань

витрачають надмірно багато часу і сили. Подібні менеджери обмежені нечіткістю особистих цілей.

4) Зупинений саморозвиток зустрічається в тих менеджерів, які не можуть перебороти свої слабкості і працювати над власним ростом. Вони недостатньо динамічні, схильні уникати гострих ситуацій, дозволяють прихованим здібностям так і залишатися нерозвиненими, гублять природну гнучкість, а своє ділове життя перетворюють у рутину. Вони все частіше в інтересах особистої безпеки виключають ризик зі своєї діяльності. Такі менеджери обмежені зупиненим саморозвитком.

5) Недостатність навички вирішувати проблеми проявляється у тих менеджерів, які не можуть методично і раціонально працювати над вирішенням проблем, ухвалювати цілі, домагатися якісних результатів, проводити наради із вирішення проблем, працювати з інформацією, планувати, контролювати. Ці менеджери обмежені недостатністю навичок вирішувати проблеми.

6) Недолік творчого підходу властивий менеджерам, що не знайомі із методами підвищення винахідливості або ж вважають їх несуттєвими і поверхневими. Висока винахідливість допомагає боротися із перешкодами та невдачами. Керівники, що не бажають через труднощі експериментувати, ризикувати або зберігати творчий підхід до роботи, обмежені недоліком творчого підходу.

7) Невміння впливати на людей властиво тим менеджерам, які не здатні одержати необхідні підтримку і участь інших у досягненні результатів, не можуть забезпечити необхідні для успіху ресурси. Менеджери, що недостатньо наполегливі, з недостатньо розвиненим умінням позиціювати себе і слухати інших, які не встановлюють взаємодії із іншими людьми, обмежені невінням впливати на навколишніх.

8) Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці властиве керівникам, які не прагнуть встановлювати зворотні зв'язки, не здатні зацікавити своїх підлеглих перспективою виокремлення себе серед інших. Керівники, що недостатньо розуміють мотивацію працівників і управлінський стиль яких застарів, не відповідає умовам, неетичний або негуманний, обмежені недостатнім розумінням суті управлінської праці.

9) Слабкі навички керівництва менеджера проявляються в результатах роботи та взаєминах підлеглих у групі. Усередині таких груп ролі нечітко визначені, організація роботи марнотратна, взаємини потребують поліпшення. Тут не всі визнають вклад керівника, і моральний стан групи найчастіше швидко погіршується. Менеджери, що не вміють домагатися практичних результатів від своїх підлеглих, обмежені недовірою здатності керувати.

10) Невміння навчати виявляється в менеджерів, які не спроможні допомогти підлеглим у саморозвитку. Вимоги щодо навчання не чітко визначені і часу на саморозвиток не вистачає. Люди часто працюють, не маючи зворотного зв'язку із керівником, а його оцінки і рекомендації формальні. Менеджери, яким не вистачає здатності або бажання допомагати вдосконаленню інших, обмежені неможливістю навчати.

11) Низька здатність формувати колектив властива менеджеру, який не спроможний перетворити групу у кваліфікований і результативний колектив, і робота якого, як правило, супроводжується труднощами, не дає віддачі. Менеджери, що не створюють сприятливого клімату або ефективних робочих механізмів, обмежені низьким умінням формувати групу (команду).

Як бачимо, кожне із обмежень, будучи перебореним завдяки самоменеджменту, сприяє підвищенню професійного управлінського і творчого потенціалу людини і тим самим збільшує перспективи професійного успіху та ділової кар'єри [15].

*Концепція самоменеджменту як сукупності соціальних технологій.*

Концепція В. Карпичева носить практичний, прикладний характер. Її автор підійшов до питання самоменеджменту як до міждисциплінарної моделі, яка базується на всіх науках, вивчених людиною. Причиною виникнення самоменеджменту він вважає неперервний розвиток людської діяльності. Спрямованість самоменеджменту носить виключно суб'єктивний характер і розкривається такими поняттями, як самоуправління, самоорганізація, саморозвиток. Крім того, самоменеджмент має об'єктивні передумови, оскільки він

походить з людської природи, а саме відповідає біоритмам і генетичній програмі людини. Автор не обмежує самоменеджмент внутрішніми процесами, а надає йому, в межах своєї концепції, можливості проектувати зовнішню управлінську ситуацію. Самоменеджмент не може бути представлений сукупністю зафіксованих правил, він глибоко індивідуальний і завжди ситуаційний.

Автор приділяє у своїй роботі велике значення технологіям самоменеджменту. В створенні своєї концепції він враховує досвід фінських і японських менеджерів; типи, способи і правила саморегуляції, управління власним станом; технології планування і структуризації часу. Однак, в даній концепції багато питань залишаються спірними. Автор не проводить чіткої межі між менеджментом і самоменеджментом, приписуючи останньому можливість проектувати зовнішнє соціальне середовище. Крім того, про самоменеджмент з точки зору Карпичева не можна було б говорити, як про об'єкт науки, оскільки він мав би бути підпорядкований відповідним правилам і закономірностям. Автор концепції переконливо стоїть на позиції глибокої індивідуальності та ситуаційності самоменеджменту [35].

#### *Концепція підвищення власної культури ділового життя.*

Автор концепції А. Хроленко спробував розкрити мету самоменеджменту через визначення культури. Самоменеджмент представлений тут як набір практичних ділових порад. Автор надає велике значення таким необхідним в діловому світі якостям, як вміння жити в згоді з людьми, техніці написання листів, введення бесід. Безумовно, такі навички створять основу для службового просування, але вони прямо не впливають на кар'єру. Дана концепція не враховує також і закономірності процесу ділової кар'єри [35].

#### *Ділова кар'єра в концепції самоменеджменту Бабеля і Х.Швальбе.*

Автори концепції Бабель і Хайнц Швальбе розглядають, як центральну складову самоменеджменту, - зв'язок кар'єри із успіхом. Саме орієнтація на досягнення успіху, тобто результату діяльності, що відповідає очікуванням, системі цінностей, життєвим цілями індивіда, а також отримання позитивної

суспільної і соціальної оцінки, служить головним мотивом саморозвитку і просування щаблями ділової кар'єри.

На думку авторів, люди орієнтовані на успіх, сподіваються насамперед на власні ділові якості. Тому шлях до успіху лежить через самопізнання і удосконалення їх. Але тренування здатностей, які дані від природи, вдосконалення особистих якостей - це лише частина справи. Важливо вміти трансформувати результати, добуті завзятою працею у самовдосконаленні в діловий та особистий успіх. Для цього необхідна особиста концепція ділового успіху, що об'єктивно враховує власні переваги і недоліки, орієнтована на власні уявлення про успіх. Вона може бути розроблена на основі формулювання і усвідомлення відповідей на запитання:

- які зусилля я готовий вкласти для досягнення успіху?
- чи готовий я працювати самостійно чи із наставником?
- у якій мірі я готовий ризикувати заради успіху?
- який шлях більше прийнятний - підприємницька чи службова кар'єра?

Дана концепція цінна, оскільки орієнтована на успіх, критерієм якого є ділова кар'єра [15].

*Концепція самоменеджменту Дж. Моргенстерн.*

Основа концепції - максимальне використання власних можливостей для гармонізування здоров'я, задоволення та взаємин завдяки ефективній самоорганізації. Особиста організованість стає найважливішим навиком для виживання в сучасному світі, де досягають успіху лише ті, хто уміє ефективно організовувати себе та своє оточення. Для підвищення професійної конкурентоздатності, зміцнення репутації виділено елементи концепції.

- Формування стратегічних цілей власного життя і на їхній підставі створено систему планування часу для досягнення поставлених цілей, концентрації на головних цілях.

- Створення системи ефективної організації простору, предметної сфери й інформації, яка ґрунтується на особливостях особи, потребах і цілях.

- Вироблення навиків підтримування рівноваги між роботою й особистим життям.

- Формування умінь контролювання часу, визначення термінів завершення виконання завдань, вчасне їх виконання.

- Вироблення навиків зниження навантаження та стресу на робочому місці для успішної роботи в умовах кризи, нестачі часу або в ситуації невизначеності.

- Формування головних управлінських умінь і навиків під час роботи з персоналом, оточенням [36].

Автор розробив окремі поради з організації власної справи у сучасних ринкових умовах.

*Концепція самоменеджменту К. Кінана.*

Самоменеджмент, на думку дослідника, дає змогу менеджерам вирішувати питання власного самовдосконалення у напрямі формування спроможності до самоконтролю, керування життєвими ситуаціями. Елементи концепції така: самооцінка; уміння постояти за себе (наполягти на своєму, уміння сказати «ні»); вміння боротись із стресом і бути наполегливим; уміння взаємодіяти з навколишніми.

У процесі дослідження виділили види самоменеджменту як дві форми самоаналізу: визначення типу особистості для детальнішої реалізації власного потенціалу та проведення аналізу вчинків особистості для забезпечення гармонізації взаємовідносин [36].

*Концепція самоменеджменту В.А. Абчука.*

Основа концепції - етичні принципи та норми поведінки менеджера з погляду моралі, від дотримання яких залежить успішність менеджменту. Суспільний, культурний, соціальний, економічний розвиток ставить до менеджера все нові моральні, етичні вимоги. Важливий обов'язок менеджера - залучати персонал організації та самого себе до етичної поведінки. Для цього треба планувати та систематично вивчати етику менеджменту, етичне виховання колективу, контролювати дотримання етичних норм.

Найважливіше етичне завдання, яке має вирішувати менеджер - проблема його соціальної відповідальності, невиконання організацією певних обов'язків перед суспільством, необхідність добровільно брати участь у вирішенні соціальних проблем населення тієї країни, в якій він працює [36].

*Концепція самоменеджменту А. Бішофа та К. Бішофа.*

Під самоменеджментом автори розуміють ключову техніку, підґрунтям якої є процес вироблення уміння формувати особисті професійні цілі для їхнього досягнення, ефективно організовуючи власну роботу, використовуючи правильно час, вміло співпрацювати з колегами. Дослідники відкорегувати перелік характеристик для самоаналізу професійної компетентності менеджера, довели переваги послідовного організування часу, сформулювали принципи роботи людини у групі. Особливе значення - вирішення питань підготовки до ділових взаємин, неутрудненого спілкування, ефективного публічного виступу [36].

Кожна із вище описаних концепцій самоменеджменту пропонує чимало корисних методів, прийомів, порад і рекомендацій, які можна використати для побудови персональних самоорганізуючих систем і може бути використана як базова у створенні власної методики ефективного самокерування і саморозвитку.

#### **4. Основна мета, переваги та недоліки самоменеджменту**

Основна мета самоменеджменту полягає в:

- ефективному використанні власних можливостей;
- самовизначенні;
- подоланні зовнішніх впливів як на роботі, так і 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 [31].

Недоліки самоменеджменту:

- велике розумове навантаження на здоров'я людини;



- великі витрати часу, терпіння і наполегливість в досягненні поставленої мети;
- складність і невміння розподілу на термінові та важливі справи, розподілу на довгострокові, середньострокові і короткострокові завдання;
- вироблення навичок у вирішенні питань відповідно до їх невідкладності;
- недостатність творчого підходу.

## **5. 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 [31].

*Першою функцією*, безумовно, є постановка мети, яка являє собою аналіз та формування особистих цілей працівника.

Професійну або особисту мету доцільно представляти у вигляді чіткого виразу або точних формулюваннях власних інтересів, потреб і завдань, що вимагає зорієнтувати дії та вчинки на їх виконання. При цьому поставлена мета повинна описувати кінцевий результат, що буде слугуватиме самомотивацією у роботі.

*Друга функція* самоменеджменту - це власне планування часу на реалізацію цілей. Планування часу означає підготовку до реалізації поставлених цілей шляхом структурування та впорядкування часу, який виділяється для виконання поставлених завдань.

Головною перевагою функції планування витрат робочого часу є його значна економія в кінцевому результаті.

Планування розрізняється за видами відповідно до встановленого часу виконання поставлених завдань, а саме: довгострокове (плани, цілі та цінності на все життя), середньострокове (плани та цілі на термін до 5-ти років), короткострокове (плани та завдання на рік) та завдання на день.

Послідовність у плануванні цілей та завдань працівника відповідно до визначених термінів часу можна представити графічно у вигляді «сходинок» (рис.1.1):

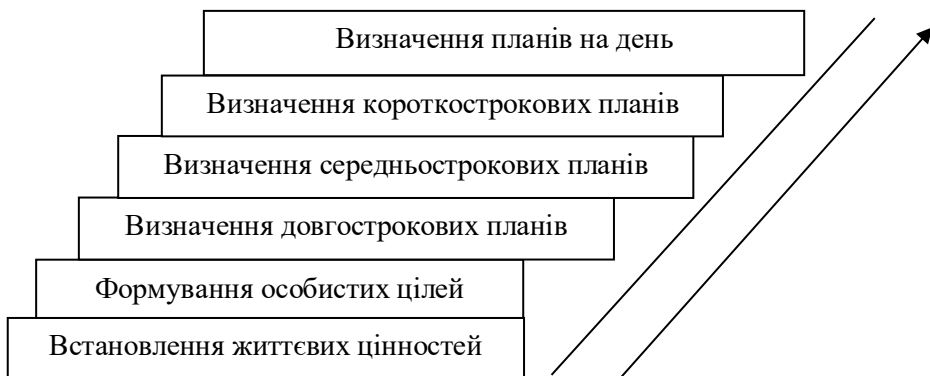


Рис. 1.1. «Сходи́нка» самоменеджменту

*Третя функція* самоменеджменту - прийняття рішення щодо майбутніх справ - полягає у встановленні пріоритетності намічених завдань, тобто визначенні серед них завдань, які мають першорядне, другорядне та інше значення.

Як показує досвід, основна проблема керівників різного рівня управління полягає в тому, що вони намагаються одразу виконувати занадто великий обсяг роботи або використовують робочий час на виконання несуттєвих завдань.

Таким чином, свідоме встановлення пріоритетності та послідовності у виконанні намічених завдань шляхом складання спеціального списку справ допоможе керівнику:

- працювати тільки над дійсно важливими завданнями;
- вирішувати питання відповідно до їх терміновості та важливості;
- концентруватися на виконанні тільки одного завдання.

Після прийняття рішення про послідовність виконання намічених завдань необхідно розглянути питання про те, як організувати трудовий процес і реалізувати власну трудову активність.

Організація і реалізація особистого трудового процесу - *четверта функція* самоменеджменту - передбачає складання розпорядку дня керівника.

*П'ятою функцією* самоменеджменту є самоконтроль за виконанням трудової діяльності.

Самоконтроль охоплює три основних завдання:

- осмислення стану виконання завдань, тобто з'ясування того, що вже досягнуто до моменту здійснення контролю;
- порівняння запланованих та отриманих результатів;
- коригування планів за встановленими відхиленнями.

Наприкінці кожного робочого дня необхідно контролювати і відображати не тільки факт виконання поставлених цілей, але і здійснювати аналіз причин невиконання намічених завдань.

*Останньою функцією* самоменеджменту є раціоналізація комунікативного процесу та отримання інформації, яка об'єднує усі вищерозглянуті функції.

Важливість цієї функції пов'язана з тим, що на керівника щодня обрушується потік інформації, яку йому доводиться упорядковувати. Для того щоб заощаджувати власний робочий час необхідно розробити підхід до опанування інформації, а саме: раціональний розгляд документації та ведення кореспонденції (читання, сприйняття, відповідь тощо), ефективне проведення нарад (визначення питань напередодні, встановлення часу на кожне питання), телефонні переговори (планування змісту розмови та тривалості) тощо.

### **Контрольні питання**

1. Що таке «самоменеджмент»?
2. Яка принципова різниця між менеджментом і «самоменеджментом»?
3. Які технології використовують в самоменеджменті?
4. Назвіть основну мету самоменеджменту?
5. Назвіть переваги та недоліки самоменеджменту.
6. Назвіть принципи самоменеджменту.
7. Які Ви знаєте концепції самоменеджменту?
8. У чому полягає сутність концепції М.Вудкока та Д.Френсіса?
9. У чому полягає сутність концепції самоменеджменту В.А.Андрєєва?
10. У чому полягає сутність концепції самоменеджменту А.Т.Хроленко?
11. У чому полягає сутність концепції самоменеджменту Б. і Х.Швальбе?

12. У чому полягає сутність концепції самоменеджменту Л.Зайверга?

13. Назвіть переваги самоменеджменту за концепцією Л.Зайверга.

14. Охарактеризуйте концепцію самоменеджменту В.А. Абчука.

15. Охарактеризуйте концепцію самоменеджменту А. Бішофа та К. Бішофа.

16. Назвіть функції самоменеджменту.

*Головне в управлінні - це любов. Якщо ви не завоюєте симпатії людей, ви не зможете нічого їм продати.  
Інгвар Камрад*

## ТЕМА 2

### Особливості управлінської праці

**Мета:** з'ясувати особливості управлінської праці; види управлінської діяльності; завдання менеджера, його функції, ролі та зміст роботи.

**Ключові поняття:** управлінська праця управлінська діяльність, функції менеджера, адміністративно-управлінські працівники, творча праця, управлінське рішення.

### ПЛАН

1. Управлінська праця як складова управлінської діяльності.
2. Види і класифікація управлінської діяльності.
3. Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства.
4. Евристична, адміністративна та операторська функції менеджера. Зміст роботи менеджера та її класифікація.
5. Культура управлінської праці
6. Делегування повноважень. Основні перешкоди делегуванню. Розподіл завдань

## 1. Управлінська праця як складова управлінської діяльності

Управлінська діяльність - це специфічний різновид трудового процесу. Управлінська праця, порівняно з працею безпосередньо продуктивною, в результаті якої створюються матеріальні цінності, має свої особливості. Управління - це перш за все робота з людьми, а їх трудова діяльність є об'єктом управлінського впливу. Це праця творча, переважно розумова, яка здійснюється людиною здебільшого у вигляді нервово-психічних зусиль. Процес розумової праці складається з таких елементарних дій чи операцій, як слухання, читання, мовлення, контакт, спостереження за дією, мислення тощо.

Управлінська праця - це вид трудової діяльності, операції і роботи з виконання адміністративно-управлінськими працівниками функцій управління в організації.

Управлінська праця - це вид суспільної праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому.

Рис. 2.1. ілюструє логіку процесу управлінської праці і її цільову спрямованість на досягнення результатів організації.

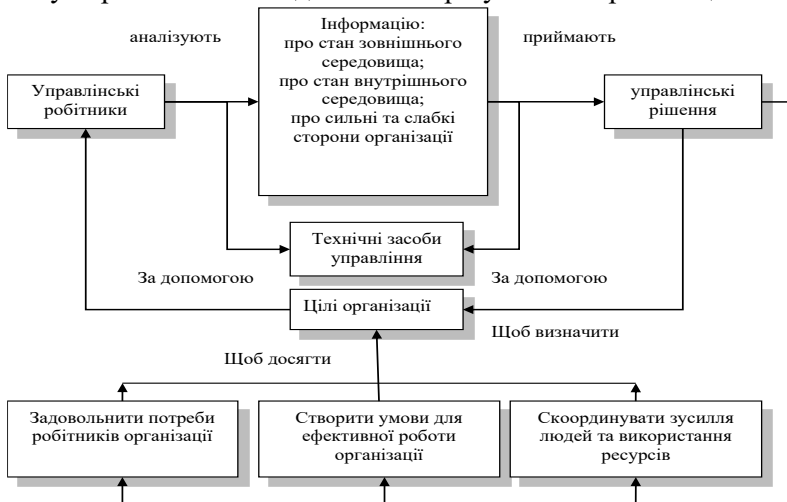


Рис. 2.1. Логіка процесу управлінської праці

Однак адміністративно-управлінські працівники на відміну від робітників самі безпосередньо не впливають на предмет праці, тобто своїми руками (з використанням засобів праці) не виробляють матеріальних цінностей. Вони створюють необхідні організаційно-технічні та соціально-економічні передумови для ефективної праці людей, безпосередньо зайнятих виконанням виробничих (комерційних) операцій.

Отже, чим вища якість виконання управлінських функцій, тим надійніше і ефективніше функціонуватиме виробничий об'єкт.

Зміст управлінської праці залежить як від його функціонального наповнення (горизонтальний розріз), так і від розмірів його повноважень (вертикальний розріз). Горизонтальний розріз управлінської праці передбачає вибір професійної спеціалізації керівника та організаційного профілю очолюваного ним функціонального підрозділу. Вертикальний впливає з характеру організаційної структури підприємства і особливостей завдань, що стоять перед його підрозділами

Основними ідентифікаційними ознаками управлінської праці є: рівень управління, функціональний і професійний профіль, розмір і спосіб винагороди, перспективи кар'єрного росту і трудовий графік. Вони визначають параметри попиту на відповідну посаду, обумовлюють зміст роботи.

Управлінська праця має особливу продуктивну форму хоча участь у створенні матеріальних благ відбувається не безпосередньо, а опосередковано, через працю інших осіб. Управлінська діяльність реалізується в продукті праці сукупного працівника. Продуктом управлінської праці є не товари і послуги, а управлінський вплив у вигляді рішення.

Як і будь-який інший процес, управлінська праця складається з таких основних елементів; як предмет праці (те, що підлягає впливу, обробці), засоби праці (то, за допомогою чого здійснюється вплив), сам процес (цілеспрямована діяльність) і результат. Ці елементи дозволяють визначити характер та особливості управлінської праці незалежно від посади управлінського працівника, галузі діяльності тощо.

Спрощено схему управлінської праці можна подати як систему, «на вході» до якої інформація (предмет, на який спрямована праця), що підлягає всередині системи обробці

інтелектом людини за допомогою технічних засобів управління - обчислювальної та організаційної техніки (засоби), а «на виході» - здійснюється управлінський вплив у вигляді якісно нової інформації - управлінського рішення (результат праці).

Інформація - це специфічний предмет управлінської праці, у зв'язку з чим праця має інформаційну природу. У ній з'єднуються творчі, логічні і технічні операції, пов'язані з обробкою інформації, а обмін діяльністю між суб'єктом і об'єктом управління, між самими суб'єктами управління має інформаційний характер.

Уміння працювати з інформацією дозволяє менеджеру глибше зрозуміти суть фактів та звітів, які отримані від підлеглих та з інших джерел. Його ступінь інформованості може залежати як від професійної компетентності, так і від переконаності у важливості систематичного відбору даних та їх обробки. Одні керівники можуть мати низький рівень уявлення про роботу і не надавати суттєвого значення формуванню інформаційних потоків. Інші усіяко прагнуть вдосконалювати інформативну базу даних про стан складових організації та бізнесу [15].

Досягнення мети управління відбувається шляхом здійснення управлінського впливу. Управлінський вплив на колективи людей, на їх трудову діяльність - це і є специфічний результат управлінської праці. Основною формою такого впливу є управлінське рішення та його реалізація.

Прийняття управлінських рішень визначається складною рухомою сукупністю факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які постійно створюють нестандартні ситуації. Саме ці обставини вимагають від людини, яка займається управлінською діяльністю, певної сукупності рис. Рішення, які приймаються управлінцями, залежать від їх знань і досвіду, інтуїції, особистісних якостей. Коли при прийнятті рішень використовується вся ця сукупність, тоді мова йде про мистецтво управління.

Особливість результатів управлінської праці полягає в тому, що їх важко оцінити кількісно.

У процесі управління суб'єкти вирішують найрізноманітніші проблеми - організаційні, економічні, технічні, соціально-

психологічні, правові тощо. Ця різноманітність також є важливою особливістю управлінської праці.

Управлінська праця характеризується також:

- насиченістю великої кількості дій (переважно короткочасних);
- різноманітністю видів діяльності;
- фрагментарністю діяльності;
- частим втручанням ззовні;
- широкою мережею контактів, які виходять далеко за межі робочої групи;
- переважанням мовного (усного) спілкування з оточуючими (до 90%).

Зміст управлінської праці залежить від його об'єкта і визначається структурою виробничих процесів, прийомами праці, його технічним обладнанням, а також взаємовідносинами, які виникають в процесі виконання управлінських функцій.

Управлінська праця має свої специфічні особливості:

- 1) бере участь у створенні матеріальних благ не прямо, а через працю інших осіб;
- 2) в якості предмета управлінської праці виступають управлінський процес і люди, які беруть в ньому участь;
- 3) результатом є управлінські рішення;
- 4) засобами праці служать організаційна та обчислювальна техніка;
- 5) це розумова праця, тому прямий вибір її продуктивності можливий лише щодо технічних виконавців і частково фахівців.

## **2. Види і класифікація управлінської діяльності**

Розрізняють наступні види управлінської діяльності:

а) технічне (або механічне) управління - це регулювання технічних процесів, управління механізмами, обладнанням, що здійснюється з метою підвищення продуктивності праці людини, обслуговування її різноманітних потреб у виробничому процесі.

б) біологічне управління - проявом цього виду управління є біотехнологія, генна інженерія та ін.

в) соціальне управління - це є управління людьми і відрізняється від двох попередніх видів вольовим впливом одних суб'єктів управлінського впливу на свідомість і волю інших. Це



цілеспрямована організуюча діяльність з метою оптимізації соціального середовища як у цілому, так і в розрізі його частин, сфер, галузей, асоціацій громадян.

Кожен з перелічених видів управлінської діяльності є об'єктом пізнання і досліджується людиною в рамках відповідних наук.

Перші два види управління - це в основному сфера природничих, а також наук техніко-математичного профілю.

Дослідження соціального управління є безпосереднім завданням суспільних наук.

Характеристика соціального управління та його види. Соціальне управління - це управління, здійснюване у людському суспільстві, людьми по відношенню до людей. І суб'єкт, і об'єкт управління представлені тут людиною. Отже, в управлінських системах, які функціонують у соціальному середовищі, головним і провідним є людський фактор.

Основою потреби в управлінні є проста на перший погляд обставина, властива будь-якому людському колективу. Це - співробітництво людей всередині колективу. Саме співробітництво, спільна діяльність заради досягнення конкретних цілей, перетворює окремо взятих людей у колектив.

Потреба людей у співробітництві, спільній діяльності, спільній праці об'єктивно породжує потребу управління. Водночас, ця потреба завжди виникає там, де спостерігаються будь-які варіанти спільної діяльності людей. Управління в даній ситуації являє собою засіб забезпечення спільної діяльності, умову її нормального функціонування,

Виходячи з викладеного, визначимо найсуттєвіші, на наш погляд, ознаки соціального управління:

1) соціальне управління завжди присутнє там, де виникає спільна діяльність людей;

2) його головне призначення полягає у здійсненні регулюючого впливу на поведінку учасників спільної діяльності;

3) функції соціального управління (координація, узгодження, планування, контроль, нагляд, примус) реалізуються в рамках суспільних відносин;

4) внаслідок соціально-управлінських впливів виникають управлінські відносини, які є різновидом, по-перше, суспільних, а по-друге, - вольових відносин;

5) соціальне управління є різновидом людської діяльності.

Соціальне управління - це вид вольової діяльності, вираженої у цілеспрямованому й організуючому впливі, здійснюваному з метою забезпечення узгодженості й впорядкованості спільних дій людей та їх колективів в інтересах ефективного розв'язання завдань, що стоять перед ними.

Управління може здійснюватись однією людиною і колективом людей. Управляти можна економікою, соціально-політичною, духовною сферами тощо. Однак найбільш послідовне врахування характеристик соціального управління, специфіки керуючого впливу знаходить вияв у його поділі на такі два основних види:

- державне управління, де суб'єктом виступає держава в особі відповідних структур;
- громадське управління, де суб'єктами є недержавні утворення.

Державне і громадське управління не є видами діяльності, що протистоять один одному. Як різновиди соціального управління вони мають багато схожого. Спільні риси, які досить легко можна у них виявити, зумовлені єдністю цілей і завдань, у виробленні яких ці дві системи беруть активну участь, а також самою природою управлінської діяльності.

Поряд з цим кожному з названих видів управлінської діяльності притаманні специфічні ознаки, що виключає можливість їх ототожнення.

Відмінності між ними зумовлені особливостями їх організації, характером використовуваних форм і методів впливу.

Так, державне управління здійснюється спеціальним апаратом держави, в якому на платній основі працюють державні службовці.

Діяльність такого апарату має юридично-владний характер і забезпечується примусовою силою держави. Суб'єкти державного управління виступають від імені держави. Рішення, які приймаються у рамках цієї системи, обов'язкові для всіх учасників суспільних відносин, у тому числі й для недержавних організацій та формувань.

Громадське управління, як правило, не підкріплюється примусовою силою держави в обсязі, характерному для державного управління.

Діяльність основної маси недержавних організацій має головним чином морально-організаційний характер.

Відмінності між державним і громадським управлінням не перешкоджають зростаючій взаємодії органів держави і громадських організацій.

Управлінська діяльність складається з вироблення, прийняття та організації виконання управлінських рішень. Тому управлінська діяльність є перш за все, розумовою. Розрізняють 3 види управлінської діяльності як розумової:

- евристична діяльність має творчий характер, пов'язана з постановкою проблеми, аналізом ситуації, пошуком шляхів розв'язання, спрямована на розробку і прийняття рішень. Включає операції аналітичні, конструктивні. Результатом цього виду праці є вироблення та прийняття управлінських рішень.

- адміністративна діяльність; полягає у цілеспрямованому впливі на підлеглих із метою виконання ними поставлених задач, спрямована на координацію діяльності виконавців. Включає розпорядчі, контрольні та комунікаційні операції.

- оперативна діяльність: полягає у виконанні стереотипних операцій, потрібних для інформаційного забезпечення процесу управління. Включає операції документування, обробку інформації, обчислювальні та формально-логічні розрахунки.

### **3. Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства**

Залежно від ієрархічних рівнів управління виділяють менеджерів вищого, середнього і нижчого рівнів (Табл. 2.1.).

Форма піраміди свідчить, що на кожному наступному рівні знаходиться менше менеджерів, ніж на попередньому.

Основні завдання вищих менеджерів організації полягають у формулюванні її місії, цінностей, політики, основних стандартів діяльності, формуванні структури і системи управління, представництва на переговорах з державними органами і головними контрагентами.

Таблиця 2.1.

## Ієрархічні рівні менеджменту

Постановка цілей, розробка стратегії	Голова правління, члени ради директорів
Забезпечення реалізації стратегії, розробка тактики	Керівники лінійних підрозділів начальники підрозділів апарату управління
Забезпечення виконання оперативних завдань	Керівники первинних колективів які мають у своєму підпорядкуванні нижчий тільки виконавців

Їх діяльність характеризується масштабністю, складністю, пріоритетністю стратегічної спрямованості, найбільшим зв'язком із зовнішнім середовищем, різноманітністю, напруженим темпом.

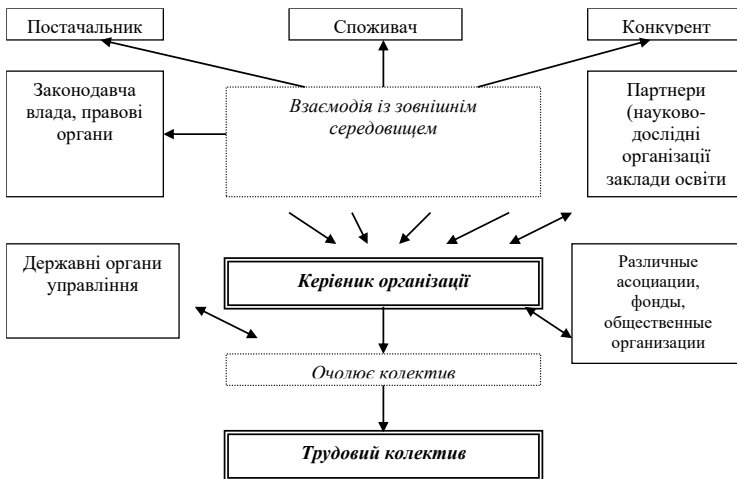


Рис. 2.2. Діяльність менеджера вищого рівня

Функції вищих керівників надзвичайно складні, різнопланові, потребують глибоких і різноманітних знань, аналітичних здібностей, задатках політика, дипломата, публіциста, оратора. Оочлює організацію перший керівник, який обіймає свою посаду на підставі оформлення трудових відносин (укладення трудового

договору або контракту) з власником (державою, акціонерами, пайовиками тощо) і є його довіреною особою. Він несе перед власником повну відповідальність за стан і результати роботи організації.

Керівники середнього рівня (основних підрозділів і підприємств, які входять до складу організації) призначаються і звільняються з посади першим керівником і несуть перед ним відповідальність за виконання отриманих завдань і збереження майна ввірених їм підрозділів. Через підлеглих керівників вони керують їх діяльністю: встановлюють завдання виконавцям, здійснюють поточний контроль, проводять заходи щодо вдосконалення організації і технології виробництва, умов праці, дотримання дисциплін. У межах компетенції їм надано право вирішувати кадрові питання заохочувати та карати своїх підлеглих. Характер роботи керівника середньої ланки визначається змістом роботи очолюваного ним підрозділу. У ній переважає вирішення тактичних завдань, значне місце займає взаємодія з керівниками вищого і нижчого рівнів.

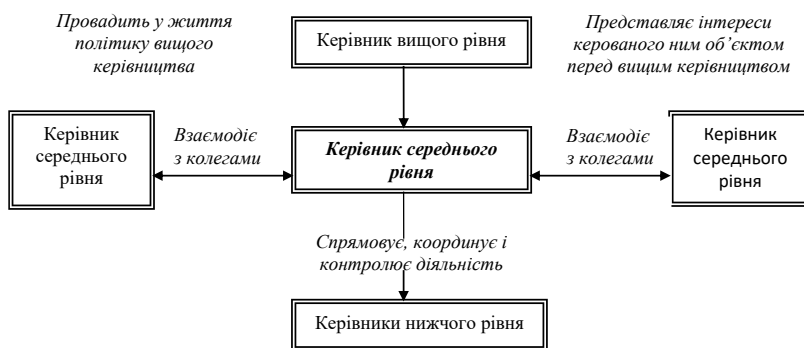


Рис. 2.3. Діяльність менеджера середнього рівня

Менеджери нижчого рівня - це керівники бригад, дільниць, груп тощо, що працюють безпосередньо з виконавцями і несуть повну відповідальність за їх дії.

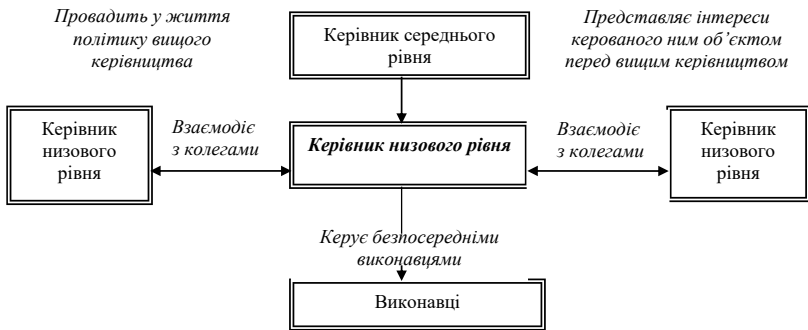


Рис. 2.4. Діяльність менеджера низового рівня

Саме на них припадає все навантаження повсякденної роботи з персоналом. До їх обов'язків входить організація і координація праці підлеглих, забезпечення умов для виконання ними якісно і своєчасно виробничих завдань; контроль за дотриманням графіка робіт, раціональним використанням обладнання, матеріальних та інших ресурсів, дотримання дисципліни і техніки безпеки. Їх робота характеризується різноманітними діями, частими перемиканнями з одного завдання на інше, постійним спілкуванням з безпосередніми виконавцями.

#### **4. Евристична, адміністративна та операторська функції менеджера. Зміст роботи менеджера та її класифікація**

Аналіз управлінської праці свідчить про її функціональну неоднорідність. Виділяють такі функціональні складові праці менеджера:

1. Евристична - має виражений творчий характер, пов'язана з постановкою проблеми, аналізом ситуації, пошуком шляхів вирішення. Спрямована на розробку і прийняття рішення. Включає аналітичні та конструктивні операції.

2. Адміністративна - полягає в цілеспрямованому впливі керівника на підлеглих з метою виконання ними поставлених завдань. Спрямована на координацію діяльності виконавців. Включає операції:

- розпорядчі - доведення рішень до виконавців;

- координаційні - взаємозв'язок, узгодження діяльності виконавців;

- контрольні - перевірка виконання;

- службово-комунікативні - прийняття і передача інформації.

3. Операторна - полягає у виконанні стереотипних (постійно повторюваних) операцій детермінованого характеру, необхідних для інформаційного забезпечення процесу управління;

- документування - складання, оформлення, прийняття, зберігання документів;

- первинно-облікові - збір статистичної, бухгалтерської та іншої інформації про господарські та інші процеси в організації;

- комунікаційно-технічні - кодування і декодування інформації, введення інформації до ЕОМ;

- обчислювальні та формально-логічні (розрахунки за заданим алгоритмом).

Майже не існує посад або професій, діяльність в яких складається лише з якогось одного аспекту. Найчастіше - це поєднання аспектів в певному співвідношенні. Саме в залежності від співвідношення функціональних аспектів, а також від ролі в процесі прийняття управлінського рішення розроблена класифікація кадрів апарату управління.

Найменування посад керівників залежить від об'єкта керівництва, фахівців - від характеру функцій або сфери діяльності, а технічних виконавців - від видів робіт.

Головну роль у здійсненні управлінської діяльності відіграють лінійні керівники, які очолюють відносно самостійні господарські підрозділи - від концернів до бригад. Вони не тільки координують діяльність безпосередньо підлеглих, а й вирішують все коло питань з приводу процесу виробництва.

Функціональні керівники - це начальники спеціалізованих функціональних підрозділів, управлінь, служб, відділів. До їх обов'язків відноситься підготовка рекомендацій лінійним керівникам з відповідної функції. Функціональний керівник водночас є і лінійним керівником щодо очолюваного ним структурного підрозділу.

Менеджера порівнюють з диригентом оркестру, партитуру, якого написав композитор. Менеджер є в той же час і диригентом, і композитором.

У процесі управління менеджер обґрунтовує і приймає рішення в ситуаціях високої динамічності і невизначеності з використанням сучасних інформаційних технологій і досягнень науки в галузі процесів, методів, форм управлінської діяльності; веде постійний пошук нових можливостей, залучає і використовує для вирішення поставлених завдань ресурси з різноманітних джерел, домагаючись підвищення ефективності діяльності об'єкта управління.

Щодо змісту роботи менеджера, відомий американський дослідник Г. Мінцберг, застосувавши метод «структурного спостереження» виділяє десять ролей, які приймає на себе Керівник в різні періоди і в різному ступені. Роль - це набір певних поведінкових правил. Ці десять ролей відображають різноманіття менеджерської праці в поєднанні, в межах трьох основних блоків; міжособистісних, інформаційних і ролі, пов'язаної з прийняттям рішень.

Таблиця 2.2.

Характеристика управлінських ролей менеджера за Г. Мінцбергом

Роль	Опис	Характер діяльності за матеріалами обстеження роботи керівників
Міжособисті ролі		
Головний керівник	Символічний голова виконує звичайні обов'язки правового чи соціального характеру	Дії, що визначаються положенням, клопотання
Лідер	Відповідальний за мотивацію й активізацію підлеглих, за 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



Продовження табл. 2.2.

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 в організацію	Обробка всієї пошти і контакти, пов'язані переважно з одержанням інформації (періодичні видання, ознайомлювальні поїздки, Інтернет, бесіди та ін.)
Розповсюджувач інформації	Передає інформацію, отриману із зовнішніх джерел або від інших людей членам організації; частина цієї інформації носить чисто фактичний характер, інша вимагає інтерпретації фактів	Розсилання пошти по організаціях 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, звертання через пошту, усні виступи, передача інформації до зовнішніх організацій й інші осіб
Ролі, пов'язані з прийняттям рішень		
Підприємець	Вишукує можливості у межах самої організації і за її межами, розробляє і запускає проекти змін, контролює розробку проектів	Участь у засіданнях з обговоренням стратегії, аналіз 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

Продовження табл. 2.2.

Той, що розподіляє ресурси	Відповідальний за розподіл різноманітних 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
Ведучий переговори	Відповідальний за представництво організації на усіх важливих переговорах	Ведення переговорів

На думку Г. Мінцберга, ролі не можуть бути незалежними одна від одної, навпаки, вони взаємопов'язані і взаємодіють.

Міжособистісні ролі впливають з повноважень і статусу керівника і охоплюють сферу його взаємодії з людьми. Вони роблять керівника центром зосередження інформації, що дає йому можливість і в той же час примушує грати інформаційні ролі і діяти як центр обробки інформації. Беручи на себе інформаційні та міжособистісні ролі, керівник здатний грати ролі, пов'язані з прийняттям управлінських рішень. Слід зазначити також, що ці ролі дуже часто перехреснюються, виконуються одночасно.

Варто звернути увагу на те, що, по-перше, робота керівника складається з комбінації декількох ролей; по-друге, ці ролі на практиці взаємозалежні й взаємодіють; по-третє, важливість цих ролей змінюється залежно від рівня управління; по-четверте, ролі, що виконуються керівником, визначають обсяг і зміст його роботи. Реалізація загальних функцій і ролей визначає успіх управлінської діяльності й в остаточному підсумку веде до досягнення запланованих результатів роботи організації.

Крім того, управлінські ролі тісно пов'язані й з особистими ролями людини. Тому, виконуючи різні ролі розрізнено, можна одержати негативний результат. Конфлікт ролей може викликати негативну реакцію оточуючих, тому цілі, поставлені відносно цих ролей, не будуть досягнуті. Як наслідок, виникає незадоволеність результатами. Все це відбувається через відсутність у керівника балансу ролей. Керівники, як правило,

приділяють основну увагу бізнесу, кар'єрі, суспільним відносинам тощо, не надаючи належного значення здоров'ю, сімейним відносинам, дружбі. Порушення рольового балансу приводить до того, що деякі ролі не реалізуються належним чином. Час, який необхідно провести в родині, керівники проводять на роботі, і в результаті сімейні відносини можуть сильно постраждати. Але тут необхідно побоюватися різних перекосів в іншу сторону. Посилена увага родині може, у свою чергу, ускладнити відносини з колегами або начальством. Виникаючі при цьому конфлікти можуть бути дозволені тільки за умови відновлення балансу [33].

Розподіляючи час для виконання окремих ролей, важливо враховувати, що постійно досягати істотних результатів за кожною роллю неможливо. Прагнення реалізувати якусь певну ціль в межах ролі за короткий проміжок часу й на шкоду іншим ролям породжує дисбаланс ролей, що негативно позначається на ефективності досягнення поставлених цілей. Тому при плануванні своєї діяльності необхідно враховувати всі ролі і щодня за кожною з них обов'язково одержувати хоча б невеликі результати.

Баланс ролей для кожного конкретного керівника індивідуальний. Тому його встановлення вимагає зусиль і певних витрат часу на виявлення ролей і визначення їхньої відносної значимості для людини [33].

## **5. Культура управлінської праці**

Серед основних елементів менеджменту одним з найбільш яскравих є управлінська культура.

Слово «культура» (від лат. cultura) буквально означає виховання, освіта, розвиток. У широкому сенсі термін «управлінська культура» вживається для характеристики організаційно-технічних умов і традицій управління, професійного та морального розвитку менеджера. В вузькому значенні культура управлінської праці може трактуватися як Службова етика керівника.

Осмыслюючи викладене, управлінську культуру можна представити як сукупність типових для менеджера цінностей,

норм, точок зору і ідей, які свідомо формують зразок його поведінки.

Нові умови господарювання, підвищення освітнього рівня та зрілості менеджерів дали потужний поштовх розвитку управлінської культури.

Управлінські служби не, тільки докорінно змінили ставлення до управлінській культурі, а й зайняли активну позицію у формуванні, зміні та використанні її як фактора підвищення конкурентоспроможності, ефективності виробництва та управління організацією.

Специфіка культури управлінської праці полягає в тому, що в її основі лежать певні норми, які повинні строго дотримуватися менеджером.

Найбільш важливі з них:

1) юридичні норми управлінської праці, які відображені в державно-правових нормативних актах. Культура менеджера в цьому сенсі полягає в знанні і виконанні юридичних норм;

2) моральні норми-регулюють поведінку менеджера в області моральності і моралі;

3) організаційні норми-встановлюють структуру організації, склад і порядок діяльності функціональних підрозділів та їх керівників; правила внутрішнього розпорядку та інші норми організаційного плану, прийняті в організації;

4) економічні норми-регулюють економічну діяльність організації. Є й інші види норм (технічні, естетичні і т. п.), які певним чином формують управлінську культуру. В зрештою утворюється сукупність елементів, що менеджера в рамках культури управлінської праці.

Особиста культура. Включає в себе рівень кваліфікації; етичне виховання; особисту гігієну і зовнішній вигляд; форму звернення до підлеглих і т. п.

Раціональний розподіл робочого часу. Раціональна організація праці менеджера немислима без чіткого уявлення про те, що він робить, коли він це робить, скільки часу витрачає на різні види робіт. Йдеться про строгому плануванні особистої роботи за такими напрямками:

- робота з документами;
- робота з кадрами;

- вирішення соціально-економічних питань;
- вирішення комерційних питань;
- наради, переговори;
- непродуктивні витрати часу;
- неуточненне час.

Керівнику в той же час слід мати на увазі, що він повинен враховувати і планувати не тільки робочий, а й вільний час. Адже стара істина говорить: «Хто не вміє працювати, той не вміє і відпочивати».

Культура утримання робочого місця. Окремі менеджери вважають, що в процесі роботи необхідно, щоб все знаходилося «під рукою», і з цією метою на робочий стіл викладають всю наявну документацію. Це неправильно.

При такому підході трудовий процес сильно ускладнюється: зменшується робоча площа столу; важко зосередитися на якій-небудь одній справі; погіршуються санітарногігієнічні умови; легко втратити потрібні в даний момент документи і т. п.

Слід вважати ідеальним такий порядок на робочому столі, коли на ньому знаходяться лише потрібні для роботи документи.

Крім того, в службовому приміщенні необхідно своєчасно проводити прибирання, замінювати вийшла з ладу меблі.

Культура проведення масових заходів. Йдеться, перш за все, про культуру проведення різного роду нарад, переговорів і бесід.

Культура прийому відвідувачів. Вона передбачає дотримання правил і вимог при прийомі працівників, як з особистих, так і зі службових питань.

Як організувати прийом відвідувачів? Деякі керівники вважають, що двері їх кабінетів відкриті для відвідувачів в будь-який час, коли він на місці (принцип «відкритих дверей»). Такий підхід виправдовує себе, якщо керівник має в своєму підпорядкуванні всього кілька людей.

Інші встановлюють для прийому певні дні і години. Така практика найбільш поширена. Якщо керівник з якихось причин не може проводити прийом, то це не означає, що прийом слід перенести на інший час.

Прийом повинен здійснювати будь-хто інший (як правило, один із заступників).

Йти на зрив прийому керівник не повинен ні за яких обставин. Задля невеликих підприємств прийом може здійснюватися без попереднього запису.

Культура в роботі з листами. Сюди входить обов'язкова реєстрація листів, визначення строків їх розгляду, персональна відповідальність керівника за своєчасне і правильне реагування на них, обов'язковий відповідь на кожен лист.

Культура мови. Близько 80 % робочого часу менеджера пов'язано з контактами з людьми. Тому вміння говорити (спілкуватися) є важливою складовою частиною культури праці менеджера.

Організаційна культура керівника. Вона визначає ступінь володіння знаннями теорії управління, методами організаторської роботи, досвід, навички, вміння здійснювати різноманітні організаційні процедури, складові значна питома вага в структурі робочого часу менеджера.

До числа організаційних процедур можна віднести підбір і розстановку кадрів, роботу з кадрами; розробку організаційних норм і нормативів, планів особистої роботи; постановку завдань і доведення їх до виконавців, розпорядництво, контроль виконання та ін.

## **6. Делегування повноважень. Основні перешкоди делегуванню. Розподіл завдань**

Ключову роль в реалізації організаційної функції відіграє процес делегування повноважень.

Делегування повноважень - це перерозподіл завдань і повноважень між посадовими особами, які беруть на себе зобов'язання щодо їх виконання.

Повноваження - це обмежене право розпоряджатися ресурсами організації і використовувати зусилля інших працівників.

Повноваження визначаються єдністю прав і обов'язків в рамках прийнятої відповідальності.

Особливості повноважень полягають у наступному:

- повноваження делегуються посаді, а не особі;
- делегуються повноваження, а не відповідальність, відповідальність може бути покладена, але не делегована.

Важливість делегування повноважень полягає в наступному:

- розширює можливості і компетентність менеджерів. Шляхом делегування різних завдань ключовим службовцям менеджер здатний братися за більш амбітні проекти, краще планувати свою діяльність;

- делегування повноважень забезпечує хороші можливості для навчання і тестування потенційних можливостей. Коли вище керівництво делегує деякі управлінські обов'язки, підлеглі отримують можливість більше дізнатися про дії виробничих одиниць і розвивати свою управлінську майстерність;

- делегування дозволяє використовувати унікальний досвід і знання підлеглих в будь-якій особливій галузі;

- делегування дозволяє впровадити спеціалізацію в роботу менеджера.

Розрізняють три типи організаційних повноважень: лінійні, штабні, функціональні.

Лінійні - це повноваження, які передаються безпосередньо від керівника до підлеглого, це право приймати самостійні рішення без узгодження з іншими керівниками в межах, встановлених даною структурою. Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління організації. Процес створення ієрархії є скалярним процесом. Ієрархія розгортається в систему супідрядних рівнів управління, що обумовлюють існування скалярних ланцюгів або ланцюгів команд, за якими і здійснюється процес делегування лінійних повноважень.

Лінійні повноваження мають, як правило, керівники, які очолюють підрозділи, що здійснюють основний вид діяльності організації. Традиційно лінійні повноваження відбуваються у виробничій, збутовій та фінансовій діяльності організації.

Штабні (функціональні) повноваження, як і зв'язки мають дорадчий характер. Необхідність в штабних підрозділах збільшується з ростом організації, ускладненням технологій, зі змінами і ускладненнями зовнішнього середовища організації. З урахуванням функцій, які можуть виконувати штабні підрозділи організації, їх можна розділити на консультативні та обслуговуючі. До обслуговуючих, наприклад, відносяться секретарі та помічники керівників. Консультативні - це підрозділи, що виконують інформаційні, аналітичні, експертні та

консультативні функції, повноваження такого роду підрозділів, як правило, носять рекомендаційний характер. До них відносяться, наприклад, інформаційно-аналітичні відділи, відділи маркетингових досліджень, юридичний відділ і т. штабні повноваження деяких підрозділів можуть бути розширені до рівня обов'язкового узгодження з ними своїх рішень лінійними керівниками. Ще вищий рівень штабних повноважень-це паралельні повноваження, коли для того, щоб документ вважався дійсним, на ньому має бути два підписи, лінійного керівника та керівника відповідного штабного (функціонального) підрозділу.

Функціональні повноваження - це повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників. Незважаючи на те, що функціональні повноваження дають право контролю за окремими видами діяльності інших підрозділів, функціональні повноваження обмежена формою повноважень. Вони охоплюють лише окремі специфічні види діяльності (наприклад, робота з кадрами, організація обліку тощо). Разом з тим, така обмеженість порушує принцип єдиноначальності. Підлеглий, на якого поширюються дії функціонального керівника, має відразу двох начальників - лінійного і функціонального. Це часто викликає конфлікти між центральним апаратом управління компанією і керівниками лінійних підрозділів.

Під час делегування повноважень виникають труднощі як організаційного, так і психологічного характеру. Наприклад, з боку керівника-це: відсутність здатності керувати; відсутність довіри до підлеглих; боязнь ризику; впевненість, що він сам зробить це краще за інших; недосконалість системи контролю; побоювання втратити імідж. З боку підлеглих - це боязнь критики; відсутність необхідної інформації і ресурсів; відсутність впевненості в собі; відсутність належної мотивації.

### **Контрольні питання**

1. У чому полягає сутність управлінської праці як складової управлінської діяльності?

1. Подайте спрощену схему управлінської праці.

3. Які види управлінської діяльності існують?



4. Класифікація управлінської діяльності.
5. Завдання, які виконує менеджер в управлінні діяльністю підприємства.
6. У чому полягають особливості управлінської праці?
7. У чому полягає зміст діяльності менеджера?
8. Висвітлити управлінські ролі менеджера.
6. Перерахувати функції менеджера.
7. Сутність процесу делегування повноважень.
8. Назвіть основні перешкоди делегуванню.

*Хто не знає, в яку гавань він пливе,  
для того не може бути попутного вітру.  
Луцій Анней Сенека  
Римський філософ  
поет і державний діяч*

### ТЕМА 3

#### Планування особистої роботи менеджера

**Мета:** з'ясувати сутність і значення планування робочого часу, познайомитися з правилами та методами планування робочого часу та вміти їх застосовувати на практиці.

**Ключові поняття:** робочий час, планування робочого часу, правила планування робочого часу, методи планування робочого часу, ціль, ситуаційний аналіз, метод Альпи, щоденник часу.

#### ПЛАН

1. Сутність і значення постановки цілей.
2. Основні принципи та правила планування робочого часу.
3. Процес розробки плану особистої праці менеджера.
4. Перспективні, річні, місячні та поточні (оперативні) плани
5. Методи планування робочого часу

#### 1. Сутність і значення постановки цілей

Цілі є спонукачами наших дій, мотивами, що визначають нашу активність. Постановка цілей означає погляд у майбутнє, орієнтацію і концентрацію наших сил і активності на тому, що має бути досягнуто. Мета не догма. Щоб наздогнати темпи

суспільних і промислових змін, розширення можливостей вибору, кожній людині необхідно проводити ретельну і регулярну переоцінку своїх цілей. Всі люди відрізняються один від одного, кожен діє в унікальному середовищі, тому робота з формулювання цілей повинна мати індивідуальний характер.

Цільове планування - планування особистої праці менеджера залежно від встановлених цілей, які визначають кінцевий результат діяльності. Як відомо, будь-яка діяльність повинна мати мету і здійснюватися за попередньо складеним планом. Повною мірою це стосується й менеджера. Як функція управління планування полягає у встановленні цілей і визначенні шляхів їх досягнення [23].

*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.

Мета може фокусуватися як на оточенні (місце або предмет прагнення, в який потрібно потрапити / отримати), так і на стані (передбачуване самопочуття результату діяльності). Мета можна побачити картинкою, відчувати в світовідчуттях і описати словами. Мета є відповіддю на питання: «Чого ви хочете?». Цілі-це джерело мотивації, і вони можуть стимулювати потужні процеси самоорганізації, мобілізуючі в свою чергу явні і приховані ресурси. Процес постановки цілей охоплює три фази:

1. Знаходження мети: чого я хочу?
2. Ситуаційний аналіз: що я можу?
3. Формулювання цілей: до чого я конкретно приступаю?

Корисно чітко визначити свої цілі і після певного терміну можна точно дізнатися чого ми досягли. Наприклад: напишіть плани що ви зробите протягом наступного року, яких результатів досягнете, все те, про що Ви мрієте. Без будь-яких "але" та інших сумнівів. Для фіксації планів (цілей) на рік, зручно завести окрему категорію «цілі», де описувати тільки цілі і довгострокові плани з різних ключових областей життя. Записуйте, що саме ви зробите, до якого терміну і в якому порядку. Пам'ятайте саме те,

що ви думаєте (плануєте, уявляєте) про майбутнє найчастіше і відбувається.

Цілі менеджера повинні відповідати таким вимогам:

1. Цілі мають бути досяжними. Зазвичай вони містити певний виклик. Цілі не можуть бути легкими для досягнення, але не можуть бути й нереалістичними, такими, що виходять за граничні можливості менеджера. Нереальні цілі призводять до демотивації керівника та втрати ним орієнтира, що негативно позначається на діяльності організації.

2. Конкретність та вимірюваність цілей.

3. Цілі повинні мати конкретний часовий горизонт. Вони мають бути досягнуті в суворо встановлені терміни. Порушення цих термінів може розглядатися як невиконання встановлених цілей.

4. Суперечливість цілей (цілі мають бути узгоджені між собою). Отже, процес планування праці керівника має починатися з вибору менеджером особистих цілей [23].

Таблиця 3.1.

Ключові етапи життєвого шляху менеджера, що вимагають коригування життєдіяльності

№ п/п	Зміст етапів	Вікові межі, роки	Перехідний вік, роки
1 етап	Навчання менеджера Навчання, практичний пошук і адаптація на різних роботах (Початок ділової кар'єри)	17-25	25
2 етап	Становлення менеджера Набуття компетентності, формування кваліфікації менеджера	26-30	30
3 етап	Просування менеджера Нарощування і реалізація компетентності, як основи професіоналізму і серйозних життєвих змін	31-45	45
4 етап	Професіоналізм Досягнення вершин реалізації головних професійних життєвих цілей	46-50	50

Продовження табл. 3.1.

5 етап	Підготовка до завершення ділової кар'єри Лідерство, професійна майстерність, розширення реалізації творчого потенціалу, поступове зниження ділового навантаження, психологічна підготовка та розробка системи переходу до активної позаслужбової діяльності, посилення уваги до сім'ї	51-60	60
6 етап	Завершення ділової кар'єри Поступовий перехід до активної позаслужбової діяльності, посилення участі у професійній діяльності, профілактика і зміцнення здоров'я та сім'ї	61-65	65
7 етап	Позаслужбова діяльність Різноманітність мотивів і видів позаслужбової діяльності, підтримка здоров'я, сім'ї, боротьба з самотністю	66 і т.д.	

Від того, наскільки чітко сформульовані цілі та дотримано принципи їх визначення та постановки, залежить ефективність їх досягнення (табл.3.2.).

Таблиця 3.2.

### 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:

*1 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 [31].

Отже, ви хочете досягти більшого у своєму житті. Чи усвідомлюєте ви, що реалізація ваших намірів зажадає від вас повної віддачі, відмови від чого-небудь звичного для вас і напруги всіх духовних і фізичних сил, можливо, протягом тривалого часу? Чи дійсно це саме те, чого ви хочете? В іншому випадку всі ваші зусилля можуть пропасти даром.

Однак одного бажання для роботи з повною самовіддачею мало, перед вами відразу ж постануть десятки питань, на які вам належить відповісти. Ось хоча б перші з них:

Яких цілей ви хочете досягти?

Чи узгоджуються вони між собою?

Чи існують так звана вища мета і певні проміжні цілі на шляху до головної?

Чи знаєте ви, що самі можете зробити для цього (сильні сторони) і над чим вам ще треба працювати (слабкі сторони)?

Для знаходження особистих і професійних орієнтирів в першу чергу з'ясуйте, чого саме ви хочете, тобто добийтеся ясності мети. Це є передумовою успіхів у діловому плані і в особистому житті. Знайти особисті життєві цілі і дати їм визначення - означає надати своєму життю напрямок. Наприклад, однією з умов успішної кар'єри є правильний вибір професії.

Крах або відсутність життєвої мети - найсильніша

психотравма.

Алгоритм пошуку цілей

1. Прояснення потреб: аналіз поточної ситуації і чого ви хотіли б домогтися.

2. Прояснення можливостей: встановити всі наявні можливості.

3. Прийняття рішення про те, що вам потрібно: відповіді на питання:

- Що є для Вас важливим?

- На який ризик ви готові піти?

- Як Ваші рішення вплинуть на оточуючих?

4. Вибір: зробити вибір, коли визначений діапазон можливостей і ясні потреби і бажання.

5. Уточнення мети: зіставлення логічних зв'язків між загальними завданнями і конкретними робочими зусиллями.

6. Встановлення часових меж: вибрати, як розподілити час.

7. Контроль своїх досягнень: зворотній зв'язок з ефективністю роботи.

Таблиця 3.3.

Структура плану життя менеджера

№ П/П	Сфери життя	Життєві цілі	Значимість	Етапи (терміни) досягнення цілей	Практичні завдання по досягненню мети	Терміни вирішення завдання	Контроль (терміни виконання)
I	Освіта						
II	Професійний кар'єрний ріст						
III	Матеріальне благополуччя						
IV	Особисте життя і сім'я						
V	Здоров'я						
VI	Безпека						

*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» [31].

Найбільш поширений підхід до цілепокладання - це

використання методу SMART. Кожна буква означає одну вимогу до формулювання мети: S (specific) - мета повинна бути конкретною; M (measurable) - вимірною (в менеджменті часто говорять, що не можна керувати тим, що не можна виміряти); A (accordant - узгодженою з іншими цілями; R (realistic) - досяжною; E (time – bounded) - визначеною в часі. Цей метод зазвичай застосовується до цілей організацій, до особистих цілей простіше застосовувати варіант, запропонований І. Пінтосевичем: мета повинна бути конкретною, відчутною, незалежною, екологічною, цінною. Відчутність передбачає можливість представити результат досягнення мети в матеріальній формі, у вигляді якогось яскравого образу, передчутливих відчуттів, емоцій (візуалізація мети). Людина повинна «бачити» в своїй свідомості картинку майбутнього, в якому мета буде досягнута. Незалежність означає реалізацію одного з найважливіших принципів управління власним життям - відповідальність за все, що відбувається у житті, лежить в самій людині. Досягнення мети повинно залежати тільки від самої людини. Часто здається, що все в житті визначають зовнішні обставини, везіння, проте численні історії успіху говорять про зворотне - досягнень у успішних людей більше просто тому, що вони робили в кілька разів більше число спроб домогтися успіху. Екологічність схожа з узгодженістю, досягнення даної мети не повинно заважати досягненню інших цілей. Якщо виявляється конфлікт цілей, потрібно або перевірити відповідність цілей особистим цінностям, або знайти третю мету, яка перекриває конфліктуючі. Цінність - свого роду перевірка істинності мети саме для самої людини, перевірка того, чи відповідає мета його цінностям, чи не нав'язана вона якимось зовнішніми обставинами або впливом.

При визначенні своїх життєвих цілей потрібно зрозуміти, чи існує так звана вища мета і певні проміжні цілі на шляху до головної. Проміжні цілі - це умови досягнення вищої мети, вони можуть забезпечувати зміни звичок, які є слабкими сторонами людини, що перешкоджають досягненню вищої мети.

Цілі не повинні бути розрізненими, вони утворюють ієрархічну структуру (дерево цілей), кожен рівень якої відповідає певному часовому горизонту, кожен «колодязь» якої – певній

галузі життя. Верхній рівень дерева цілей - це те, у що могли б перетворитися бажання на «10» балів по колесу життєвого балансу, якби воно складалося на 10-15 років. Відповідно нижчий рівень повинен відображати підцілі, реалізація яких на коротшому часовому інтервалі дозволить забезпечити досягнення мети довшого інтервалу. Так, якщо мета в освіті - отримання через 10 років ступеня магістра менеджменту, то мета першокурсника бакалаврату на 5 років - отримати диплом бакалавра з менеджменту, а на наступні 5 років - вступ до магістратури та її закінчення.

Найголовніше при визначенні мети - її ясність, що дозволяє перетворити мету в безпосередні дії. Це безумовна, основоположна передумова успіхів в роботі і житті.

## **2. Основні принципи та правила планування робочого часу**

Після встановлення цілей починають власне планування праці. Керівнику важко або й неможливо розробити конкретні плани на більш-менш тривалий період, тому що під впливом не передбачених раніше факторів їх доведеться постійно переглядати. Тому на практиці звичайно обмежуються розробкою плану роботи на день, тиждень, місяць. Причому останній часто не проробляють детально, відзначаючи лише невідкладні і найбільш важливі справи [23].

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 [31].

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 [31].

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 [31].

*Правила:*

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

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

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

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

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

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

- При розумному плануванні часу стає більше. Кожна година, витрачена на ефективне планування, економить 3-4 години виконавчого часу. Невдале планування - це планування невдач. Відсутність планів особистої роботи приводить до того, що поточні питання пересувають на задній план більш важливі

справи. При нестачі часу для управлінської діяльності буде характерно:

- безплановість у використанні робочого часу і слабе опрацювання пріоритетів,
- нервовість і сумбурність в діях,
- нестерпність в прийнятті рішень, по відношенню з рівними по рангу і з підлеглими,
- недостатній рівень розподілу управлінської праці в підрозділах і низька степінь делегування,
- відсутність порядку на робочому місці,
- надлишок і безсистемність кореспонденції на робочому столі,
- нестача часу для відпочинку, поганий сон, а, відповідно, і поганий настрій наступного дня. Для розумової діяльності настрої має велике значення - це 70% продуктивності.

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

- Складаючи план, використовуйте пропорцію 60:40, тобто основне правило планування часу:

- 60% - запланований час;
- 20% - непередбачений час;
- 20% - спонтанний час [35].

*Принципи:*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

час.

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

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

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

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

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

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

- *Узгодженість часових планів*. Прагніть зробити свої робочі будні насиченими і втілюйте свої плани в життя, для чого узгоджуйте їх з планами інших людей (секретаря, начальника, підлеглих, колег) [35].

### **3. Процес розробки плану особистої праці менеджера**

Процес розробки плану особистої праці менеджера пропонується здійснювати за наступними етапами.

Перший етап: менеджер складає перелік справ, які слід виконати протягом планового періоду. Це можуть бути завдання з перспективного переліку справ, не виконаних у минулому періоді, інші справи, завдання, які періодично виникають. Перелік робіт слід складати у письмовій формі. Наприклад, у переліку справ на день відображають такі питання: проведення нарад, прийомів, робота з документацією, поїздки, контроль, телефонні переговори тощо. На цій стадії достатньо лише

наближеного ранжування завдань, тобто розподілу їх за ступенем важливості або терміновості.

Другий етап: після складання переліку робіт на плановий період необхідно визначити витрати часу, необхідного для виконання кожного виду роботи. Безумовно, це складне завдання, оскільки керівнику важко заздалегідь передбачити, скільки часу потребує та чи інша робота. Тут багато залежить від складності та незвичайності вирішуваних завдань, досвіду і професіоналізму самого керівника, кваліфікації управлінського персоналу та інших факторів. Разом з тим, тривалість деяких управлінських дій можна оцінювати досить точно. Наприклад, керівники заздалегідь регламентують тривалість прийому відвідувачів з особистих питань, нарад тощо [23].

Зрештою, оцінка витрат часу буде приблизною, що потребуватиме коригування їх в ході реалізації завдань. Разом з тим, встановлення тривалості робіт дисциплінує керівника, змушує його вкладатися у встановлені терміни. Не дарма кажуть, що робота забирає стільки часу, скільки його на неї виділено.

Третій етап: оскільки неможливо передбачити, які завдання потрібно буде виконати протягом планового періоду, слід зарезервувати час для непередбачених справ.

Робочий час керівника поділяється на три частини:

- заплановані справи - 60 %. Виходячи з 8-годинного робочого дня, запланована активність не повинна перевищувати 5-6 год.;
- резерв часу на непередбачені роботи - 20 %;
- резерв часу на творчу діяльність керівника - 20 %.

Отже, співвідношення між плановим часом і резервом має становити 60:40.

Четвертий етап: необхідно визначити фонд робочого часу планового періоду. При цьому, слід виходити з 5-6 годин на день. Таким чином, у тижневому плані за п'ятиденний тиждень загальний фонд робочого часу становитиме 40 годин., а для розв'язання планових завдань - не більше 30.

П'ятий етап: перш ніж остаточно встановити план власної роботи, необхідно здійснити контроль шляхом співставлення розрахованих на другому етапі витрат часу на виконання планових робіт з фондом робочого часу. Якщо необхідні витрати часу перевищують фонд планового періоду, необхідно

переглянути перелік планових робіт. Менеджеру слід проранжувати планові роботи з точки зору важливості і невідкладності їх і вилучити другорядні дії. Так, не дуже термінові справи можна перенести на наступний період. Слід також делегувати частину робіт підлеглим. Шостий етап: менеджер складає план власної роботи до виконання. Для зручності їх рекомендується розробляти за допомогою щоденників часу, в яких відображають завдання, необхідні дії, номери телефонів, адреси та іншу інформацію [23].

Сьомий етап: корегування плану, за необхідності - внесення змін і доповнень. Завдяки встановленому резерву часу менеджер має змогу протягом планового періоду адекватно реагувати на можливі ускладнення в процесі реалізації тих або інших завдань, вирішувати непередбачені справи, займатися творчою роботою.

Якщо у менеджера немає особистого плану роботи, то в колективі виникає нервова напруга, що призводить до неякісного вирішення завдань, зниження результативності управлінської праці [23].

Деякі роботи передбачити у плані неможливо. Для цього необхідно проектувати резерв часу на їх виконання, а якщо його буде недостатньо, то зменшувати витрати часу на заплановані роботи, переносити на інший час або доручати їх виконання відповідальному працівнику апарату управління.

Планування особистої роботи слід розглядати не тільки як складання її плану. Тут важливим є визначення часу для її проведення, строків початку і закінчення. При цьому треба враховувати всі майбутні види робіт, порівнювати необхідний для роботи час з плановим фондом в загальному бюджеті робочого часу [23].

Після складання плану необхідно проявити уміння і наполегливість у його виконанні, забезпечити необхідний контроль за виконанням планів іншими управлінськими ланками. Контроль виконання плану особистої роботи і завдань виконавцями має бути регулярним і послідовним. Це дисциплінує самого менеджера, а також його підлеглих, сприяє ефективному використанню робочого часу, підвищенню якості управління організацією.

Керівнику складно або й неможливо складати конкретні плани

на тривалий період, оскільки під впливом непередбачених факторів їх доведеться постійно переглядати. Тому на практиці, як правило, обмежуються розробкою плану особистої роботи на день, тиждень, місяць. Причому в плані на місяць часто, зазначають лише невідкладні і найбільш важливі справи.

На практиці планування часу полягає у його розподілі за видами робіт. Узагальнений розподіл часу регламентується за допомогою розпорядку робочого дня, який будується з урахуванням розпорядку дня вищого керівництва, періодичності виконання окремих робіт. Слід мати на увазі, що з підвищенням рівня управлінської діяльності зменшується час, що витрачається на управління основною діяльністю, і збільшується - на адміністративну, організаційну роботу, представництво, розв'язання соціальних проблем [23].

#### **4. Перспективні, річні, місячні та поточні (оперативні) плани**

Головним завданням менеджера є ефективний вплив на процес виробництва на підприємстві. Результати його діяльності оцінюються за рівнем виконання виробничих завдань підприємства. Але форми прояву виробничої діяльності такі різноманітні, що безпосередня участь менеджера у всіх просто неможлива. Тому він повинен вибрати такі ланки виробничого ланцюжка, через які можна впливати на весь процес. Крім того, менеджер має правильно розподілити робочий час для вирішення поточних і перспективних завдань, визначити функції між працівниками, делегувати їм частину повноважень і обов'язків, вибрати ефективну форму власної участі [23].

Важливою умовою раціонального використання робочого часу менеджера є планування особистої роботи.

В особистому плані роботи менеджер визначає:

- завдання, які стоять перед організацією;
- питання, які потребують вирішення;
- посадові особи, які готують необхідні інформаційні матеріали;
- строки виконання визначених питань.

Окремо формулюється зміст завдань, які вирішуватиме менеджер особисто, порядок виконання, координація зусиль і



система контролю. У плані точно визначається строк виконання роботи і час, необхідний для цього.

Роботи, які виконує менеджер, особисто поділяються на періодичні, такі що повторюються, і такі, що раптово виникають. Періодичні роботи повторюються щоденно, щотижнево, щомісячно у визначеному ритмі:

- робота з документами;
- наради;
- прийом спеціалістів і працівників організації;
- прийом відвідувачів;
- робота у підрозділах. Час виконання періодичних робіт

повинен визначатися точно [24].

Роботи, що повторюються, - це службові відрядження, навчання, наради і відвідування інших організацій. Витрати часу на їх виконання також плануються точно.

Роботи, що виникають раптово, у плані передбачити неможливо. Для цього необхідно проектувати резерв часу на їх виконання, а якщо його буде недостатньо, то зменшити витрати часу на заплановані роботи, перенести на інший час або доручити їх виконання відповідальному працівникові апарату управління

План роботи менеджера складається на різні терміни:

1) довгострокові плани, за допомогою яких розподіляється час на реалізацію значних життєвих цілей, на досягнення яких необхідні роки, а в деяких випадках і десятиріччя (отримання освіти, просування до певної посади тощо);

2) середньострокові плани, до яких можна віднести річні; вони фіксують розподіл часу на вирішення більш конкретних завдань; передусім виробничого характеру;

3) короткострокові (оперативні, тактичні) плани (квартальний, місячний, декадний, тижневий, денний), які деталізують середньострокові. У місячних планах витрати часу на кожний вид діяльності, включаючи необхідні резерви, передбачається в годинах; у декадних (тижневих) відображаються всі без винятку справи і час, необхідний для їх виконання.

Всі витрати робочого часу менеджера слід розглядати як витрати часу на вирішення поточних і перспективних завдань. Від правильного розподілу часу так чи інакше залежить рівень реального впливу менеджера на процес виробництва і

ефективність його праці. Для цього менеджер відповідного рівня повинен чітко уявляти мету і зміст робіт [23].

Перспективне (стратегічне) управління визначає ціль, структуру і обсяги виробництва на довгостроковий період. Тут менеджер повинен компетентно і завчасно визначати цілі перед колективом і створювати умови для їх виконання.

Вирішення оперативних і стратегічних завдань потребує участі менеджерів всіх рівнів управління. Але форми і методи на різних рівнях управління різні. Вони й лежать в основі розподілу витрат часу за рангами менеджерів і значною мірою визначають ефективність їх особистої роботи і роботи колективу в цілому.

Мета оперативного планування: упорядкування послідовності, досягнення взаємоузгодженості виконання всіх видів керівної діяльності, забезпечення максимальної реалізації творчого потенціалу та ефективного використання власного часу, зменшення напруження як в особистій роботі, так і установи в цілому.

До поточного (оперативного) управління відносять роботи з організації виробничих процесів у кожній конкретній ділянці роботи упродовж робочого дня, тижня, декади. Їх зміст полягає у розстановці виконавців за робочими місцями, систематичному контролю, оперативному усуненні причин, що заважають виконанню трудових процесів у визначений строк [23].

Основними критеріями оцінки поточного управління є вірність і своєчасність прийнятих рішень, швидкість доведення їх до виконавців і забезпечення точного й своєчасного виконання.

Таким чином, мета оперативного управління виробничими процесами полягає в забезпеченні організаційної стійкості всіх елементів системи, якою керують, для своєчасного виконання завдань організації.

Необхідність швидкого і компетентного вирішення різних оперативних завдань з урахуванням інтересів всього підприємства вимагає участі керівника. Адже якщо він буде займатися тільки перспективними питаннями, то поступово втратить чітке уявлення про стан справ на підприємстві, а також контроль за станом виробництва.

Якщо керівник бере на себе вирішення всіх оперативних питань, то це призводить до негативних наслідків, адже

знижується відповідальність й ініціатива підлеглих, різко зростає кількість управлінських завдань, які фізично одному керівникові неможливо виконати. Тому частина питань залишається невіршеними, а якість прийнятих рішень знижується.

Тому керівник повинен знайти форми передачі права на прийняття оперативних рішень менеджерам і спеціалістам, залишаючи за собою право на вирішення найбільш суттєвих термінових завдань. Винятком є оперативне планування, яке має бути під постійним контролем керівника, тому що від цього залежить ритмічність і узгодженість всіх виробничих процесів.

При складанні короткострокових планів визначається центральна, найбільш трудомістка проблема періоду, яка має бути вирішена в його рамках; завдання, що виходять за його межі і до вирішення яких треба приступити; можливі труднощі [23].

У місячних планах потрібно враховувати критичні дні і особисті біоритми - фізичний, емоційний та інтелектуальний, що складають відповідно 23, 28 і 33 дні. На позитивні фази цих періодів плануються справи, що потребують підвищених навантажень.

Врахування принципу підвищеної працездатності є необхідним і в денному плані. У більшості людей є два її піки - з 9 до 13 і з 16 до 18 години. На цей час необхідно планувати найбільш складну і відповідальну роботу.

Денний план повинен включати вирішення не більше десяти проблем, зокрема, трьох першочергових. Найважливіші, а також найбільш неприємні справи плануються на ранкові години, з тим щоб до вечора їх вдалося завершити. Однорідні завдання групуються блоками. Це дозволяє не «перескакувати» з однієї проблеми на іншу й економити час [23].

## **5. Методи планування робочого часу**

Відомо, що на складання плану витрачається близько 8 хвилин, і при цьому економиться година часу. При плануванні потрібно врахувати наступне:

- план потрібно складати на папері або у вигляді електронного документа (а не в голові) і періодично з ним звірятися;
- оптимальний відпочинок-10 хвилин після кожної години роботи;

- корисно і зручно використовувати щоденник.

Розглянемо деякі методи короткострокового і оперативного планування

Таблиця 3.4.

Методи короткострокового і оперативного планування

№ п/п	Методи планування	Характеристика методів короткострокового і оперативного планування									
1	Метод простого планування	Суть даного методу полягає в тому, що всі завдання, які необхідно зробити, потрібно записувати послідовно в міру їх виникнення.									
2	Метод пріоритетного планування	Даний метод подібний до методу простого планування, але головна відмінність в тому, що всі справи розподіляються за ступенем важливості та терміновості, або ж за принципом «батога і пряника».									
3	Метод «шести задач»	Записати усі справи, які необхідно зробити в найближчому майбутньому. Обрати із них шість найважливіших, які потрібно зробити завтра. Пронумерувати в порядку зменшення важливості. День почати з виконання першого завдання. І тільки після виконання першої справи, приступити до виконання другої.									
4	Метод А, В, С	Всі справи розбити на три групи: А, В і С. А - дуже важливі, В - важливі, С - неважливі. Лист паперу розділити на три частини, кожна з яких назвати А, В і С, і записати справи в кожна з частин, де також обрати найпріоритетніші.									
5	Метод Д. Ейзенхауера	Всі справи розбити на чотири групи: А, В, С і D. А - дуже важливі, які необхідно терміново виконати; В - важливі, але не термінові; С - термінові, але не важливі; D - не важливі і не термінові.									
		<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Термінові</th> <th>Не термінові</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th>Важливі</th> <td>А</td> <td>В</td> </tr> <tr> <th>Не важливі</th> <td>С</td> <td>D</td> </tr> </tbody> </table>		Термінові	Не термінові	Важливі	А	В	Не важливі	С	D
	Термінові	Не термінові									
Важливі	А	В									
Не важливі	С	D									
6	Система обліку часу О. О. Любищева	С 1 січня 1916 року О. О. Любищев починає вести щоденник, який продовжує до кінця свого життя. В даному щоденнику він зазначає не тільки всі види робіт, але і час, який було витрачено на кожне заняття. На основі підрахунку часу, витраченого на конкретні види робіт, він будував і корегував плани.									

Продовження табл. 3.4.

7	Система управління часом Б. Франкліна	Дану систему можна представити у вигляді піраміди, що має декілька поверхів. Перший - основа, вибір цінностей. Другий - вибір «глобальних цілей». Третій - «генеральний план» досягнення цілей. Четвертий - довгостроковий план із зазначенням конкретних цілей та строків за роками (4 - 5). П'ятий - короткострокові плани на декілька тижнів чи місяців із зазначенням строків з точністю до декількох днів. Шостий - план на день, на основі короткострокового плану.
8	Принцип 80/20 або правило Парето	В процесі роботи за перші 20 % часу, що витрачається, досягається 80 % результатів, решта 80 % затраченого часу приносять лише 20 % загального підсумку. Отже, потрібно сортувати справи від найважливіших, до менш важливих, або від найприбутковіших до менш прибуткових.
9	Правило 60/20/20	Дане правило розподіляє час планування в наступній пропорції: 60 % запланованого робочого часу відводиться на виконання справ А і В. 20 % часу відводиться на колективну діяльність, виконання справ, пов'язаних з делегуванням повноважень, перевірку якості і своєчасності закінчення робіт. 20 % часу відводиться на непередбачувані справи (телефонні розмови, співбесіди і т. д.).

«Кайрос» - основа контекстного планування. Почавши роботу зі складання плану, ми відразу стикаємося з тим, що більшість завдань дуже важко прив'язати до якогось конкретного часу. Наприклад: «якщо буду в магазині, потрібно не забути оплатити мобільний», або «при зустрічі з викладачем - дізнаюся про час консультації по диплому», або «буду на кафедрі - уточню час і місце проведення наукової конференції».

Під якою годиною записати ці завдання в щоденник, на який час встановити «нагадування» в мобільному телефоні або Outlook?

Як згадати про потрібні справи в потрібний час? Як визначити найбільш сприятливий час для вирішення завдання, до певного дня і години не прив'язаного? Залишається одне - сподіватися на

свою пам'ять, а цього робити не варто: мозок напевно буде тривожно і виснажливо нагадувати про завдання весь день, крім того єдиного моменту, коли ви будете проходити повз деканату. І потім ще довго пам'ять буде виснажувати вас почуттям провини за втрачений шанс.

Не допоможе і стікер, приклеєний на монітор, - він не тільки загубиться серед аналогічних стікерів, покликаних нагадати про важливе і невідкладному, але ще й поховає під собою запис про реферат, який викладач чекає від вас «до післязавтра».

Розібратися з цією проблемою можна, звернувшись до древніх греків, які використовували два абсолютно різних поняття для позначення часу.

Перше «хронос», звичний нам лінійний, вимірний, механічний час. Саме для впорядкування цього часу пристосовані звичайні щоденники і органайзери, що містять, як правило, жорсткі завдання. Жорсткі завдання - це завдання, прив'язані до певного часу.

Друге позначення часу «кайрос», зручний момент; час, відповідний для здійснення конкретного задуму. Саме з поняттям «кайрос» пов'язано більшість справ і завдань, які називаються гнучкими. Гнучкі завдання - це завдання, не прив'язані жорстко до певного часу, а залежні від контексту (умов, обставин).

«Кайроси», або зручні моменти, створюють те, що умовно можна назвати неоднорідністю часу. І мова йде не про конкретний час (день, година, хвилини), а про певні обставини, сприятливі для здійснення тієї чи іншої справи. Ці обставини ми будемо називати контекстами.

Контекст - це сукупність умов, обставин, найбільш відповідних для здійснення певної справи, вирішення конкретного завдання.

Кожному контексту відповідають справи, які найбільш доречно здійснювати саме в цей момент, в цих обставинах.

Всі контексти умовно можна розділити на чотири групи:

1. Місце. Рішення задачі пов'язане з певним місцем. Приклади: «якщо буду в банку», «коли буду в Інституті», «не забути купити в магазині», «коли опинюся в офісі, вдома».

2. Людина, група людей. Рішення завдання пов'язане з людиною, групою людей. Приклади: «якщо побачу викладача», «коли зайде приятель».

3. Зовнішні обставини. Прийняти рішення можна, враховуючи не залежні від вас обставини. Приклади «якщо приймуть закон», «коли зміняться правила», «якщо буде гарна погода», «якщо у шефа буде гарний настрій».

4. Внутрішні обставини. Вирішення завдання, проблеми залежить від вашого стану. Приклади «якщо буде приплив творчого натхнення», «коли я відчуваю себе хворим/здоровим», «якщо буде настрій», «коли відчую в собі сили».

Працюючи над власним планом, важливо виділити найбільш актуальні саме для вас контексти і навчитися ефективно користуватися тими можливостями, які вони відкривають.

Контекстне планування - це планування, що враховує не тільки тимчасові рамки, а й певні умови і обставини, сприятливі для вирішення конкретного завдання.

Налагодити систему контекстного планування досить просто. Для цього слід дотримуватися наступної техніки контекстного планування, що складається з трьох основних кроків:

Крок 1. Виділити типові особисті контексти, найбільш актуальні для вашого повсякденного життя або робочої діяльності (як правило, досить 5-7).

Крок 2. Скласти список завдань під кожен контекст.

Крок 3. При наближенні контексту переглянути список відповідних цьому контексту завдань.

Регулярне ведення контекстного планування сприяє виробленні внутрішнього почуття наближення потрібного контексту і забезпечує перегляд потрібного розділу. У відповідний момент, швидко входить в звичку.

Інструменти контекстного планування.

До основних інструментів, за допомогою яких можна створити систему контекстного планування, відносяться:

- щоденник;
- стікери, закладки для гнучких завдань;
- дошка для контекстного планування;
- MS Outlook.

Щоденник. Система контекстного планування може бути реалізована в звичайному щоденнику. Для цього слід виявити основні контексти (як в першому кроці контекстного планування). В щоденнику створюють категорії або розділи, відповідні цим контекстам, в які записують необхідні справи і завдання. При наближенні будь-якого контексту («кайроса») досить заглянути в потрібний розділ щоденника або організатора і переглянути список справ.

Стікери, закладки. Інший спосіб управління кайросовими завданнями - це використання стікерів. Гнучкі завдання виписують на стікери, які приклеюють або на відповідну сторінку щоденника, або на спеціальну закладку для кайросових завдань.

Така система дозволяє визначати пріоритетність того чи іншого завдання, використовуючи стікери різних кольорів. При цьому ви уникаєте необхідності постійного переписування завдань, що переходять день у день у зв'язку з відсутністю «кайроса», і викреслювань виконаних завдань. Якщо завдання переноситься на інший день, досить переклеїти стікер на потрібну сторінку або просто перекласти закладку.

Дошки для контекстного планування. Це найбільш наочний інструмент планування, особливо зручний для командної роботи.

Матеріалом для дошки може служити біла магнітна дошка, лист при цьому важливо пам'ятати, що дошка планування відмінно підходить і для організації особистого планування. Ділянка стіни, обвішана стікерами, поруч з вашим робочим столом, коркова дошка над робочим місцем, дверцята холодильника - це теж дошки планування. При цьому правила організації дошок планування для командної або індивідуальної роботи будуть одні і ті ж. Використання даного інструменту дозволяє пов'язати кілька контекстів. Найчастіше зустрічається структурування задач з таким «кайрос», як «люди» і «завдання/проекти».

MS Outlook. Контекстне планування в MS Outlook зручно налагоджувати за допомогою категорій завдань. Створюючи завдання, йому можна присвоїти одну або кілька категорій. Перевага контекстного планування в MS Outlook - одне і те ж завдання можна бачити з абсолютно різних сторін. Наприклад, завдання «обговорити з викладачем питання по дипломному



проекту» можна віднести до категорій «викладач», «диплом», «інститут». Таким чином, ми зможемо бачити це завдання і перед розмовою з викладачем, відкривши категорію «викладач», і при плануванні робіт за проектом, відкривши категорію «диплом», і приїхавши в будівлю інституту, відкривши категорію «інститут». У цьому полягає головна перевага електронного планування перед паперовим.

### **Контрольні питання**

1. Сутність поняття «постановка цілей»?
2. Які етапи включає процес постановки цілей?
3. Якими правилами слід керуватися при визначенні цілей?
4. Назвіть етапи знаходження особистих цілей?
5. Як правильно сформулювати цілі?
6. Яке значення має планування робочого часу?
7. У чому полягають переваги планування робочого часу?
8. Які принципи і правила планування робочого часу Ви знаєте?
9. Які методи планування робочого часу Вам відомі?

*Страх висоти багатьом заважає  
зробити кар'єру.*

*Цитата Д. Гвілава*

## **ТЕМА 4**

### **Планування ділової кар'єри менеджера**

**Мета:** з'ясувати сутність і значення планування ділової кар'єри менеджера, етапи її розвитку та контролю.

**Ключові поняття:** кар'єра, ділова кар'єра, службово-професійне просування, рушійні мотиви кар'єри «якорі»

### **ПЛАН**

1. Поняття «кар'єра» та її види.
2. Рушійні мотиви кар'єри.
3. Етапи ділової кар'єри.
4. Планування і контроль ділової кар'єри.

## 1. Поняття «кар'єра» та її види

Термін «кар'єра» (від. франц. *carrière* - життєвий шлях, рух) означає успішне просування в галузі суспільної, службової, виробничої, наукової та іншої діяльності, досягнення визнання, слави і т. д.

У соціології праці та управлінні розвитком персоналу це поняття розглядається не тільки в загальному, а й у вузькому розумінні. Щодо останнього, то під цим терміном мають на увазі послідовність найважливіших змін праці, пов'язаних із зміною становища працівника по вертикальній шкалі або соціальних сходинках робочих місць.

Ділова кар'єра - поступове просування особистості в якій-небудь сфері діяльності, зміна навичок, умінь, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагород, пов'язаних з діяльністю; просування вперед по обраному шляху діяльності, досягнення визнання, слави, збагачення. Наприклад, отримання великих повноважень, вищого статусу, престижу, влади, великої кількості грошей.

Кар'єра - це не тільки просування по службі. Можна говорити про кар'єру як про рід занять, діяльності, наприклад, спортивна, військова, артистична, навчальна кар'єра. Життя людини поза її роботою має значний вплив на ділову кар'єру, є її частиною.

Ділова кар'єра працівників, урахування їх потенційних можливостей багато в чому залежить від структури управління в організації, соціальної ієрархії, а також морально-етичних норм та інших чинників. До основних передумов ділової кар'єри належать:

- рівень та якість освіти, зокрема спеціальної;
- умови первинної соціалізації індивіда;
- стаж роботи і набутий досвід.

Деякі вчені об'єднують чинники кар'єри в чотири групи:

- соціально-професійні (загальні та спеціальні знання, кваліфікація, виробничі успіхи, професійні здібності);
- особистісні якості (працездатність, трудова й соціальна активність, орієнтації та установки, соціально-психологічні властивості);
- випадкові (вдалий збіг обставин,);
- демографічні (стать, вік, антропометричні дані).

Розрізняють такі види кар'єри:

Кар'єра внутрішньоорганізаційна. Це значить, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку: навчання, вступ на роботу, професійне зростання, підтримка і розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Ці стадії конкретний працівник проходить послідовно в стінах однієї організації. Ця кар'єра може бути спеціалізованою і неспеціалізованою.

Кар'єра міжорганізаційна означає, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку, які перераховані вище, але ці стадії працівник проходить послідовно на різних посадах в різних організаціях. Ця кар'єра теж може бути спеціалізованою і неспеціалізованою.

Спеціалізована кар'єра характеризується тим, що конкретний співробітник в процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії кар'єри. Ці стадії конкретний працівник може пройти послідовно як в одній, так і в різних організаціях, але в рамках професії і галузі діяльності, в якій він спеціалізується. Наприклад, начальник відділу кадрів призначений на посаду заступника директора з управління персоналом організації, де він працює.

Неспеціалізована кар'єра широко розвинута в Японії. Японці дотримуються думки, що керівник повинен бути спеціалістом, який здатен працювати на будь-якій ділянці компанії, а не за якоюсь окремою функцією. Так, вважається цілком нормальним, якщо керівник відділу збуту міняється місцями з керівником відділу постачання.

Кар'єра вертикальна - це вид кар'єри, з яким частіше всього пов'язують поняття ділової кар'єри, так як у цьому випадку просування найбільш видиме. При цьому виді кар'єри розуміють підняття на більш високий ступінь структурної ієрархії (підвищення в посаді, яке супроводжується більш високим рівнем оплати праці).

Кар'єра горизонтальна - вид кар'єри, при якій переміщення йде в іншу функціональну галузь діяльності, або виконання певної службової ролі на ступені, який не має формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи).

До горизонтальної кар'єри можна віднести також розширення або ускладнення завдань на цьому ж ступені.

Кар'єра ступінчаста - це вид кар'єри, який поєднує в собі елементи горизонтальної та вертикальної кар'єри. Такий вид кар'єри зустрічається часто і може приймати, як внутріорганізаційні, так і міжорганізаційні форми.

Кар'єра центробіжна (прихована) - вид кар'єри, який найменш видимий для оточуючих. Він доступний обмеженому колу працівників, які мають широкі ділові зв'язки поза організацією. Наприклад, запрошення працівника на недоступні іншим співробітникам зустрічі, наради, одержання співробітником доступу до неформальних джерел інформації, довірливі звертання, окремі важливі доручення керівництва. Такий працівник може займати рядову посаду в одному з підрозділів організації, однак рівень оплати праці його значно вищий за оклад на посаді, яку він займає [16].

## **2. Рушійні мотиви кар'єри**

Рушійний мотив кар'єри одержав назву «якоря». Саме виходячи з нього, люди докладають активних зусиль для того, щоб досягнути конкретної мети. Є вісім типів «якорів»:

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

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

4. Управлінська компетентність (деякими людьми керує прагнення до влади, лідерства та успіху, що асоціюються з високою посадою, званням, статусним символом, важливою і

відповідальною роботою, високою оплатою праці, привілеями, а також швидким кар'єрним зростанням).

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

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

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

8. Забезпечення здорових умов праці (працівники можуть керуватися прагненням отримати певну посаду, що дає змогу працювати і виконувати службові обов'язки в комфортних умовах) [31].

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 [31].

3. Етапи ділової кар'єри.

У спеціальній літературі в силу вузькості питань, розглянутих авторами, кар'єра взагалі розглядається найчастіше саме як ділова, адміністративна, професійна і внутрішньоорганізаційна.

Сенс терміна «ділова кар'єра» спирається на семантику слова «справа», що означає, перш за все, якесь заняття (трудова діяльність), що дає конкретній людині засоби до існування.

«Ділова кар'єра» - це індивідуально усвідомлена, обумовлена змінюваними протягом життя поглядами, позиціями, поведінкою і досвідом послідовність цілей особистісного розвитку, структурованих у посадовому, професійному, статусному або монетарному плані, і процес досягнення цих цілей в результаті трудової діяльності, використовуваної для отримання доходу.

Планування і контроль ділової кар'єри полягають в тому, що з моменту прийняття працівника в організацію починається його

планомірне горизонтальне і вертикальне просування по системі посад або робочих місць. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий періоди, а й показники, яких він повинен домогтися, щоб розраховувати на просування по службі.

Головним завданням планування і реалізації ділової кар'єри є забезпечення взаємодії професійної та внутрішньоорганізаційної кар'єр. Ця взаємодія передбачає виконання ряду завдань:

1) досягнення взаємозв'язку цілей організації та окремого співробітника;

2) планування кар'єри конкретного співробітника з метою обліку його специфічних потреб і ситуацій;

3) забезпечення відкритості процесу управління кар'єрою;

4) усунення «кар'єрних тупиків», в яких практично немає можливостей для розвитку співробітника;

5) підвищення якості процесу планування кар'єри;

6) формування наочних і сприйманих критеріїв службового зростання, що використовуються в конкретних кар'єрних рішеннях;

7) вивчення кар'єрного потенціалу співробітників;

8) забезпечення обґрунтованої оцінки кар'єрного потенціалу працівників з метою скорочення нереалістичних очікувань;

9) визначення шляхів службового зростання, використання яких задовольнить кількісну і якісну потребу в персоналі в потрібний момент часу і в потрібному місці.

Однією з форм планування кар'єри є згадувана раніше система довічного найму, поширена в Японії і надає співробітнику можливість поміняти кілька місць, змінити сферу діяльності, просунути по службі, - і все це в рамках однієї компанії.

Японська система довічного найму - це одна з форм гарантованої зайнятості, що створює впевненість працівника в завтрашньому дні.

В діловій кар'єрі виділяють певні етапи.

Підготовчий (18-22 роки) пов'язаний з одержанням вищої або середньої освіти. Кар'єра починається з моменту зарахування випускника в штат організації. В рамках цього етапу закладаються основи майбутнього спеціаліста.

На адаптаційному етапі (23-30 років) проходить пізнання молодим спеціалістом роботи, оволодіння новою професією, пошук свого місця в колективі. Середина цього етапу може співпасти з початком кар'єри керівника, для якої попередня посада вузького спеціаліста створила всі необхідні передумови.

Вважають, що ідеальним «стартовим майданчиком» кар'єри менеджера є важка, але та, яка знаходиться «на виду», посада низового лінійного керівника, а не «тепле місце» в апараті управління. Ця посада приносить цінний досвід самостійної роботи і в той же час не є ключовою, тому можливі невдачі молодого керівника не наносять організації великого збитку, а у нього не відбивають бажання просуватися вперед.

На цьому етапі стає відомо, чи має дана особа задатки керівника, чи потрібно її швидше просувати вперед, або навпаки - повернути до виконання обов'язків спеціаліста.

У рамках стабілізаційного етапу кар'єри (30-40 років) проходить кінцевий розподіл співробітників на перспективних і неперспективних щодо керівництва. Одні, досягнувши піку кар'єри, назавжди залишаються на посадах молодших керівників або спеціалістів, а для інших відкриваються безмежні можливості просування по службі. Але всі до кінця цього періоду стають професіоналами, які до тонкощів знають свою роботу.

Відсутність перспектив просування, які доповнюються психологічними проблемами, що пов'язані з природною перебудовою організму, призводить більшість людей до «кризи середини життя». Люди підбивають підсумки зробленого і, розуміючи, що подальше просування на посаді неможливе, шукають шляхи пристосування до нової ситуації і вирішують, як жити далі. Прийняття такого рішення означає перехід до етапу консолідації кар'єри, який припадає на віковий інтервал 40-50 років.

Для осіб, які бажають і можуть продовжувати кар'єру керівника, тут змін немає. Вони продовжують з інтервалом у декілька років (оптимально - не більше 6-7-ми) просуватися по службі. При цьому ті, хто має більш рішучий характер, продовжують кар'єру лінійних керівників, а менш рішучі, але більш вдумливі - штабних. Інші - освоюють нові сфери діяльності і переходять до «горизонтальної кар'єри».

У віці 50-60 років в діловій кар'єрі настає етап зрілості, коли люди можуть зосередитися на передачі своїх знань, досвіду, майстерності молоді.

Нарешті, завершальним етапом кар'єри, який настає після 60-ти років, є підготовка до виходу на пенсію. Це питання суто індивідуальне. Для однієї категорії осіб його бажано здійснювати якомога раніше, з моменту виникнення у них відповідного юридичного права, для інших, повних фізичних і духовних сил, як можна пізніше. Так, в Японії вважається нормою, коли вищі (але тільки вищі) керівники мають вік, який наближається до 80-ти років.

У більшості західних фірм обов'язковим є планування ділової кар'єри співробітників. Цей процес починається з вивчення себе, власних потреб і бажань (посади, рівня доходів та ін.). Потім з урахуванням перспектив організації, галузі, в якій вона функціонує, об'єктивних особистих даних формулюється основна мета. Далі самостійно чи за допомогою керівника складаються альтернативні варіанти просування по службі як у власній фірмі, так і за її межами [16].

Таблиця 4.1.

Етапи кар'єри менеджера і потреби

Етапи кар'єр	Вік, років	Потреби досягнення мети	Моральні потреби	Фізичні й матеріальні потреби
Попередній	до 25	Навчання, іспит на різних роботах	Початок самоствердження	Безпека існування
Становлення	до 30	Освоєння роботи, розвиток навичок, формування кваліфікованого спеціаліста або керівника	Самоствердження, початок досягнення незалежності	Безпека - існування, здоров'я, нормальний рівень оплати праці
Просування	до 45	Просування службовими щаблями, набуття нових навичок і досвіду, підвищення кваліфікації	Зростання самоствердження, досягнення більшої незалежності, початок самовираження	Здоров'я, високий рівень оплати праці



Продовження табл. 4.1.

Збереження	до 60	Пік удосконалення кваліфікації фахівця чи керівника. Підвищення своєї кваліфікації, навчання молоді	Стабілізація незалежності, зростання самовираження, початок заслуженої поваги	Підвищення рівня оплати праці та інтересу до інших джерел доходу
Завершення	після 60	Готування до виходу на пенсію. Підготовка своєї зміни, а також нового виду діяльності на пенсії	Стабілізація самовираження, зростання поваги	Збереження рівня оплати праці та підвищення інтересу до інших джерел доходу
Пенсійний	після 65	Новий вид діяльності	Самовираження в новій сфері діяльності, стабілізація поваги	Розмір пенсії, інші джерела доходу, здоров'я

### 3. Планування і контроль ділової кар'єри

Планування кар'єри - один з напрямів кадрової роботи в організації чи установі, орієнтований на визначення стратегії та етапів розвитку і просування спеціалістів. Це процес поєднання потенційних можливостей, здібностей і мети людини із вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, втілених у складанні програми професійного і посадового зростання.

#### *Планування кар'єри*

Планування кар'єри є однією із функцій відділу персоналу організації. Це визначення майбутнього розвитку працівника, етапів досягнення.

Едгард Шейн підкреслює, що планування кар'єри - це процес повільного розвитку професійної самоконцепції і самовизначення у термінах власних здібностей, талантів, мотивів, потреб та цінностей. Він стверджує, що, оскільки працівник знає себе краще, ніж хтось, то він сам формує пункти своєї кар'єри.

Планувати ділову кар'єру може не тільки сам працівник, а й менеджери організації, але все-таки першорядну роль відіграє особисте планування. Інакше кажучи, молодий фахівець не може надати іншим право вирішувати за нього, він повинен сам

визначити, куди хоче піти працювати, яку кар'єру зробити і які кроки (в плані освіти або професійного навчання) йому для цього необхідно зробити. В з цим потрібно стати ефективним «діагностом» своєї кар'єри. Для цього можна скористатися методикою планування кар'єри, яка є найбільш часто використовуваної в службовій практиці завдяки своїй гнучкості і простоті.

Крок 1. Самооцінка. Відправною точкою планування кар'єри є аналіз власних можливостей, умінь, навичок, професійної кваліфікації. При цьому необхідно відповісти на головне питання - «Хто я?». Але проводячи оцінку особливостей особистості, варто враховувати, що, незважаючи на те, що по концепції Дж. Голланда один тип особистості домінує над іншим, людина має особливість, пристосовуватися до навколишніх його умов, використовуючи особливості особистості двох і більше типів.

Крок 2. Визначення параметрів і мотивації розвитку службової кар'єри. У вузькому сенсі слова, планування кар'єри - це всього лише визначення того виду діяльності, яким бажає займатися людина.

Крок 3. Визначення цілей службового розвитку. При визначенні цілей службового розвитку необхідно розділити цілі на короткострокові (найближчі місяці, роки) і довгострокові (20-40 років).

Для того щоб поставлені цілі відповідали б дійсним намірам і бажанням необхідно, щоб вони були адекватні певним критеріям постановки цілей при планування кар'єри:

1. Важкі, але досяжні.
2. Ясність і вимірюваність.
3. Тісний зв'язок між цілями і датами їх досягнення.
4. Несуперечність.

Крок 4. Розвиток плану службового зростання. Необхідно визначити, які професійні характеристики необхідно мати, щоб претендувати на заміщення бажаної посади і якими з них людина володіє в повній мірі, а які треба придбати або розвинути.

Крок 5. Контроль. Необхідно раз на рік піддавати перегляду поставлені цілі і аналізувати досягнуті результати для більш ефективного планування.

Але вивчення себе - це лише половина процесу визначення кар'єри. Планування кар'єри так само полягає у визначенні цілей розвитку кар'єри і шляхів, що ведуть до її досягнення. Шляхи являють собою послідовність посад, на яких необхідно попрацювати, перш ніж зайняти цільову посаду. А також набір засобів, необхідних для придбання необхідної кваліфікації - курсів, стажувань та ін. Ще можна сказати, що реалізація плану розвитку кар'єри передбачає професійний розвиток співробітника, тобто придбання необхідної для заняття бажаної посади кваліфікації, а з іншого - послідовне зайняття посад, досвід роботи в яких необхідний для успіху в цільовій посаді.

Планування може бути стихійним або керованим. Якщо воно стихійне, то воно засноване на суб'єктивних точках зору керівників. Іноді, просуваючи молодого працівника по кар'єрних сходах і в якійсь мірі, будучи зачарованим його талантами і здібностями, керівник підприємства бачить в ньому себе самого, тільки на початку кар'єри, але думка інших співробітників абсолютно протилежна. «Хвороба» кар'єрного росту полягає в тому, що, зайнявши нову посаду, новий співробітник продовжує працювати, орієнтуючись тільки на особисті амбіції, не звертаючи уваги на свою поведінку з колегами. І в результаті ставлення колективу до нього змінюється не в кращу сторону. Відбувається переоцінка цінності його як особистості, персонал починає негативно сприймати його, бачачи тільки його недоліки. Для персоналу вроджені здібності і таланти молодого фахівця стають менш актуальними, на перший план виходить вміння вибудовувати відносини з людьми, переконувати і зацікавлювати їх.

Планування кар'єрного росту ґрунтується на врахуванні освіти, віку, сфери професійних інтересів, технологічної грамотності та тривалості роботи співробітника в організації. Це один з напрямків кадрової роботи в організації, орієнтоване на визначення стратегії та етапів розвитку і просування фахівців.

Це трудомісткий процес зіставлення потенційних професійних можливостей і здібностей людини, вимогами, потребами і планами підприємства. Планування ділової кар'єри в організації можуть займатися менеджер з персоналу, сам співробітник, його безпосередній керівник.

Контроль планування ділової кар'єри безпосередньо полягає в тому, щоб з моменту прийняття нового співробітника на підприємство і до передбачуваного звільнення з роботи, організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування працівника по системі посад або робочих місць. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий період, але і те, яких показників він повинен домогтися, щоб розраховувати на просування по службі. Але керівник повинен пам'ятати, що відсутність у працівника посадових змін протягом 5-7 років неодмінно призведе до втрати інтересу до роботи, навіть у найвідповідальніших працівників.

Щоб цього не сталося планування кар'єри обов'язково повинно включати в себе:

- створення сприятливих умов для розвитку;
- стимули, що сприяють індивідуальному розвитку;
- критерії оцінки професійного зростання, потенціалу співробітників;
- варіанти розвитку кар'єри;
- форми відповідальності керівників за розвиток підлеглих.

Підводячи підсумок, можна сказати, що перехід на ринкові економічні відносини зумовив суттєві зміни в організації роботи з кадрами. Кадрова політика, спрямована на досягнення високої ефективності праці кожного працівника, повинна містити в собі двосторонній зв'язок працівників з керівниками, адже при плануванні кар'єри необхідно враховувати всі аспекти, що стосуються трудового процесу.

Планування і контроль ділової кар'єри полягають в тому, що з моменту прийняття працівника в організацію і до передбачуваного його звільнення з роботи необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування працівників системою посад або робочих місць. Працівник повинен знати не лише свої перспективи на короткотерміновий і довготривалий період, але і те, яких показників він повинен досягнути, щоб розраховувати на просування по службі.

Засобами реалізації плану кар'єри є: успішна робота за посадою; професійний і індивідуальний розвиток; навчання;

ефективне співробітництво з керівником; формування іміджу у підприємстві. Усе це дозволяє успішно пройти через ряд послідовних посад і домогтися бажаного, здійснивши тим самим розвиток кар'єри.

Планування і управління розвитком ділової кар'єри вимагає від працівника і від організації (якщо вона підтримує цей процес) певних додаткових зусиль, але водночас визначає перевагу цього процесу для обох сторін.

Для працівника це означає:

- більш високий ступінь задоволення від роботи в організації, що надає йому можливість професійного зростання і підвищення рівня життя;

- чітке бачення особистої професійної перспективи і можливість планування інших аспектів власного життя;

- можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності;

- підвищення конкурентоспроможності на ринку праці.

Організація отримує такі переваги:

- наявність мотивованих і лояльних співробітників, які пов'язали свою професійну діяльність з певною організацією, що підвищує продуктивність праці і знижує плинність кадрів;

- можливість планування професійного розвитку працівників з урахуванням їхніх особистих інтересів;

- можливість планування розвитку ділової кар'єри окремих співробітників і використання цих даних як джерела визначення потреби в професійному навчанні;

- наявність групи зацікавлених у професійному зростанні, підготовлених, мотивованих співробітників для просування на важливі посади.

Загальні цілі управління кар'єрою полягають у тому, щоб:

- забезпечити потреби організації в конкурентоспроможному персоналі;

- надати можливість усім категоріям персоналу проходити неперервне професійне навчання з таким розрахунком, щоб працівники були здатні працювати на тому рівні відповідальності в організації, який вони можуть досягти відповідно до своїх інтересів, мотивів, ціннісних орієнтацій, здібностей, стану здоров'я;

- сприяти професійно-кваліфікаційному просуванню робітників і фахівців з вищою освітою, плануванню їхньої кар'єри;

- сформувати дієвий резерв керівників для забезпечення наступності та стабільності управління організацією.

### **Контрольні питання**

1. Сутність понять: «кар'єра», «ділова кар'єра».
2. Охарактеризуйте етапи кар'єри.
4. Розкрийте сутність поняття «динамічність кар'єри».
5. Назвіть рушійні сили кар'єри.
6. Назвіть основні цілі управління кар'єрою.
7. В чому полягає планування і контроль ділової кар'єри?
8. В чому полягає службово-професійне просування працівника?

*У кожній організації будь-який керівник - від начальника відділу до топ-менеджера - час від часу повинен зняти свій костюм і забруднити руки.*

*Річард Бренсон*

## **ТЕМА 5**

### **Організація практичної роботи керівника в умовах самоменеджменту**

**Мета:** дослідити особливості та значення організації практичної роботи керівника в умовах самоменеджменту.

**Ключові поняття:** керівник, стиль управління, творчий підхід, творча позиція, творче вираження, творче виробництво.

### **ПЛАН**

1. Роль керівника в організації та способи його управління та самоуправління.
2. Визначення власного стилю управління і використання його в практичній діяльності керівника.
3. Сутність творчого підходу в діяльності керівника як основного елементу самоменеджменту.

## **1. Роль керівника в організації та способи його управління та самоуправління**

Виконання повноважень та обов'язків керівника вимагає постійного піклування про професійну майстерність (професіоналізм). Розглянемо роль керівника та способи управління в різних ситуаціях [35].

*Керівник в малому трудовому колективі (декілька десятків працівників).*

Мала організація діє гнучко без проміжних рівнів управління, швидко пристосовується до нових ситуацій. Найчастіше в малому трудовому колективі роль керівника дуже чітко не визначається. Нерідко буває так, що один або декілька людей в силу свого досвіду та компетентності стають лідерами неформальних груп. В цьому випадку на здійснення функцій керівництва не акцентується увага і ці функції виконуються паралельно з іншою роботою. І керівник, і робітники, виконуючі функції начальників, самі виконують великий обсяг роботи і беруть участь в практичній діяльності. Взаємовідносини керівників і підлеглих носять безпосередній і відкритий характер.

В малому трудовому колективі від начальника вимагається виключно висока готовність забезпечити відносини з працівниками. При цьому власний авторитет керівник будує на власних професійних та особистих якостях. Начальник - це частина трудового колективу, яка не прагне помітно виділятися із нього, тим не менше, він несе особливу відповідальність за результати діяльності та хорошу атмосферу в робочій групі [35].

*Керівник в організації, що діє на функціональній основі (від декількох десятків до декількох сотень працівників).*

Проаналізуємо організацію більш чітку по структурі, що акцентується на функціональну основу та спеціалізацію. Керівники різних рівнів не в змозі спілкуватись із усім персоналом, однак при цьому керівники кожного підрозділу повинні зберігати ті безпосередні взаємовідносини з підлеглими, які були присутні в малому колективі.

Акцент діяльності керівника та використання робочого часу переноситься на вирішення прямих задач керівництва і управління. Тут за результати діяльності відповідає керівник

більш високого рівня, а сприяє їх досягненню нижчестоящий керівник. Це означає, що число адміністративних функцій керівника збільшується і вони займають більшу частину часу. В малому колективі начальник повинен бути добрим керівником оперативної практичної діяльності, а зараз він повинен бути здатен до ефективного здійснення управління адміністративною одиницею.

При управлінні організацією, що орієнтується на функціональну основу, існує відповідальність за виконання та видатки. В цьому випадку обов'язки керівника чітко визначені. Робота керівника за своїм характером базується на задачах та їх виконанні. Його задача - вчасно інформувати весь персонал про цілі підрозділу, їх досягненню в межах всієї організації. Керівник несе відповідальність за постійне зростання (розвиток) і власний, і підлеглих у відповідності з функціональними вимогами (потребами) [35].

*Керівник в колективі, орієнтованому на результат.*

Більшість колективів повинні перейти до організаційних структур і способів управління, що акцентуються на відповідальності за результат. В цьому випадку вимоги, що пред'являються керівнику, значно змінюються. Він повинен керувати персоналом, чітко акцентуючи увагу на результат, а не на традиційні моменти - особистий вклад чи задачі. *В такій організації керівник повинен проявити наступні якості:*

- 1) широка загальна уява про стан справ в межах власного підрозділу, усвідомлення змін у зовнішньому середовищі і можливості їх використання;
- 2) чуйність до ситуацій в середині і зовні організації;
- 3) творчий підхід і вміння мотивувати самого себе і персонал в цілях досягнення результатів;
- 4) бажання (прагнення) до співробітництва;
- 5) розуміння результатів, уміння планувати та використовувати плани;
- 6) здатність ризикувати;
- 7) позитивне відношення до роботи, до себе і колег;
- 8) здатність приймати рішення;
- 9) здатність до нового мислення з орієнтацією на результат;



10) готовність дати оцінку отриманим результатам і визначити програму розвитку підрозділу і персоналу [35].

*Щоденна робота керівника.*

*Готовність керівника до ефективної діяльності визначається його щоденною роботою.*

- Ефективний керівник намагається отримувати хороші результати постійно, а не тільки час від часу як підсумок різних випадковостей; він повинен чітко визначити цілі своєї діяльності як на короткий, так і на більш тривалий період.

- Ефективний керівник складає для себе особистий план роботи і розподілу часу на кожен день і на декілька тижнів наперед. Він слідкує за тим, щоб і у персоналу були складені відповідні плани, хоча б на рівні робочих груп.

- Даний керівник прагне одержання хороших результатів, планомірного використання робочого часу, а також встановлення необхідних контактів з точки зору результатів як від себе, так і від підлеглих.

- Він планує підлеглим чіткі результати, особливо на короткий період, делегує робочим відповідальність за досягнення результатів по мірі їх зростання (підпорядкованості). У цьому випадку мова йде про делегування відповідальності за результат, а не за вирішення окремих задач.

- Він використовує в якості методу управління бесіду про результати, яка одночасно є частиною ефективного зворотного зв'язку між ним і підлеглими.

- Він вибирає разом з персоналом правильний спосіб виконання кожної роботи чи визначає, як вона буде виконуватись - індивідуально, в парі, чи групою.

- Ефективний начальник вміло дає доручення (вказівки), направлені на досягнення результату. Він свідомо здійснює керівництво і дає чітку оцінку роботи та заохочення підлеглих.

- Він повинен із існуючої кількості підлеглих вміло підібрати компетентного працівника і навчати його «всім тонкощам даної справи» - для передання йому згодом функцій начальника.

- Він повинен розвиватись сам і забезпечувати розвиток підлеглих, контролюючи використання нових моментів мотивації.

- Він повинен цінити як себе, так і персонал.

- Він повинен прагнути до співробітництва (зовнішнього і внутрішнього).

- Повинен справлятися із виникаючими конфліктними ситуаціями.

- Повинен успішно використовувати компетентність працівників інших підрозділів [35].

*Висновок:* щоденна управлінська робота відображає буденність стадії здійснення управління по результатах. Саме через повсякденну активність досягаються заплановані і породжені непередбаченими ситуаціями результати.

## **2. Визначення власного стилю управління і використання його в практичній діяльності керівника**

Визначення власного стилю управління і гнучке його застосування поряд з іншими стилями управління дає можливість використати всі суттєві чинники ситуації та інші джерела впливу керівника.

При визначенні власного стилю управління керівник повинен: здійснити перегляд типу мислення - з одомірного до багатомірного і «технологічного» та мислення категоріями пов'язаних груп. «Технологічне» (попроцесне) мислення дозволяє:

- показати картину всієї діяльності підприємства і його окремих ланок, їх співвідношення;

- пояснити найбільш типові фази виробничої і фінансової діяльності підприємства, вплив прийнятих рішень по даних фазах на кінцеві результати діяльності;

- роз'яснення персоналу усіх рівнів їх ролі в досягненні кінцевих результатів.

Застосування мислення категоріями взаємопов'язаних груп допомагає керівнику спланувати свою діяльність і прийняти правильні рішення:

- виявити, які із пов'язаних груп зацікавлені в діяльності даного підприємства, який внесок вони готові внести і що вони очікують натомість тепер і в майбутньому;

- провести аналіз сильних і слабких сторін підприємства, перспектив розвитку;

- виробити основу для стратегічних планів;

- отримати основу для подальших стратегічних дій.

Основними вимірами стилів управління є авторитарність (демократичність) - встановлення нових відносин; ефективність - вміння об'єднати основні чинники ситуації для досягнення хороших результатів. Оскільки на практиці не існує ідеального стилю управління, то кожному окремому керівнику серед них необхідно вибрати свій власний стиль прийняття управлінських рішень на основі аналізу управління справами і людьми. Управління справами (ділами) і людьми Результат управління особи, в тому числі керівника, складається з двох груп чинників - структурних і активізуючих. Управління структурними чинниками означає управління ділами, а управління активізуючими чинниками - управління людьми. Структурні чинники управління вимагають раціонального підходу, логічності, об'єктивності, систематичності. Активізуючі чинники управління вимагають творчого підходу, знань в сфері людської поведінки, відчуття ситуації і проблеми [35].

Аналіз власного стилю управління. Багатостороннє тестування стилю управління передбачає одержання відгуків про нього. Найбільш компетентними при аналізі стилю управління є сам керівник, його підлеглі, колеги, безпосередній начальник, клієнти, консультанти. На основі отриманих відгуків роблять багатосторонні висновки. Збереження і вдосконалення персонального стилю дає можливість використовувати всі сильні сторони кожного з них. Знання і використання персонального стилю управління допоможе використати чинники ситуації з необхідною гнучкістю замість теоретично існуючих ідеальних стилів [35].

### **3. Сутність творчого підходу в діяльності керівника як основного елементу самоменеджменту**

Творчий процес вирішення проблем

Основними етапами творчого вирішення проблем є:

1. Визначення проблем.
2. Збір даних.
3. Вироблення ідей і пропозицій по альтернативних рішеннях.

Чим більше буде знайдено способів рішень проблем, тим з більшою імовірністю буде знайдено результативне рішення.

4. Прийняття рішення. Коли нові альтернативні пропозиції починають повторювати старі ідеї, то це означає, що досягнута деяка критична точка, коли доцільно приступити до прийняття рішення. З іншої сторони бувають ситуації, коли якість рішення можна покращити шляхом відстрочки його прийняття - до прийняття кінцевого рішення ідеям дають визріти.

5. Приєднання до рішення і переконання інших в його правильності. Приєднання до рішення означає як мотивованість, так і знаходження розумних причин для здійснення такого рішення. Для погодження, здійснення рішення передбачає його популяризацію (роз'яснення нових ідей).

6. Діяльність і контроль. Шляхом вдосконалення творчого підходу намагаються знайти способи для здійснення планів і для інших практичних дій. Творча діяльність керівника Основна умова творчого підходу особистості - наявність знань і навиків. Поряд з творчою діяльністю вимагається і логічна діяльність. Таким чином творчий підхід необхідно поєднувати з логічністю [35].

Перешкоди: пошук єдиної правильної відповіді чи ідеального рішення; видача очікуваної відповіді пристосування, «боязнь господаря»; поспішне рішення, неспроможність відкласти критику на деякий час визрівання ідеї; нездатність поставити явне під сумнів; боязнь виглядати нерозумним. Творчий підхід керівника

Творчий підхід в управлінні складається з трьох чинників:

1. Творча позиція - відкритий, гнучкий і самостійний спосіб відношення особистості до оточуючого середовища. Конструктивне співробітництво і надання підтримки іншим є визначними чинниками у підвищенні ефективності духовних ресурсів.

2. Творче вираження, за допомогою якого особистість відповідає на запити оточення, намагаючись виразити свої погляди, мотиви і почуття в щоденній діяльності.

3. Творче виробництво - за допомогою творчого процесу особа здійснює таке поєднання відомих чинників, яке є для неї новим. В трудовій діяльності творчий підхід конкретизується саме в творчому виробництві.

В поведінці особи творчий підхід означає:

1. Відчуття проблеми, спроможність бачити проблеми і вміння перенести їх в ситуації і в можливості розвитку.

2. Самобутність (своєрідність) - розвиток незвичних ідей, гнучкості мислення і пристосованість при необхідності до мислення інших.

3. Обширність мислення - поява великої кількості ідей (з великої кількості альтернативних пропозицій імовірніше знайти якісніші рішення, ніж з малої кількості).

4. Здатність до ризику - творче управління допускає елемент невпевненості при прийнятті нових незвичних рішень.

5. Здатність бачити загальну користь - загальна користь для організації в цілому.

6. Здатність отримання інформації і підтримання зв'язків з іншими [35].

Уміння творчо підходити до вирішення проблем є важливою умовою для того, щоби стати успішним підприємцем.

На жаль, з віком і новими стандартами освіченості, а також просто від відсутності тренування ця якість зазвичай слабшає. Всі діти - природжені творці, але творчі здібності поступово знижуються, коли дитина йде в школу, потім коли вона вступає в підлітковий вік.

Для дорослої людини критичним вважається вік 30, 40 і 50 років. Крім того, творчому потенціалу людини можуть перешкодити проявитися світоглядні, культурні, емоційні та організаційні чинники. Існують, однак, методи, які допомагають розбудити творчу ініціативу та скерувати її на вироблення нових, нестандартних ідей і підходів до вирішення проблем [19].

*Метод «мозкової атаки»* - найвідоміший і широко використовуваний метод вироблення нових ідей і творчого вирішення проблем. Він являє собою неструктурований процес генерування усіляких сміливих ідей з означеної проблеми, спонтанно запропонованої учасниками. Підготовка до «мозкової атаки» починається з формулювання проблеми, яка не повинна бути ні занадто загальною (це призведе до розбіжності ідей, і щось конкретне отримати буде складно), ні занадто вузькою (оскільки це стримуватиме ініціативу учасників).

Потім потрібно підібрати учасників «атаки», їх має бути біля 6-12 осіб. Бажано, щоб це були люди різних професій, але знаних

авторитетів з обговорюваної проблеми серед них бути не повинно. Будь-які висловлені ідеї в ході «атаки», навіть найабсурдніші, слід записувати, щоби за потреби до них можна було б повернутися ще раз, а учасників обговорення попередити, що критикувати один одного або висловлювати якісь негативні оцінки суворо забороняється.

*Синектика* - це творчий процес, що змушує учасників використовувати для вирішення поставленої проблеми один з чотирьох механізмів аналогії: особистісний, прямий, символічний та фантазійний. Робота групи проходить у два етапи. Завдання першого етапу - зробити незвичне звичним.

Для цього шляхом узагальнення різних ситуаційних моделей незвичну проблему або об'єкт поміщають у звичний контекст, і її незвичність зникає. Після цього починається другий етап, завдання якого - зробити звичне незвичним, що часто допомагає виробити абсолютно несподівані підходи і рішення.

*Метод Гордона*, на відміну від більшості інших методів пробудження творчої ініціативи, передбачає, що учасники робочої групи заздалегідь не знають, яка саме проблема буде обговорюватися, тому вони не скуті усталеними уявленнями і звичними шаблонами. Засідання відкриває ведучий, який в найзагальніших виразах викладає якусь концепцію, пов'язану з проблемою, що його цікавить. Учасники групи висловлюють свої ідеї з приводу почутого. Далі під керівництвом ведучого уточнюються вихідна концепція і деякі інші питання, що мають до неї стосунок. Після цього розкривається сама проблема, заради якої, власне, і затівалося таке обговорення.

Зрештою учасники починають висловлювати вже конкретні пропозиції і викладати свої міркування з приводу того, як реалізувати задумане [19].

Нові ідеї можна виробляти, використовуючи список питань або пропозицій, які стосуються проблеми, що аналізується. Метод опитування доцільно застосовувати як для вироблення принципово нових рішень, так і для пошуку нових ідей у заздалегідь окресленій царині. Сам опитувальник складається в довільній формі. Пропонуємо зразок універсального опитувальника:

- Чи можна знайти для цього якийсь інший спосіб застосування? По-іншому використовувати те, що відомо? Знайти інше застосування, якщо змінити?

- Чи можна це адаптувати? Чи є десь щось схоже? Чи не наводить це на якісь інші ідеї? Може, щось таке вже було в минулому? Що я можу скопіювати? Кого я можу спробувати перевершити?

- Чи можна це якось модифікувати? Розвернути поновому? Змінити зміст, колір, рух, запах, форму, силует? Що ще можна змінити?

- Чи можна це скомбінувати? Що, якщо зробити суміш, сплав, набір, комплект? Об'єднати сили? Мету? Переваги? Ідеї?

*Метод вільних асоціацій* є одним із найпростіших і водночас найдієвіших методів вироблення нових ідей. Він буває дуже корисним, якщо треба виробити абсолютно новий погляд на проблему. Потрібно просто взяти аркуш паперу і написати на ньому слово або цілу фразу, що пов'язані зі заданою проблемою, додати до неї іншу, потім ще одну і т. д., намагаючись, щоб кожне нове слово долучало якусь нову грань всьому розумовому процесу, завдяки чому поступово виникне ланцюжок ідей [19].

*Метод змінних зв'язків* - це ще один спосіб, який дає змогу обміркувати проблему, виявити її елементи, наново їх переосмислити, перекомпонувати і на підставі цієї нової комбінації побудувати нову концепцію чи ідею. Метод складається з таких п'яти кроків:

- виявити всі вхідні в проблему елементи;
- встановити всі взаємозв'язки між цими елементами;
- описати ці взаємозв'язки в структурованому вигляді;
- проаналізувати записане з метою виявлення закономірностей, прихованих у цих взаємозв'язках;
- виявити нові ідеї, що випливають з цих закономірностей.

Використовуючи цей метод, доцільно мати блокнот або спеціальну записну книжечку, куди слід занотовувати формулювання проблеми і всі відомі факти, що мають причетність до її вирішення. Далі керівник обмірковує проблему і ймовірні шляхи її розв'язання, кожного дня записуючи всі ідеї.

Наприкінці місяця складається список найкращих ідей.

Цей метод можна використовувати і для колективного вироблення ідей. В цьому разі всі учасники процесу ведуть власні записи, а в кінці місяця здають їх головному координатору, який зводить усю інформацію воедино і складає підсумковий список ідей, за яким проводиться загальне обговорення [19].

*Науковий метод*, який широко застосовується в найрізноманітніших галузях, передбачає збір даних в ході спостережень або експериментів і перевірку на підставі цих даних різних гіпотез щодо стану об'єктів або процесів. Науковий метод треба застосовувати завжди, коли необхідно провести ретельне дослідження будь-якого об'єкта чи процесу. Керівник повинен поставити проблему, проаналізувати її, зібрати й проаналізувати дані, перевірити можливі шляхи її розв'язання і, нарешті, вибрати найкращий з усіх допустимих рішень.

Ще один метод вироблення нових рішень - *вартісний аналіз* - припускає максимізацію вигоди для керівника і його нового підприємства. Під час проведення аналізу ставляться, наприклад, такі питання: «Чи можна знизити якість певної деталі і, отже, зробити дешевшим весь виріб, якщо не він визначає якість готової продукції?» Застосування цього методу вимагає регулярного проведення нарад для вироблення, оцінки та розвитку нових ідей.

Наведений метод пошуку нових ідей передбачає складання списку всіх атрибутів досліджуваного об'єкта або проблеми і вивчення кожного з цих атрибутів з різних точок зору. Завдяки такому підходу вдається налагодити зв'язки між поняттями, що раніше видавалися несумісними, створити нову комбінацію цих понять і знайти нові рішення.

*Матричне структурування* проблем є метод систематизації пошуку нових ідей шляхом побудови матриці, стовпці якої відповідають обговорюваним варіантам товарів, а рядки - ринковим атрибутам цих товарів, записаним у вигляді питань, наприклад: яке застосування може знайти заданий товар? Де його можна використовувати? На яке коло споживачів він розрахований? Для чого це можна використовувати? Де? Коли? Яким чином? Хто може це використати? Відповіді щодо кожного товару записуються у відповідних клітинках матриці.



Мріяти буває не тільки приємно, а й корисно - це може навести на нову думку. У мріях не потрібно соромитися - сміливо зазіхати на високі цілі, уявляти собі, яким оригінальним шляхом ви ним пройдете. Всі, що приходять до голови, можливості слід записати і вивчити, допоки не буде вироблена ідея, з якою можна працювати далі [19].

*Параметричний аналіз* передбачає два етапи - ідентифікацію параметрів і творчий синтез. На етапі ідентифікації параметрів аналізуються всі змінні, що обумовлюють ситуацію, оцінюється їх відносна значимість і вибираються найважливіші (первинні об'єкти). Після того як коло первинних об'єктів визначено, починається вивчення взаємозв'язків між параметрами, що характеризують ці об'єкти. Рішення, засноване на оцінці параметрів і їхніх взаємозв'язків, виробляється на другому етапі - етапі творчого синтезу [19].

### **Контрольні питання**

1. Що означає творчий підхід у поведінці особи?
2. Що представляє собою творча позиція?
3. Що представляє собою творче вираження?
4. Назвіть основну умову творчого підходу особистості.
5. Перечислите возможные трудности в процессе развития творческого потенциала менеджера.
6. Управление творческим потенциалом менеджеров в организации?
7. В чем заключается творческое решение управленческих проблем.

*Коли працівник приходить на роботу, то він свідомо прагне працювати так мало, як тільки може, роблячи не більше однієї третини або половини належної денної вироблення.*

*Ф. Тейлор*

## **ТЕМА 6**

### **Нормування управлінської праці**

**Мета:** з'ясувати сутність і завдання нормування управлінської праці, познайомитися з методами нормування праці та вміти їх застосовувати на практиці.

**Ключові поняття:** норма, нормування праці, завдання нормування праці, вимоги до нормування управлінської праці, види норм для різних категорій працівників, методи нормування управлінської праці, фотографія, самофотографія.

## ПЛАН

1. Нормування управлінської праці.
2. Методи нормування праці.

### 1. Нормування управлінської праці

*Нормування праці* - це встановлення міри витрат праці на виконання певного обсягу робіт у певних організаційно-технічних умовах.

Завданням нормування праці є визначення трудомісткості робіт і необхідної для їх виконання чисельності працівників [24].

Без обґрунтованих норм неможлива раціоналізація процесів розподілу і кооперації праці, розробка прогресивних технологій, удосконалення методів роботи апарату управління.

Відсутність твердих нормативів на виконання окремих видів робіт веде до того, що одні виконавці не мають нормального навантаження протягом робочого дня, а інші, навпаки, перевантажені. Це породжує конфліктні ситуації, викликає нерациональне використання знань і досвіду працівників апарату управління [32].

Особливості управлінської праці помітно звужують можливості впровадження у практику роботи норм і нормативів. Однак зміни у функціях керівництва, викликані переходом до ринкової економіки, свідчать про те, що значна частина управлінських робіт підлягає нормуванню.

До нормування управлінської праці ставляться наступні вимоги:

- встановлення науково обґрунтованої системи нормування праці;
- розширення сфери застосування нормування праці;

- удосконалення норм і нормативів на основі досягнень наукової організації праці;
- зниження витрат праці на розробку нормативних матеріалів [32].

Складність управлінської праці не дозволяє застосовувати для всіх видів робіт одну методику нормування. Якщо витрати праці на виконання елементарних управлінських функцій можна визначати за допомогою хронометражних спостережень і розрахунків, то норми управлінських робіт, що складаються з різноманітних поєднань елементів і операцій, аналітичним шляхом отримати неможливо. В останньому випадку треба поєднувати розрахунково-аналітичні дані зі статистичними. Тому на практиці застосовується кілька видів нормативів управлінських робіт та відповідних методик їх розробки.

При нормуванні розрізняють три групи управлінських працівників:

- виконують масові, постійно повторювані роботи;
- зайнятих на малоповторюваних організаційних та інших роботах;
- керівники.

Для першої групи працівників встановлюються норми виробітку (норми часу), для другої групи - норми обслуговування і норми чисельності і третьої - норми керованості.

Норми управлінської праці являють собою регламентовані величини витрат часу (необхідної чисельності) працівників певної кваліфікації на виконання одного трудового процесу або функції в цілому при організаційно-технічних умовах і нормальній інтенсивності праці.

Вони повинні:

- відображати сучасний рівень техніки, організації виробництва і праці, а також передові методи роботи;
- передбачати різні варіанти технологічних процесів праці;
- враховувати вплив факторів на тривалість виконання трудових процесів та їх окремих елементів;
- містити необхідні відомості про технічні та організаційні умови робочих місць, на які вони розраховані;
- бути зручними для використання в організаціях.

Розробка науково обґрунтованих норм управлінської праці дозволяє:

- більш об'єктивно оцінити працю кожного працівника апарату управління;
- ефективніше використовувати матеріальні стимули;
- раціоналізувати процеси розподілу і кооперації праці;
- розробляти прогресивні технології;
- удосконалювати методи роботи апарату управління [32].

З урахуванням специфіки праці менеджера доцільно виділити такі види норм:

1. Норми керованості для керівників - кількість працівників, якими найбільш ефективно може управляти керівник. Вважається, що для вищої ланки управління норма керованості повинна встановлюватися згідно із «законом 7 плюс-мінус 2», тобто не менше 5 і не більше 9 чоловік.

2. Укрупнені нормативи чисельності для фахівців, тобто чисельність працівників, необхідних для повного і якісного виконання робіт у визначених організаційно-технічних умовах.

3. Нормативи часу й обслуговування для технічних виконавців визначаються у залежності від трудомісткості робіт [32].

## **2. Методи нормування праці**

Виділяють такі методи нормування управлінських робіт:

- метод аналогів (найбільш розповсюджений): встановлюють нормативи витрат часу за аналогією з передовими організаціями. Цей метод доцільно використовувати для визначення обсягів робіт тих категорій апарату управління, праця яких взагалі не піддається задовільному обліку через відсутність критеріїв регламентації термінів виконуваної ними роботи;

- методи прямого нормування: використовують для визначення нормативів постійно повторюваних робіт.

- методи непрямого нормування: враховують вплив різних факторів на навантаження службовців [32].

За допомогою цих методів встановлюють укрупнені нормативи чисельності різних категорій працівників. Крім того, методи непрямого нормування застосовують для встановлення норм обслуговування, тобто кількості працівників, що

приходиться на одного обслуговуючого (наприклад, кількість робочих на одного комірника).

Норма обслуговування передбачає якісне обслуговування даним працівником апарату управління певної кількості працюючих. Вона встановлюється для фахівців і технічних виконавців, що мають нерівномірне навантаження у різні періоди часу [32].

Здійснення заходів з нормування праці менеджерів базується на всебічному вивченні використання їх робочого часу.

При цьому вивчається:

- раціональність виконання робіт;
- відволікання на, не характерні для даного підприємства роботи;
- змістовність праці.

Методи вивчення організації праці та витрат робочого часу менеджерів:

- анкетне опитування;
- усне опитування;
- фотографія й самофотографія робочого часу;
- моментні спостереження [24].

Метою анкетного та усного опитування є виявлення точки зору працівника щодо раціональності організації його праці: наскільки чітко визначені його обов'язки (кількість та скільки часу потребують), чи планується його робота й якою є частка позапланових робіт, чи є втрати робочого часу (скільки і з яких причин), які засоби механізації, автоматизації та оргтехніки використовуються, чи задовільняють працівника організація його робочого місця та умови праці, які в нього є пропозиції щодо вдосконалення праці.

Фотографію робочого часу проводить спеціально призначена особа. Вона може бути суцільною (тобто протягом всього робочого дня) або вибірковою. В останньому випадку вивчаються витрати робочого часу за окремими функціями (видами робіт), у тому числі повторюваних, а також за окремими періодами (циклами) робіт [22].

При самофотографії робочого дня витрати робочого часу враховуються безпосередньо працівником під керівництвом служби НОП. Облік ведеться за допомогою спеціальних аркушів

самофотографії, в яких реєструються всі виконувані роботи або перерви й фіксовані інтервали, що складають певну частину часу (1/2 або більш дробну залежно від різноманіття елементів витрат часу). На основі узагальнення даних, отриманих з анкет, аркушів фотографії та самофотографії за весь період спостереження, складають таблиці витрат робочого часу за посадами або за іншими ознаками й на основі їх аналізу опрацьовують заходи щодо вдосконалення організації праці з урахуванням виявлених недоліків [23].

Наразі для вивчення змісту праці й витрат робочого часу різних категорій службовців широко застосовують метод моментних спостережень, принципи й методика якого мають як спільні, так і відмінні від вивчення витрат праці робітників характеристики. Так, необхідну кількість моментних спостережень при вивченні праці службовців не обов'язково визначати за елементом з найменшою питомою вагою в загальних витратах. Якщо трудовий процес спостерігається більше ніж за 10-ма елементами витрат, то питома вага елемента, на основі якого розраховується загальна кількість спостережень, має бути не менше 15 % [24].

Стосовно праці менеджерів нормування здійснюється двома методами (залежно від характеру використовуваних даних)

- методом прямого нормування, який базується на вивченні витрат робочого часу;

- методом опосередкованого нормування, який базується на статистичному аналізі чисельності працівників [24].

Пряме нормування, в свою чергу, може здійснюватися двома шляхами:

1. Визначенням необхідних витрат часу на конкретну роботу за задалегідь опрацьованими нормативами часу.

2. Встановлення норм шляхом безпосереднього вивчення витрат робочого часу на дану роботу з використанням дослідницьких методів обробки фактичних даних.

Методом побічного нормування визначається необхідна кількість працівників за допомогою нормативів чисельності або норм обслуговування та керованості, що розробляються на основі математичних способів обробки відповідних фактичних даних [24].

Під нормативами чисельності розуміють кількість працівників, встановлену для виконання тієї чи іншої функції управління залежно від величини факторів, що впливають на трудомісткість робіт, охоплених цією функцією.

Норми обслуговування виражаються різними одиницями виміру, наприклад кількістю осіб, закріплених за однією господарською одиницею (число робітників і службовців, закріплених за одним касиром, кількість найменувань матеріалів і деталей, закріплених за одним обліковцем або диспетчером тощо).

Під нормою керованості слід розуміти кількість робітників, яких доцільно закріпити за одним керівником з урахуванням максимальної ефективності підпорядкованому йому підрозділу [24].

### **Контрольні питання**

1. Розкрийте сутність, роль та завдання нормування управлінської праці в сучасних умовах.
2. Назвіть та охарактеризуйте вимоги до нормування управлінської праці.
3. Визначте види норм для керівників, фахівців, технічних виконавців з урахуванням специфіки праці.
4. У чому полягає сутність та особливості застосування методів нормування управлінської праці?

*Час є безкоштовним, але безцінним. Ви не можете володіти ним, але можете його використовувати. Ви не можете залишити його, але можете витратити. Якщо ви його втратили, ви вже ніколи не зможете його повернути.  
Харві Маккей*

### **ТЕМА 7**

#### **Тайм-менеджмент, або вміння управляти часом**

**Мета:** з'ясувати сутність і завдання нормування управлінської праці, познайомитися з методами нормування праці та вміти їх застосовувати на практиці.

**Ключові поняття:** час, управління часом, принципи техніки ведення обліку робочого часу, аналіз втрат часу та перешкод, інвентаризація часу, напрями аналізу робочого часу, фактори непродуктивних втрат часу, поглиначі часу, тайм-менеджмент.

## ПЛАН

1. Управління часом або тайм-менеджмент.
2. Сутність тайм-менеджменту.
3. Облік та аналіз робочого часу менеджера.
4. Управління поглиначами часу.

### 1. Управління часом або тайм-менеджмент

*Час - це найбільш дефіцитний ресурс, і якщо ним не керувати, то все інше також залишиться некерованим. Більше того, аналіз свого часу є, по суті єдиним легко здійсненним і в той же час систематичним засобом аналізу власної діяльності з метою виявлення найбільш значимих ділянок зростання своїх сил.*

Досвідчені керівники не відразу починають вирішувати свої нагальні завдання. Вони починають з аналізу свого часу, а не з планування, - спочатку продумують, як розподілити свій час. Потім вони намагаються контролювати час, скорочувати непродуктивні витрати. Нарешті, вони зводять свій «особистий» час у максимально великі й пов'язані між собою блоки. Таким чином, цей процес складається з трьох компонентів:

1. Реєстрація часу.
2. Керування часом.
3. Укрупнення часу.

Саме дотримання цього тріступінчатого процесу лежить в основі підвищення ефективності керівної роботи. Досвідчені керівники знають, що час обмежений, його не можна накопичити і використати пізніше. Межі продуктивності будь-якого процесу встановлюються самим часовим ресурсом. Ніхто не може позичити, найняти, купити або якимось іншим способом здобути більше часу.



Час - унікальний ресурс	На відміну	купити
	від інших	зберігати
	ресурсів, його	накопичити
	неможливо	замінити чимось іншим
		передати, продати
		примножити
		збільшити обсяг

Рис. 7.1. Час - унікальний ресурс

Пропозиція часу абсолютно не варіює. Яким би високим попит на нього не був, пропозиція не буде зростати (не може). Час не має ціни, його не можна відобразити кривою граничної корисності. Більш того, час - це найбільш «швидкокопсувний» продукт, його неможливо зберігати. Він іде назавжди і безповоротно. Саме тому він завжди дефіцитний.

Далі, час досконалий. У певних межах ми завжди можемо замінити один ресурс інший, наприклад алюміній на мідь. Ми можемо замінити людську праця на капітал, можемо використовувати більше знань, інтенсивніше включати інтелект. Але ми не можемо нічим замінити час.

В принципі люди недостатньо підготовлені до керування своїм власним часом.

Керівники ведуть щоденники фактичних витрат свого часу. При зіставленні його передбачуваних і фактичних витрат завжди існують великі розбіжності.

*При аналізі використання часу слід покладатися не на пам'ять, а на конкретні записи.*

Саме тому кожний керівник, який прагне підвищити ефективність своєї праці, повинен знати, що керування часом вимагає насамперед аналізу його витрат.

Практично в будь-якій організації кожна посадова особа стикається з реальністю непродуктивних витрат свого часу. Будь-який менеджер, незалежно від посади, час від часу змушений витратити багато часу на діяльність, яка не робить якісного

внеску в діяльність організації. Іншими словами, багато часу витрачається марно.

Чим вищу посаду в своїй організації посідає людина, тим більше вимог висуває організація щодо його власного часу.

Таким чином, управлінська праця пов'язана з обов'язковою витратою великої кількості часу на виконання обов'язкових завдань, що не мають продуктивного характеру.

Таким чином, систематизоване керування часом можна вважати наступним етапом підвищення ефективності роботи керівника. Насамперед слід виявити ділянки розбазарювання часу з метою їх усунення. Для цього треба відповісти на три запитання.

*1-е запитання.* Для початку необхідно виявити й усунути ті види діяльності, які не дають жодних результатів, але забирають час. Для цього підійде метод виключення. Стосовно кожного виду діяльності потрібно поставити запитання: «Що станеться, якщо цього не робити взагалі?» Якщо підійде відповідь: «Нічого не трапиться<sup>2</sup>, те цей вид навантаження можна виключити.

*2-е запитання.* «Який з видів моєї діяльності може виконати хто-небудь інший з не меншим (а можливо, і з більшим) успіхом?» Роками ведуться обговорення питання «делегування» повноважень в управлінні. Існує думка, що кожний керівник у будь-якій компанії (підприємстві), урядовій установі, університеті або армії покликаний передавати свої повноваження іншим. Більшість відповідальних працівників у великих компаніях охоче проповідують цей постулат. Однак результати не вражають. Причина досить проста: та форма, в якій здійснюється делегування завдань і повноважень, робить цей процес безглуздим. Якщо мається на увазі, що хтось повинен виконувати певну частину роботи за когось, то це неправильно. Кожний одержує свою заробітну плату за виконання доручених йому обов'язків. Якщо ж ми будемо вважати, що кращим є керівник, який перекладає свою роботу на інших, то це не тільки безглуздо, але й аморально. Разом з тим, немає менеджерів, які б не виробили звичку доручати іншим робити все те, що, на їхню думку, вони можуть особисто не робити. Досить лише глянути на графік керівника, щоб стало ясно, що у нього просто бракуватиме часу на виконання всіх робіт, які він вважає важливими, хоч

готовий їх виконувати. Єдиним виходом тут є передоручення певних видів робіт іншим співробітникам.

Позитивним прикладом передачі своїх повноважень є ділові поїздки. Наразі неможливо обійтися без службових відряджень, але основними діючими особами в них є працівники молодших ланок. Тут буде доречним згадати про всілякі засідання, на яких вважають за необхідне бути присутніми відповідальні особи, хоча на них звичайно не відбувається нічого такого, з чим би не могли справитися їхні помічники. Як правило, невиправдано багато часу йде на обговорення розпоряджень і документів. Отже, багато робіт, традиційно «покладених» на керівників можуть виконувати інші, більше того, вони повинні виконуватися іншими.

Традиційний зміст, вкладений у поняття «делегування» прав і повноважень, додає самому процесу неправильне тлумачення. Рациональний розподіл навантажень - це аж ніяк не «делегування», не перекладання своїх функцій на інших, а часткове вивільнення свого часу для концентрування сил і уваги на найбільш важливих ділянках роботи і надання своїм колегам і підлеглим можливості проявити свої здібності.

*3-є запитання.* Існує характерна причина непродуктивних витрат часу, яка підконтрольна в основному менеджеру і тому може бути ним же усунута. Мається на увазі час інших, що витрачається ним самим. Явних симптомів цього не існує, проте непродуктивні витрати часу піддаються ідентифікації. Досвідчені керівники виробили звичку прямо і систематично ставити таке запитання: «Що я роблю такого, що поглинає час підлеглих і не підвищує їхню ефективність?»

Багато менеджерів добре бачать всі ділянки своєї діяльності, на які вони практично марно втрачають час, проте бояться відмовитися від них. Адже вони бояться помилково виключити щось важливе зі своєї роботи. Таку помилку можна досить швидко виправити.

Непродумане скорочення якихось важливих видів діяльності швидко дає про себе знати, що спонукує менеджерів до коригуючих дій. Ризик того, що керівник надмірно скоротить якісь види діяльності, насправді не дуже великий. Усім нам властиво себе переоцінювати і тому вважати себе незамінними у

виконанні тих чи інших завдань. На жаль, навіть досить досвідчені менеджери часто витрачають свій час на вирішення другорядних завдань.

Три діагностичних запитання, які були поставлені вище, стосуються непродуктивних і марнотратних видів діяльності, за які несуть відповідальність керівники. Ці запитання повинні цікавити всіх працівників інтелектуальної праці взагалі, й менеджерів зокрема. Останні, однак, мають бути більше за інших стурбовані втратами часу внаслідок поганого керівництва і неправильної організації праці.

*Погане керівництво призводить до втрат часу всіх працівників, і насамперед самих керівників!*

*Скорочення непродуктивних витрат часу:*

1. *Необхідно виявити ділянки непродуктивної витрати часу через відсутність системності або далекоглядності.* Щорічно «кризи» у роботі є сигналом для вжиття заходів. У дійсності та криза, що відбувається вдруге, має бути останньою. Повторювані кризи - це не що інше, як симптоми недбайливості та лінощів.

2. *Роздуті штати розбазарюють час.* Існує досить характерний симптом роздутих кадрів. Якщо старші груп (природно, у першу чергу менеджери) витрачають, скажемо, більш однієї десятої свого робочого часу на «проблеми людських відносин», на вирішення усіляких конфліктів, юридичних розбіжностей, то це майже напевно означає, що даний колектив занадто великий. У тому разі люди просто заважають одне одному. Надлишок працівників стає гальмом на шляху вирішення творчих виробничих завдань. В компаніях, раціонально укомплектованих людськими ресурсами, завжди є можливість уникнути особистих колізій і виконувати свою роботу без постійних пояснень її сутності.

3. *Неправильна організація роботи - це один фактор втрати часу.* Її симптом - неймовірна кількість засідань і нарад. Можна або радитися, або працювати. Поєднати ці два види діяльності неможливо. В ідеально організованій структурі (у нашому мінливому світі це тільки мрія) немає місця зборам. Кожний працюючий буде добре уявляти, що від нього потрібно для якісного виконання завдання, кожному будуть надані всі можливості для виконання його функцій.

Наразі ж працівники, перед якими стоять різні завдання, змушені збиратися разом тому, що в будь-якій ситуації недостатньо тих знань і досвіду, якими володіє кожний з них. Іншими словами, тільки об'єднання знань і досвіду групи людей може дати конкретні результати.

Поки що наради необхідні. Діяльність будь-якої організації в найближчому майбутньому все ще ґрунтуватиметься на об'єднанні знань і зусиль усіх працівників. Обмін думками для вироблення загальних напрямків діяльності збереже свою актуальність. Проте наради повинні займати лише невелику частину часу менеджерів. Якщо ж вони витрачають багато часу на зустрічі і збори, то в наявності неправильна організація праці.

Кожна нарада звичайно породжує безліч наступних, як офіційних, так і неофіційних, кожна з яких забирає дорогоцінні години. Звідси висновок - наради мають бути більш цілеспрямованими.

Хаотичні наради не тільки абсурдні, але й просто шкідливі. Якщо в компанії постійно щось обговорюють то виходить, що в ній ніхто нічого як слід не робить.

*4. Збої в інформаційному процесі також призводять до значних втрат часу.* Ситуація погіршується у разі передачі неправильної або неповної інформації. Причиною непродуктивних витрат часу є роздуті кадри, погана організація і неправильно організований інформаційний процес. Але це можна легко перебороти.

Навіть дисципліновані люди іноді змушені приділяти добру половину свого часу на вирішення другорядних, але невідкладних завдань - зустрічі з важливим клієнтом, який зайшов випадково присутність на нарадах, які можуть проходити і без нього, вирішення поточних питань тощо. Якщо керівник намагається переконати, що він контролює більше половини свого часу, що до того ж є дискреційним, тобто витрачається ним на власний розсуд на важливі справи до такої заяви слід ставитися з іронією, адже в більшості випадків ці люди не мають уявлення про реальні витрати свого часу. Керівники вищого рангу рідко мають у своєму розпорядженні 25 % усього робочого часу, який вони можуть приділити виконанню важливих завдань, що безпосередньо впливають на діяльність компанії. Простіше

кажучи, у них немає достатньо часу на виконання тієї роботи, за яку їм, власне, і платять. Найбільш непродуктивно змушені витратити свій час вищі посадові особи в урядових установах.

Чим вищу ступінь в ієрархічній градації займає менеджер, тим більша частка часу, який йому не підконтрольний і який він не може використовувати на благо своєї фірми. Чим крупніша компанія, тим більше потрібно часу на управління і збереження її цілісності, отже, тим менше його залишається для того, щоб ця компанія функціонувала.

Саме тому успішний керівник завжди прагне до збільшення обсягів свого дискреційного часу. Він розуміє, що для вирішення творчих завдань йому необхідні великі часові блоки, тому що невеликі відрізки неможливо використовувати ефективно. Встановлено, що навіть чверть робочого дня, згрупована великими часовими блоками, може бути достатня для виконання важливих робіт. Навпаки, три чверті його можуть бути витрачені бездарно, якщо вони розбиті по п'ятнадцять-тридцять хвилин. Отже, кінцева стадія управління часом полягає в його укрупненні.

Існує безліч шляхів досягнення цієї мети. Деякі працівники, наприклад наукові дослідники і редактори, мають бажання один день на тиждень працювати вдома, що дає їм можливість таким чином укрупнити свій час, необхідний для виконання творчих та інноваційних робіт.

Інші вважають за необхідне скласти розклад свого робочого тижня так, щоб виділяти на збори, обговорення, вирішення організаційних проблем два дні в тиждень і використовувати інші дні на планове і послідовне виконання важливих виробничих завдань.

Дуже корисно скласти графік свого денного завантаження кожного ранку перед роботою.

Один із найбільш успішних керівників щоранку приділяв півтори години на планування свого робочого дня, замкнувшись у себе в кабінеті і відключивши телефон. Хоча це було пов'язано з деякими незручностями - треба дуже рано вставати, щоб вчасно потрапити на роботу, - він все-таки надавав перевагу цьому, а не іншому, більш поширеному методу обмірковування важливих завдань, коли серйозні справи вирішуються удома, після

робочого дня. Як правило, вони приділяють цій роботі години три після вечері. Однак більшість менеджерів встигають сильно втомитися за день. Очевидно, що для людей середнього й старшого віку набагато легше піднятися за роботу рано-вранці, ніж працювати до пізнього вечора. Причина популярності цього методу нічних пильнувань полягає у тому, що він дозволяє уникнути регулювання і керування своїм часом протягом робочого дня.

Разом з тим, самі методи укрупнення дискреційного часу не так важливі, як підходи. Для більшості керівників характерно щільно групувати другорядні питання, усуваючи інтервали між ними. Це, однак, не дає бажаних результатів. У цьому випадку менеджер у своєму розпорядку дня віддає перевагу менш важливим питанням, які доводиться вирішувати, незважаючи на те, що вони нічого не вносять у діяльність фірми. Отже, виходить, що будь-яка непередбачена справа вирішується за рахунок дискреційного часу і тієї важливої роботи, яка має бути за цей час виконана. Іншими словами, такий підхід веде до розпорошення часу, який відводиться для вирішення найбільше суттєвих проблем.

Досвідчені керівники починають з підрахунку дискреційного часу, який реально мають у своєму розпорядженні. Потім вони виділяють цільні блоки на проведення конкретних заходів. Якщо ж пізніше виникає необхідність вирішувати непередбачені завдання, вони ретельно аналізують бюджет свого часу і виносять за дужки найменш значиму діяльність.

Добре відомо, що завжди можна знайти спосіб, щоб заощадити час для чогось більш важливого. Для всіх ефективних менеджерів характерно перманентне керування своїм часом. Вони не тільки періодично реєструють і аналізують його, а й встановлюють для себе остаточні терміни виконання найважливіших завдань, ґрунтуючись на даних аналізу свого дискреційного часу. Наприклад, можна ввести два реєстраційних списки. Один призначений для важливих справ, інший - для найбільш неприємних. Але в кожному з них визначені терміни їх виконання. Відхилення від них є для нього сигналом того, що він перестає бути хазяїном свого часу.

## 2. Сутність тайм-менеджменту

У сучасній літературі, присвяченій питанням теорії та практики менеджменту, існують суттєві розбіжності у трактуванні сутності поняття «тайм-менеджмент». Так, С. Прентіс - розглядає інтегрований тайм-менеджмент як технології управління часом у реальних ситуаціях повсякденного життя, а також як безліч прикладів, прийомів і практичних рекомендацій, котрі роблять пропонувані концепції управління часом наочними і такими, що легко запам'ятовуються [17].

Черненко Н.М. під тайм-менеджментом розуміє управління собою, застосовуючи відповідні методики та механізми організації часу, які сприятимуть діагностиці тимчасових проблем в управлінні часом та формуванню індивідуальної технології, яка найбільше відповідає характеру, темпераменту, біологічним ритмам та роду занять [30]

*Тайм-менеджмент* (управління часом, від англ. time management) - сукупність методик оптимальної організації для виконання поточних задач, проектів і календарних подій. У разі управління часом варто враховувати принцип ефективності (використання часу має відповідати основним принципам), принцип розумності (зробити більше завдяки скороченню втрат часу) [36].

Сутність тайм-менеджменту можна сформулювати як якісне виконання роботи, досягнення поставлених цілей за мінімальний проміжок часу.

Очевидно, що впливати на час неможливо, його можна і необхідно використовувати раціонально, плануючи та розпоряджуючись ним у власних інтересах.

Отже, сутність тайм-менеджменту полягає в оптимальному використанні робочого часу та зменшенні дії факторів, що спричиняють значні втрати часу.

Основне завдання тайм-менеджменту - вирішувати головні завдання, які дійсно потрібно вирішити. Тайм-менеджмент допомагає усвідомити керівнику те, що саме і коли саме він повинен зробити. Навики тайм-менеджменту потрібні усім, особливо тим, хто кожен день виконує дуже різні завдання, а також тим, хто кінці дня часто усвідомлює, що ним не зроблено



дуже багато із запланованого і, що він пропустив щось дуже важливе.

Тайм-менеджмент є частиною процесу оптимізації часу. Процес оптимізації часу менеджера складається з трьох компонентів:

- 1) облік часу (реєстрація часу);
- 2) управління часом (аналіз, планування, розподіл часу, контроль для зменшення непродуктивних витрат);
- 3) укрупнення часу (засоби акумулювання часу у вигляді максимально великих і зв'язаних між собою блоків) [36].

Тайм-менеджмент як діяльність щодо управління часом виконує певні завдання, а саме:

- аналіз ефективності організації власної роботи;
- виявлення «вузьких» місць, тобто етапів чи процесів, що можуть завадити виконанню завдання;
- формулювання мети та завдань для себе та підлеглих;
- узгодити управління часом з управлінням часом своїх підлеглих, делегувати і розділяти великі завдання на менші;
- раціонально планувати свій робочий і час на відпочинок;
- успішно протистояти перешкодам на шляху до мети;
- здійснювати раціональну організацію свого робочого місця;
- ефективно використання нарад для вирішення проблемних питань [19].

З метою здійснення ефективного тайм-менеджменту необхідно використовувати набір правил.

А саме - правила початку дня:

- розпочинати день з позитивним настроєм;
- починати роботу в той самий час щодня;
- здійснювати поточне коригування плану справ;
- постійно «преміювати» себе за виконане завдання;
- «з'їжте цю жабу», тобто першочергово потрібно займатись важливими, складними та навіть неприємними завданнями [19].

Правила проведення дня:

- встановлювати та контролювати терміни виконання завдань;
- уникати виконання додаткових невідкладних проблем, які можна вирішити згодом або делегувати їх виконання підлеглим, тобто вміння казати «ні»;

- максимально уникати незапланованих, непередуманих та емоційних рішень та дій, обрати та дотримуватись розміреного темпу;

- регулярно робити перерви між завданнями;

- накопичувати однотипні та прості справи та виконувати їх разом.

Правила завершення робочого дня:

- намагатися завершувати розпочаті справи;

- здійснювати контроль виконаних завдань;

- сформувати план роботи на наступний день;

- завершуючи робочий день, створити гарний настрій, виокремивши найважливіші позитивні події та звершення дня [19].

Також слід вирізнити інструменти планування роботи керівника.

1. Календар-щотижневик:

- записна книжка, блокнот, будь-який інший засіб відображення інформації, куди заносяться усі найважливіші напрями роботи на планований період (день, місяць, рік);

- настільний календар-щотижневик. Його переваги у тому, що візуально можна контролювати план справ на тиждень. Водночас його недоліком є те, що в ньому немає чітко виділених важливих справ дня, тижня.

2. Органайзер - щоденник особистої роботи, записник, що складається з кількох розділів.

3. Електронна записна книжка.

4. Інформаційні засоби організації праці, що допомагають вирішувати такі завдання:

- здійснювати планування заходів на певний період часу (рік, квартал, місяць, тиждень, день) та контролювати результати;

- здійснювати документообіг - автоматизоване виготовлення, запис і пошук структурованої вхідної та вихідної інформації;

- довідник, що містить координати юридичних і фізичних осіб та дозволяє здійснювати їхній автоматизований пошук;

- калькулятор, що забезпечує здійснення розрахунків у процесі виконання завдань [19].

Основні правила ефективного використання часу: визначення життєвих цілей; розстановка пріоритетів; постійне планування

свого робочого часу; встановлення строків виконання задач; делегування повноважень; організація найважливіших справ відповідно до власних біоритмів; вміння говорити «ні»; ергономічна організація робочого простору; ефективне відновлення розумових і фізичних сил після перевантажень і стресів.

### **3. Облік та аналіз робочого часу менеджера**

До основних недоліків організації управлінської праці слід віднести те, що тривалість трудових процесів, які виконують керівники, зростає насамперед через різні витрати часу з організаційних та інших причин.

*Канали втрат робочого часу в управлінці:*

- відволікання в робочий час на зайві заняття;
- залишення робочого місця за власним бажанням;
- неповернення на роботу після виконання завдань.

Всі ці втрати можуть і мають бути ліквідовані. Доцільно та економічно вигідно доручити виконання не властивих висококваліфікованим фахівцям функцій відповідним групам службовців. Одним із шляхів зниження витрат часу на виконання різних управлінських операцій є вміння керівника раціоналізувати свою роботу. Рівень організації праці керівника передусім відрізняється тим, як він використовує свій робочий час, час для вирішення головних питань та тих, які можна вирішити пізніше; як він розподіляє питання, які має вирішити сам і які можна доручити керівникам та фахівцям нижчого рівня управління. Тільки в результаті стандартного вивчення витрат робочого часу, їх аналізу можна упорядкувати розстановку кадрів, звільнити керівників від невластивих їм функцій, а фахівців від нетворчої праці. Необхідно в кожному конкретному випадку всебічно проаналізувати, в якому обсязі виконує роботу кожний фахівець і чи відповідає його кваліфікація функціям, які ним виконуються.

Управлінські функції слід деталізувати так, щоб усунути зайві операції, спростити документацію та упорядкувати документообіг. Конкретизація посадових обов'язків керівників та фахівців, що потребує мінімальних витрат, може дати значну економію. У свою чергу, підвищення ефективності праці не

повинно досягатися за рахунок погіршення умов. Тому, розглядаючи зміст управлінської праці в комплексі, необхідно всебічно досліджувати її соціальні аспекти [24].

Виникнення невластивих керівникам функцій зумовлено цілою низкою обставин. Серед них, як показали дослідження, вирішальна роль належить організації праці, виробництва та управління. Саме у сфері виробничої діяльності керівників виникають такі фактори, які, взаємодіючи між собою, створюють функції, невластиві управлінням:

- неузгодженість роботи служб та підрозділів;
- відсутність чіткого розподілу обов'язків між службами та окремими працівниками;
- недоліки в організації матеріально-технічного забезпечення;
- неукомплектованість штатів згідно з нормативами;
- недоліки в організації оперативного планування та управління;
- дефіцит кваліфікованих кадрів.

При раціональній організації праці керівник завжди має достатньо повне уявлення про діяльність ввіреного йому колективу і одночасно звільняється від вирішення другорядних питань, що потребують багато часу. Праця керівника характеризується не тільки тим, що він здійснює окремі види діяльності як спеціаліст, а організує, об'єднує зусилля інших виконавців. Якою б досконалою не була структура виробничого колективу, завжди виникатимуть питання, вирішення яких потребує втручання керівника для синхронізації дій окремих ланок та виконавців з урахуванням конкретних програм та умов їх реалізації [24].

Основними причинами втрат часу працівниками апарату управління є:

- нечітке визначення терміновості і складності робіт, внаслідок чого працівники не можуть правильно зорієнтуватися в ситуації беруть на себе або занадто багато роботи, або занадто мало і тонуть в дрібницях;
- незадовільна організація планування, внаслідок чого управлінський персонал не справляється з розподілом часу на виконання тих чи інших завдань, а також відвідувачі, телефонні дзвінки.

Ступінь раціональності використання витрат робочого часу за рекомендаціями НДІ праці визначається шляхом порівняння фактичних витрат з нормативами, встановленими стосовно певної посадової категорії працівників. Коефіцієнт раціональності витрат робочого часу дає якісну характеристику структури витрат робочого часу. Він може бути застосований тільки за наявності відповідних нормативів. Проте в більшості компаній таких нормативів не існує, а тому застосування цього показника неможливе.

На другому етапі аналізу використання робочого часу управлінського персоналу проаналізованої причини втрат часу управлінського персоналу (у % від загальної втрати часу):

1. Причини, які залежать від самого керівника:

1) виконання великого обсягу роботи яку можна було б делегувати підлеглим, - 28 %;

2) невизначений порядок терміновості і важливості роботи - 12 %;

3) відсутність плану раціонального використання робочого часу - 11 %.

2. Причини, які не залежать від керівника:

1) не підготовлені заздалегідь питання підлеглих - 14 %;

2) не заплановані телефонні розмови - 10 %;

3) не заплановані відвідувачі - 15 %.

3. Решта 10 % часу було втрачено через:

- відсутність зв'язку або неточний зворотній зв'язок між керівником і підлеглими;

- очікування зустрічі або інших заходів

Найважливіші «поглиначі» часу керівників та спеціалістів:

1. Нечітка постановка цілі.

2. Відсутність пріоритетів у справах.

3. Намагання надто багато зробити за один раз.

4. Відсутність уявлення про шляхи вирішення завдань

5. Погане планування робочого дня.

6. Недостатнє делегування.

7. Телефонні розмови.

8. Відволікаючий шум.

9. Недостатня підготовка до бесіди та обговорень.

10. Розмови на сторонні теми.

11. Недостатня кількість сучасних технічних засобів управління [24].

Процедури самоаналізу використання робочого часу:

1. Усвідомлення необхідності більш ефективного використання часу. Аналізують перевантаження, поспіх у роботі, накопичення невирішених проблем, стресові ситуації тощо.

2. Прийняття рішення про проведення самоаналізу витрат робочого часу. Визначається зміст підготовчої роботи, вибір конкретного строку та періоду здійснення самоаналізу.

3. Підготовка до самоаналізу включає розподіл керівної діяльності відповідно до посади на окремі види. Розробка таблиці для інвентаризації витрат часу за видами діяльності. Розробляються форми для фіксування відволікань від основної роботи. Здійснюється підготовка таблиць для опрацювання результатів самоаналізу.

4. Фіксування витрат робочого часу здійснюється протягом 3-5 днів.

5. Опрацювання отриманих результатів та визначення марних витрат часу за напрямками діяльності і на відволікання. Визначається мета діяльності та приймається конкретне рішення. Проводиться планування використання робочого часу і організація власної роботи, контроль за виконанням наміченого плану, опрацьовується інформація на основній роботі і виконанні непередбачених справ.

6. Визначаються переваги і недоліки індивідуального стилю роботи.

7. Виробляється стратегія і тактика підвищення ефективності використання робочого часу.

8. Здійснюється керування використанням власного часу на основі реалізації стратегічних і оперативних заходів.

Менеджерами 15 країн було запропоновано 145 чинників непродуктивних затрат часу, з яких необхідно було виділити 15 універсальних. На основі проведених досліджень був складений наступний перелік: перерви в роботі в результаті телефонних дзвінків, випадкові відвідувачі, наради (заплановані і незаплановані), кризові ситуації, відсутність цілей, пріоритетів і конкретних строків виконання, нагромадження справ і особиста дезорганізація, неефективне делегування прав і обов'язків,

рутинна робота, зайва деталізація питань, спроба братися зразу за все і нереальні часові оцінки, відсутність достовірної інформації, незрозумілі інструкції, невідповідна, неточна і застаріла інформація, нерішучість і відтягування прийняття рішень, нечітка уява про сфери відповідальності і повноважень, нездатність сказати «ні», невміння доводити задачі до кінця, відсутність самодисципліни.

Для удосконалення організації управлінської праці треба проводити аналіз витрат робочого часу за допомогою (вибір методу залежить від завдань і їх масштабів): - порівняння фактичних витрат часу по кожному виду робіт з нормативами (проте на багато управлінських робіт нормативи відсутні, тому доцільно застосовувати інші методи); - методу порівняння фактичних витрат часу даного менеджера із середніми витратами часу інших менеджерів того ж рівня; - хронометражу - спостереження і вимірювання витрат робочого часу на здійснення окремих елементів операції, що повторюється, або її загалом для аналізу прийомів праці, розробки нормативів або визначення причин відхилення від норм. Психологічно він неприємний для працівника, але відіграє дуже важливу роль у справі наукової організації праці, зокрема, управлінської [32].

Проводячи облік часу, необхідно додержуватися максимальної точності. Навіть незначне перемикання уваги повинно знайти відображення на обліковому бланку. Аналіз отриманих результатів необхідно робити в той же день, коли проводиться облік. Приклад форми аналізу наведено в табл. 7.1.

Таблиця 7.1.

Аналіз використання часу

1. Наскільки регулярно Ви плануєте власну діяльність? \_\_\_\_\_
2. Чи встановлюєте Ви пріоритети виконання щоденних справ? \_
3. Чи дотримуєтеся Ви їх? \_\_\_\_\_
4. Аналіз пріоритетних цілей і завдань

Кількість досягнутих цілей і завдань _____	Проблеми:  Рішення:
Деякий прогрес _____	
Без змін _____	
Ефективність _____ %	

Продовження табл. 7.1.

5. Аналіз поглиначів часу

Поглинач	Причина	Тривалість	Рішення	Поглиначі часу								
1.												
2.												
...					6	5	4	3	2	1	Минулі дні	Цей день

6. Аналіз денного ритму

Час	Початок	Кінець	Вид занять
1. Вільний час (проміжки)			
2. Найбільш продуктивний час			
3. Час найменшої продуктивності			

7. Аналіз переривників часу

Переривники	Кількість / час		Ефективність, %	Рішення
	За планом	Фактично		
1. Телефонні дзвінки				
2. Відвідувачі				
3. Зустрічі / збори				
4. Робота з документами				
...				

8. Аналіз делегування

Що делеговано	Ефективність, %	Рішення	Інші можливості делегування
1.			1.
2.			2.
3.			3.
...			...

Особливу увагу при аналізі використання власного часу варто приділяти переривникам і поглиначам часу. Це важливо для



наступного планування й раціоналізації використання власного часу. У двох наступних таблицях наведений можливий варіант такого аналізу [33].

Таблиця 7.2.

Аналіз переривників часу

I. Телефонні дзвінки

Найменування	Займаний час	Результат	Ефективність, %	Рішення
Заплановані				
1.				
2.				
...				
Незаплановані				
Вихідні				
1.				
2.				
...				
Вхідні				
1.				
2.				
...				

II. Наради, зустрічі

Найменування	Займаний час	Результат	Ефективність, %	Рішення
Заплановані				
1.				
2.				
...				
Незаплановані				
1.				
2.				
...				

Продовження табл. 7.2.

III. Робота з документами

Найменування	Займаний час	Результат	Ефективність, %	Рішення
Заплановані				
1.				
2.				
...				
Незаплановані				
1.				
2.				
...				

Таблиця 7.3.

Аналіз поглиначів часу

1. Поглинач часу: ....
2. Кількість часу, що займає поглинач: ... годин у день.
3. Кількість часу, що повинен займати поглинач: ... годин у день.
4. У результаті поглинання часу ефективність його використання знижується на ... %.
5. Втрати часу через цей поглинач відбуваються ... раз на день.
6. Основними причинами поглинання часу є ....
7. Поглинання часу може бути зменшене шляхом ....
8. У результаті зменшення поглинання часу ефективність його використання збільшиться на ... %.
9. Для зменшення впливу цього поглинача в найближчий місяць необхідно зробити наступне: ....
10. У результаті вирішення поставлених завдань вплив поглинача на ефективність використання часу зменшився на ... %.

Оскільки зменшення впливу поглиначів є найважливішим резервом підвищення ефективності, їхній аналіз краще проводити для кожного поглинача окремо. Останній пункт таблиці заповнюється після закінчення місяця, на який заплановані заходи щодо зменшення впливу поглинача (пункт 9

таблиці) [33].

#### **4. Управління поглиначами часу**

Відкладання важливих справ

Час іде, а нічого не робиться. Часто це відбувається через уявлення, що все повинно робитися ідеально й бездоганно. Через страх перед невдачею люди знаходять причини й відкладають роботу.

Цілком природно, що якісне виконання роботи значно заощаджує час. Немає необхідності щось переробляти або виправляти, або, що ще гірше, - виправдовуватися й доводити протилежне. Тому більшість людей об'єктивно зацікавлена в тому, щоб виконувати роботу добре.

Але, як відомо, найкраще - ворог гарного. Досконалість завжди вимагає часу й додаткової енергії, але далеко не завжди диктується необхідністю. І дуже часте уявлення про те, що робота повинна виконуватися бездоганно, стає причиною відкладання важливих справ. Людина цілий день займається дріб'язковими справами, нібито завершуючи раніше почату роботу, очікуючи для важливої, але важкої справи «слушної миті» [33].

Тому *перше правило*, яке необхідно засвоїти для подолання відкладання: будь-яка робота повинна бути виконана добре, але без зайвого шліфування всіх деталей і дріб'язків. Більше того, більшість зі справ вищої категорії пріоритетності за своєю природою не можуть бути виконані ідеально, оскільки людина ніколи не виконувала їх раніше.

Острах невдачі змушує людей шукати найрізноманітніші способи «втечі» від важливих, але важких або нелюбимих справ. Одні починають займатися приємною, але менш важливою справою, проявляючи при цьому надмірне старання. Інші починають самі робити ту роботу, яку можна було б делегувати. Треті читають або спілкуються з іншими людьми. А деякі просто мріють. У кожному разі, вони займаються тим, чим можна було б не займатися взагалі.

Можна витратити час на дріб'язкові справи й відчувати при цьому задоволення. Можна здаватися зайнятим і виправдовувати відкладання виконання важливої роботи відсутністю часу. Але насправді людина не приступає до неї тому, що вона займається

нікому непотрібними справами.

Деякі з менш значимих справ варто відкласти, аби подивитися, чи не відпаде згодом необхідність у їхньому виконанні. Звичайно, відкладання таких справ іноді стає джерелом великої кризи (наприклад, підготовка звіту тощо). Але вони рідко досягають кризової стадії без попередження (про закінчення звітнього періоду в будь-якому разі нагадають багато людей та подій). Тому *правило друге*: позбавляйтеся малозначимих справ [33].

Зволікання - одна з головних перешкод на шляху до досягнення цілей. Але іноді небажання виконати намічений план може бути викликано не зволіканням, а прагненням гнучко й вчасно реагувати на обстановку, що змінилася. Якщо все-таки Ваші пріоритети не змінилися, почати дії з їхнього досягнення допоможе більш детальне планування. Звичайно, чим більш докладно людина зможе розпланувати власну діяльність, тим більше можливостей того, що план перетвориться в дію. Отже, *правило третє*: перевіряйте ще раз пріоритети поставлених цілей.

Відкладання виконання важливих справ до останнього моменту дуже часто приводить до несприятливих наслідків. І якщо Ви вже засвоїли основні правила виконання роботи, але однаково не можете зважитися приступити до якоїсь важливої, але важкої або неприємної справи, необхідно винайти для себе який-небудь надійний спосіб рятування від зволікання.

Здатність приступити до справи одразу ж, як тільки виникає необхідність (без очікування, коли вона набуде кризові форми) - це теж навичка, яку необхідно придбати.

Гарний спосіб перебороти повільність - це позначити міні-ціль. Обмежуючи вирішення якогось великого завдання виконанням невеликої за обсягом роботи, ініціюється ефект інерції: поки людина стоїть на місці, зрушити дуже важко, але коли рух уже почався, продовжувати його набагато легше.

Важка, але важлива справа повинна створити конкуренцію менш важливим справам. Щоб приступити до її виконання, можна скласти список можливих «завдань негайного виконання», що вимагають 5 - 15 хвилин і будуть сприяти просуванню пріоритетної справи. При цьому не має значення, яке завдання буде виконувати людина. Важливо лише, щоб воно

було легким - чим легше, тим краще, - і щоб воно було пов'язане з її пріоритетною справою [33].

Іноді відкладання виконання важливої роботи відбувається тому, що людина перебільшує її труднощі. Тому, якщо Ви не знаєте напевно (а найчастіше саме так і буває), наскільки важкою є та або інша справа, найкраще виходити із припущення, що вона легка. Якщо ж Ви все-таки впевнені в тому, що справа, яка має бути виконана, є складною, уникнути зволікання можна, ототожнивши себе із цією справою.

Відкладання виконання тієї або іншої роботи може бути викликано відсутністю до неї інтересу. У цьому випадку необхідно обов'язково з'ясувати, чому інтерес до справи, яку Ви вважаєте важливою, загублений. Можливо, вона є не такою вже важливою, як Ви вважаєте. Але якщо, перевіряючи ще раз свої пріоритети, Ви прийдете до протилежного висновку, причину варто шукати в іншому. Часто відсутність інтересу до справи буває викликана недостатчею інформації, необхідної для її виконання. У цьому випадку необхідно визначити, якої саме інформації не вистачає, і спробувати знайти її. Чим більше її буде з'являтися, тим більше зросте інтерес до справи.

Якщо ж справа нецікава тільки тому, що у Вас немає настрою її робити, необхідно подумати про те, що в будь-якій роботі можна знайти якісь приємні моменти. Можливо, хоча б один аспект справи, який необхідно виконати, буде відповідати Вашому настрою. Займайтеся саме цією частиною проблеми і, можливо, по інерції Ви захопитесь справою цілком. Гарним способом використати час, коли немає настрою займатися важливими справами, - поговорити про них з іншими людьми, поділитися своїми міркуваннями.

Інтерес до справи може пропадати й у процесі її виконання. Якщо при цьому пріоритети поставлених цілей не змінюються, необхідно прикласти максимум зусиль для збереження інтересу. Для цього потрібно міняти стимули до виконання роботи, підготовляти інформацію й інші ресурси для наступного її етапу, точно визначати терміни його завершення [33].

Щоб зберегти контроль над власною діяльністю, потрібно правильно вибирати необхідні стимулюючі зміни. Наприклад, можна зробити перерву на відпочинок або змінити вид роботи.

Позбутися зволікання можна також шляхом створення навколо себе атмосфери, що сприяє залученню у виконання важливої справи. Проста фізична присутність предметів, пов'язаних з роботою, яку необхідно зробити, може виявитися добрим стимулом для її виконання. Іншим фактором прискорення вирішення поставленого завдання є видалення всіх предметів, які можуть відволікати від справи. Наприклад, якщо необхідно наговорити текст, корисно включити диктофон і не виключати його, навіть якщо Вам нема чого сказати. У протилежному випадку можна взагалі нічого не записати на плівку.

У деяких випадках відкладання завдання пов'язане із установленням завищених термінів його виконання. Люди «страхують» себе й інших, встановлюючи термін закінчення певної роботи набагато пізніше, ніж це диктується об'єктивними причинами. У результаті ті, хто має виконати цю роботу, відсувають її доти, поки резерву часу взагалі не залишається. Таке поводження може бути пов'язане з певним ризиком. Якщо в останній момент з'являться якісь непередбачені обставини, які унеможливають закінчення виконання роботи, або вона займе більше часу, ніж передбачалося раніше, може виникнути кризова ситуація, що потребуватиме для її ліквідації чимало часу й енергії.

Тому, навіть якщо Вам здається, що часу для виконання важливої справи цілком достатньо, найкраще не відтягати її до останнього моменту, а залишати собі певний резерв. Корисно обмежити термін виконання роботи жорсткішими рамками. Це буде сприяти мобілізації енергії й допоможе швидше включитися в роботу [33].

#### Використання проміжків у роботі

Як би ретельно не склалися плани, протягом дня часто виникають не заповнені діями проміжки часу. Вони можуть виникати з різних причин: партнер запізнився на зустріч або взагалі переговори було відкладено, за якимись причинами доводиться чекати, раніше скінчилася нарада, тощо. Найчастіше люди заповнюють час, що вивільнився позапланово, поточними справами, які переважно не є ані терміновими, ні тим більше важливими. Проте навіть поверхневий аналіз робочого дня свідчить про те, що кількість таких проміжків достатньо велика,

і сукупно вони займають значну частку робочого дня. Тому витратити її на незначні справи щонайменше нераціонально.

Чим же можна заповнити проміжки часу, що раз від разу виникають по кілька разів на день? Виходячи з того, що проміжки неминуче виникнуть, до цього варто готуватися завчасно. Керівник повинен заздалегідь підготувати набір із декількох «запасних» справ або занять. Це може бути непрочитана стаття, незакінчений розрахунок угоди, платежу - що завгодно з того, що не-обхідно зробити, але що раніше відклалося саме для того, щоб заповнити ним виниклий проміжок.

Такий же підхід використовується і для планування стандартних щоденних процедур, таких як ранкові збори, обідня перерва, час по дорозі на роботу й додому тощо. Цей час може бути використаний для обмірковування поточних та майбутніх справ, підвищення кваліфікації та самоосвіти, розширення кола своїх знайомств і так далі. Не слід при цьому забувати і про відпочинок.

Вибір для заповнення пауз достатньо широкий, і зрештою, не так важливо, чим саме вона буде заповнена. Головне, щоб заняття, якому людина віддасть цей час, було обране нею свідомо і приносило користь чи принаймні задоволення [33].

Вміння говорити «ні»

Будь-якому керівникові щодня доводиться вирішувати безліч найрізноманітніших проблем як виробничого, так і особистого характеру. Поточні справи щоразу затягують його, відволікаючи від вирішення дійсно важливих завдань. Людина, яка не може протистояти цій хвилі, зрештою буде змита нею у дріб'язкову, нікому не потрібну рутину.

Аби цього не сталося, іноді необхідно зупинитися і вирішати для самого себе, що саме потрібно робити, а що ні. Саме в такі моменти виникає необхідність сказати «ні»: своєму колезі (що Ви не зможете підготувати за нього звіт), своєму керівнику (що ця справа за межами Ваших функціональних обов'язків), своїм друзям (що Ви не зможете позичити їм грошей до наступного тижня), своїм підлеглим (що Ви не надаватимете третього відгула протягом поточного місяця), а також самому собі (що Ви, нарешті, передоручите збір інформації для прийняття рішення своїм підлеглим) [33].

Можна нескінченно збільшувати перелік запланованих справ, але на їхнє виконання просто бракуватиме часу. До того ж часто такий список містить і справи менш важливі, а то й просто непотрібні. Встановлення пріоритетів допомагає позбутися більшості таких справ, але завжди існує велика спокуса робити те, що подобається, а не те, що потрібно. Тому насамперед варто навчитися говорити «ні» самому собі. Уміти це - означає уникати мимовільних поривів віддатися улюбленому заняттю й відкласти на потім більш важливі справи. Це досить важко, особливо коли завдання більш високих пріоритетів складніші й менш цікаві. Але без цього людина ризикує віддатися перебігу часу, втратити управління власним життям, втратити цілі й цілком потрапити під вплив мимовільних бажань.

Уміння говорити «ні» самому собі розвивається в міру того, як людина опановує навичкою самоуправління, виробляє власну систему й починає розуміти різницю між скороминущими захопленнями й перспективними цілями.

Тільки навчившись говорити «ні» самому собі, можна переходити до наступного етапу - учитися говорити «ні» іншим. І це є неодмінна умова: якщо людина не може приборкати самого себе, вона ніколи не зможе протистояти навіть незначному тиску інших людей.

Уміння говорити «ні» іншим - тонка наука, що вимагає обережного, зваженого підходу, оскільки, хоча в більшості стандартних ситуацій сказати «ні» - єдине правильне рішення, в окремих випадках воно може призвести до вельми несприятливих наслідків.

Форма, у якій надається відмова, багато в чому залежить від типу контактної аудиторії. Тактика відмови принципово розрізняється залежно від того, який рівень у соціальній, організаційній чи виробничій ієрархії займає людина, якій необхідно відмовити. Особливості вміння говорити «ні» мають три основні контактні групи. Це люди, рівні за статусом, люди нижчого та вищого статусу.

Першу контактну групу становлять люди, *нижчого за Ваш статусу*. Це, насамперед, підлеглі, а також випадкові відвідувачі й іноді діти (хоча взаємини з дітьми корисніше будувати на рівноправних началах). Дуже часто люди цієї групи зловживають



часом, вимагаючи до себе уваги у незначних справах. Безневинна фраза: «Чи не знайдете Ви для мене хвилину?» - звичайно означає: «Чи можна відволікти Вас на невизначено довгий час?». Тому необхідно навчитися швидко розпізнавати, наскільки важливою є справа, з якою звертається до Вас людина, і припиняти на самому початку розмови спроби перевалити на Вас її власні проблеми. Але при цьому не слід забувати, що бувають випадки, коли люди дійсно мають потребу у Вашій допомозі, а іноді це допомагає вирішенню загальних, у тому числі й Ваших власних, завдань [33].

*Аудиторію з більш високим статусом* становить, насамперед, Ваше безпосереднє начальство та люди, від яких Ви так чи інакше залежите. Досягнення незалежності - важливе надбання, але бути абсолютно не- залежним неможливо. Уміння говорити «ні» людям з більш високим статусом - істотний крок до знаходження такої незалежності. При спілкуванні з людьми цієї групи найскладнішою є ситуація, коли начальник реально не уявляє й не хоче уявити, наскільки здійсненним є дане ним завдання. В результаті Ви отримуєте зовсім нездійсненну в даних обставинах роботу або Вам установлюють нереальні терміни її виконання.

Тут необхідно пам'ятати: більшість людей найчастіше зацікавлена не в ідеальній якості, а у швидкості виконання. Якщо ж Ваш начальник настільки причепливий, що його постійно не влаштовує якість Вашої роботи, запасіться терпінням - і в процесі довгих і завязятих переговорів Ви зможете переконати його в нереальності виконання його завдання. Взаємодіючи з людьми цієї групи, пам'ятайте фразу, що прийшла з армійського фольклору: «Не поспішай виконувати наказ начальника. За ним піде інше, що скасовує попереднє». Це, звичайно, жарт, але, може бути, Ваш шеф ставиться до категорії саме таких начальників... [33].

До *аудиторії рівного статусу* належать колеги по роботі, друзі, чоловік (дружина), ділові партнери тощо. Ця контактна група найбільш складна з погляду вміння говорити «ні». Тут потрібна певна обережність і виваженість. Люди цієї групи мають потребу у Вас не більше, ніж Ви в них. Тому, говорячи - ні», потрібно ретельно підходити до оцінки ситуації, дотримувати

почуття міри, щоб не перестаратися із власною неприступністю. З іншого боку, дуже часто прохання цієї контактної аудиторії швидко забуваються самими прохачами або ж починають розцінюватися ними як справи малозначні. Тому потрібно навчитися розпізнавати такі прохання й припиняти їх на самому початку.

Взаємовідносини із цією контактною групою можуть ускладнюватися ще й тим, що люди самі не можуть сказати Вам «ні». Коли колега береться виконати доручення тільки тому, що не може сказати Вам «ні», дуже імовірно, що він буде затягувати з його виконанням, а може й зовсім залишить невиконаним. У результаті Ви гаєте час на очікування, замість того, щоб діяти. Проблеми залишаються невирішеними, досягнення цілі відсувається на невизначений час.

Ефективним способом вирішення проблеми відмови при взаємодії з аудиторією рівного статусу може стати «компроміс взаємної послуги» («Я зроблю це для тебе, але замість цього ти зробиш для мене інше») або «компроміс взаємної відмови від послуги» («Я не буду просити тебе зробити це, якщо ти не будеш просити мене зробити те») [33].

Наука говорити «ні» - дуже важка наука. І все-таки найважливіше - це сказати «ні» самому собі, тому що завжди великою є спокуса сказати «так». І цьому можна знайти безліч виправдань: Вам подобається ця робота, Вам нескладно це зробити, Ви не хочете скривдити товариша тощо. Часто така слабкість призводить до небажаних наслідків. Необхідно виявляти твердість і рішучість там, де це необхідно. «Ні» - це величезний резерв економії часу, свого й чужого. Але не тільки. Навчившись говорити «ні», Ви зможете підняти свій авторитет, тому що люди більш прихильно сприймають пряму відмову, чим прикриті мрячними обіцянками відкладання рішення проблеми. Запам'ятайте: сказати «так» і не виконати обіцянку набагато гірше, ніж твердо сказати «ні».

Телефонні розмови.

Телефон є найуживанішим засобом комунікації керівників та найбільшим поглиначем їхнього часу. Він не тільки допомагає вирішувати справи, не виходячи з кабінету, але й часто відволікає керівника від важливої справи. Телефонний дзвінок перериває

роботу і примушує керівника щоразу після закінчення розмови витратити додатковий час на відновлення стану виконуваної ним справи. Проте сьогоднішня управлінська праця без телефону просто неможлива. Тому варто вчитися використовувати цей комунікаційний засіб якомога ефективніше, не завдаючи при цьому шкоди власним справам та інтересам.

Л. Зайверт наводить *десять основних помилок* керівників, що виникають у зв'язку з телефонними розмовами:

1. Неясна ціль розмови.
2. Імпровізація під час підготовки до розмови.
3. Несприятливий час для дзвінка.
4. Пошук номера абонента.
5. Дзвінок без попередньої підготовки документів.
6. Попередньо не записані ключові слова.
7. Не пояснюється ціль розмови.
8. Монологи замість вислуховання з постановкою питань.
9. Не ведеться запис розмови по її закінченні.
10. Некоректні домовленості [33].

Під час розмови більшість фахівців рекомендують дотримуватися наступних правил:

1. Перш ніж набрати номер, необхідно чітко сформулювати мету розмови та скласти орієнтовний план її перебігу, викласти основні аргументи, продумати відповіді на можливі запитання.

2. Телефонна розмова з першої фрази повинна орієнтувати на її мету. Загальні питання про справи та здоров'я - запорука довгої розмови. Тому привітальний обмін фразами повинен відразу настроювати на зміст подальшої розмови.

3. Мету дзвінка необхідно повідомляти до початку розмови, і тільки потім пояснювати причини та уточнювати подробиці. Для забезпечення максимального результату корисним є використання «ефекту першого та останнього»: ключові аргументи необхідно наводити на початку та наприкінці розмови.

4. На питання необхідно відповідати коротко. Прискіпливі уточнення також не є предметом телефонної розмови. Закінчувати її необхідно, як тільки мету буде досягнуто.

5. В умінні розмовляти по телефону важливою навичкою є вміння слухати. Це означає не тільки розуміння того, що каже співрозмовник, але й відчуття того, що не буде сказане.

Ефективний керівник повинен відразу зрозуміти спосіб мислення свого співрозмовника і відповідати на його запитання у його ж манері.

6. Під час розмови необхідно заохочувати до співробітництва, вживаючи фрази типу: «Так буде нормально?», «Ви із мною згодні?» тощо.

7. Перебіг розмови та її результати необхідно конспектувати, аби мати в подальшому можливість відтворити певні факти, цифри або імена. Корисним тут може бути також запис телефонної розмови на диктофон (звичайно, за умови згоди співрозмовника).

Наступні правила регулюють режим здійснення телефонних дзвінків.

8. Якщо це можливо, необхідно доручити відповідати на телефонні дзвінки комусь іншому.

9. Керівник повинен мати як час для телефонних дзвінків, так і час, коли він не відповідає ні на які дзвінки.

10. «Важкі» телефонні розмови необхідно здійснювати щонайскоріше.

11. Ініціатива телефонної розмови дозволяє одержати значну перевагу в рішенні питання.

12. В певний час доцільно користуватися автовідповідачем.

Ці правила багато в чому допомагають заощадити особистий час. Але, розмовляючи по телефону, не слід забувати й про час співрозмовника. Тут корисно враховувати наступні рекомендації [33].

1. Завжди намагайтеся зняти трубку до третього звукового сигналу. Зайва поспішність у цьому випадку може створити неправильне враження про Вас у Вашого співрозмовника; але, забарившись, Ви ризикуєте втратити розмову й створити собі негативну репутацію.

2. Відкладіть на час розмови свої поточні справи і приділіть увагу співрозмовнику.

3. Навчіть персонал офісу вести телефонні розмови.

4. Ніколи не відповідайте на телефонні дзвінки, призначені іншим людям.

5. Якщо ви обіцяли передзвонити, зробіть це.

6. Якщо Ви не знаєте, як відповісти на запитання або

розв'язати проблему, зізнайтеся в цьому й пообіцяйте у відповідному дзвінку повідомити потрібну інформацію.

7. Завжди дякуєте співрозмовникові за те, що він узяв на себе обов'язок подзвонити.

8. Дозвольте Вашому співрозмовнику самому закінчити розмову. Подивіться на результати аналізу використання власного часу й зверніть увагу на те, скільки часу Ви віддаєте телефонним дзвінкам. Уважно перечитайте наведені вище правила й визначте, як, виконуючи їх, Ви могли б скоротити втрату свого часу.

Розмова по телефону - джерело істотного резерву економії часу. Про це потрібно пам'ятати щораз, знімаючи слухавку. Це найдоступніший резерв, що ми здобуваємо практично без особливих зусиль. Досить лише добре засвоїти кілька простих правил.

Навчитися правильно розмовляти по телефону корисно ще й тому, що ця навичка дозволяє з легкістю перейти до освоєння більш складних навичок, пов'язаних з міжособистісним спілкуванням. Іншими словами, вміння розмовляти по телефону - ключ до підвищення ефективності групової роботи [33].

### **Контрольні питання**

1. Охарактеризуйте час як ресурс
2. Що являє собою тайм-менеджмент?
3. Назвіть канали втрат робочого часу в управлінців.
4. Назвіть основні причини втрат часу працівниками апарату управління.
5. Назвіть основні правила ефективного використання часу
6. Що таке поглиначі часу?
7. Які існують техніки психологічної боротьби з відкладанням?
8. Як можна використати проміжки в роботі?
9. Поясніть різницю між різними за статусом аудиторіями.
10. Назвіть основні правила ведення телефонних переговорів.

*Людина, яка слідує за натовпом, як правило, пройде не далі, ніж натовп. Людина, яка ходить сама по собі, зможе, ймовірно, опинитися в таких місцях, де ніхто ніколи не був.*  
*Альберт Ейнштейн*

## **ТЕМА 8**

### **Самотивація, самоконтроль, самовиховання в діяльності керівника**

**Мета:** з'ясувати сутність і роль мотивації та самотивації, контролю та самоконтролю в діяльності керівника, з'ясувати значення самовиховання як методу самовдосконалення.

**Ключові поняття:** мотивація, самотивація, демотивація, контроль, самоконтроль, самовдосконалення, самовиховання

#### **ПЛАН**

1. Особливості мотивації та самотивації в діяльності керівника.
2. Секрети самотивації.
3. Контроль та самоконтроль.
4. Самовиховання як метод самовдосконалення.

#### **1. Особливості мотивації та самотивації в діяльності керівника**

Мотивація керівника.

Мотивація - це стан особи, який визначає, наскільки активно і з якою направленістю людина діє у відповідній ситуації. Мотив - це причина, повід, необхідність діяти, спонукання до будь-чого [35].

Самотивацію зараз розглядають як частину соціального інтелекту людини. Її визначає те, наскільки швидко людина адаптується в мінливій ситуації, може соціалізуватися в суспільстві, наскільки вона є емоційно чутливою до змін у поведінці співрозмовника тощо. Сьогодні соціальний інтелект - щоправда, в окремих випадках - визнається вищим, аніж інтелект загальний.

*Самотивація* - це стан людини, при якому вона самостійно викликає у себе бажання виконувати певні дії з метою реалізації поставленого завдання.

Для того щоб мотивувати, людина повинна володіти підприємницькими здібностями, швидкістю думки, гнучкістю, адже саме самотивація стає інструментом успіху [19].

Ефективний керівник повинен добре знати поведінку людей і груп, а також активно використовувати свої знання в щоденній роботі. Мотивація споріднена з поняттям «відношення», які також активізують і направляють поведінку людини. Мотивація складається з двох частин: діяльність і направленість. Різниця між цими двома поняттями полягає в тому, що мотивація пов'язана з відповідною ситуацією, а відношення має більш стійкий характер і є довготривалішим. Наприклад, відношення до роботи змінюються відносно повільно, а мотивація коливається в залежності від робочої ситуації [35].

Експериментальні дослідження та досвід показують, що співвідношення діяльності, чи активності, і результативності роботи визначаються кривою лінією. Спочатку по мірі зростання активності результати покращуються. Згодом у відповідному діапазоні активності результати залишаються приблизно на одному рівні. Цей діапазон називається оптимальним діапазоном активності. Тут досягаються найкращі результати. Коли активність перевищує межу оптимального діапазону, результати починають погіршуватись. Начальник повинен прагнути не зверхактивності підлеглих, а зростання їх активності до оптимального рівня. Однак тільки активність не дає необхідної мотивації. Людина може працювати добросовісно, бути активною, але направляти свою діяльність не в ту сторону. Така ситуація може бути спричинена тим, що підлеглий не знає кінцевих цілей. Він не може по тій чи іншій причині досягнути їх і замінює їх іншими, неправильними. Причиною може бути і недостатній контроль, а також управління даним процесом. До неправильної направленості може також привести конфлікт між власними потребами і цілями персоналу при даних цілях діяльності.

Тому, коли керівник пояснює сам собі, як найкращим чином забезпечити мотивацію персоналу, то має на увазі дві його

складові частини. Приділяючи їм належну увагу, керівники зможуть покращити не тільки мотивацію персоналу, але й власну мотивацію.

Розглянемо загальні принципи створення і підтримки власної мотивації

*Постійна мотивація породжується роботою.* Тому керівник повинен свідомо здійснювати пошук мотивації персоналу в її привабливості, творчому характері, вимогливості та відповідальності. Ефективний керівник повинен турбуватися проте, щоб зміст роботи обновлювався достатньо швидко.

*Чітке визначення результатів роботи, а також постановка і оцінка цілей покращують мотивацію.* Участь персоналу по мірі доцільності в плануванні і розвитку в першу чергу власної роботи і діяльності підрозділу покращують мотивацію. Повага, довіра, відкрите та щире відношення до підлеглих підсилює їх мотивацію. Керівник повинен проявляти інтерес не тільки до їх роботи, але і до них, як до особистостей і демонструвати цей інтерес своєю щоденною поведінкою.

*Визнання і подяка за досягнуті результати також дають мотивацію.* Визнання і подяка повинні бути простими, природними і лаконічними, але разом з тим і щирими та сердечними. Коли людина відчуває невпевненість в собі чи втомленість, тоді подяка прибавляє нової сили.

*Мотиваторами виступають різного роду винагороди.* Це - грошові винагороди, знаки пошани, премії за ініціативу, пам'ятні подарунки, надані відпустки.

*В якості фактора мотивації виступає делегування повноваження відповідальності за діяльність, результати та повноваження приймати рішення.* Персонал заохочується до розширення своїх повноважень, а не до надмірного педантичного дотримання його меж.

*1. Просування по службі і відповідні плани на майбутнє, професійне зростання є хорошими чинниками мотивації.* Плани просування по службі не повинні бути точним і довгостроковим абсолютом; вони повинні представляти собою зрозумілий та чіткий альтернативний варіант сьогоденної діяльності.



2. Використання особистих розробок персоналу також є суттєвим мотиватором. Керівництву варто підкреслювати цінність і значення роботи кожного робітника.

3. Виявлення та зменшення числа чинників, які перешкоджають досягненню результатів, покращує можливості мотивації [35].

Мотивація визначається типом підприємства, родом діяльності, ситуацією у зовнішньому середовищі, особистими цілями людини і багатьма іншими аспектами.

Управління мотивацією людей допомагає не тільки бути успішними в бізнесі, а й створює сприятливий психологічний клімат у колективі.

Мотивація праці належить до тих проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася значна увага.

Вітчизняні теорія і практика мотивації праці, як правило, зводяться до оплати праці, заснованої на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах [19].

Самотивація керівника

Самотивація (з англ. self motivation) - «мотивація себе». Самомотивація - це вміння тривалий час обходитися без зовнішніх стимулів і контролю в різних ситуаціях, які з вами трапляються, зокрема на роботі; здатність вашого персоналу

- важких ситуаціях та умовах необхідний час обходитися без зовнішньої підтримки і заохочення; процес виховання впевненості в собі, явище, яке породжене ієрархією потреб людини.

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

Самотивацією найчастіше володіють особи, яких спонукає до роботи прагнення максимально розкрити свої таланти і можливості. Саме тому самотивацію можна скоріше назвати життєвою позицією, а ніж управлінською характеристикою. В бізнесі ця якість в більшій мірі притаманна керівникам вищої та

*середньої ланок управління, а також спеціалістам з високим професійним рівнем.*

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

Розглянемо основну складову механізму самомотивації: переконання себе, що ви хочете і можете виконати все якісно, талановито і совісно. *Пам'ятайте:* є дуже багато способів домовитися із собою, щоб ефективність роботи не залежала від настрою.

Існують декілька прийомів самомотивації:

Перший «цеглинка», з якого будується самомотивація, - це причина (мета, мрія). Ніщо так не демотивує людини, як безглузда діяльність. Неможливо робити щось із задоволенням, якщо ви не знаєте, навіщо ви це робите. Перш ніж взятися за роботу, запитайте себе: «Навіщо мені це потрібно?» Мета може бути конкретною («за цю роботу я отримаю певну суму грошей») або більш абстрактною («ця робота допоможе мені поліпшити мої навички»), але вона повинна бути обов'язково. Якщо вам здається, що мету знайти неможливо, - може, ви й правда займаєтеся не тим, чим потрібно?

Друга складова самомотивації - це змагання. Але змагання не з іншими, а з самим собою. Конкуренція з колегами часто вибиває нас з колії, демотивує і підриває колективний дух - особливо якщо порівняння явно не на нашу користь. До того ж, кожна людина має свої сильні і слабкі сторони. А от порівнювати себе-справжнього з собою-минулим - це відмінна самомотивація. Помічайте ваш прогрес («А ось це в мене виходить краще, ніж раніше») і не зупиняйтеся на досягнутому. Головне - не перегнути палицю і не чіплятися за минулі помилки. Робіть з них висновки, але відпускайте негативні емоції - вони заважають продуктивності.

Третя сходинка на шляху до успішної самомотивації - це винагорода.

Якщо винагорода, спочатку передбачена за виконання роботи, вас не надихає, придумайте самі, чим ви нагородите себе за

успішне досягнення мети. Наприклад: «Якщо я вчасно здам звіт, то я все-таки куплю собі ці нові туфлі на шнурівці». Або «Якщо я закінчу за два дні замовлені десять статей, я нарешті сходжу в новий паб». Хоча «якщо» краще замінити на «коли». Головне - щоб винагорода справді була для вас привабливою [35].

Установки людини: позитив - негатив;

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

Рефреймінг може будуватися за декількома принципами:

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

- *виявлення переваг будь-якої ситуації або кожної якості людини, використання у формулюваннях слова «зате*»: «Він повільний, зате ретельно все перевіряє й не допускає помилок»;

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

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

Використання рефреймінгу в жодному разі не має на увазі обману: всі факти, що характеризують іншу сторону події, явища або якості людини обов'язково повинні відповідати дійсності. Бажано, щоб керівники, рекомендуючи цей прийом співробітникам, показували також його переваги для самомотивації [35].

Всі ці методи - це позитивна самомотивація, вона схожа на нашу дитячому «я зумію, я зможу». Але на деяких такі методи, на жаль, не діють.

Деяким більше підходить негативна самомотивація. Якщо в позитивній самомотивації ведучим був мотив досягнення успіху, то в негативній мотив уникнення невдачі. Позитивна самомотивація налаштовує нас на те, що в разі успішного виконання роботи нас чекає щось хороше. А девіз негативної самомотивації може звучати так: «напартачив - чекай невдачі!». Негативна самомотивація - це порівняння себе з іншими, це чітке уявлення неприємностей, які чекають у випадку невдачі. У деяких випадках доводиться «залучати» помічників з боку. Наприклад, можна оголосити свої цілі публічно при якомога більшій кількості свідків. Деяким працюється продуктивніше, коли вони знають, що в разі невдачі їх буде зневажати весь відділ.

Самомотивація потрібна всім: начальникам і підлеглим. Саме самомотивація допомагає нам не перетворитися у всіма зневажаються офісний планктон, який з 9 до 6 розкладає пасьянс «Косинка», мріючи швидше піти додому. Не чекайте, поки хтось додасть вашій роботі зміст, зробіть її цікавою та захоплюючою. Мотивуйте себе самі!

Варто зазначити, що в процесі самомотивації менеджер повинен враховувати індивідуальні (особистісні) відмінності. Коли менеджер реалізує власні життєві і професійні задуми та плани через продуктивні форми організаційної поведінки та виробничу активність - це означає, що його самомотивація досягла успіху [35].

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

- відсутність визнання, публічного заохочення, кар'єрного зростання;

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

Основним факторам демотивації також є наступні:

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

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

- невідповідність дійсності очікуванням;

- особисті проблеми співробітника [31].

## **2. Секрети самомотивації**

*Перший секрет самомотивації.*

Щоб виробити нову поведінку і придбати нову звичку, людині необхідний 21 день. При цьому нову поведінку ми можемо виробити тільки в тому випадку, якщо здійснюємо постійний усвідомлений контроль своєї діяльності в ході всіх 3 тижнів зміни. Цей контроль не повинен замикатися тільки на області, де заявлене завдання, а враховувати всі області нашого життя - кар'єру, фінанси, сім'ю, дружні відносини, навчання і т.д., забезпечуючи збереження життєвого балансу.

Що необхідно зробити, щоб створити нову «зону комфорту» в нашому прикладі? Необхідно запустити механізм самомотивації персоналу. Мудрість древніх говорить: можна підвести коня до

водопою, але не можна змусити його пити. Можна грамотно поставити завдання підлеглому, але це не означає, що він буде щосили прагнути його виконати.

Самотивація - прийняття людиною нових умов діяльності з відповідальністю за результат і з внутрішнім контролем за досягненням мети. Щоб щось зробити, треба відчувати внутрішню усвідомлену необхідність, внутрішню неминучість цього кроку.

*Другий секрет самотивації.*

Необхідно пам'ятати про принцип «10:1». При роботі з персоналом в довгостроковому періоді кількість похвал має бути в десять разів більше, ніж критичних зауважень на адресу співробітників. Хвалити потрібно навіть в тому випадку, коли реальних досягнень у співробітника ще немає. Це збільшить успішність роботи підлеглого, а значить, і всієї організації. Звичайно, якщо похвала щира, а не перетворюється в ритуальний повтор фрази «молодець, у тебе все вийде» кожному співробітнику по 3 рази на день.

*Третій секрет самотивації.*

При досягненні нової «зони комфорту» людину мотивують: досягнення, надання додаткової відповідальності, виклик, творчість та інші нематеріальні фактори. Саме так і тільки так можна запалити вогонь нових досягнень.

Набір цих факторів індивідуальний для кожного співробітника. У коучингу існує набір технік, що дозволяють виявити їх сукупність для кожного співробітника і допомогти йому її усвідомити, запустити енергію руху людини.

*Четвертий секрет самотивації.*

Гроші не мотивують, але щоб вогонь горів, необхідно забезпечити постійну наявність палива, підкладати «гілки». Слова керівника матимуть значення тільки в тому випадку, якщо кожен співробітник матиме початкову фінансову «зону комфорту». Базове матеріальне забезпечення «турбота про овець свого стада» - не рушійний фактор, але необхідна початкова умова для виникнення самотивації, вони гарантують стабільність, в той час як інструменти самотивації працюють на розвиток і рух вперед.

*П'ятий секрет самотивації.*

Щоб факел не згас, необхідно стежити за вогнем. У древніх слов'ян на капищі для підтримання священного вогню 24 години на добу, завжди перебувала спеціальна дівчина-жриця. Якщо вогонь гас, дівчину кидали з обриву у вир.

Підтримка власної мотивації

Ви можете застосовувати мотивацію до себе шляхом:

- створення позитивного образу самого себе;
- періодичного перегляду своїх особистих цілей і завдань;
- регулярного підведення підсумків, яких ви досягли;
- підбадьорення самого себе (радійте, стрибайте, співайте пісні після завершення складного завдання);
- пошуку проблем як можливості проявити себе;
- прагнення до досягнення кращих результатів;
- виконання покладених на Вас завдань і досягнення їх;
- встановлення виду самозбереження за досягненням кращих результатів;
- самонавчання на своїх досягненнях і невдачах;
- дбайливе ставлення до свого здоров'я (харчування, відпочинку і фізичного стану).

Не існує постійних перемог. Адже наше життя - це чергування удач і поразок. Але нерідко поразка виявляється першим випробуванням на шляху до успіху. Буває, щоб виграти війну, потрібно програти кілька битв. Завдяки своїм помилкам, а не перемогам ви можете дізнатися більше. У разі невдач не лайте себе за поразку, а намагайтеся забути про це. Ви не перша і, звичайно, не остання людина, яка зазнала невдачі.

Найважливіше в житті - це вміння виробляти у себе певне умонастроювання, позитивне ставлення до навколишнього світу. Французький філософ Монтень жив під девізом: «людина страждає не стільки від того, що відбувається, скільки від того, як вона оцінює те, що відбувається». Засмученій людині перш за все треба посміхнутися широко, весело і від щирого серця, розправити плечі, а потім спробувати заспівати куплет з якої-небудь веселої пісеньки. Ніхто не в силах образити і засмутити вас, якщо ви цього не захочете. Не можна концентруватися на поганому. Вносьте в усі службові справи більше позитивного настрою! Нехай чергова поразка стане найкращим мотиватором. Опустившись на дно, людині залишається єдиний шлях - наверх.

Розглядайте невдачу як невід'ємну частину шляху до успіху. Переживання не змінює нічого навколо, крім ваших думок. Не дозволяйте слабкостям затьмарити ваші сильні сторони. Але якщо ситуація вас лякає, запитайте себе: «що я можу зробити, скориставшись тим, що у мене є»?

Вирішуючи складне завдання, визнайте, що ви не зможете здобути повну перемогу, так само, як не зможете зазнати повної поразки. І тоді ви, безсумнівно, опинитеся десь посередині.

Ніколи негативно не оцінюйте вашу нинішню ситуацію, це буде блокувати рух до чогось нового, до розвитку. Вірте в себе. Не впадайте у відчай, якщо здається, що ніхто в вас вже не вірить.

Не має значення, скільки разів ви падали, важливо те, скільки разів ви піднімалися. Знаходьте плюси в невідгідній ситуації і орієнтуйтеся на них. Ніколи не здавайтесь. Постійно використовуйте позитивні навіювання (все, що вам в собі подобається, і чим ви захоплюєтеся) і регулярно повторюйте:

- у мене все добре виходить;
- я зможу це зробити;
- якщо я захочу, то зможу;
- я пишаюся своєю роботою;
- у мене викликає найбільшу гордість дуже важка робота, яку я зробив;
- я навчився робити цю роботу;
- оточуючі вважають, що у мене все виходить;
- я досяг успіхів;
- я надаю допомогу іншим;
- я розташований до роботи;
- сьогодні я буду щасливий;
- я подбаю про своє здоров'я;
- я виконаю все те, що призначено на сьогоднішній день.

Знайдіть фразу, яка вас мотивує, напишіть її на листочку паперу, помістіть на робочому місці, в автомобілі або носіть з собою. Але якщо в голову прийде застереження - виправдання власної бездіяльності - дістаньте цей листок, прочитайте те, що на ньому написано. І переконайте себе, що Ви зможете досягти поставленої мети.

У процесі самомотивування менеджерам необхідно враховувати індивідуальні (особистісні) відмінності. Відмінності



в перевагах. Коли менеджер реалізує свої життєві та професійні задуми через продуктивні форми організаційної поведінки, виробничу активність - це означає, що його самотивування досягло успіху.

### **3. Контроль та самоконтроль**

Істотним етапом управління власною діяльністю є *контроль*, що дозволяє людині визначити, наскільки правильно вона рухається до досягнення своїх цілей і в якій мірі поставлені цілі вже досягнуті. Основним завданням контролю є процес забезпечення досягнення поставлених цілей і реалізації місії людини. Контроль дозволяє визначити раціональність дій, а не їхню відповідність наміченим планам. У міру одержання зворотного зв'язку плани необхідно змінювати й пристосовувати до поточної ситуації. Сутність контролю полягає у порівнянні бажаних результатів з реально отриманими.

Контроль як функція самоменеджменту охоплює 4 завдання.

1. Осмислення фактичного стану (Що досягнуто до моменту аналізу?).
2. Порівняння запланованого з досягнутим (У якій мірі досягнута поставлена ціль? Які відхилення мають місце?)
3. Аналіз причин відхилення від цілі.
4. Корегування за встановленими відхиленнями.

У практиці управління розрізняють три види контролю: попередній, поточний та підсумковий [33].

*Попередній контроль* реалізується через правила, процедури, поведінку тощо. Він призначений для визначення й характеристики вихідного стану, у якому перебуває людина, приступаючи до реалізації своїх цілей. В самоменеджменті функцію попереднього контролю певною мірою виконує самооцінка особистості. Поточний контроль також має місце на етапі встановлення цілей, а саме тоді, коли виникає необхідність у визначенні ресурсів та можливостей, необхідних для досягнення цілей. Перевірка наявних ресурсів також є однією із форм реалізації попереднього контролю.

*Поточний контроль* представляє собою порівняння попередніх планових та фактичних результатів досягнення поставлених цілей. Він передбачає періодичне одержання

відповідей на наступні питання:

1. Чи виконуєте Ви дійсно необхідні завдання?
2. Чи виконуєте Ви завдання за їхньою пріоритетністю?
3. Чи відповідають терміни виконання завдань планам?
4. Що є причиною відхилення від наміченого в плані?
5. Чи багато часу йде у Вас на виконання незапланованих завдань?

6. Наскільки ефективно Ви справляєтеся з поглиначами часу?

*Контроль результатів, або підсумковий контроль* здійснюється за результатами досягнення певної цілі і передбачає відповіді на наступні питання для кожної з поставлених цілей.

1. Наскільки повно досягнуто поставлену ціль?
2. Чи задоволені Ви досягнутими результатами?
3. Що могло бути виконане із запланованого?
4. У чому причина неповного досягнення цілей?
5. Що потрібно зробити, щоб у майбутньому одержувати більш задовільні результати?

Особливістю функції контролю в самоменеджменті є те, що здійснювати його повинен кожен самостійно, тобто найбільш ефективною формою контролю є самоконтроль.

Більшість людей вважає, що вони знають про себе все, що їм добре відомі їхні сильні й слабкі сторони. Насправді ж уявлення про самого себе далеко не завжди відповідають дійсності. Люди, як правило, більш інформовані про свої слабкості; сильні ж їхні сторони переважно залишаються нерозкритими (хоча і в оцінці слабких сторін люди часто помиляються). Разом з тим кожна людина може досягти успіху тільки завдяки своїм сильним сторонам. штапаук

Питанню адекватної самооцінки особистості присвячено достатню кількість публікацій, його вирішують за допомогою найрізноманітніших методик, деякі з яких було розглянуто в контексті самосвідомості особистості. Проте чи не найефективнішим засобом самоаналізу є *зворотній зв'язок*, що завершує функцію контролю та виступає передумовою подальшого вдосконалення самосвідомості. Сутність зворотного зв'язку полягає в постійному періодичному виявленні своїх сильних і слабких сторін шляхом дослідження власної поведінки поведження в різних ситуаціях і оцінки її впливу на досягнення

поставлених цілей. Зворотній зв'язок, зокрема, дозволяє одержати відповідь, у яких питаннях людина не є компетентною, не має сильних сторін і тому не може досягти позитивних результатів.

На думку П. Друкера, постійний зворотній зв'язок дозволяє зробити наступні практичні висновки<sup>1</sup>:

1. Необхідно концентруватися на своїх сильних сторонах. Буквально помістити себе в те середовище (виробниче, соціальне, психологічне), у якому сильні сторони можуть давати найбільшу віддачу.

2. Важливе правило ефективного управління самим собою полягає в тому, що вчитися потрібно завжди. Жодна людина не є досконалою. Але в кожній є можливість стати більш компетентною і наблизитися до власного ідеалу. Тому варто працювати над поліпшенням своїх сильних сторін. По мірі їх розуміння робота з їхнього розвитку повинна тривати на основі планового початку.

3. Зворотній зв'язок може показати, яку галузь знань і навичок людина ігнорує. Для більшості людей, особливо тих, хто має більші знання й високу компетентність в певній області, властиве неприйняття знань і навичок, що не відносяться до їхньої повсякденної діяльності. Зворотній зв'язок здатен показати, що основна причина поганих результатів в тому, що люди дещо знають недостатньо або не хочуть знати те, що виходить за рамки їхньої спеціальності. Необхідно перебороти ігнорування суміжних знань і навичок, щоб найбільш ефективно використати свої сильні сторони.

4. Зворотній зв'язок допомагає позбутися поганих навичок - дій, які, як правило, можна виконувати або не виконувати, але які негативно впливають на особисту ефективність.

5. Зворотній зв'язок може показати, що причиною невиконання плану є відхилення від розроблених заходів щодо його реалізації. Багато з людей вважають, що ідеї рухають гори й тому часто чудові плановики зупиняються, коли план уже складений. Але гарний план - це тільки початок шляху до успіху. Необхідно знайти людей, які будуть сприяти його реалізації, пояснити їм їхні завдання, адаптувати або змінити план під час виконання, можливо, змінити масштаби завдань.

6. Коли результати не відповідають очікуванням, можна визначити, в якому напрямку людина не повинна продовжувати реалізацію своїх планів, в якій галузі у неї відсутній мінімум необхідних навичок. Оскільки таких ділянок для будь-якої людини досить багато, інформація про них являє велику цінність. А знання й продуманість ведуть до узгодженості із самим собою. Наприклад, людям, не схильним до розумової діяльності, не варто найматися на відповідну роботу й намагатися що-небудь робити в цій сфері [33].

Необхідно прикладати якнайменше зусиль для поліпшення положення в тих областях, у яких Ви маєте низьку компетентність; концентруватися треба на областях, які є Вашими сильними сторонами. Набагато більше часу й зусиль забирає перехід від некомпетентності до посередності, ніж перехід від досягнень до видатних результатів. Чимало людей, організацій, і, насамперед, викладачів намагаються сконцентруватися на тому, аби некомпетентну особистість перевести в розряд особистостей пересічних, у той час як основна енергія й ресурси повинні направлятися на перетворення компетентної особистості у видатну.

*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 [31].

*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.

Завдання самоконтролю

Регулююча функція самоконтролю дозволяє людині вирішувати завдання, поставлені їм самим або запропоновані ким-небудь. 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. Як практичний психолог, я особливо важливе місце відводжу

емоційному самоконтролю - адже саме в області емоцій і почуттів найбільш повно проявляється несвідоме, внутрішнє життя особистості, її психічна реальність.

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 [31].

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 [31].

Форми і навички самоконтролю

Емоційний самоконтроль може набувати в деяких випадках форми внутрішнього діалогу з самим собою - людям, що підтримують його, можливо, знайомі поганий настрої і спалахи емоцій. У громадському транспорті або інших місцях, де багато

людей, нерідко трапляється стикатися з грубістю, нахабством, проявами агресії. Люди імпульсивні, піддаючись емоціям, можливо, можуть затіяти сварку, справа може дійти і до бійки, але ті, хто досить добре контролює себе, зможуть знайти гідну відповідь, побічно продемонструвавши людині, що вона не права, і викликавши повагу до себе.

Якщо особистість здатна усвідомити пережиту ситуацію і встановити баланс між емоціями (пережитим станом) і свідомістю, їй легше контролювати їх прояви і не допустити негативної поведінки, направляючи емоції в правильне русло. У деяких випадках, наприклад, пов'язаних з бізнесом, роботою, соціальними відносинами, що вимагають самодисципліни, витримки, мистецтва володіння собою, навички самоконтролю вкрай важливі. Уявіть собі керівника компанії або іншого топ-менеджера, який, розуміючи, що підлеглі на засіданні Ради директорів представили звіт, з якого випливає, що вони з рук геть погано впоралися з роботою, починає стукати кулаком по столу або кричати на співробітників. Імпульсивність емоційно заражає, але далеко не завжди сприяє ефективності діяльності. Але якщо керівник досить добре володіє собою, якщо його самоконтроль на досить високому рівні, він поведе себе інакше. Він буде усвідомлювати невдачі команди, але не буде поспішати з судженнями. Продумавши питання, він скличе співробітників, поділиться своїм ставленням до того, що трапилося і, в манері, вільній від агресії і конфронтаційності, винесе зважене рішення.

#### **4. Самовиховання як метод самовдосконалення**

Одне з найбільш важких завдань самовиховання керівника - навчитися самовладанню, тобто вмінню зовні спокійно ставитися до надзвичайних подій, до проступків підлеглих.

Самовиховання спрямоване на формування духовних потреб. Незамінну роль в самовихованні на протязі всього життя відіграють книги. Вони допомагають нам познайомитися з цікавими людьми, спілкування з якими зробить нас кращими, розумніми. Книги розповідають про величезні потенційні можливості людини в інтелектуальній, духовній, фізичній сферах.

У виробленні моральної культури, мужності, у формуванні ерудиції, в умінні керувати людьми чималу роль відіграють прийоми самовдосконалення.

Самовдосконалення починається з самооцінки. Людина повинна точно знати, які якості слід виховувати у себе. Самооцінка формується шляхом порівнювання себе з іншими людьми і шляхом зіставлення рівня своїх домагань з результатами своєї діяльності.

Адекватна самооцінка дозволяє правильно сформулювати цілі самовиховання. Вона формується в тих випадках, коли суб'єкт виявляє думку про себе і свої вчинки у людей, з якими контактує: в сім'ї, навчальному закладі, на відпочинку; критично зіставляє себе з оточуючими.

Занижена самооцінка самого керівника безпосередньо впливає на його ставлення до підлеглих. Керівник з низькою самооцінкою часто буває несправедливим до підлеглих, яких вважає розумнішими за себе. Він, як правило, недовірливий і негативно ставиться до тих, хто, як йому здається, його не любить, не поважає. Він прагне до авторитарного стилю управління, встановлення жорсткої дисципліни. Вважає, що кожен підлеглий намагається його обдурити, позаочі посміюється над ним, звідси з'являються підозрілість, невіра в чесність співробітників. Завищена самооцінка віддаляє керівника від підлеглих, колег, заважає встановленню нормальних ділових відносин, створенню позитивного психологічного клімату в колективі. Трохи завищена самооцінка, якщо вона не веде до себелюбства, зарозумілості, зазнайства, не страшна. Вона обов'язково сприяє досягненню успіхів в будь-якому виді діяльності.

Самонаказ - це коротке, уривчасте розпорядження, зроблене самому собі: «Розмовляти спокійно!», «Не піддаватися на провокацію!», «Мовчати!». Він допомагає стримувати емоції, вести себе гідно, дотримуватися вимог етики.

Серед обов'язків керівника є такі, виконувати які неприємно. Вони малоцікаві, виконуються кілька років поспіль, змушують не відволікатися, тримати себе в узді, стримувати емоції. Але моральні норми ставлення до праці, професійний обов'язок

змушують неухильно виконувати і ці обов'язки. Ось тут його помічником і може стати самонаказ.

Самонавіювання допомагає вести себе, не виходячи за рамки прийнятих в даному суспільстві правил культурної поведінки, володіти собою в найважчих ситуаціях. Воно може бути також застосовано в процесі самовиховання будь-яких якостей особистості. Протягом декількох тижнів, а іноді і місяців з метою зміни поведінки в необхідну сторону по багато разів на день вимовляється задалегідь підготовлена фраза: «Я ні за яких обставин не буду підвищувати голос», «Я буду слухати співрозмовника, не перебиваючи, як би важко мені не було», «Мене не виведуть з себе ніякі зауваження оточуючих». Робиться це повторення завчених формул до тих пір, поки впевненість не стає непохитною, не залишаючи ні тіні сумнівів в можливості впоратися з собою, вести себе відповідно до самонавіювання.

Самопідтримка. У багатьох життєвих ситуаціях доцільно «озирнутися назад», згадати про свої успіхи в аналогічному становищі. Минулі успіхи говорять людині про його можливості, приховані резерви в духовній, інтелектуальній, вольовій сферах і додають впевненості у свої сили. Підбадьорюючи себе, треба не боротися зі своїми недоліками, а змінювати своє ставлення до них.

Самокорегування. Самокоригування дає можливість коригувати канал пристрастей, привчає тримати себе в руках, швидко заспокоюватися в складних ситуаціях.

Самокоригування дозволяє перетворити хаос негативних думок, що руйнують життєвий потенціал, в гармонійну структуру. Якщо таке перетворення відбувається свідомо, то воно призводить до більш ефективного використання життєвої енергії особистості.

Саморегулювання. Саморегулювання передбачає навчання вмінню стежити за зовнішніми проявами емоційних станів. Змінюючи зовнішнє вираження емоцій, можна регулювати свій внутрішній психічний стан.

Самостимулювання. Ряду керівників, в першу чергу недовірливим і самолюбивим людям, велику допомогу в самовихованні можуть надати методи самозаохочення і самонаказу.



Уміння керувати своїми почуттями. Керівник, схильний до різних впливів протягом робочого дня. Але піддаватися цим впливам, а тим більше «виходити з себе» не можна. Емоції в цьому випадку можуть прийняти різний характер, аж до спалахів гніву. Вони небезпечні тим, що в цей момент контроль людини над своєю поведінкою втрачається.

Проблема самоорганізації в емоційно-вольовій сфері є найбільш зрозумілою багатьом керівникам. Але ця думка виникає тому, що психологічну підготовку керівника часто зводять до вміння стримуватися в спілкуванні з людьми або до здатності управляти своїм настроєм.

Для того щоб рівень психічної самоорганізації керівника був високий, він повинен бути наполегливим, мати сильну волю, психологічну стійкість, бути врівноваженим і рішучим.

Певні психічні якості, наведені вище, які необхідні для вирішення виникаючих проблем, дуже рідко виробляються у керівника без спеціального тренування. Щоб грати певні психологічні ролі (бути жорстким у вимогах або, навпаки, дати простір демократичному образу діяльності), необхідно поряд з високою чутливістю до вимог обстановки вміння підпорядковувати справі свою емоційну сферу. Самовладання, вміння не розгубитися в складних ситуаціях, витримка - все це характеризує людину, яка вміє управляти своєю психікою. Але характеризує не повністю. Керівник повинен вміння реалізувати намічені програми, коли умови не сприяють інтенсивній діяльності, вміння налаштувати себе на будь-який необхідний рівень активності.

Керівник повинен мати здатність залучати до себе людей, своєю поведінкою викликати у них доброзичливе до себе ставлення, повагу і повну довіру, демонструвати моральні та ділові якості; повинен контролювати вчинки, почуття і емоції, придумувати тактику поведінки, так як керівник постійно знаходиться під наглядом своїх підлеглих і «настрій» керівника сильно позначається на роботі багатьох підлеглих.

Внутрішній контроль над зовнішніми проявами емоцій і почуттів в усі часи ставився до безперечних достоїнств людини і вважався рисою сильних особистостей.

Для керівника це властивість людини, напевно, навіть більш необхідна, ніж людям інших професій. Адже від керівника залежить дуже багато (він повинен приймати рішення, що стосуються багатьох людей, різних сфер виробництва, де немає місця рішенням, прийнятим під впливом того чи іншого емоційного стану). А багато керівників практично зовсім не вміють контролювати внутрішні процеси і відносно не вміють контролювати зовнішні. Емоції необхідні людині для нормального функціонування так само, як їжа або вода.

Таким чином, психологічна підготовка керівника до своєї діяльності - це, в першу чергу, вміння управляти своїми почуттями, а також вміння управляти психологічним станом інших людей.

### **Контрольні питання**

1. Мотивація і самомотивація як інструменти успіху.
2. Секрети самомотивації.
3. Сутність поняття «контроль» в самоменеджменті?
4. Які види контролю Вам відомі?
5. У чому сутність аналізу діяльності та часу як методу контролю?
6. Що таке самоконтроль?
7. Як можна здійснювати самоконтроль?
8. Сутність самовиховання як методу самовдосконалення.

*Знати мету, якої ми прагнемо, - це розважливість; досягти цієї мети - вірність погляду; зупинитися на ній - сила; потрапити далі мети - зухвалість.  
Шарль Піно Дюкло*

## **ТЕМА 9**

### **Управління за результатами в системі самоменеджменту**

**Мета:** дослідити **суть поняття «результат», виділити ключові результати; з'ясувати сутність управління за результатами в системі самоменеджменту**

**Ключові поняття:** результат, управління за результатами, ключові результати, типи ключових результатів, двовимірне управлінське мислення, тривимірне управлінське мислення.

## ПЛАН

1. Управління за результатами - основний спосіб самоуправління.
2. Суть поняття «результат», види ключових результатів.
3. Досвід управління організаціями у Фінляндії.
4. Особливості процесу управління за результатами.

### **1. Управління за результатами - основний спосіб самоуправління**

Основне завдання керівника - досягнення результатів. Це можливе лише при наявності *основних елементів процесу управління* - планування, реалізація планів, контроль.

Основні елементи управління є постійними і повинні постійно доповнюватись, оновлюватись, виходячи з вимог сьогодення і майбутнього. Тому тільки ті керівники є хорошими, які постійно повертаються до, здавалося б, уже вивчених основ управління.

Планування повинно здійснюватись різними системами за допомогою ПК, однак творчий внесок самої людини стає зовсім незначним. На зміну попереднім (старим) системам управління повинні прийти нові, а саме - стратегічне управління, у відповідності з яким фірми повинні виявити свої сильні сторони і ефективно їх використати [35].

В питаннях змісту основних етапів процесу управління вже є відповідний значний зарубіжний досвід, на якому слід зосередити увагу при вдосконаленні систем управління. Саме цей досвід дозволяє виділити *найважливіші об'єкти вдосконалення, якими є:*

*В сфері планування:*

- зменшення жорсткості і схематичності планів, посилення їх конкретності і наближення до практики;
- одночасний розгляд декількох стратегічних варіантів, а також прогнозування різних діючих факторів ситуації;
- посилення уваги до ключових основних, визначальних результатів і цілей, які сприяють комерційній діяльності;

- перехід від мислення категоріями витрат виробництва до мислення, яке іде від результату;
- доведення запланованих завдань і цілей до кожного працівника на всіх організаційних рівнях;
- доведення планування до рівня затрат робочого часу і створення стимулюючої атмосфери, яка сприяла б управлінню собою [35].

*В сфері реалізації планів:*

- посилення уваги до питань управління людьми і контролю за зовнішнім середовищем фірми;
- ефективне використання даних (наявних) повноважень, відмова від мислення типу «це мене не стосується» в конкретних ситуаціях управління;
- врахування морального, фізичного та соціального стану керівника і піклування про нього як основного фактора ефективності фірми в цілому [35].

*В сфері контролю:*

- перетворення контролю із формальної констатації у багатосторонні процеси, обговорення досягнутих результатів, які приводить до практичних заходів по прийняттю рішень на основі одержаних оцінок;
- вдосконалення системи преміювання, пристосування її до конкретних результатів;
- підвищення вимог і рівня цілей;
- підвищення ефективності управління.

*Висновок:* направленість на досягнення нових результатів є загальним знаменником всіх об'єктів розвитку. На основі того, що критерій результату займає центральне місце, то систему управління, основою якої є отриманий результат, можна назвати управлінням за результатами [35].

## **2. Суть поняття «результат», види ключових результатів**

Дуже важливим є те, щоб керівництво фірми чітко уяснило для себе, чого воно прагне і що може досягнути в даній конкретній ситуації. Чітке уточнення своїх цілей дає керівництву можливість оцінити, а при необхідності і уточнити стратегічні вихідні позиції діяльності організації. Такими позиціями можуть бути, наприклад, сучасний рівень поставлених задач, дієвість

комерційних ідей, проміжні цілі і порядок їх складності, характер виробленої стратегії.

В якості практичної проблеми, як показує досвід, часто ставиться питання про те, як довести прийняті рішення до всіх рівнів фірми таким чином, щоб вони могли завжди реалізувати свою направляючу функцію. З цієї точки зору найбільш значними рішеннями є визначення ключових результатів і цілей.

Ключові результати можуть бути трьох типів:

- ключові результати комерційної діяльності;
- ключові результати функціональної діяльності;
- результати підтримки [35].

Найважливіше місце займає визначення найбільш значимих ключових результатів і цілей комерційної діяльності, рангування їх в порядку важливості і досягнення узгодженості по них на всіх рівнях фірми.

Результати комерційної діяльності проявляються при підрахунку результатів виведення балансу, оцінці контрольних показників. Наприклад, розрахунок обороту, покриття видатків, змінні та фіксовані розходи, використання капіталу (інвестиції, оборотні засоби тощо), рентабельність.

Якщо фірма не займається комерційною діяльністю (тобто основна діяльність - некомерційна), то для даної фірми можна визначити функціональні результати і цілі. Наприклад, кількість і якість виготовляємої продукції, ступінь використання виробничих потужностей, ефективність використання сировини, матеріалів, палива тощо, відносно останніх встановлюються конкретні цілі, досягнення яких можна визначити різними показниками ефективності, продуктивності і економічності. Дані ключові результати змінюються - позитивно чи негативно - поряд з різними складовими балансу [35].

Результати підтримки сприяють досягненню комерційних і функціональних результатів. В якості прикладу зовнішніх результатів підтримки можна назвати характеристику підприємства, номенклатура продукції, яка виготовляється, групи кожного окремого виду продукції, відносини з зовнішніми пов'язаними групами. Результати підтримки в середині організації можна встановити у відношенні мотивованості

персоналу, атмосфери організації, використання робочого часу, проходження (надходження) інформації.

Приведені вище приклади показують, що в управлінні за результатами саме поняття «результат» є широким і багатостороннім. Вихідним моментом при цьому є те, що для кожного працівника чи групи працівників встановлюються деякі найважливіші для них ключові результати та цілі, за допомогою яких виконання завдань та використання робочого часу та інших ресурсів можна направити на реалізацію головних цілей фірми.

Система управління за результатами. Фінський досвід.

Стимулом до розробки системи управління за результатами послужила незадоволеність керівників фінських підприємств американською системою управління по цілях. Певний вплив на розвиток такого типу управління зробило також японське управлінське мислення [35].

Управління є взаємодією між керівником і підлеглим йому персоналом, гармонійним поєднанням людських і матеріальних ресурсів з метою виконання завдань і досягнення цілей, що стоять перед організацією. Основна ідея управління за результатами полягає в тому, що жодна організація не представляє ніякої цінності сама по собі, але вона є впорядкованою формою, яка об'єднує окремих індивідів та їх групи для досягнення певних результатів (рис. 9.1).

Управління за результатами - це сукупна система управління, мислення та розвитку, за допомогою якої досягаються цілі, визначені і погоджені всіма членами організації. При цьому ефективно використовуються особливості господарської ситуації, творчі здібності людей, а також стилі і техніка управління. Управління за результатами в кожній організації унікально, тому що полягає в роз'ясненні кожному працівнику сенсу його праці, у створенні умов для вільного розвитку фізичних і розумових здібностей людини для досягнення спільно узгоджених результатів і поліпшення рівня життя. Праця в системі управління за результатами не має примусового характеру, тобто її зміст, послідовність, місце і час виконання обумовлюються тільки результатами, у визначенні яких бере участь і керівництво, і персонал.



Рис. 9.1. Управління за результатами

Виходячи з цього, можна дати наступну схему управління:

1) управління діяльністю, яке складається з планування діяльності, постановки виробничих завдань, створення системи вимірювання виробничої роботи, контролю за виконанням завдань;

2) управління персоналом, до якого відносяться забезпечення співпраці між усіма членами трудового колективу, кадрова політика, навчання, інформування, мотивація працівників;

3) управління найважливішими зв'язками організації;

4) постійне вдосконалення управління діяльністю організації і персоналу, зовнішніми зв'язками організації, у тому числі поліпшення планування діяльності підприємства, дослідження і розвиток мікроклімату в організації, вдосконалення розподілу праці.

В умовах управління за результатами ініціативний і творчий персонал - найцінніший ресурс. Джерелом такого управління є переконання в тому, що кожна людина здатна до саморозвитку незалежно від того, на якому рівні організації вона працює. При цьому керівник повинен бути демократичним, гнучким, готовим до співпраці, приділяти основну увагу результату, довіряти працівнику і делегувати йому обов'язки, а також давати можливість підлеглим домагатися успіху. За своїм характером робота такого керівника, на відміну від традиційних методів керівництва, що ґрунтуються на наказах, полягає в наданні впливу на поведінку і дії людей, через їх мотивування на досягнення загальних цілей організації. Дії керівника визначаються тим, як він уявляє собі свої функції та завдання, яку позицію займає по відношенню до них, з яких передумов виходять його дії. Отже, дії керівника - це стиль, спосіб його роботи.

Фінська школа підготовки та перепідготовки керівників, яка за останні два десятиліття досягла міжнародного рівня, виділила ряд найважливіших факторів, необхідних для успішної діяльності керівника:

- вміння досягати результатів і бажання багато працювати для цього;

- бажання і здатність нести відповідальність за доручену роботу і вміння приймати ризиковані рішення;

- готовність починати процеси змін, керувати ними і використовувати їх в інтересах організації;

- готовність використовувати відкритий спосіб управління, вівати співробітництво;

- мистецтво приймати швидкі рішення;



- здатність зосереджуватися на сьогоденні і майбутньому;
- здатність бачити зміни всередині організації і поза нею, ефективно використовувати їх;
- готовність до тісних соціальних взаємин;
- готовність до загального керівництва;
- творчий підхід до своєї роботи;
- постійне самовдосконалення і гарна загальна психологічна і фізична форма;
- вміння правильно використовувати свій час;
- готовність до мотивування себе і персоналу;
- готовність працювати на чолі добре професійно підготовленого персоналу;
- міжнародний кругозір.

На результативність діяльності впливають такі фактори: швидкий розвиток технології, вдосконалення управління; зміна цінностей, фізичний стан керівника, його особисте ставлення до постійного розвитку.

Велика увага в системі управління за результатами приділяється персоналу. При цьому виходять з того, що кожна людина хоче досягти успіху в роботі; люди доброзичливі і володіють багатьма здібностями; більшість працівників прагне до відповідальної роботи, отримання задоволення від неї; людина хоче вчитися і постійно розвиватися; у кожного є невикористані творчі здібності. Тому для максимального використання творчих здібностей членів організації, коли вже визначена мета, виконавцю надається свобода вибору стосовно засобів її досягнення. А коли мета неясна і немає можливості використовувати свої здібності, у людини відсутня мотивація до праці. Таким чином, в умовах розглянутого підходу до управління у підлеглих у багато разів більше можливостей для досягнення результату, ніж при традиційній системі управління.

### **3. Досвід управління організаціями у Фінляндії**

В даний час відбувається перехід від одновимірного управлінського мислення до багатомірного, тому кожен керівник має знайти свій стиль керування, тому що ситуація і мода постійно змінюються. Керівник, що діє в умовах управління за результатами, повинен володіти ситуацією і бути провідником

нових ідей, він активізує здатності персоналу і спрямовує підлеглих на досягнення результатів. Управління - це сприяння підлеглим в успішному виконанні ними завдань. Тепер розглянемо більш детально еволюцію управлінського мислення у Фінляндії.

Фінська школа управління на сьогоднішній день - одна з наймолодших. Фінляндія є великим торговим партнером країн Балтії та України, тому досвід управління організаціями у Фінляндії становить для нас великий інтерес у силу того, що ця концепція на практиці приносить відчутні результати. Ця теорія управління у Фінляндії - це певна практична «філософія» управління (стратегічне управління, ситуаційне управління, інтегроване розвиток керівників і організацій і т. д.).

Основна концепція авторів сучасного фінського менеджменту (Тімо Санталайнена, Еро Воутілайнен, Пертті Порреніе і Йоуко Х. Ніссен), які протягом останніх 20 років активно працюють в області вдосконалення системи управління організаціями у Фінляндії, присвячена націлюванню керівників на результативність. Концепція управління за результатами формувалася крок за кроком. На сьогодні ця система впроваджена на багатьох підприємствах і в організаціях Фінляндії. Успіхи в економіці, особливо за останній час, - переконливий доказ вмілого управління.

У розумінні того, як повинен діяти керівник для забезпечення ефективного результату, за останні десятиліття у Фінляндії відбулися зміни.

Дослідницька робота в галузі управління до другої половини 60-х років була зосереджена в основному на вивченні відмінних рис роботи керівника. І в наші дні ще робляться спроби знайти якісь специфічні риси ефективного керівника, хоча головна увага дослідників направлено на інші проблеми. Тим не менш, цікаві спостереження, за допомогою яких зроблена спроба виділити відмітні риси двох типів керівників - керівників за результатами та керівників по особистому внеску. У табл. 9.1. наведено в узагальненому вигляді найбільш цікаві результати, отримані на підставі проведених досліджень.

Таблиця 9.1.

Відмінні риси керівника за вкладом і керівника за результатами

Керівник за результатами	Керівник за вкладом
У своїй діяльності бере до уваги оточення як свого підприємства, так і зовнішнє	Активно концентрується тільки на своїх підлеглих і колегах по роботі
Виробляє принципи діяльності для своїх підлеглих і для всього підприємства	Здійснює принципи діяльності, вироблені іншими
Делегує значну частку відповідальності іншим, виступаючи хорошим «тренером»	Прагне тримати всі «ниточки» управління в своїх руках, виступаючи в якості «гравця»
Бере до уваги вимоги ситуації, що склалася	Діє схематично навіть у мінливих ситуаціях
Дає підлеглим можливість проявити себе	Прагне сам піднести як свої, так і чужі ідеї
Заохочує підлеглих ставити перед собою високі цілі	Зацікавлений в основному тільки своєю кар'єрою
Здатний відрізнити істотне від несуттєвого (ефективно використовує час)	«Застрає» на рутинних питаннях, вирішення яких вимагає великої частини його часу
Прагне вдосконалюватися в областях, які йому мало відомі	Обмежує свої інтереси тими спеціальними областями, які освоєні ним під час навчання і на практичній роботі
Вдається до конструктивної критики діяльності організації	Критикує методи роботи
Не боїться ризику і відповідальності	Боїться ризику і прагне діяти «напевно»

Керівник за результатами багато в чому відрізняється від керівника-виконавця. Рис першого створюють основу для формування бажаного типу керівника. Однак ефективність управління залежить багато в чому і від інших факторів, а не тільки від відмінних рис самого керівника. Цими факторами є перш за все зміни, що відбуваються в різних ситуаціях практики управління, а також у тому людському оточенні, в якому здійснюється керівництво. Тому в дослідженнях відмінних рис керівника починаючи з минулого десятиліття стали приділяти велику увагу діям керівника.

Найбільш старим і часто використовуваним протягом останніх десятиліть прикладом одновимірного управлінського мислення був авторитарно-демократичний підхід. Спочатку були виділені три способи управління: демократичний, авторитарний і ліберальний. Демократичний спосіб управління на основі практичного досвіду і досліджень виявився найбільш прийнятним. Пізніше одновимірне управлінське мислення уявлялося так, що авторитарність і демократичність - це крайні точки одного виміру, а використовуваний в кожному конкретному випадку спосіб управління є між ними. Прихильниками такої позиції були Р. Танненбаум, У. Шмідт, К. Арджіріс, У. Бенніс.

Увага до людей.

Відповідно до сучасних понять, авторитарне управління підкреслює значення ефективності та отримання конкретних результатів. Головне при демократичному управлінні - участь та увага персоналу. Але одновимірне управлінське мислення розглядає їх як протилежностей одного виміру. На наступному етапі розвитку управлінського мислення авторитарність і демократичність стали розглядати як незалежні вимірювання. Найбільш відомим способом підходу до двовимірного управлінського мислення є сітка Р. Блейка і Дж. Моутон (рис. 9.2).

Мало уваги завданню, багато - людині (1/9)	Багато уваги завданню, багато - людині (9/9)	Увага до людей
Мало уваги завданню, мало - людині (1/1)	Багато уваги завданню, мало - людині (9/1)	

Увага до завдання

Рис. 9.2. Двовимірне управлінське мислення

Двовимірне управлінське мислення приділяє багато уваги як завданням, так і людині. Але воно є прямолінійним. Розглядаючи результативність та ефективність управління, воно не визнає досить чітко мінливості ситуацій управління на практиці.

В останнє десятиліття двомірне управлінське мислення було доповнено ще однією зміною - ефективністю (рис. 9.3).

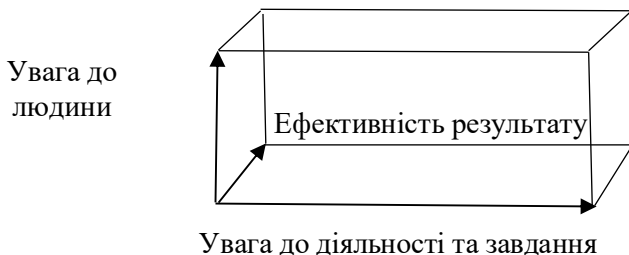


Рис. 9.3. Тривимірне управлінське мислення

Тривимірне управлінське мислення припускає, що ми приділяємо увагу як завданню, так і людині, не забуваючи про ефективність в різних умовах діяльності. Відповідно до нього не існує ніякого раз і назавжди даного способу управління. Кращий же спосіб треба вибирати виходячи з ситуації, що склалася. Наприклад, управління підприємством в умовах реконструкції звичайно відрізняється від управління, що використовується в умовах успішного росту і розвитку виробництва.

При тривимірному управлінському мисленні його вимірювання вже не тільки направляють увагу на діяльність або людину. Фактично вони означають конкретні дії, які впливають на підлеглих. Основне - це врахування конкретних практичних ситуацій і висунення на перший план необхідних дій керівника. На практиці керівник не повинен механічно змінювати стиль керівництва у разі зміни відповідних умов, це повинно відбуватися гнучко і природно. Представниками цього напрямку є У. Реддін, К. Арджіріс.

В даний час розвиток управління став більш практичним і вимогливим. Але слід обов'язково розглядати ефективність і результативність у всіх випадках як найважливіший вимір. Ним може бути, наприклад, вмотивованість, якість праці, швидкість прийняття рішень. Цей напрям розвивав Р. Лайкерт.

#### **4. Особливості процесу управління за результатами**

Управління за результатами (управління за цілями) - форма організації управлінських дій, при якій основний акцент робиться на ефективну постановку цілей і цілеспрямоване досягнення результатів.

Управління за результатами в організації - це здійснення управлінської діяльності в даній організації для забезпечення своєчасного пріоритетного досягнення поставлених цілей і ефективного отримання результатів.

Принципи управління за результатами формулюються на підставі певних передумов, у тому числі:

1) система управління організацією повинна забезпечувати отримання організаційних результатів;

2) кожен керівник і співробітник організації повинен мати і розуміти чіткі цілі в рамках покладених на нього обов'язків та інтересів;

3) цілі і завдання всіх менеджерів організації узгоджуються, і відповідно до цього організовується робота по їх виконанню;

4) менеджери і виконавці, виходячи з поставлених цілей, спільно формулюють функції і домагаються їх реалізації шляхом взаємних консультацій, також формується ієрархія (дерево) цілей, що конкретизуються на кожному наступному рівні при русі зверху вниз.

Сутність управління за результатами полягає у формуванні цілісної системи управління, орієнтованої на результати і заснованої на використанні творчого потенціалу учасників організації.

Процес управління за результатами в організації включає в себе кілька етапів.

I. Уточнення кола повноважень та обов'язків керівників усіх рівнів.

1. Проектування організації та її системи управління.

2. Визначення механізмів легітимного формування організації.

3. Побудова керівних, представницьких, виконавчих та інших органів Організації.

4. Поділ напрямів виробничої та управлінської діяльності.

5. Створення механізмів відповідальності, координації та контролю в організації та ін.

II. Розробка та узгодження цілей і завдань організації в рамках встановлених повноважень і обов'язків.

1. Визначення місії і головної мети організації.
2. Виявлення загальних цілей організації.
3. Формулювання цілей і завдань підрозділів організації.
4. Побудова дерева цілей організації.

5. Узгодження цілей і завдань по вертикалі і горизонталі в організації та ін.

III. Складання реальних планів досягнення поставлених цілей, виявлення конкретних функціональних напрямків в діяльності організації.

1. Визначення функцій управління організації.
2. Формулювання планів діяльності.
3. Побудова організаційної структури управління організації.
4. Побудова виробничої, регіональної, продуктової та іншої структури організації.

5. Забезпечення взаємодії в організації і т. д.

IV. Контроль, вимірювання, оцінка роботи і досягнутих кожним керівником і підрозділом результатів.

1. Контроль виробничої та управлінської діяльності в організації.

2. Оцінка ефективності (результативності та продуктивності) управління організацією.

3. Аналіз результатів організації.

4. Виявлення причин незадовільної, недостатньої або слабкої роботи.

5. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління організацією та ін.

V. Коригування завдань по каналах зворотного зв'язку, після чого можливе нове узгодження цілей в діяльності організації.

1. Подання рекомендацій щодо вдосконалення управління організацією в її вищі керівні та інші органи.

2. Здійснення організаційних висновків.

3. Здійснення коригування в діяльності організації.

4. Здійснення коригування в управлінні організацією.

5. Узгодження нових цілей і робота з отримання нових результатів та ін.

Таким чином, управління за результатами являє собою підхід в сучасному управлінні, що дозволяє сконцентрувати всю увагу керівництва і співробітників організації на досягненні поставлених цілей.

Даний підхід найбільш ефективний, якщо здійснюються організацією з просування нових продуктів, коли найбільш важлива ефективна постановка проблем і поетапне досягнення поставлених цілей; відбувається розвиток нової організації, якій потрібен швидкий ефектний «прорив», а також ведеться боротьба з рутинною і застоєм в діяльності давно існуючих організацій, щоб сильно «здвинути» їх для реальної роботи.

Для ефективної реалізації управління за результатами організації необхідно в міру отримання результатів оновлювати і постійно ставити нові цілі, перебувати в «тонусі», в управлінський і виробничий процес залучати всіх співробітників, а її лідери повинні вірити в перемогу, тобто підтримувати енергійний рух в управлінському процесі.

Таким чином, в сучасній економічній практиці можлива побудова, функціонування і розвиток ефективних організацій.

### **Питання для самоконтролю**

1. Сутність процесу управління за результатами
2. Суть поняття «результат».
3. Види ключових результатів.
4. Назвіть відмінні риси керівника за вкладом і керівника за результатами.
5. В чому суть двовимірного управлінського мислення?
6. В чому суть тривимірного управлінського мислення?
7. Назвіть особливості процесу управління за результатами.
8. Назвіть етапи процесу управління за результатами в організації.



*Будь-яка проста задача може бути  
зроблена нерозв'язною, якщо по ній буде  
проведено достатньо нарад  
Райнер Марія Рільке*

## ТЕМА 10

### Організація та проведення нарад і зборів

**Мета:** з'ясувати сутність таких форм колективної роботи, як нарада, засідання, збори їх позитивні та негативні сторони; процедура проведення та кошторис витрат.

**Ключові поняття:** нарада, ділова нарада, збори, засідання, нетрадиційні форми нарад, результативність нарад, кошторис нарад і зборів.

#### ПЛАН

1. Ділова нарада як тимчасова група, колектив, команда. Технологія підготовки та проведення нарад та зборів.
2. Класифікація ділових нарад.
3. Ведення нарад. Нетрадиційні форми нарад.
4. Результативність та кошторис нарад і зборів.

#### **1. Ділова нарада як тимчасова група, колектив, команда. Технологія підготовки та проведення нарад та зборів**

*Ділові зустрічі* - наради - одна з найважливіших форм управлінської діяльності.

*Нарада* - це форма організації управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу [33].

Під час наради відбувається обмін інформацією між підлеглими і керівником, приймаються управлінські рішення.

Крім нарад існують також інші форми спільної діяльності. Насамперед, це засідання та збори. *Засідання* - це форма організації роботи постійно діючого колективного органу (комітету, ради, комісії тощо). Збори передбачають одночасну присутність у певному місці людей, об'єднаних спільною метою (наприклад, збори членів товариства) [33].

Засідання - форма організаційної роботи постійно діючого

органу (комітету, колегії, ради, комісії, групи) [23].

Як свідчить досвід, ділові наради далеко не завжди приносять належний ефект через те, що багато керівників не ясно уявляють собі технологію їхньої організації і проведення. У результаті ділові наради проводяться занадто часто і готуються погано. До їхнього проведення залучають занадто багато осіб, причому неодмінно «перших» керівників. Необгрунтована тривалість наради знижує їхню результативність. Нарешті, рішення, що приймаються на ділових нарадах, часто неправильно оформляються, а в процесі виконання погано контролюються, що істотно знижує їхню ефективність. Тому і виникає необхідність у повторній нараді по тим же питанням.

Ділові наради - високоефективний метод управління, проте, як свідчить практика, не слід вдаватися до нього для розгляду дрібних другорядних питань, які зазвичай виникають найчастіше. Недаремно говориться, що скрізь, де подібні питання намагаються розв'язати, скликають ділові наради, процвітає той поганий стиль роботи, який зветься «засідальницькою метушню».

Наради не повинні бути також ширмою, за яку ховаються від персональної відповідальності. Не можна перетворювати ділові наради на універсальний засіб розв'язання всіх питань - дрібних, середніх і великих. Адже ділова нарада - це робота колективного розуму, а його шкода витратити на дрібниці.

Таблиця 10.1.

Підготовка наради здійснюється у такій послідовності:

Назва етапу	Зміст заходів
1.Відбір учасників наради	1.Залучаються до участі у нараді тільки ті працівники, які є компетентними спеціалістами у питанні, що обговорюється. 2.У нараді повинні брати участь ті особи, які здатні надати нову інформацію, необхідну для розробки правильного рішення.
2.Збір інформації	1.Доручається найбільш підготовленому спеціалістові або групі спеціалістів на чолі з майбутнім доповідачем. 2.Попередньо зібрана інформація оформляється у вигляді довідки і письмового проекту рішення з відповідною аргументацією. 3.Інформація повинна мати ті дані, які необхідні для прийняття правильного рішення.

Продовження табл. 10.1.

3.Вибір часу проведення наради	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Залежно від режиму праці і розпорядку роботи її учасників.</li> <li>2.Проводити нараду у такий час, щоб не відволікати учасників від невідкладних справ.</li> <li>3.Залежно від складності і важливості питань, що обговорюються: перша або друга половина дня.</li> <li>4.Диспетчерські (селекторні) наради краще за все проводити в кінці робочого дня.</li> </ol>
Порядок проведення наради	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Спочатку менеджер ставить конкретну мету наради.</li> <li>2.Приймається регламент наради (встановлюється час для доповідача_хв., для виступаючих_хв., загальний час наради_хв.)</li> <li>3.Заслуховується доповідь, у якій чітко викладається інформація по питанню і формулюється пропозиція для обговорення.</li> <li>4.Обговорення доповіді. Формулюються думки про підтримку, не підтримку, чи виносяться інші аргументовані пропозиції щодо проекту рішення.</li> </ol>
Форма обговорення	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Бажано дискусійна.</li> <li>2.Кожен учасник наради повинен почувати себе повноправним учасником, незалежно від службового положення.</li> <li>3.Менеджер виступає останнім.</li> </ol>
Етика проведення наради.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не треба боятися різних думок учасників наради.</li> <li>2. Боротьба думок - самий ефективний спосіб прийняття правильних рішень.</li> <li>3. Виступи усіх учасників уважно вислуховуються.</li> <li>4. Не допускається зневажливе відношення, неухвага і неуважний тон менеджера до будь-якого учасника наради, а тим більше грубість.</li> <li>5. Менеджер не має права у грубій формі переривати виступаючих. Він повинен вміти тактовно направляти виступи у необхідному напрямку.</li> </ol>
Форма виступів.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виступаючі повинні говорити коротко, лаконічно, не відволікаючись від основного питання і прагнути точно формулювати свої конкретні пропозиції.</li> <li>2. Коротка інформація: про стан справ (результати, характеристика невиконаних завдань та їх причини): <ul style="list-style-type: none"> <li>- завдання, що плануються на майбутній термін;</li> <li>- потреба у ресурсах для їх виконання;</li> <li>- претензії і пропозиції до інших підрозділів і керівництву.</li> </ul> </li> </ol>

Продовження табл. 10.1.

Висновок.	<p>1. У висновку менеджер формулює підсумки наради, узагальнює виступи і формулює пропозиції по їх рішенню.</p> <p>2. Менеджер повинен уміти висувати нові ідеї. Переконувати учасників наради у їх доцільності, використовуючи для цього аргументи і висловлювання виступаючих.</p> <p>3. Формулюючи рішення наради треба знайти спосіб показати, що вона відповідає думці учасників наради. Таке рішення повинно сприйматись учасниками наради як своє власне.</p>
Визначення порядку виконання рішення.	Визначаються персональні відповідальні особи і строки виконання прийнятого рішення.

Слід заздалегідь повідомляти учасників не лише про час, коли розпочнеться нарада, а й про орієнтовний час її закінчення. Як правило, таке повідомлення, зроблене на початку наради, скорочує її очікувану тривалість на 5 - 10%.

Підготовка наради включає цілу низку питань: визначення тематики, завдань, порядку денного, приблизного складу учасників (у процесі підготовки список учасників уточнюється), дати та години початку наради; підготовку доповіді і проекту рішення, вибір і підготовку приміщення тощо.

Найкращий день для наради - середа та четвер, тому що тижнева крива працездатності має значний спад у понеділок й п'ятницю.

За часом наради краще проводити в другій половині дня. З теорії біоритмів відомо, що в людини існує протягом робочого дня два піки підвищеної працездатності: перший - з 10 до 11 г. чи другий - між 15 й 16.30 г. Доцільніше нараду пристосувати до другого піку, що послужить додатковим стимулом, та спонукує учасників наради працювати швидко й ефективно, щоб не засиджуватися допізна. Оскільки будь-яка нарада порушує ритм трудової діяльності, проводити її в першій половині робочого дня (перший пік) недоцільно.

Як правило, *місцем проведення* значної частини (більш 70 %) ділових нарад є кабінет керівника організації. Однак засідання краще скликати в спеціально обладнаних для цієї мети приміщеннях.

В основному запрошені на нараду розсаджуються за стіл, що має прямокутну форму. Це вкрай незручно і керівнику й учасникам наради. Відома інша, більш зручна - трапецеподібна форма столу.

За таким столом ніхто нікому не заважає, кожен учасник добре бачить всіх інших, а голові і секретарю-стенографістці добре видно кожного учасника ділової наради.

Приміщення повинно мати гарну звукоізоляцію, нормальну температуру і відносну вологість повітря, зручні для роботи меблі, вентиляцію й т.д.

На засідання слід запрошувати мінімальну кількість працівників: тільки тих, участь яких справді необхідна, а відсутність яких може зробити засідання неефективним. Повідомлення про засідання може бути зроблене усно, по телефону або у письмовій формі. Письмове запрошення на нараду розсилається за 10-14 днів, а незадовго перед проведенням підтверджується по телефону. У запрошенні вказується:

- тема наради;
- день проведення;
- місце проведення (точна адреса, поверх, номер кімнати).

При проведенні неперіодичних засідань, зборів, сесій чи нарад їх організації приділяють значно більше уваги. Для цього користуються телефоном, або поштою; надсилають особисті повідомлення або повідомлення через адміністрацію з таким розрахунком, щоб працівник мав достатньо часу для організації свого робочого дня і підготовки до виступу. У запрошенні треба вказати більш-менш точний час, коли це питання буде слухатися.

Добираючи учасників наради, враховують ступінь їх ділової зацікавленості, їх компетентність в питаннях, що виносяться на обговорення, а також достатність їх службових прав.

Порядок денний оголошується заздалегідь, і, в разі потреби, майбутнім учасникам заздалегідь роздаються ті матеріали, які вимагають вдумливого розгляду. Ділову обстановку на засіданні створює підготовка тез доповідей, проектів рішень, постанов, рекомендацій та інших документів. Тоді нарада розпочинається з обговорення розданих попередньо матеріалів. У цьому випадку в обговоренні може взяти участь значно більша кількість присутніх.

*Регламент наради* зазвичай визначається самими учасниками

наради. Для заходів, які відбуваються регулярно, регламент виробляється й затверджується один раз. Для неперіодичних заходів регламент встановлюється на початку кожного засідання.

Вважається, що найскладніше питання потребує для свого ефективного розв'язання не більше 40 хвилин (про це свідчать матеріали багаторічних досліджень), якщо доповідь була роздана учасникам наради заздалегідь.

## **2. Класифікація ділових нарад**

Нерегульований процес спілкування менеджера з підлеглими приводить до великих витрат робочого часу обох сторін.

Таким чином, необхідно планувати контакти з підлеглими. Це може здійснюватися у двох формах:

- цільовий вибір питань, за якими потрібно зустрітися і визначити час зустрічі;
- виділення у плані робочого тижня часу для нецілеспрямованих зустрічей.

До нецілеспрямованих відносяться:

- Ділові наради.
- Збори акціонерів, збори трудового колективу.
- Диспетчерські наради.

Ділові наради за своїм призначенням і характером проведення бувають таких видів:

- для розробки і прийняття рішень;
- для виконання вже прийнятих рішень;
- за підсумками будь-якого рішення для оцінки його результатів;

- для рішення поточних складних виробничих завдань.

Наради класифікують по наступним основним ознакам:

по призначенню:

- що виробляють і приймають рішення;
- що роз'яснюють і уточнюють задачі по реалізації раніше прийнятих рішень;
- що підводять підсумки виконання, рішень і дають оцінку результатів наради;

- оперативні;

по періодичності (частоті) проведення:

- разові;

- регулярні;
  - періодичні;
- по кількості учасників:
- вузький склад (до 5 чол.);
  - розширені (до 20 чол.);
  - представницькі (понад 20 чол.);
- по ступені стабільності складу учасників наради:
- з фіксованим складом;
  - з запрошуваними за списком, складеному для кожної наради;
  - комбіновані;
- по приналежності:
- партійні (і інших громадських організацій);
  - адміністративні;
  - наукові і науково-технічні;
  - об'єднані.

Крім того всі наради поділяються на інформаційні (їх ще звать директивними або інструктивними), оперативні (або диспетчерські) і дискусійні.

До інформаційних належать ті наради, на яких учасників знайомлять з певними новими даними, новими положеннями й наставленнями. Ця нова інформація повинна бути посправжньому важливою, інакше нарада зводиться до загальних закликів «підвищувати продуктивність праці», «поліпшувати виробничі показники», що і є саме непродуктивною витратою робочого часу працівників.

Тому вважається значно доцільнішим познайомити працівників із новою інформацією в письмовій формі без проведення наради (якщо це директивні матеріали) або попередньо роздати текст доповіді для ознайомлення, а на нараді лише обговорити її і прийняти конкретні рішення.

Диспетчерські наради мають на меті охопити всі три стадії процесу управління: збір інформації, її переробку та прийняття рішень, вони мають завершуватися повідомленням конкретних розпоряджень. Цей вид наради вважається застарілим і викликає багато критичних зауважень.

Вважається доцільними проводити такі наради з допомогою рапортів по телефону (селектору), що дає значну економію часу і зусиль. А ось ще як можна організувати справжню диспетчерську

нараду-п'ятихвилинку: керівник скликає працівників на п'ятихвилинку, яка справді триває всього 5 хвилин, бо починається в призначений час, і всі учасники слухають вказівки стоячи. У такий спосіб можна заощадити чимало часу. Якщо ж працівники приходять на нараду один за одним, зручно всідатимуться у кріслах, крім того, палитимуть, то нарада триватиме втричі довше.

*Дискусійні наради* - це найдемократичніший за структурою вид нарад. На такому засіданні кожен може висловити свою думку, навіть якщо вона розходиться з думкою більшості чи з думкою керівника. На таких нарадах народжуються справді конструктивні рішення важливих проблем.

### **3. Ведення нарад. Нетрадиційні форми нарад**

Наради досягають своєї мети лише тоді, коли вони добре організовані й добре проведені. Як правильно організувати хід наради:

- на нараді повинен бути головуючий, бо інакше вона може перетворитися на безпредметні розмови;
- розроблену заздалегідь програму треба неухильно виконувати; цим повинен займатися голова;
- по кожному пункту програми слід підбивати підсумки; це дасть змогу просуватися вперед у дискусії;
- наприкінці наради треба узагальнити зроблені висновки;
- якщо будуть поставлені конкретні завдання, то до кожного з них треба додати, що треба зробити; хто виконуватиме роботу; термін виконання;
- нарада протоколюється;
- виконання прийнятих постанов повинно контролюватися.

*Оптимальна тривалість спільної розумової діяльності* великого числа людей складає усього 40 - 45 хв. Тому через 40 - 60 хв. в учасників наради послабляється увага: виникають шум, зайві рухи, розмови. Якщо і далі продовжувати нарада без перерви, то в більшості учасників настає стомлення. Після 30-40-хвилинної перерви в присутніх поліпшується самопочуття, відновлюється їхній нормальний стан і обговорення проблем можна продовжити.

Після 90 хв. роботи увага й інтерес до обговорюваних проблем



пропадають. Даний етап наради фахівці називають *періодом негативної активності*. В цей момент людина стає некерованим, до усього відноситься знервовано і недовірливо. Рішення, прийняті в такий час, звичайно відрізняються екстремізмом.

Якщо ж нарада продовжується без перерви 2 ч., то більш 90 % його учасників згодні на будь-яке рішення, аби воно скоріше закінчилося. Таким чином, оптимальна тривалість наради - не більш 1 г. Якщо обставини справи вимагають більш тривалої роботи, то після 40 хв. засідання необхідно повідомляти 10 - 15-хвилинна перерва.

Усі знають, що таке *регламент*, але не всі його дотримують, Якщо до початку наради його регламент не встановлений, то створюються передумови для неділової обстановки проведення наради.

Особлива роль у дотриманні регламенту приділяється голові зборів.

Можна дати наступні поради голові по веденню нарад

Упевнено керуєте ходом наради.

По-діловому, конкретно сформулюйте її мету, запропонуйте регламент, визначьте загальну тривалість наради.

Домагайтеся в ході обговорення діловитості, направляйте суперечки в потрібне русло, стежте за регламентом.

Питання ставте перед усіма чи конкретно запропонуйте висловитися працівнику, чия думка дуже важлива.

Виступаючи, будьте зосереджені, враховуйте склад, рівень і інтереси слухачів, володійте собою.

Завершуючи нараду, підведіть її підсумки. Доручіть підготовку рішення чи сформулюйте програму подальшої роботи над проблемою.

Забезпечте наявність стенограми, протоколу чи магнітофонного запису. Дійте так, щоб у підлеглих залишилося враження дієвості і необхідності проведення наради.

Протокол наради - це первинний офіційний документ, на підставі якого керівництво вправі жадати від співробітників виконання доручених їм завдань. Секретар зборів фіксує у протоколі зборів найбільш важливі моменти:

- досягнення мети наради;
- рішення;

- виконавці і терміни.

*Модель ведення протоколу наради*

*Ухвалення рішення.* Завершальний етап організації проведення наради - це ухвалення рішення і приведення його в життя. Варто мати на увазі, що рішення на нараді приймається всіма разом і кожним окремо. Від того, наскільки учаснику наради вдалося включити свої ідеї і розуміння в загальне рішення.

Використовуючи сучасні технічні способи зв'язку, менеджер може проводити наради без збору його учасників. Це диспетчерська нарада по селектору, такі наради проводяться у визначений час. Порядок проведення такої наради полягає в наступному:

1. Менеджер коротко оцінює стан роботи в цілому і визначає загальні і деякі окремі питання;

2. Керівники підрозділів доповідають про стан справ, позначають факти, що не дали виконати поставлену задачу і висловлюють свої наміри про роботу надалі;

3. Менеджер формулює адресні розпорядження і завдання на оперативний період.

4. Обговорення не проводиться. Спірні і складні питання вирішуються в робочому порядку. Великі переваги в проведенні ділових нарад має телебачення. Його використання дає надзвичайну ефективність, але фінансове положення організацій не завжди дозволяє це.

В умовах колективного пошуку рішень конструктивні операції практично невіддільні від комунікаційних і пов'язаних з ними аналітичних операцій. До числа сучасних методів колективного пошуку рішень можна віднести методи мозкової атаки і метод колективного блокнота.

Метод *мозкової атаки* - призначений в основному для рішення масштабних задач чи задач загального характеру. Суть його полягає в тому, що група людей висловлює будь-які ідеї для рішення поставленої задачі без обговорення і якої-небудь критики в момент висловлення. Це метод групової (колегіальної) співбесіди, проведеної під керівництвом головуючого, що записує висунуті ідеї для їхньої наступної оцінки.

Різновидом методу мозкової атаки є метод так названої

синектики, призначений для постановки і вирішення проблем, що вимагають розгляду представниками різних спеціальностей (відповідні фахівці поєднуються в групи), що забезпечує всебічний аналіз існуючого положення і вибір варіанта рішення, і найбільшою мірою відповідає всім пропонованим до нього вимогам, умовам і обмеженням.

Метод *колективного блокнота*, коли кожен учасник, одержавши блокнот з викладом суті проблеми, щодня протягом місяця вносить ідеї, що стосуються даної проблеми. Потім ці ідеї узагальнюють і колективно обговорюють.

*Алгоритм організації і проведення проблемної наради.*

#### 1. Підготовка наради:

- виявлення проблемної ситуації;
- ухвалення рішення про проведення наради;
- визначення мети наради, його учасників, часу і місця проведення;
- підготовка інформації (доповіді);
- інформування учасників про мету, час і місце його проведення;
- підготовка приміщення.

#### 2. Проведення наради

- збір і розміщення учасників наради;
- ознайомлення учасників із проблемною ситуацією і доповіддю керівника;
- висування альтернативних пропозицій для рішення проблеми;
- обговорення і попередній вибір варіантів рішення;
- ухвалення остаточного рішення, визначення термінів, виконавців і необхідного забезпечення для його виконання.

3. Оформлення протоколу наради і розсилання його учасникам не пізніше 24 годин після проведення наради.

Останнім часом набули поширення так звані дискусії «за круглим столом». Троє або більше фахівців дискутують на задану тему. Дискусія здійснюється у присутності слухачів. Учасники її переважно заздалегідь знають, про що говоритимуть. Іноді вони навіть проводять репетиції майбутньої дискусії. Підготовлена таким чином, вона, безперечно, має свої переваги, даючи можливість щонайкраще ознайомити присутніх з поглядами

фахівців на певну проблему. Натомість під час звичайної наради виникають спонтанні дискусії, учасники яких виступають не в заздалегідь визначеному порядку, а залежно від ситуації. При цьому висновки передбачити важко, вони виникають після дискутування.

Оптимальна кількість учасників наради - 10-12 осіб. Цілком імовірно, що, охоплюючи деякі важливі проблеми, дискусія навіть між двома-трьома фахівцями може дати вагомий результат. Якщо кількість учасників перевищує 16-18 осіб, то не всі матимуть змогу взяти активну участь в обговоренні.

#### **4. Результативність та кошторис нарад та зборів**

Результати наради залежать передусім від голови, який керує нею, від того, наскільки він зуміє підготувати нараду і спрямувати її учасників на дискусію. Нарада, навіть якщо в ній беруть участь фахівці, може зайти у безвихідь через невміле керівництво. І, навпаки, при вмілому керівництві нарада досягає вагомих результатів навіть тоді, коли рівень знань її учасників не дуже високий.

Нарада є ефективною формою обміну інформацією і досвідом роботи, її проведення необхідне тільки тоді, коли компетентне вирішення питання неможливо без колективного обговорення.

Але якщо менеджер виносить на нараду такі питання, які він може вирішити самостійно, то втрачається головний задум наради і вона перетворюється у некорисну витрату робочого часу, як менеджера, так і працівників апарату управління.

Результативність наради можна досягти тоді, коли будуть дотримуватись такі правила:

- Всю інформацію, необхідну для прийняття рішення, і проект рішення надавати всім учасникам у надрукованому вигляді.

- Найбільший термін наради до 2 годин.

- Запізнення на наради недопустимі.

- Виступи на нараді повинні бути короткими і конкретними.

Це досягається шляхом внесення спочатку конкретної пропозиції, а потім аргументації.

- На нараду запрошуються працівники, які компетентні у даних питаннях.

- Не зловживати нарадами як формою контактів зі всіма підлеглими. Це сприяє великим втратам робочого часу і некорисним матеріальним витратам.

Загальним правилом доцільності наради є:

Якщо сума інформації, одержаної всіма учасниками, після наради перевищує ту, яка була до неї, то така нарада вважається доцільною, а якщо ж ці суми інформації рівні, то нарада принесла тільки збитки.

Це правило означає, що якщо у процесі підготовки наради проблема вже вирішена, то нарада стає недоцільною і краще обійтись без неї.

Таким чином, нарада стає доцільною, коли треба:

- обговорити питання, рішення яких не підсилу одному менеджеру, а вимагає колективної участі компетентних спеціалістів;

- розробити спільні узгоджені програми або план дій різних осіб, служб або структурних підрозділів організації.

Недоцільно збирати нараду тільки для того, щоб підстрахувати своє рішення видимістю його колективного обговорення. Тут треба мати на увазі, що за правильність рішення відповідальність у будь-якому випадку несе менеджер, а не учасники наради.

Якщо необхідність наради очевидна, то її ефективність буде залежати від якості підготовки і безпосереднього проведення.

Після наради доцільно визначити її кошторис. Подальше порівняння планового і фактичного кошторисів дозволить дати однозначну оцінку якості наради, яку було проведено.

### **Контрольні запитання**

1. Сутність таких форм колективної роботи, як нарада, засідання, збори
2. Для чого необхідно проводити нараду?
3. Назвіть позитивні а негативні сторони проведення наради.
4. Дайте характеристику видів ділових нарад в організації.
5. Які це нетрадиційні наради?
6. Назвіть правила результативності нарад.
7. Яка послідовність і зміст заходів у підготовці наради?

8. Що представляє собою протокол наради? Для чого він необхідний?

9. Назвіть особливості проведення інструктивної та оперативної наради.

10. Розкрийте специфіку проведення наради методом «мозкової атаки» та «наради без наради».

11. Результативність наради та зборів.

*Використовуйте кожну можливість, щоб додати впевненості тим, хто на це заслуговує. Хваліть ваших працівників. І що конкретнішою буде ця похвала, то краще.*  
Джеск Велч

## ТЕМА 11

### Формування якостей ефективного менеджера

**Мета:** формування уявлення про сучасні професійно-ділові, адміністративно-організаційні, соціально-психологічні та моральні якості менеджера, якими він повинен володіти відповідно до сучасних умов бізнесу та конкуренції на ринку.

**Ключові поняття:** менеджер, харизма, харизматичне управління, нарцисизм, професійні якості, ділові якості, організаційні якості, адміністративні якості, моральні якості, соціально-психологічні якості.

### ПЛАН

1. Розвиток харизматичних здібностей особистості.
2. Формування професійно-ділових якостей менеджера.
3. Розвиток адміністративно-організаційних якостей менеджера.
4. Розвиток соціально-психологічних якостей менеджера.
5. Розвиток особистісних та моральних якостей менеджера.

#### 1. Розвиток харизматичних здібностей особистості

*Харизма* (грец. *χάρισμα*-надана милість, дар) - особлива обдарованість видатних людей, завдяки якій вони здатні

здійснювати те, що лежить, здавалося б, за межами людських можливостей. У релігійному сенсі харизма «дар згори» від Бога.

*Харизма* - це своєрідний синонім слова «успіх».

*Харизма* - це повністю особистий вплив.

*Харизма* - це влада.

*Харизма* - це влада, побудована не на логіці, не на давній традиції, а на силі особистих якостей людини, її привабливості.

У цьому разі якості керівника настільки привабливі для виконавця, що він хоче брати з нього приклад. Для здійснення такої влади керівник має бути харизматичною особою.

Харизма керівника може чинити на співробітників як позитивний, так і деструктивний вплив. В узагальнюючому понятті «управління» превалюють управлінські архетипи, структуровані тим чи іншим способом. Низка емпіричних досліджень підкреслює позитивний вплив харизми, або «переконаної мотивації», на продуктивність загального життєвого настрою працівників підприємства. Харизматичне управління спонукає співробітника ставити перед собою високі цілі, виконання яких вимагає великої внутрішньої мобілізації та виходить за рамки безпосередньо особистих інтересів [19].

Дисфункціональні наслідки харизматичного управління проявляються у втраті підлеглими почуття персональної ідентичності, зниження уяви про себе як про повноцінну особистість, проекції власних страхів та агресії на інших тощо.

Харизма є атрибутом особистості керівника.

Поняття харизми походить з християнської теології, і в науку воно було запроваджено Максом Вебером. У його уяві харизма - це неабияка якість особистості, завдяки якій вона сприймається як надприродна, надлюдська або щонайменше виключна, що володіє особливими силами та властивостями, недоступними для інших, оцінюється як зразок для наслідування і визнається гідною ролі «вождя». Змістовим елементом поняття харизми є щось виняткове, зразкове в образі керівника.

Дж. Конджер і Р. Канунгу виокремлюють певні способи Інший підхід пропонують Б. Шамір, Р. Хауз та М. Артур.

Керівник, на їхню думку, виступає як рольова модель, що показує приклад передбачення та постановки цілей організації.

Він мусить уміти в ході комунікаційного процесу аргументовано переконувати співробітників у необхідності зміни своїх установок та ціннісних уявлень на благо спільних цілей; бути цілісною натурою, без прагнення влади і використання інших у своїх інтересах; володіти мужністю та почуттям справедливості, ставити загальні інтереси понад особисті; бути впевненим у собі; демонструвати високу працездатність, послідовність та наполегливість у досягненні поставлених цілей; вірити в здібності своїх підлеглих до саморозвитку.

Отже, вплив за допомогою прикладу, або влада харизми, є поширений у практиці управління [19].

До недоліків еталонної влади відносять деяку самовпевненість керівника та можливість його відмови від застосування інших видів влади.

Назагал керівник може використати будь-який з розглянутих видів, хоч кожен з них і має певні недоліки. Так, влада, що ґрунтується на примушенні, призводить тільки до тимчасової покори працівників і може спричинити такі небажані наслідки, як скутість, страх, неприязнь до цілей і цінностей підприємства. Недоліком використання влади, заснованої на винагороді, є обмеженість спроможності керівника винагороджувати підлеглих. Обмеженість законної влади як влади, заснованої на традиції, полягає в тому, що традиції можуть протидіяти цілям організації. Наприклад, традиція виплати винагород залежно від стажу праці може перешкоджати впровадженню системи стимулювання, заснованої на індивідуальних результатах праці. Що стосується влади прикладу і експертної влади, то їх реалізація потребує наявності у керівника певних якостей [19].

К. Хорні зазначає, що поряд із «невротичним прагненням до влади» є й «нормальне». Їхня відмінність криється в тому, що одне народжується зі сутності, друге - із слабкості особистості. Однак і ця картина видається спрощеною, оскільки не враховує аддиктивного характеру влади.

Аддиктивність влади - це загроза для топ-менеджера. Термін аддиктивність прийшов у психологію управління з наркології, де ним позначалося звикання, залежність від якогонебудь фактора. Відповідно, аддикт - це індивід, залежний від певного фактора. Навряд чи хто-небудь зможе заперечити ствердження про те, що



керівники й лідери часто стають аддиктами до влади з причин як свідомих, так і несвідомих: владу здавна порівнювали з наркотиком. У результаті в організаційному поводженні топменеджерів починають проявлятися елементи патології, що рано чи пізно призводить до прийняття нераціональних управлінських рішень [19].

З огляду на це до поля зору зарібіжних дослідників потрапили такі поняття психології лідерства, як *нарцисизм* і агресія.

Розвиток концепції нарцисизму насамперед пов'язаний з іменами З. Фрейда й Г. Когула. Стосовно ж проблематики психопатології управління він трактується як «сукупність форм зосередження інтересу на собі».

*Нарцисизм* буває конструктивним і *деструктивним*. Закордонні дослідники відзначають суттєве, якщо не вирішальне значення, яке нарцисичні властивості мають для успішного лідерства (Levinson, 1992). Однак усі вони належать до проявів конструктивного нарцисизму. Наприклад, зійшовши на верхівку владної піраміди, керівники вирізняються впевненістю у своїх заслугах та особистих якостях, готовністю ризикувати, прагненням до суспільного визнання, самопізнання й удосконалення. Це становить основу їхньої мотивації. У зв'язку з цим можна говорити про «нарцисичну стадію» в просуванні лідерів до вершини «піраміди потреб» (за А. Маслоу), яка йде за фазою задоволення потреб первинного рівня. Такі якості в поєднанні з раціональним аналізом можливостей дають змогу приймати конструктивні й нетрадиційні рішення [19].

Однак для нас вагомим є вивчення переходу конструктивного нарцисизму в деструктивний, тобто в «аддиктивні форми, що виражаються в прагненні втримати владу будь-якою ціною». Можна говорити про те, що проявом деструктивного нарцисизму є *параноїдальний* або демонстративний стилі керування, які свідчать про те, що керівник став аддиктом до влади і його рішення є небезпечними для майбутнього організації або суспільства загалом.

*Агресія*, яку Х. Левінсон визначив як імпульс «боротися або бігти», характеризує наступальні можливості топменеджера. Вона є зовнішнім проявом стану емоційної ворожості.

Будучи ні корисною, ані шкідливою сама по собі, агресивність є тією прихованою реальністю, яку необхідно зрозуміти й ретельно контролювати, щоб вона допомагала, а не заважала керівникові в його організаційній діяльності й прийнятті рішень. Як і нарцисизм, агресивність відіграє важливу роль у лідерстві. Якщо її правильно застосувати, вона може принести користь у керуванні організацією й управлінні людьми, підвищити ефективність менеджменту. Якщо ж менеджер є аддиктом до влади, його агресивні якості набувають різко негативного характеру, що насамперед безпосередньо позначається на його рішеннях у сфері управління персоналом [19].

Харизматичні особистості мають ряд якостей:

- Запам'ятовуються зовнішністю. (Не обов'язково дуже красиві, але привабливі, як кажуть ще в народі «з родзинкою»)
- Незалежні. (У всьому розраховують тільки на себе).
- Оптимісти. (Бачать у всьому тільки хороше).
- Випромінюють потужну внутрішню енергію. (Людей до них «притягує»)
- Спокійні і витримані. (Вміють управляти ситуацією).
- Довіряють собі, поважають себе і оточуючих.
- Контролюють емоції і вчинки.
- Володіють рішучістю, сміливістю, раціональністю, сильною мотиваційною сферою, добре поставленою мовою.
- Володіють мистецтвом публічних виступів.
- Вміють слухати.
- Володіють умінням домовлятися.
- Відзначають реальні достоїнства людини, а не лестять.
- Стежать за своєю ходою, поставою, жестами.

Всі ці якості можна розвинути в собі, виконуючи нескладні справи. Почніть працювати над своїм:

- іміджем;
- поведінкою;
- шліфуйте свій характер;
- займайтеся самовихованням;
- прагніть розкрити свої особисті якості і здібності.

Вправи для розвитку харизми.

Отже, перша вправа: побудова ідеального образу.

З закритими очима, на внутрішньому екрані своєї уяви,

розташуйте образ людини на повний зріст. Ця людина, якій ви безмежно довіряєте, але вона не повинна бути ні вашим родичем, ні другом, ні знайомим. Це абсолютно стороння для вас людина. Вона вам подобається. Її слова, голос, жести, міміка, погляд, інтонація викликають у вас симпатію, любов, повагу, вони вас приваблюють, заворожують. Зверніть увагу, як ця людина одягнена. Яке у нього взуття, зачіска, розгляньте все в деталях. Уявіть, що звертаєтеся до цієї людини, - як при цьому розташовані його тіло і голова, куди спрямований погляд, як вона вас слухає, де розташовані її руки. Відкрийте очі. Зверніть увагу, що образ людини спливає в нашому уявленні практично мимоволі. Зрозуміло, адже він «вкладений» в нас від народження і відточений в деталях життям. Побачити його простіше, ніж проаналізувати. Однак, саме проаналізувати - мета даної справи.

Необхідно виділити 10 найбільш значущих якостей створеної нами людини. Цей експеримент з узагальненої рефлекторної оцінки особистості з боку відображає стереотип сприйняття харизматичної особистості в суспільстві.

Друга справа: Постановка програми на удачу і везіння.

У розслабленому стані з закритими очима почніть думати про свою мету, про шляхи її досягнення і про те, як це змінить ваше життя, після того, як мета буде досягнута. Продумайте це кілька разів.

Важливо! Маючи поставлені цілі, ви можете навіть допомогти людям орієнтуватися навколо них, щоб їх дії були узгодженими і більш ефективними - нехай рух до мети приносить їм користь.

І на закінчення хочеться нагадати: успіху домагається лише той, хто бажає більше і сильніше, ніж звичайні люди, чії цілі крупніше, серйозніші і навіть фантастичніші ніж у пересічної людини.

## **2. 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 [31].

Загалом можна визначити необхідні риси сучасного українського менеджера (табл. 11.1.).

Таблиця 11.1.

Необхідні риси сучасного менеджера

Риса	Сутність риси менеджера
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
Опора на колективний розум, на системи	передбачає зміщення акцентів на формування нової внутрішньої соціальної культури організації, 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

Продовження табл. 11.1.

Практично-психологічний розум	виявляється у здатності знайти практичне застосування кожної людини залежно від рівня її освіти, кваліфікації та індивідуальних психологічних рис. Менеджер повинен мати такі риси, як прагматизм, гнучкість та здатність мати справу з невизначеністю
Здатність до саморефлексії	Передбачає наявність потреби і вміння самопізнання, здійснення об'єктивної самооцінки. Менеджер повинен відчувати внутрішню потребу в об'єктивній самооцінці, тобто визначати систему критеріїв власної діяльності та порівнювати з ними зроблене, аналізувати власні недоліки і прорахунки, а не перекладати вину на підлеглих, реально оцінювати свої здібності, знання і вміння. Необхідною є оцінка і середовища. Оцінка повинна здійснюватися в розрізі наступних запитань: - Чи вдалося досягти запланованого? - Чи всі мої плани реалізуються? - Що заважає ефективному досягненню планів? - Які люди і чому можуть працювати в одні команді?
Психологічний такт	полягає у здатності визначити ступінь, обрати способи впливу та відповідні форми контактів з підлеглими
Орієнтація на майбутнє	менеджер повинен передбачати майбутнє принаймні на декілька років вперед для того, щоб створювати перспективи для працівників, визначати перед ними напрямки їх можливого особистісного зростання
Дух суперництва	сучасний керівник повинен вміти добиватися успіху за умов гострої конкуренції. Тиск, який створює міжнародна конкуренція, змінює формулу успіху керівника. Вирішальним фактором у діяльності сучасного менеджера має бути вміння виправдовувати очікування вищого керівництва, а не трудовий стаж або освіта

Не кожна людина, яка має всі зазначені риси, може стати успішним менеджером. Головною є наявність сукупності спеціальних якостей, які можна поділити на три основні групи: професійні, особистісні та ділові [31].

*Якості менеджера* - це узагальнені, найбільш стійкі характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність. Це дуже складна в психологічному плані освіта, яка залежить від безлічі факторів: особливостей характеру,

структури особистості, її спрямованості, досвіду, здібностей, умов діяльності.

Талант менеджера визначається багатьма психологічними якостями, що є важливими для прояву його професійних навичок. Багатогранність управлінської діяльності накладає своєрідний відбиток і на особистісні характеристики менеджера. Тож його професійно важливі якості розглядаються на трьох рівнях:

- на рівні задач діяльності менеджера;
- на поведінковому рівні;
- на рівні властивостей особистості [19].

*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 [31].

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 [31].

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 [31].

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

Для ефективного застосування адміністративних методів

управління менеджеру необхідно розвивати організаційні якості:

- оперативність - здатність швидко реагувати на зміни ситуації і приймати якісні управлінські рішення з урахуванням поставлених цілей;

- гнучкість управління - властивість керівництва, що виявляється в здатності до швидкої структурної перебудови, адаптації до змінюється середовище;

- здатність стимулювати ініціативу, тобто активна і смілива позиція, гнучкість дій і вчинків людини. Ініціативність проявляється усвідомлено і навмисно.

Серед інших організаторських якостей слід відзначити такі як:

- цілеспрямованість - вміння поставити чітку і ясну мету і прагне до її досягнення;

- гнучкість - здатність реально оцінювати обставини, адаптуватися до них, не змінюючи при цьому принципових позицій;

- працездатність - здатність довго виконувати роботу з високою ефективністю;

- наполегливість - волюва властивість особистості, що виявляється у наполегливому прагненні досягти свідомо поставленої мети;

- самостійність - здатність здійснювати діяльність, спираючись на власні можливості без чужої допомоги;

- дисциплінованість - підпорядкування встановленому порядку, вміння налагоджувати і підтримувати дисципліну в колективі;

- ініціативність - вміння діяти енергійно, здатність висувати ідеї і намічати шляхи їх втілення.

Розвиток адміністративно-організаційних якостей менеджера дозволяє визначити такі провідні організаційно-адміністративні методи: регламентування, нормування, інструктування, розпорядчий вплив.

Організаційно-адміністративні методи - це набір прийомів і способів прямого управлінського впливу на відносини людей в процесі праці. Цей особливий вид діяльності в управлінні пов'язаний з розмежуванням прав, обов'язків, функцій окремих елементів управління - посадових осіб, відділів, служб.

Найбільш важливою якістю успішного менеджера є вміння



формувати команду і управляти нею.

Команда - це єдине ціле, колектив людей-однодумців, об'єднаних спільною метою. Саме спільність цілей - головна умова формування команди. Команда потенційно може досягти набагато більшого, ніж сума досягнень окремих працівників.

Команда може більш-менш ефективно досягати свої цілі залежно від чисельності та складу команди, групових норм, згуртованості, конфліктності, статусу, функціональної ролі її членів і роботи менеджера з управління своєю командою.

Тісно взаємопов'язане з цією якістю - вмінням делегування повноважень. Правильний розподіл повноважень веде до економії часу, ефективному виконанню завдань і в кінцевому підсумку - до синергетичного ефекту від злагодженої роботи команди.

Істотне значення мають для діяльності менеджера комунікативні якості:

- здатність до кооперації та групової роботи;
- поведінкові орієнтації при вирішенні конфліктних ситуацій;
- соціальна компетентність при реалізації своїх цілей.

Визначальною рисою організаційно-адміністративних методів є обов'язковість дотримання приписів і вказівок, невиконання яких розглядається як порушення виконавчої дисципліни і, як наслідок, потреба покарань.

В цілому, організаційно-адміністративні методи керівництва існують у формі організаційного та розпорядчого впливу, яке включає в себе наступні компоненти: види і типи впливу; адресат; постановку завдання; визначення критерію його виконання; встановлення відповідальності; інструктаж підлеглих і т. д.

Ці методи служать засобом прямого впливу на процес виробництва і працю працівників, що дозволяє координувати виконання ними окремих функцій або рішення загальної задачі. Це створює сприятливі умови для існування і розвитку керованої системи.

До характерних особливостей прямого впливу відноситься безпосередній зв'язок керівника і підлеглого. Прямі впливи в кінцевому рахунку можуть привести до посилення пасивності підлеглих, а іноді і до прихованої непокори. Непрямі методи є

найбільш ефективними, якщо вони здійснюються за допомогою постановки завдання і створення стимулюючих умов.

#### **4. 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 намічених рубежів, стабільно йти до мети [31].

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 [31].

В цілому можна визначити наступні характеристики людини, здатної керувати собою (табл. 11.2.).

Таблиця 11.2.

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

Продовження табл. 11.2.

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»
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

Розглянемо основні соціально-психологічні якості керівника.

Практичний інтелект - здатність людини мислити критично і логічно; здатність швидко, гнучко і ефективно використовувати свої знання і досвід у вирішенні практичних завдань. Це необхідне якість, але недостатня. Ефективність управлінської роботи в рівній мірі залежить, як від уміння працювати з інформацією, так і від вміння спілкуватися з людьми. Так, особи з технічною або природничою освітою, як правило, мають розвинене аналітичне мислення, але саме вони набагато частіше, ніж менеджери-гуманітарії, відчувають труднощі у вирішенні управлінських завдань. Тому не менш важливим є така якість як соціальний інтелект.

Соціальний інтелект - здатність розуміти і правильно інтерпретувати почуття інших людей, ставити себе на місце іншого, знати, що можна вимагати від конкретної людини, а що ні. Це вміння вести себе відповідно до ситуації, створювати за

допомогою спілкування атмосфери, найбільш сприяє успіху справи. Без цієї якості керівнику досить важко створити відповідний клімат у колективі, що сприяє економічному успіху організації.

Адекватна самооцінка - виражається в здатності до самоспостереження, самоконтролю, критичності і корекції своєї поведінки.

Неадекватна самооцінка проявляється у вибіркового сприйнятті інформації (наприклад, менеджер відкидає інформацію, яка могла б знизити оцінку його діяльності у власних очах або починає оцінювати підлеглих не за об'єктивними результатами їх діяльності, а по тому, наскільки добре вони вміють пристосовуватися до його очікувань). Завищена самооцінка, невміння правильно оцінити свої можливості і професійну компетентність призводять до того, що менеджер береться виконувати непосильні завдання. У свою чергу, занижена самооцінка породжує невпевненість в собі і негативно впливає на відносини з колегами або підлеглими.

Чим вищий щабель займає менеджер в управлінській ієрархії організації, тим менше критичної інформації про себе він отримує. Тому проблема адекватності самооцінки в першу чергу важлива для керівних кадрів вищого рівня. Вирішити її допомагають різноманітні методи психокорекції.

Професійні знання. Встановлено, що в міру наближення до вершини управлінської піраміди обсяг необхідних вузькоспеціальних знань зменшується. Так, директору заводу або президенту фірми не обов'язково настільки досконально знати технологію виробництва, наскільки з нею знайомий головний технолог. Однак топ-менеджер повинен знати, чи відповідають виробничі процеси світовим стандартам, які технологічні та економічні зв'язки між підприємствами галузі, які найбільш перспективні види продукції і т.д. тобто поряд з необхідними знаннями в галузі управління йому потрібно мати загальне уявлення про спеціальні питання.

Менеджери та керівники вищого рівня повинні володіти професійними якостями, що дозволяють:

- виявляти проблему з урахуванням її взаємозв'язків з іншими завданнями управління;

- приймати оптимальні рішення з урахуванням думки різних фахівців;

- оперативно керувати і контролювати роботу співробітників.

З підвищенням рівня управління зростають вимоги до таких психологічних якостей керівників, як почуття відповідальності, здатність перспективно мислити, наполегливість і цілеспрямованість.

Також важливе значення має здатність до соціальної активізації інших людей, здатність заражати їх своєю енергією, волею, впевненістю у своїх силах; культура ділового спілкування; колегіальність; толерантність; оптимізм; емоційна стійкість; почуття гумору; вміння створювати власний імідж.

## **5. Розвиток особистісних та моральних якостей менеджера**

*Особистісні якості* менеджерів полягають в наявності бажання в повазі. Володіння позитивними особистісними якостями є передумовою успішного керівництва [31].

До особистих якостей в першу чергу відносяться чесність і порядність, які передбачають завжди дотримання норм загальнолюдської моралі, скромність і справедливість по відношенню до оточуючих. Керівник повинен намагатися розуміти своїх підлеглих, бачити в них особистості, гідні поваги, вміти розбиратися в їх поведінці, бути людяним і піклуватися про людей, прагнути до співпраці, враховуючи при цьому інтереси всіх. Сучасний менеджер повинен активно боротися з власними недоліками, формувати у себе позитивне ставлення до життя і роботи, створювати «здорове» оточення шляхом висунення і навчання людей, розкриття їх здібностей і талантів, при цьому не потрібно побоюватися втратити авторитет - в більшості випадків співробітники за таке ставлення до них платять, навпаки, визнанням і вдячністю.

Нарешті, сучасний керівник повинен нести відповідальність за розвиток власної сім'ї, з якої він черпає основні життєві сили і цінності, а також знаходити час для друзів, але тільки найближчих. Таким чином, головними особистісними якостями сучасного менеджера є: чесність і порядність, які викликають прихильність і довіру до себе з боку підлеглих; повага і індивідуальний підхід до підлеглих, що дозволить їм відчувати

себе потрібними і затребуваними організації; визнання власних недоліків і боротьба з ними, завдяки якій Керівник буде самовдосконалюватися і поліпшити взаємини з підлеглими; відповідальність за розвиток власної сім'ї, так як саме благополуччя, взаємини в сім'ї керівника є відображенням його робочої діяльності, а також, не можна забувати про те, що, в першу чергу, успішне управління починається з саморозвитку і самоменеджменту, що яскраво відбивається в сімейному благополуччі керуючого.

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 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 [31].

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.

Треба цікавитися їх особистими проблемами, сім'єю, побутовими умовами, здоров'ям, думкою співробітників з різних питань, уважно вислуховувати їх, навіть якщо їх думка здається помилковою [31].

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 [31].

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 [31].

### **Контрольні питання**

1. В чому виявляється харизма керівника?
2. Якими факторами визначається професійна компетентність менеджера?
3. Які професійні якості менеджера є передумовою його успіху?
4. Що таке авторитет керівника?
5. Які види фальшивого авторитету Ви знаєте?
6. Узагальніть найважливіші ділові якості сучасного менеджера.
7. Назвіть найбільш важливу якість успішного менеджера
8. Назвіть особистісні та соціально-психологічні якості менеджера.
9. Назвіть базові моральні якості менеджера.



10. Які ролі здійснює менеджер в процесі своєї діяльності?

*Єдиною межею наших завтрашніх звершень стануть наші сьогоднішні сумніви.*

*Франклін Д. Рузвельт*

## ТЕМА 12

### Розвиток менеджерського потенціалу

**Мета:** визначити сутність поняття «потенціал» менеджера, з'ясувати бар'єри щодо розвитку потенціалу менеджера, розвиток навиків і вмінь шляхом самонавчання, самовиховання, самоконтролю.

**Ключові поняття:** потенціал, потенціал менеджера, трудовий потенціал менеджера, компетенції, «білі комірці», «золоті комірці», «сині комірці», «чорні комірці».

### ПЛАН

1. Сутність, види і напрями розвитку менеджерського потенціалу.
2. Бар'єри щодо розвитку потенціалу менеджера.
3. Саморозвиток, самоосвіта, самовиховання та самопізнання керівника.
4. Характеристика керівника з творчим підходом до виконання посадових обов'язків.

#### **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 [31].

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 [31].

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).

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 12.1.

## 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 управління (витрати на відпочинок, профілактика хвороб і медичне обслуговування) термін окупності інвестицій в людський і/або інтелектуальний капітал управління; 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 [31].

Формування трудового потенціалу менеджера - складний, довготривалий, але індивідуальний процес, бо кожна людина проходить неповторно самобутній шлях пізнання й досвіду. Це формування відбувається:

- у рамках професійної діяльності;
- у контексті взаємовідносин у суспільстві й результативності праці;
- у соціальній поведінці поза організацією [22].

Діяльність можна розглядати як систему дій (матеріального та ідеального порядку) суб'єкта, спрямованих на досягнення визначених цілей. Слід наголосити на виховному чинникові розвитку трудового потенціалу, де критерієм виступає рівень сумління, організованості й відповідальності, який деколи неможливо виміряти, зафіксувати і врахувати до виникнення

відповідних реальних ситуацій, в яких він проявляється, а також соціальну сферу, де, як правило, вирізняють макро- і мікрорівні, а також систему ціннісних орієнтацій.

Професійне зростання відбувається в процесі життя, але за допомогою особливих методів, які дають змогу навчатися, робити висновки, адаптуватися, тобто розвивати особисті якості, потенційні можливості так, щоб вони відповідали новим вимогам. Людина розвивається не тільки в результаті того, що прагне набути нові знання й навички за допомогою освіти і професійної підготовки, навчання, а й значною мірою тому, що в людини як у особистості з'являється більше впевненості в собі, розуміння сутності своєї діяльності, місця й ролі в житті, після того як вона спостерігала й аналізувала життя інших, усвідомила все це і критично оцінила те, що відбулося, знайшла шляхи зростання.

Для керівника головним є професіоналізм, а також набута освіта і постійне поповнення знань, життєвий досвід, прагнення до нововведень, здоровий глузд на науковому ґрунті [22].

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 [31].

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. 12.2.) залежить від особових якостей.

Таблиця 12.2.

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 [31].

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. 12.3.).

Таблиця 12.3.

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 [31].

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. 12.4.).

Таблиця 12.4.

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 шкалювання	Оцінка умов побудови пріоритетного ряду чинників по ступеню їх впливу на роботу керівника
Оцінка потенціалу керівника і його мотивації до ефективної праці	- шкалювання професійних, ділових та особистих якостей - методика оцінки рівня мотивації	Виявлення основних джерел надходжень і напрямів використання доходів

Продовження табл. 12.4.

Оцінка функцій і методів роботи	- самофотографія, хронометраж, спостереження	Оцінка діяльності керівників з погляду певних вимог, які необхідні в конкретній сфері діяльності
Оцінка витрат працевдавця 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

Ефективному використанню трудового потенціалу менеджера сприяють такі чинники:

- вміння організувати роботу колективу;
- виховання в собі таких індивідуально-психологічних якостей, які дали б змогу взаємодіяти з рольовою структурою й наказами (обов'язками), а також враховувати соціальні і психофізіологічні особливості інших;
- об'єктивна оцінка діяльності підлеглих, вміння помічати кращі риси, підтримувати й розвивати їх, усувати недоліки;
- здатність розбиратися в людях, розуміти складність кожного характеру, використовувати здібності людей на користь колективу, організації;
- підвищення ефективності діяльності, зокрема і своєї власної;
- створення умов для найкращого соціально-психологічного клімату;
- вміння орієнтуватися за складних обставин;
- піклування про колектив і кожного співробітника [22].

Розвинути компоненти управлінського потенціалу можливо через:

1. Проведення тренінгів,
2. Відвідування семінарів;



3. Навчально-ознайомчі візити;
4. Надання консультацій експертами;
5. Навчання на робочому місці;
6. Створення і підтримку діяльності експертних, координаційних, дорадчих і робочих груп;
7. Проведення досліджень;
8. Конференції, круглі столи.

## **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 [31].

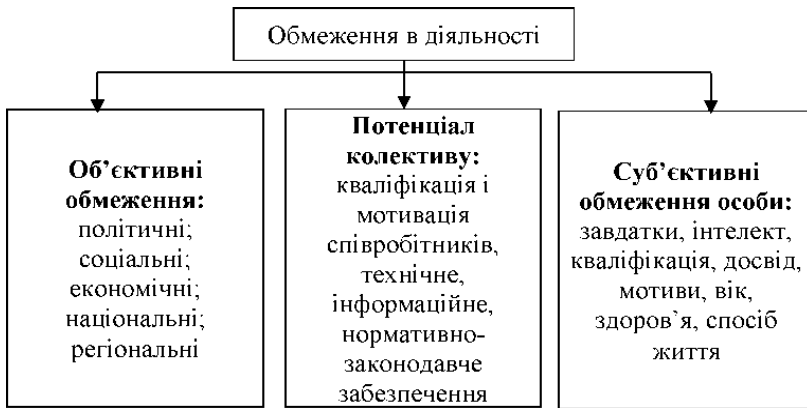


Рис. 12.1. Обмеження у діяльності менеджера

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 [31].

В цілому з метою виявлення можливих обмежень та бар'єрів розвитку потенціалу менеджера доцільно систематизувати базові складові його формування (табл. 12.5.).

Таблиця 12.5.

## Складові формування потенціалу менеджера на приватному підприємстві

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

### 3. Саморозвиток, самоосвіта, самовиховання та самопізнання керівника

*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 [31].

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 [31].

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 [31].

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 сформувати у менеджера вмотивованість на саморозвиток, якщо її немає в структурі його мотивів. Наявність даної мотивації є одним з головних професійних якостей менеджера, здатного самостійно зробити кар'єру і досягти успіху в процесі перетворень [31].

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

Основу здатності до саморозвитку складають уміння:

- бачити свої недоліки і обмеження;
- знати свої сильні та слабкі сторони;
- аналізувати причини успіхів та невдач у власній діяльності;
- критично оцінювати результати своєї роботи, як позитивні, так і негативні [31].

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 [31].

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 [31].

*Самоосвіта* - це самостійне збільшення знань, піднесення в майстерності: чим різномічне й глибше знання й досвід, тим точніше вибір рішення й дій по його реалізації; необхідне мимовільне прагнення людини або організації до змін внутрішньої бази даних і бази знань. *Метою самоосвіти є* - придбання знань і умінь, необхідних для підвищення якості життя, розвиток здатності самоорганізовуватися й організувати [35].

Самоосвіта має на меті набуття знань і умінь, необхідних для підвищення якості життя, розвиток здатності самоорганізовуватися і організувати. Самоосвіта - це цілеспрямований і певним чином організований процес набуття

необхідних у професійній діяльності знань, формування умінь і навичок шляхом самостійних занять на робочому місці та/або поза ним. Як видно з перерахованих вище визначень, самоосвіта можна розглядати з різних точок зору:

- самоосвіта якимось чином має бути організована і в цьому зв'язку постає як якась система;

- самоосвіта може розглядатися як процес, в якому провідне місце займають мотивація (самотивація) і використовувані технології отримання знань, умінь і навичок;

- хоча самоосвіта - процес, що характеризується великим ступенем автономності, фахівець, що займається самоосвітою, для того, щоб зробити цей процес ефективнішим, повинен активно спілкуватися з іншими людьми (колегами, підлеглими, керівниками тощо), тобто розглядається як комунікаційний процес, спрямований на самовдосконалення, саморозвиток;

- і, нарешті, Організація і технології самоосвіти можуть забезпечити і фактично забезпечують якийсь рівень знань, умінь і навичок. У широкому сенсі, під самоосвітою розуміють всі види придбання знань, пов'язані з самостійною роботою займається над досліджуванним матеріалом.

Таким чином, поняття самоосвіта невідривно пов'язане з таким поняттям, як саморозвиток. Тобто, по суті, самоосвіта-це і є саморозвиток.

#### Самовиховання керівника

Мета самовиховання - самоврядування особистості, свідомо, цілеспрямована, творча перетворююча діяльність, у ході якої індивід вольовим зусиллям, відповідно до вибраної мети, до вимог зовнішніх обставин розвиває в собі соціально й особистісно значимі природні задатки й здатності, нові якості, звільняючись від звичок і властивостей, що заважають його самореалізації й успіху. Весь процес самовиховання виражається в пошуку відповідей на три ключових питання: чим я був(а)? що я зробив(а)? чим я став(а)? юрик

Самовиховання вимагає розвиненого інтелекту, професійних знань і широкої ерудиції.

#### Самопізнання менеджера

Метою самопізнання - пізнання себе як особистості, як керівника, своїх властивостей і можливостей, своїх сильних і

слабких якостей, усвідомлення своїх взаємин з іншими людьми, освоєння образів, ідей і предметів об'єктивного світу, спроба розібратися в розумінні сенсу життя й кар'єри, у своєму внутрішньому світі, у призначенні й покликанні. Основна умова самопізнання - оцінювання себе в порівнянні з іншими людьми.

юрик

Самопізнання містить у собі пізнання наступних компонентів: *сенса життя, покликання, інтереси, потреби, мотиви, ідеал* (образ «внутрішньої мети» і діяльності); *мрії* (уява, спрямована в майбутнє, у перспективу життя й діяльності); *переконання* (зрозумілі й відчуті людиною судження й думки, в істинності, яких він не сумнівається і якими керується в роботі); *віра в себе і свої можливості*. Інструментарій самопізнання: концентрація - фокусування й часткова фіксація уваги на якому-небудь внутрішньому або зовнішньому об'єкті; споглядання - почуттєве пізнання, пов'язане з одержанням інформації про себе через органи почуттів і утворення відчуттів, сприйнятів і подань; спостереження - цілеспрямоване, планомірне сприйняття; уява - створення образів - подань нового, тобто того, що в минулому дана людина не сприймала, із чим раніше не зустрічався, виникнення наочного образу того, що ще тільки буде створено; інтуїція - це внутрішній зір, внутрішній голос, упевненість у тім, що потрібно діяти певним чином.

#### **4. Характеристика керівника з творчим підходом до виконання посадових обов'язків**

*Творче вирішення управлінських проблем.*

Уміння творчо підходити до вирішення проблем є важливою умовою для того, щоби стати успішним підприємцем.

На жаль, з віком і новими стандартами освіченості, а також просто від відсутності тренування ця якість зазвичай слабшає. Всі діти - природжені творці, але творчі здібності поступово знижуються, коли дитина йде в школу, потім коли вона вступає в підлітковий вік.

Для дорослої людини критичним вважається вік 30, 40 і 50 років. Крім того, творчому потенціалу людини можуть перешкодити проявитися світоглядні, культурні, емоційні та організаційні чинники. Існують, однак, методи, які допомагають



розбудити творчу ініціативу та скерувати її на вироблення нових, нестандартних ідей і підходів до вирішення проблем [19].

*Метод «мозкової атаки»* - найвідоміший і широко використовуваний метод вироблення нових ідей і творчого вирішення проблем. Він являє собою неструктурований процес генерування усіляких сміливих ідей з означеної проблеми, спонтанно запропонованої учасниками. Підготовка до «мозкової атаки» починається з формулювання проблеми, яка не повинна бути ні занадто загальною (це призведе до розбіжності ідей, і щось конкретне отримати буде складно), ні занадто вузькою (оскільки це стримуватиме ініціативу учасників).

Потім потрібно підібрати учасників «атаки», їх має бути біля 6-12 осіб. Бажано, щоб це були люди різних професій, але знаних авторитетів з обговорюваної проблеми серед них бути не повинно. Будь-які висловлені ідеї в ході «атаки», навіть найабсурдніші, слід записувати, щоби за потреби до них можна було б повернутися ще раз, а учасників обговорення попередити, що критикувати один одного або висловлювати якісь негативні оцінки суворо забороняється.

*Синектика* - це творчий процес, що змушує учасників використовувати для вирішення поставленої проблеми один з чотирьох механізмів аналогії: особистісний, прямий, символічний та фантазійний. Робота групи проходить у два етапи. Завдання першого етапу - зробити незвичне звичним.

Для цього шляхом узагальнення різних ситуаційних моделей незвичну проблему або об'єкт поміщають у звичний контекст, і її незвичність зникає. Після цього починається другий етап, завдання якого - зробити звичне незвичним, що часто допомагає виробити абсолютно несподівані підходи і рішення.

*Метод Гордона*, на відміну від більшості інших методів пробудження творчої ініціативи, передбачає, що учасники робочої групи заздалегідь не знають, яка саме проблема буде обговорюватися, тому вони не скуті усталеними уявленнями і звичними шаблонами. Засідання відкриває ведучий, який в найзагальніших виразах викладає якусь концепцію, пов'язану з проблемою, що його цікавить. Учасники групи висловлюють свої ідеї з приводу почутого. Далі під керівництвом ведучого уточнюються вихідна концепція і деякі інші питання, що мають

до неї стосунок. Після цього розкривається сама проблема, заради якої, власне, і затівалося таке обговорення.

Зрештою учасники починають висловлювати вже конкретні пропозиції і викладати свої міркування з приводу того, як реалізувати задумане [19].

Нові ідеї можна виробляти, використовуючи список питань або пропозицій, які стосуються проблеми, що аналізується. Метод опитування доцільно застосовувати як для вироблення принципово нових рішень, так і для пошуку нових ідей у задалегідь окресленій царині. Сам опитувальник складається в довільній формі. Пропонуємо зразок універсального опитувальника:

- Чи можна знайти для цього якийсь інший спосіб застосування? По-іншому використовувати те, що відомо? Знайти інше застосування, якщо змінити?

- Чи можна це адаптувати? Чи є десь щось схоже? Чи не наводить це на якісь інші ідеї? Може, щось таке вже було в минулому? Що я можу скопіювати? Кого я можу спробувати перевершити?

- Чи можна це якось модифікувати? Розвернути поновому? Змінити зміст, колір, рух, запах, форму, силует? Що ще можна змінити?

- Чи можна це скомбінувати? Що, якщо зробити суміш, сплав, набір, комплект? Об'єднати сили? Мету? Переваги? Ідеї?

*Метод вільних асоціацій* є одним із найпростіших і водночас найдієвіших методів вироблення нових ідей. Він буває дуже корисним, якщо треба виробити абсолютно новий погляд на проблему. Потрібно просто взяти аркуш паперу і написати на ньому слово або цілу фразу, що пов'язані зі заданою проблемою, додати до неї іншу, потім ще одну і т. д., намагаючись, щоб кожне нове слово долучало якусь нову грань всьому розумовому процесу, завдяки чому поступово виникне ланцюжок ідей [19].

*Метод змінних зв'язків* - це ще один спосіб, який дає змогу обміркувати проблему, виявити її елементи, наново їх переосмислити, перекомпонувати і на підставі цієї нової комбінації побудувати нову концепцію чи ідею. Метод складається з таких п'яти кроків:

- виявити всі вхідні в проблему елементи;

- встановити всі взаємозв'язки між цими елементами;
- описати ці взаємозв'язки в структурованому вигляді;
- проаналізувати записане з метою виявлення закономірностей, прихованих у цих взаємозв'язках;
- виявити нові ідеї, що випливають з цих закономірностей.

Використовуючи цей метод, доцільно мати блокнот або спеціальну записну книжечку, куди слід занотовувати формулювання проблеми і всі відомі факти, що мають причетність до її вирішення. Далі керівник обмірковує проблему і ймовірні шляхи її розв'язання, кожного дня записуючи всі ідеї.

Наприкінці місяця складається список найкращих ідей.

Цей метод можна використовувати і для колективного вироблення ідей. В цьому разі всі учасники процесу ведуть власні записи, а в кінці місяця здають їх головному координатору, який зводить усю інформацію воедино і складає підсумковий список ідей, за яким проводиться загальне обговорення [19].

*Науковий метод*, який широко застосовується в найрізноманітніших галузях, передбачає збір даних в ході спостережень або експериментів і перевірку на підставі цих даних різних гіпотез щодо стану об'єктів або процесів. Науковий метод треба застосовувати завжди, коли необхідно провести ретельне дослідження будь-якого об'єкта чи процесу. Керівник повинен поставити проблему, проаналізувати її, зібрати й проаналізувати дані, перевірити можливі шляхи її розв'язання і, нарешті, вибрати найкращий з усіх допустимих рішень.

Ще один метод вироблення нових рішень - *вартісний аналіз* - припускає максимізацію вигоди для керівника і його нового підприємства. Під час проведення аналізу ставляться, наприклад, такі питання: «Чи можна знизити якість певної деталі і, отже, зробити дешевшим весь виріб, якщо не він визначає якість готової продукції?» Застосування цього методу вимагає регулярного проведення нарад для вироблення, оцінки та розвитку нових ідей.

Наведений метод пошуку нових ідей передбачає складання списку всіх атрибутів досліджуваного об'єкта або проблеми і вивчення кожного з цих атрибутів з різних точок зору. Завдяки такому підходу вдається налагодити зв'язки між поняттями, що

раніше видавалися несумісними, створити нову комбінацію цих понять і знайти нові рішення.

*Матричне структурування* проблем є метод систематизації пошуку нових ідей шляхом побудови матриці, стовпці якої відповідають обговорюваним варіантам товарів, а рядки - ринковим атрибутам цих товарів, записаним у вигляді питань, наприклад: яке застосування може знайти заданий товар? Де його можна використовувати? На яке коло споживачів він розрахований? Для чого це можна використовувати? Де? Коли? Яким чином? Хто може це використати? Відповіді щодо кожного товару записуються у відповідних клітинках матриці.

Мріяти буває не тільки приємно, а й корисно - це може навести на нову думку. У мріях не потрібно соромитися - сміливо зазіхати на високі цілі, уявляти собі, яким оригінальним шляхом ви ним пройдете. Всі, що приходять до голови, можливості слід записати і вивчити, допоки не буде вироблена ідея, з якою можна працювати далі [19].

*Параметричний аналіз* передбачає два етапи - ідентифікацію параметрів і творчий синтез. На етапі ідентифікації параметрів аналізуються всі змінні, що обумовлюють ситуацію, оцінюється їх відносна значимість і вибираються найважливіші (первинні об'єкти). Після того як коло первинних об'єктів визначено, починається вивчення взаємозв'язків між параметрами, що характеризують ці об'єкти. Рішення, засноване на оцінці параметрів і їхніх взаємозв'язків, виробляється на другому етапі - етапі творчого синтезу [19].

### **Контрольні питання**

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.

## Перелік використаних і рекомендованих літературних джерел

1. Андрющенко К. А. Теоретичні аспекти самоменеджменту: умови виникнення і розвитку. *Ефективна економіка*. 2010. № 7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2010\\_7\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_7_13).
2. Архангельский Г. А. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. 160 с.
3. Буняк Н. М. Самоменеджмент як мистецтво саморозвитку особистості. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип.18. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/36.pdf>
4. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера: навч. посібник / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. Київ, 2003. –350 с.
5. Гаврилюк А. М. Тайм-менеджмент як складова успішної комунікативної взаємодії в індустрії туризму України. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2016/14.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2016/14.pdf)
6. Дороніна М. С., Пересунько В.І. Самоменеджмент: сутність, умови виникнення і розвитку. *Економіка і управління*. 2016. № 4. С. 7–12.
7. Жуковська А. Ю., Бречко О.В. Діючі технології та перспективні методики планування професійної кар'єри публічних службовців. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2. № 4. С. 27–36.
8. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках: Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время. / Пер. с нем. / М. : Интерэксперт – Инфра. М., 1995. 267 с.
9. Колпаков В. М. Самоменеджмент : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 528 с.
10. Крикун О. А. Самоменеджмент : учебное пособие / О. А. Крикун. Х. : ХНУ имени В. Н. Каразина, 2014. 344 с.
11. Лідерські якості в професійній діяльності / Романовський О. Г., Резнік С. М., Гура Т.В., Панфілов Ю.І, Головешко Б.Р., Бондаренко В.В., Менеджмент персоалу за заг. ред. О.Г. Романовського. Харків: НТУ «ХП», 2017
12. Лисенко В. В. Вплив функцій та технологій самоменеджменту на розвиток персоналу підприємства

*Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 19: URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19\\_2018\\_ukr/43.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/43.pdf).

13. Лугова В. М., Голубев С.М. Основи самоменеджменту та лідерства: навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.

14. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу. К.: Знання. 2018., 435

15. Нетепчук В.В. Самоменеджмент: навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2013. 354с.

16. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник, для студентів вищих навчальних закладів. К.: «Кондор», 2003

17. Прентис С. Интегрированный тайм-менеджмент / Стив Прентис; пер. с англ. М. : Издательство «Добрая книга», 2007. - 288 с.

18. Садохіна К.С. Психолого-педагогічні умови формування лідерських якостей підлітків . Збірник наукових праць КПНУ імені Івана Огієнка. 2018. Випуск 9. С.439 - 448.

19. Самоменеджмент : навч. посібник / Г. З. Леськів, Г. Я. Левків, М. М. Бліхар, В. В. Гобела, О. П. Подра, Г. В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.

20. Самоменеджмент. Навчальний посібник. Укладач: Власенко Т.О. К.:2018. 121С.

21. Сахно О.В., Денисова А.В. Самоменеджмент: навчально-методичний посібник до самостійного вивчення спецкурсу «Тайм -менеджмент» слухачами курсів підвищення кваліфікації педагогічних працівників ПНЗ / О.В. Сахно., А.В.Денисова – Біла Церква: БІНПО УМО, 2017. 146 с.

22. Селютін В. М. Самоменеджмент : навч. посібник. Х. : ХДУХТ, 2017. URL: <https://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/2464/1/%D0%A1%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf>

23. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2010. 360 с.

24. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 192 с.

25. Тайм-менеджмент: 20 корисних програм та мобільних додатків. URL:<http://melni.me/tajm-menedzhment-20-korysnyh-sajtiv-ta-mobilnyh-dodatki>.

26. Трейси Б. Тайм-менеджмент. - М: Альпина-Паблішер, 2016. 302 с.

27. Федоришина Л. М., Камінський В.І. Самоменеджмент як мистецтво управління індивідуальним людським капіталом *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/111.pdf>.

28. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. К.: Академвидав., 2017., 488 с.

29. Чайка Г.Л. Самоменеджмент менеджера. Навчальний посібник. Навчальний посібник. Київ: Знання. 2018. 424 с

30. Черненко Н. М. Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності державних службовців. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2011. Вип.2(6). URL: [www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11cnndds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11cnndds.pdf)

31. Чкан А.С., Маркова С.В., Коваленко Н.М. Самоменеджмент: навчальний посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2014. 84 с.

32. Шевченко В. С. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Менеджмент і адміністрування (Самоменеджмент)» (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 Менеджмент) Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 91 с.

33. Штапаук С.С. Самоменеджмент керівника: навчальний посібник. Луганськ. Видавництво «Віртуальна реальність», 2010. 138с.

34. Штепа О. С. Самоменеджмент (самоорганізування особистості) : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 362 с.

35. Юрик Н.Є. Самоменеджмент : Курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 89 с.

36. Юринець З.В, Макара О.В. Самоменеджмент : навч. Посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 272 с.

37. Bieri P. Wie wäre es, gebildet zu sein? / P. Bieri. München : Komplet Media GmbH, 2017. 96 S.

38. Bryant T. Self-Discipline in 10 Days. How to Go from

Thinking to Doing / T. Bryant. Seattle, Wash. : HUB Publishing, 2004.  
160 p.

39. Jing Jiang, Chuansheng Chen, Bohan Dai, Guang Shi, Guosheng Ding, Li Liu, and Chunming Lu Leader emergence through interpersonal neural synchronization / Jiang Jing, Chen Chuansheng, Dai Bohan, Shi Guang, Ding Guosheng, Liu Li, and Lu Chunming // PNAS – Princeton: Princeton University, 2016. Vol. 112, no. 14, P. 4274-4279.