



Національний університет  
водного господарства  
та природокористування

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет водного господарства  
та природокористування

**В. В. НЕТЕПЧУК**

# **САМОМЕНЕДЖМЕНТ**



Національний університет  
водного господарства  
та природокористування

**Навчальний посібник**

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України як  
навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів

**Рівне 2013**



Національний університет

водного господарства

УДК 331.103 (075.8)

ББК 65.9.242:74.4 (я7)

Н57

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України.*

*(лист №1/11-15939 від 22.10.2013).*

**Рецензенти:**

**Безтелесна Л.І.**, доктор економічних наук, професор Національного університету водного господарства та природокористування;

**Брич В.Я.**, доктор економічних наук, професор Тернопільського національного економічного університету;

**Пасічник І.Д.**, доктор психологічних наук, професор Національного університету «Острозька академія».

**Нетепчук В.В.**

**Н57** Самоменеджмент: Навч. посібник. – Рівне: НУВГП, 2013. – 354 с.

**ISBN**

Навчальний посібник містить науково-практичні надбання у сфері самоменеджменту, консультаційно-управлінський досвід автора щодо створення і функціонування соціальних самоорганізуючих систем.

Посібник містить теоретичні матеріали для самостійного вивчення дисципліни і підготовки лекцій, контрольні запитання для самооцінки рівня знань, умінь і навичок самоменеджменту.

Навчальний посібник призначений для студентів вищих навчальних закладів, слухачів системи перекваліфікації, підвищення кваліфікації, а також спеціалістам-практикам сфери управління.

**УДК 331.103 (075.8)**

**ББК 65.9.242:74.4 (я7)**

**ISBN**

© Нетепчук В.В., 2013

© НУВГП, 2013



|                                                                                  |          |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>ВСТУП</b>                                                                     | <b>6</b> |
| <b>Тема 1. СУЧАСНІ НАУКОВІ КОНЦЕПЦІЇ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ</b>                         |          |
| 1.1. <i>Сутність, цілі і функції самоменеджменту</i>                             | 11       |
| 1.2. <i>Концепції самоменеджменту</i>                                            | 13       |
| 1.3. <i>Концепція Л. Зайверта та концепція обмежень М. Вудкока і Д. Френсіса</i> | 18       |
| 1.4. <i>Міждисциплінарна модель самоменеджменту В. Карпичова</i>                 | 18       |
| 1.5. <i>Концепція А. Хроленко</i>                                                | 19       |
| 1.6. <i>Ділова кар'єра у концепції самоменеджменту Бабеля і Хайнца Швальбе</i>   | 20       |
| <i>Висновки</i>                                                                  | 21       |
| <i>Практикум</i>                                                                 | 22       |
| <b>Тема 2. СКЛАДОВІ ЕФЕКТИВНОГО САМОМЕНЕДЖМЕНТУ</b>                              |          |
| 2.1. <i>Основні складові самоменеджменту за теорією К. Кінан</i>                 | 29       |
| 2.2. <i>Критерії ефективного самоменеджменту</i>                                 | 36       |
| <i>Висновки</i>                                                                  | 55       |
| <i>Практикум</i>                                                                 | 57       |
| <b>Тема 3. ФІЛОСОФІЯ І СТРАТЕГІЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ</b>                             |          |
| 3.1. <i>Вимоги до формулювання політики самоменеджменту</i>                      | 61       |
| 3.2. <i>Філософія і стратегія самоменеджменту</i>                                | 65       |
| 3.3. <i>Про підготовку і рівні компетентності менеджера</i>                      | 69       |
| <i>Висновки</i>                                                                  | 76       |
| <i>Практикум</i>                                                                 | 77       |
| <b>Тема 4. ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ ЗАЙНЯТОСТІ МЕНЕДЖЕРА</b>                         |          |
| 4.1. <i>Планування розвитку кар'єри менеджера</i>                                | 89       |
| 4.2. <i>Формування особистого плану із працевлаштування</i>                      | 94       |
| 4.3. <i>Цільове планування розвитку менеджера</i>                                | 105      |
| <i>Висновки</i>                                                                  | 110      |
| <i>Практикум</i>                                                                 | 111      |
| <b>Тема 5. ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ ЯК СКЛADOVA САМОМЕНЕДЖМЕНТУ</b>                     |          |
| 5.1. <i>Головні терміни та визначення процедури планування.</i>                  | 119      |
| 5.2. <i>Модель збалансованих показників ефективності як</i>                      | 129      |



|                                                                  |                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.3.                                                             | Процесний менеджмент як інструмент розвитку самоменеджменту          | 136 |
|                                                                  | Висновки                                                             | 145 |
|                                                                  | Практикум                                                            | 146 |
| <b>Тема 6. УПРАВЛІННЯ МИСЛЕННЯМ І САМОМЕНЕДЖМЕНТ</b>             |                                                                      |     |
| 6.1.                                                             | Визначення, термінологія і підходи до вирішення проблеми             | 158 |
| 6.2.                                                             | Підходи до мислення                                                  | 162 |
|                                                                  | Висновки                                                             | 170 |
|                                                                  | Практикум                                                            | 171 |
| <b>Тема 7. ЕТИКА І СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА</b>      |                                                                      |     |
| 7.1                                                              | Етика поведінки і праці менеджера                                    | 177 |
| 7.2.                                                             | Принципи етики бізнесу                                               | 179 |
| 7.3.                                                             | Соціальна відповідальність менеджера та бізнесу                      | 186 |
|                                                                  | Висновки                                                             | 190 |
|                                                                  | Практикум                                                            | 191 |
| <b>Тема 8. САМОМЕНЕДЖМЕНТ І МАЙСТЕРНІСТЬ ДІЛОВИХ КОМУНІКАЦІЙ</b> |                                                                      |     |
| 8.1.                                                             | Головні поняття і визначення у теорії комунікацій                    | 196 |
| 8.2.                                                             | Організація виступів і презентацій                                   | 197 |
| 8.3.                                                             | Організація нарад і ведення ділових бесід                            | 203 |
| 8.4.                                                             | Особливості ведення ділових переговорів                              | 208 |
| 8.5.                                                             | Ефективне використання робочого часу                                 | 209 |
|                                                                  | Висновки                                                             | 215 |
|                                                                  | Практикум                                                            | 217 |
| <b>Тема 9. ОРГАНІЗОВУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА</b>              |                                                                      |     |
| 9.1                                                              | Зміст і складові управлінської праці                                 | 220 |
| 9.2.                                                             | Двохвимірний модель управління Р.Блейка та Дж.Моутона                | 223 |
| 9.3.                                                             | Модель ситуативного підходу до управління                            | 228 |
|                                                                  | Висновки                                                             | 229 |
|                                                                  | Практикум                                                            | 231 |
| <b>Тема 10. ОЦІНКА ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА</b>                           |                                                                      |     |
| 10.1.                                                            | Управління цілями як модель розвитку самокерованих соціальних систем | 240 |
| 10.2.                                                            | Оцінка праці менеджера                                               | 246 |
|                                                                  | Висновки                                                             | 257 |
|                                                                  | Практикум                                                            | 258 |



**Тема 11. ФОРМУВАННЯ ЯКОСТЕЙ ЕФЕКТИВНОГО  
МЕНЕДЖЕРА**

|       |                                                                         |     |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| 11.1. | <i>Індивідуально-психологічні та психофізіологічні риси особистості</i> | 260 |
| 11.2. | <i>Еволюція визначення вимог до менеджера</i>                           | 273 |
| 11.3. | <i>Самоменеджмент і мистецтво управління</i>                            | 276 |
|       | <i>Висновки</i>                                                         | 280 |
|       | <i>Практикум</i>                                                        | 281 |

**Тема 12. ЛІДЕРСТВО**

|       |                                                            |     |
|-------|------------------------------------------------------------|-----|
| 12.1  | <i>Головні припущення у визначенні поняття «лідерство»</i> | 284 |
| 12.2. | <i>Лідерство як форма самоменеджменту</i>                  | 286 |
| 12.3. | <i>Персональне лідерство</i>                               | 290 |
| 12.4. | <i>Командне лідерство</i>                                  | 292 |
| 12.5. | <i>Організаційне лідерство</i>                             | 294 |
| 12.6. | <i>Візійне лідерство</i>                                   | 295 |
| 12.7. | <i>Емоційне лідерство</i>                                  | 297 |
|       | <i>Висновки</i>                                            | 307 |
|       | <i>Практикум</i>                                           | 309 |

**Тема 13. КОНФЛІКТИ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

|       |                                                                |     |
|-------|----------------------------------------------------------------|-----|
| 13.1. | <i>Поняття конфлікту і його функції</i>                        | 313 |
| 13.2. | <i>Причини виникнення конфліктів.</i>                          | 316 |
| 13.3. | <i>Структура конфлікту</i>                                     | 323 |
| 13.4. | <i>Стилі поведінки в конфлікті (за К.Томасом і Р.Кілменом)</i> | 326 |
| 13.5. | <i>Попередження конфліктів і самоменеджмент</i>                | 329 |
|       | <i>Висновки</i>                                                | 331 |
|       | <i>Практикум</i>                                               | 332 |

**Тема 14. СОЦІАЛЬНО – ПСИХОЛОГІЧНА АДАПТАЦІЯ  
МЕНЕДЖЕРА**

|       |                                                                     |     |
|-------|---------------------------------------------------------------------|-----|
| 14.1. | <i>Фази соціально-психологічної адаптації менеджера в колективі</i> | 340 |
| 14.2  | <i>Інструменти соціально-психологічної адаптації</i>                | 344 |
|       | <i>Висновки</i>                                                     | 348 |
|       | <i>Практикум</i>                                                    | 349 |
|       | <i>Література</i>                                                   | 353 |



## ВСТУП

Нині менеджмент став одним із найважливіших атрибутів людського життя. Менеджмент у широкому змісті - це керування організаціями будь-якої форми в умовах ринку та відповідного цивільного демократичного суспільства. Виділення із широкої галузі менеджменту, як науки і мистецтва керування, теми самоменеджменту є особливо актуальним. Поява самоменеджменту насамперед спричинена об'єктивно складним управлінським середовищем, прискореним темпом життя і тиском на управлінців, що безперервно суттєво підсилюється зовнішнім середовищем, у тому числі із-за постійно поновлюваних технологій управління, методик і відкриттів у сфері психологічної науки. Кожній людині взагалі і особливо тому, хто готує себе до роботи організатора-менеджера або вже є таким, у першу чергу, необхідно вміти перетворити ситуацію, для якої типова неупорядкованість, що обумовлена зовнішніми обставинами, у ситуацію цілеспрямованих і здійснених завдань. Навіть у ситуації цейтноту завдяки послідовному плануванню часу і використанню методів наукової організації праці можна краще здійснювати свою діяльність, виділяючи щодня час для справді управлінських функцій (у тому числі і для дозвілля).

Зміни у повсякденному житті та управлінській сфері зокрема, підвищують вимоги до управлінського персоналу, його професіоналізму, навчання і перепідготовки. Організації не можуть узяти на себе розвиток усіх необхідних навичок у всіх менеджерів. Як відзначили М. Вудкок і Д. Френсіс [4, с. 26], це призвело б до виснаження ресурсів організації та підриву її стабільності. Тому підтримка власного постійного росту та розвитку стає необхідністю для кожного менеджера. На виконання цього завдання спрямована навчальна дисципліна «Самоменеджмент».

Пізнання істинного змісту життя людина може здійснювати різними шляхами. Шлях перший — **«наслідування»**. Цей шлях на своєму початку найлегший, найсолодший.... І, найскладніший та гіркий — наприкінці. На цьому шляху людині немає необхідності трудитися душею. Тут необхідно бути, жити, як усі. Але у старості — гіркота, каяття і жаль... Проте старість у роки молодості — це як далекий туманний острів, щось дуже



невизначене, нереальне, неясне, і кожен із нас переконаний, що ніколи не зістариться.

Ідучи шляхом наслідування не слід думати, напружуватися... Необхідно просто прислухатися і дотримуватися найпростіших інстинктів, побажань. Це пізнання світу, життя через повторення досвіду інших, через наслідування попередників.

На цьому шляху людина спроможна отримати, здобути, зібрати, нагромадити знання, передати їх у вигляді спадщини іншим людям. Людина може залишити в історії людства після себе слід, свій життєвий досвід. Але це тільки тоді, коли настане час. Цей час може настати через тридцять вдихів і видихів або через тисячу років. І життя може не вистачити на очікування. Одержуючи на цьому шляху легкі знання, особистість зникає. Залишається форма, що розчинена в юрбі. Осягнути істину життя, ідучи шляхом наслідування, безмежно важко.

Інший шлях — це «*шлях пізнання*». Якщо ти не маєш часу чекати тисячоліття і прагнеш за життя пізнати істину життя, ти повинен іти шляхом самопізнання. Пізнаючи себе, людина пізнає істину.

Ідучи шляхом самопізнання, людина розкриває в собі приховані внутрішні сили, зміцнює дух та волю, вдосконалює себе та оточуючих. Йдучи цим шляхом, людина пізнає ненависть, що переходить у співчуття до людей, а через співчуття вона осягає сутність любові. Через пізнання себе людина збагачується матеріально, і ставши багатою, осягає суть багатства та убогості, суть сили і безсилля.

Пізнаючи себе, людина усвідомлює суть справедливості, пізнає біль самотності, залишаючись самотньою серед великої кількості людей. Людина одночасно осягає радість і біль, та, усвідомивши власне сприйняття дійсного світу, вона бачить і сприймає людину такою, якою вона є.

Шлях пізнання — це шлях удосконалення людини. Кожен, хто обрав і рухається цим шляхом, спроможний пізнати і усвідомити істину. Його недолік у тому, що сила, здібності, любов, могутність і всі можливості, досягнуті на шляху пізнання істини, неможливо передати іншим. У процесі передачі, відображаючись у свідомості іншої людини, істина спотворюється, гине.



Завдання людини, що йде шляхом пізнання — знайти, розпізнати, розкрити, продемонструвати досконалість індивіда і людства та передати естафету нащадкам.

Третій шлях, який називають *«життєвою істиною»*, з'являється тоді, коли «...обидва вищеназвані шляхи гармонійно зливаються в один. Настає етап людської досконалості».

Кожен із нас обирає свій шлях пізнання істини» і навчальна дисципліна «Самоменеджмент» допоможе Вам усвідомлено рухатися власним життєвим шляхом.

Посібник, що ви тримаєте у руках — це продукт співпраці автора із колективами підприємств „Олісма”, що спеціалізується на виробництві корпусних меблів і гнотоклеєних виробів зі шпону, приватного підприємства «Автолюкс», що працює на ринку автосервісних послуг, а також консультаційно-управлінський досвід створення і функціонування соціальних самоорганізуючих систем у середовищі підприємств і організацій Рівненщини. Я правдиво вдячний також всім учасникам тренінгового проекту «Твори себе сам» (2006-2011 роки), колегам і студентам Національного університету водного господарства та природокористування за можливість спільного творення унікального досвіду з побудови самокерованих індивідуальних і командних систем.

Я щиро вдячний своїй сім'ї, друзям і діловим партнерам за співпрацю та досвід, що дозволили мені написати і видати дану книгу. Сподіваюся, що матеріал посібника буде корисним для студентів вищих навчальних закладів, для керівників, менеджерів підприємств і організацій.

***Самоменеджмент** – це міждисциплінарна сфера знань, що вивчає процеси створення і закономірності функціонування соціальних саморганізуючих систем.* Самоменеджмент, як наука, об'єднує велику кількість напрямків, пов'язаних із плануванням,

**Самоменеджмент – це міждисциплінарна сфера знань, що вивчає процеси створення і закономірності функціонування соціальних саморганізуючих систем.**

використанням робочого часу, проведенням нарад, способів самоконтролю і самомотивації, етики праці менеджера та ведення бізнесу, застосування способів і технологій підвищення ефективності управлінської діяльності.

У навчальній дисципліні розгля-



дається концепція самоменеджменту Л. Зайверта, яка є базою для формування розуміння сутності і функцій самоменеджменту; теорія обмежень М. Вудкока і Д. Френсіса; концепція, спрямована на кар'єру, що розроблена німецькими авторами Бабелем і Хайнцом Швальбе; складові ефективного самоменеджменту на основі принципів етики ділової поведінки і соціальної відповідальності менеджера, міждисциплінарна модель В. Карпичова

У посібнику проаналізовано методи ефективного використання робочого часу, організації виступів і ділових нарад. Окрему увагу приділено прийому рефреймінгу, – психологічному методу вирішення проблем, а також розглянуто рекомендації щодо практичних прийомів самоменеджменту, які допомагають людині справлятися із негативною інформацією.

**Об'єктом дослідження самоменеджменту є самоорганізуюча система – (підсистема) організації.** Процеси самоорганізації відбуваються у середовищі одночасно з іншими процесами, які здатні в окремі фази існування системи як домінувати над процесами самоорганізації так і поступатися їм. При цьому система може характеризуватися тенденцією до стійкості, еволюційними коливаннями або прямувати до деградації і розпаду.

Безумовно, самоорганізуючою системою є сама людина, як основний елемент соціуму. Незалежно від ситуації і міри управлінського впливу, людська діяльність поєднує у собі процеси організації, які обумовлені зовнішнім впливом і самоорганізації, джерелом яких є сама людина.

Організацію в цілому також розглядають як самоорганізуючу систему, у якій одночасно відбуваються процеси організації і самоорганізації. Кількість і якість самоорганізованих процесів визначає рівень самоорганізації всієї системи в цілому. При певному рівні самоорганізації прийнято говорити про самоорганізовані підприємства.

**Предметом вивчення самоменеджменту є процеси самоорганізації і саморозвитку соціальних систем, а також – у більш широкому змісті – процеси самоуправління.**

Процеси самоуправління включають у себе весь комплекс процесів, які виникають і протікають у системі без визначеного



зовнішнього впливу. Виникнення процесів самоменеджменту обумовлене вимогами самої соціальної системи, а характер їх перебігу визначається взаємодією елементів і підсистем, що входять до неї.

**Метою вивчення курсу є набуття компетентностей оцінювати життєві ситуації і формулювати життєві цілі; управляти емоційно-вольовим потенціалом; планувати і організовувати свою діяльність; ефективно використовувати робочий час; працювати з інформацією; ефективно взаємодіяти з підлеглими, колегами, керівництвом; організовувати і ефективно проводити ділові заходи; впливати на співрозмовників; встановлювати та підтримувати ділові контакти.**

Мета досягається за рахунок виконання таких завдань:

- обґрунтування сутності і механізму функціонування самоменеджменту;
- аналіз концепцій самоменеджменту;
- ідентифікація складових ефективного самоменеджменту;
- розуміння змісту методів управління мисленням;
- розуміння етики бізнесу і соціальної відповідальності менеджера;
- розуміння змісту управлінської праці та її оцінки;
- пізнання механізмів та алгоритмів оцінки управлінських ситуацій:
- застосування рекомендацій з ефективного використання часу;
- організація виступів, проведення нарад і ділових бесід;
- формулювання політики самоменеджменту;
- застосування методів самоменеджменту на практиці.



## **СУЧАСНІ НАУКОВІ КОНЦЕПЦІЇ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ**

- *Сутність, цілі і функції самоменеджменту*
- *Концепції самоменеджменту: концепція Л. Зайверта; концепція обмежень М. Вудкока і Д. Френсіса; міждисциплінарна модель В. Карпичова; концепція Бабеля і Хайнца Швальбе*

### **1.1 Сутність, цілі і функції самоменеджменту**

Початок наукового осмислення проблеми самоменеджменту у вітчизняній управлінській і соціологічній літературі можна віднести до середини 90-их років. У одній із перших на пострадянському просторі публікацій за даною темою В. Карпичовим було запропоновано для обговорення деякі контури моделі самоменеджменту. Трохи раніше поняття «самоменеджмент» було введено в науковий обіг Л. Зайвертом, керівником Інституту раціонального використання часу в Німеччині. Інтерес до цієї проблеми не випадковий. Він обумовлений логікою розвитку управлінських знань.

Самоменеджмент, як новий напрямок у сучасному менеджменті, виник у відповідь на зміни в управлінській ситуації у світі:

- *зростання масштабів і динаміка змін у підприємстві та бізнесі вимагають від менеджерів освоєння нових підходів і навичок керування, попередження можливостей власного відставання, забезпечення безперервності саморозвитку;*
- *наростання невизначеності, тиску і напруженості в різних формах життєдіяльності організацій і пов'язаних із цим стресів вимагають від менеджерів умінь управляти собою;*
- *перетворення творчого потенціалу працівника в найкоштовніший капітал організації висуває вимогу збереження і розвитку цього потенціалу, у тому числі і самих працівників;*
- *вичерпання можливості багатьох традиційних шкільних методів керування ставить менеджерів перед необхідністю освоєння сучасних управлінських прийомів переоцінки свого потенціалу, роботи над його розвитком.*



Дуже важливим фактом є те, що потреба в мотивації творчого потенціалу кожного працівника і неможливість задовольнити її в рамках традиційного менеджменту зусиллями самих організацій викликали до життя процеси соціологізації та психологізації менеджменту, на основі чого і виник напрямок самоменеджменту, що відкриває перспективи для дослідження можливостей самовдосконалення, практичної реалізації ділової кар'єри.

Визначимо сутність поняття «самоменеджмент».

***Самоменеджмент** – це наука, що вивчає процеси створення і закономірності функціонування соціальних саморганізуючих систем з метою оптимального, осмисленого використання власного часу та енергії.*

**Основна мета самоменеджменту – максимально використати власні можливості та забезпечити свідоме управління плинком власного життя (самовизначатися), створювати і розвивати самоорганізуючі системи у власному оточенні.**

На самоменеджмент покладається виконання сукупності функцій, у вигляді щоденного рішення різного роду завдань і проблем. Функції перебувають у певній взаємозалежності і, як правило, реалі-

зуються у певній послідовності.

Процес самоменеджменту можна уявити як коло правил, що демонструє зв'язки між його окремими функціями (рис. 1.1.)

Для кожної функції розроблені робочі прийоми і методи її реалізації, а також очікуваний результат у вигляді виграшу в часі. Всі вони становлять техніку самоменеджменту.

У зовнішньому колі позначено п'ять правил:

1. Постановка цілей (аналіз і формування особистих цілей).
2. Планування (розробка планів і альтернативних варіантів своєї діяльності).
3. Прийняття рішень (прийняття рішень щодо майбутніх справ).
4. Реалізація і організація (складання розпорядку дня і організація особистого трудового процесу для здійснення поставлених завдань).
5. Контроль (самоконтроль, контроль підсумків і, якщо є потреба, коригування цілей).





Рис. 1.1. Коло правил техніки самоменеджменту

У внутрішньому колі розміщена функція 6 — інформація і комунікація (пошук і обмін інформацією, здійснення комунікаційних зв'язків, необхідних на всіх стадіях самоменеджменту).

## 1.2. КОНЦЕПЦІЇ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

### *Концепція Л. Зайверта*

Концепція самоменеджменту за авторством Л. Зайверта [5] опирається на 6 вищевказаних 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;*
- *пропонована логіка 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 шабля 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.

### **Концепція обмежень М. Вудкока і Д. Френсіса**

**Концепція** самоменеджменту М. Вудкока і Д. Френсіса побудована на ідеї обмежень [4]. 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 (таблиця 1.1.).

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**.



Таблиця 1.1

**Вимоги до особи, яка працює на посаді менеджера**

| Фактори                                                                                                                         | Вимоги до особи, яка працює на посаді менеджера                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| • Стреси, тиск та невизначеність у більшості форм життя організації.                                                            | • Здатність ефективно управляти собою і своїм часом.                                        |
| • Ерозія традиційних цінностей призвела до розмивання особистих переконань і цінностей.                                         | • Здатність пояснити і уточнити свої особисті цінності.                                     |
| • Наявність широкої можливості вибору.                                                                                          | • Чітко встановити цілі роботи, що виконується і власні цілі.                               |
| • Організаційні системи не можуть забезпечити всі можливості для необхідного навчання менеджера.                                | • Кожний менеджер повинен сам постійно турбуватись і підтримувати власний розвиток.         |
| • Проблем стає все більше і вони все складніші, тоді як засоби їх рішення - часто більш обмежені.                               | • Здібність вирішувати проблеми швидко і ефективно стає складовою управлінських навичок     |
| • Постійна конкуренція за ринки збуту та прибутковість викликає необхідність висування нових ідей і пристосування.              | • Необхідно бути винахідливим, здатним гнучко реагувати на зміни ситуації.                  |
| • Традиційні ієрархічні відносини ускладнюються.                                                                                | • Необхідно використовувати навички впливу на оточуючих, не використовуючи прямих наказів.  |
| • Багато традиційних шкіл і методів управління вичерпали свої можливості і не відповідають вимогам сьогодення і майбутнього.    | • Використовувати нові, сучасніші управлінські методи, освоювати інші підходи до підлеглих. |
| • Великі витрати і труднощі пов'язані із використанням найманих працівників.                                                    | • Необхідно краще використовувати людські ресурси.                                          |
| • Зростання масштабів змін вимагає освоєння нових навичок, розвитку нових підходів і боротьби з можливістю власного "старіння". | • Уміння допомогти іншим швидко вивчити нові методи і освоїти практичні навички.            |

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 зупиненням 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 несуттєвим 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 невмінням 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. У середині таких груп ролі нечітко визначені, організація роботи марнотратна, а 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 недоліком 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 не вмінням 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.

### ***Міждисциплінарна модель самоменеджменту В. Карпичова***

В. Карпичов є автором міждисциплінарної моделі самоменеджменту, що опирається на сукупність гуманітарних наук [8, с.103-106]. За його визначенням, **самоменеджмент** — це процес самостійного розвитку особистості згідно із персональними технологіями управління собою.

Моделі самоменеджменту він окреслив такими концептуальними положеннями.

1. Гостра необхідність у раціональній організації індивідуальної діяльності, створення особистісних передумов для



виконання управлінських функцій обумовлена усе більш ускладнюючою людською діяльністю.

2. Самоменеджмент - система, до якої цілком підходить визначення «керована анархія». Самоменеджмент, спрямований на суб'єкт керування, розкриває такі поняття, як *самоврядування, самоорганізація, саморегуляція, самовиховання*.

3. Самоменеджмент — це багаторівневий процес індивідуальної діяльності і розвитку особистості. Він являє собою зміну станів, зміну якостей. Ефективний самоменеджмент «вписаний» у людську природу (біоритми, генетична програма), тісно пов'язаний із організацією людей, речей, ідей і стосунків, соціальним управлінням.

4. Самоменеджмент припускає випереджене відображення дійсності. Для нього характерне керування за слабкими сигналами, орієнтація на стратегічні непередбачуваності.

5. Самоменеджмент — це спосіб організації життя. Його не можна сприймати як елементарний набір тих або інших правил, зафіксованих життєвою мудрістю у прислів'ях. Він виходить із факту унікальності індивідуального життя. Побудований на плюралістичних системах цінностей, самоменеджмент тісно стикається із релігійним способом організації життя, особливо у плані пошуку нових можливостей, зміцнення духу і волі, спрощення неадекватних бажань, збагачення життєвих уявлень.

6. Самоменеджмент завжди ситуативний, руйнує будь-який стереотип. Це мистецтво відкриття себе у світі.

### ***Концепція А. Хроленко***

Ця концепція самоменеджменту заснована на ідеї культури ділового життя, розуміння якого є метою самоменеджменту. Через визначення культури автор концепції розкриває структуру цільових орієнтирів самоменеджменту, які проявляються в умінні жити у злагоді з іншими, підтримувати бесіду, організовувати наради, писати особисті та ділові листи, слухати і чути людину, організовувати своє життя і відпочинок [17, с.21-35]. Відповідно до такого розуміння *самоменеджмент — це набір корисних сентенцій, міркувань і практичних ділових порад із підвищення рівня ділової культури в її різних аспектах*. Тобто, техніка особистої роботи, культура ділового листування, культуру



взаємин із людьми, мистецтво ділової бесіди, організація ділової наради, методики виступу та способи життя менеджера.

Зв'язок самоменеджменту із діловою культурою простежується в тім, що розширення професійних можливостей індивіда в результаті цілеспрямованого удосконалення ділових якостей формує основу службового росту.

Дана концепція самоменеджменту впливає на професійний успіх людини через підвищення її ділового потенціалу. Але відсутність блоку самооцінки робить запропоновані методичні поради придатними лише для «загального застосування» без врахування можливостей і цілеспрямованості конкретної особистості.

### ***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 [18, с.33-45]. 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 самотійно 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.

### Висновки

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.

### Запитання для контролю знань і обговорення:

1. Поясніть передумови виникнення самоменеджменту, як науки.
2. Прокоментуйте зміст концепції самоменеджменту, що побудована на ідеї обмежень.
3. Прокоментуйте зміст концепції самоменеджменту згідно з теорією Л.Зайверта.
4. Прокоментуйте зв'язок між функціями самоменеджменту та успіхом у реалізації ділової кар'єри.
5. Прокоментуйте зміст міждисциплінарної моделі самоменеджменту за теорією В. Карпичова.
6. Виконайте тестове завдання та оцініть власний рівень самоменеджменту:
  1. Я резервую на початку робочого дня час для підготовчої роботи, планування.
  2. Я передоручаю все, що може бути передоручено.
  3. Я письмово фіксую завдання і цілі із зазначенням термінів їх реалізації.
  4. Кожен офіційний документ я намагаюся опрацювати остаточно за один раз.
  5. Щодня я пишу список майбутніх справ, упорядкований за пріоритетами. Насамперед я роблю те, що найважливіше.
  6. Свій робочий день я намагаюся, якщо це можливо, звільнити від сторонніх телефонних розмов, незапланованих відвідувачів і зненацька скликуваних нарад.
  7. Своє денне завантаження я намагаюся розподілити відповідно до моєї працездатності.
  8. У моєму плані часу є "вікна", що дають змогу реагувати на непередбачувані актуальні проблеми.
  9. Я намагаюся спрямувати свою активність так, щоб передусім концентруватися на певних "життєво важливих" проблемах.



10. Я вмію говорити "ні", коли на мій час претендують інші, а мені необхідно виконати більш важливі справи.

*Самооцінка в балах: 0 - майже ніколи; 1 - іноді; 2 - часто; 3 - майже завжди. Підрахувавши бали, набрані після оцінки вашого стилю роботи,, ви отримаєте результат:*

*0-15 балів - ви не плануєте свій час і перебуваєте під владою зовнішніх обставин. Деяких цілей ви досягаєте, якщо пишете список пріоритетів і дотримуєтеся його;*

*16-20 балів - ви намагаєтесь управляти своїм часом, але не завжди досить послідовні, щоб мати успіх;*

*21-25 балів - у вас добрий самоменеджмент;*

*26-30 балів - ви можете слугувати зразком кожному, хто хоче навчитися раціонально використовувати власний час.*

## ПРАКТИКУМ

### Тема: Концепції самоменеджменту

#### Мета заняття:

- навчити розуміти можливості застосування теорій самоменеджменту у власній життєвій діяльності;
- визначити перелік і сформулювати розгорнутий зміст обмежень особистого розвитку, опираючись на теорію обмежень М. Вудкока і Д. Френсіса.
- сформулювати пріоритетні напрямки самовдосконалення у конкретній часовій перспективі;

**Основні поняття, які використовуємо під час заняття:** самоменеджмент, сфери життєдіяльності людини; теорія обмежень М. Вудкока і Д. Френсіса; теорія самоменеджменту Л. Зайверта.

#### Структура практичного заняття:

- колективне обговорення теорії самоменеджменту Л. Зайверта, концепції особистісних обмежень М. Вудкока і Д. Френсіса.
- формулювання обмежень власного саморозвитку (робота учасників заняття в парах. Ситуація «Песиміст та оптиміст»);
- формулювання шляхів подолання обмежень власного саморозвитку (робота в групах 4-6 чол.).
- Висновок: (персональні шляхи пізнання життєвої істини).



## **Рекомендована структура звіту про виконання роботи**

1. Ціль роботи, об'єкт і предмет дослідження
2. Визначення поняття самоменеджмент.
3. Виклад основного змісту роботи:
  - теорія обмежень як модель самоменеджменту;
  - персональні шляхи подолання обмежень.
4. Висновок: пріоритетні напрямки вдосконалення шляхів пізнання істини.

## **II. Ситуація для самостійної роботи та обговорення**

### ***«Оцінка поведінки з допомогою концепцій самоменеджменту»***

Сергій більше двох років працював на одній і тій же посаді, але його фірма постійно наймала людей зі сторони і не просувала власних співробітників. Сергій був амбіційним і прагнув до складнішої і цікавішої роботи. Він вирішив зайнятися пошуком нової роботи.

Перше, чим йому довелося зайнятися, - відновити своє резюме. Йому потрібно було додати інформацію про поточну роботу, навчання на курсах підвищення кваліфікації, участь у громадській роботі. Він також вважав, що для поліпшення сприйняття резюме доцільно змінити окремі фрази і стиль викладу.

Він звернувся за допомогою до своєї подруги Юлії, що була фахівцем з управління людськими ресурсами. У цьому статусі вона знайомила із сотнями резюме в рік, і її вважали експертом у цій галузі. Отримавши резюме Сергія, Юля визнала його прийнятним, але як таким, що потребує редагування. По-перше, доцільно змінити стиль викладу, зробити його більше динамічним. Вона також порадила частіше використовувати активні дієслова замість пасивних. Після змін, Юля і Сергій стали обговорювати зміст і стиль опису його поточної зайнятості. Він розповів про свої обов'язки, а Юля описала їх в резюме і написане передала Сергію. Після прочитання, він побачив себе і свою власну роботу в новому світлі. Хоча він допомагав керівникові відділу майже у всьому, проте він відчував незручність від формулювання «помічник менеджера відділу». У компанії не було такої посади і він не вважав за можливе так називати свою роботу. Він також не був упевнений у правильності деяких слів, використаних для опису його діяльності.



Сергій поділився з Юлею своїми побоюваннями, на що вона сказала: «Не турбуйся про це. Ніхто і не очікує, що у своєму резюме ти будеш абсолютно правдивим. Намагайся справити враження на людей. Я завжди вважаю, що половина прочитаного мною є перебільшенням. Скромністю ти нічого не досягнеш!»

Сергій знову задумався про своє майбутнє. Він дійсно шукав кращу роботу. Можливо, Юля була права. Зрештою, вона була фахівцем. Сергій відчув себе в пастці. Що робити?

### **Рекомендована структура звіту про виконання роботи**

1.Тема роботи

2.Мета роботи

3.Перелік теорій, що ви застосуєте в роботі.

4.Виклад основного матеріалу:

- Поясніть особисту проблему Сергія, використовуючи положення однієї із концепцій самоменеджменту?

- Сформулюйте рекомендації щодо оптимізації поведінки Сергія, опираючись на зміст концепцій самоменеджменту.

- Наведіть приклади неефективної поведінки у власному життєвому досвіді.

5.Висновок: «Що я зробив би у минулому по-іншому, якби тоді я знав те, про що дізнався внаслідок вивчення матеріалу даного розділу».

### **III. Завдання для самостійної роботи**

Сформулюйте основні цінності і принципи власної філософії самоменеджменту. Для цього можна використати зміст теорій, що описані у темі: «Сучасні наукові концепції самоменеджменту».

### **Рекомендована структура роботи**

1.Тема роботи

2.Мета роботи

3.Перелік теорій, що ви застосуєте в роботі.

4.Виклад основного матеріалу:

4.1.Ціль самоменеджменту в контексті перспектив власного саморозвитку.

4.2. Перелік обмежень, що стримують Ваш розвиток у професійній сфері діяльності.

4.3. План дій щодо їх подолання.



## 5. Висновок

### IV. Ситуація для обговорення «Песиміст і оптиміст»

У батьків росте двоє синів близнюків. Один із них оптиміст, а інший песиміст. Оптиміст у житті все сприймає добре, і батьки не дуже замислюються, що дарувати йому на день народження. Про подарунок песимістові на день народження довго думали і подарували йому гарну, дерев'яну конячку. А над оптимістом вирішили пожартувати і поклали поряд із його ліжком кінський гній. Песиміст встає ранком, сумно дивиться на свого коня і говорить: *«От знову подарували коня не того кольору, він не їздить, його возити треба. Що мені із ним тепер робити і куди його ставити у моїй маленькій кімнаті?»* Батьки засмутилися. Знову не вийшло... А що ж з оптимістом? Із яким настроєм він сприйме подарунок? Оптиміст говорить: *«Класно! Мені подарували справжнього живого коня. От навіть гній залишився... Напевно пішов погуляти».*

### V. Тест: оцінка самокеруваності

Уважно ознайомтеся зі змістом питання і оберіть один із варіантів відповіді: 1, 2 або 3 (номер обраного варіанта відповідає кількості набраних балів). Додайте набрані бали і визначте за відповідною сумою рівень ваших здібностей до самокерування за наведеною нижче таблицею.

|      |                                                                                                                                                                          |                                                                                                     |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.1. | Причини своїх невдач я вбачаю в тому, що недостатньо правильно оцінюю свої здатності й можливості                                                                        | 1 -дуже часто;<br>2 -часто;<br>3 -рідко                                                             |
| 1.2. | Я відчуваю потребу, використовуючи тестові та інші методики більш глибоко пізнати себе, свої творчі, професійні, управлінські здатності, а також інші особистісні якості | 1 -дуже рідко;<br>2 - періодично;<br>3 -досить часто                                                |
| 1.3. | Я думаю, що непогано розуміюся в людях, не гірше від тих, хто має психологічну освіту                                                                                    | 1 -думаю, що ні;<br>2 - коли як;<br>3 -так                                                          |
| 1.4. | Моя поведінка і мої вчинки часто бувають непередбачені, навіть для мене самого                                                                                           | 1 -так;<br>2 -коли як;<br>3 -ні                                                                     |
| 2.1. | Я знаю, чого хочу і як цього можна домогтися у найближчі два-три роки                                                                                                    | 1 -мої плани і бажання часто змінюються;<br>2 -мої плани і бажання навряд чи кардинально зміняться; |



|      |                                                                                                                                                            |                                                                           |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
|      |                                                                                                                                                            | 3 -я точно знаю, чого хочу і як цього досягти                             |
| 2.2. | Мої друзі вважають мене цілеспрямованим                                                                                                                    | 1 - ні; 2 - деякі; 3 - так                                                |
| 2.3. | У досягненні мети для мене характерна наполегливість і завзятість                                                                                          | 1- скоріше, ні;<br>2 - коли як;<br>3 - так                                |
| 2.4. | Мої судження і думки часто не збігаються із думкою колективу                                                                                               | 1 - рідко;<br>2 - періодично,<br>3 - часто                                |
| 3.1. | Для мене характерна посидючість і висока працездатність                                                                                                    | 1 - скоріше, ні;<br>2 - коли як;<br>3 - так                               |
| 3.2. | Я ретельно планую свої справи на день, тиждень, місяць, рік                                                                                                | 1 - ні; 2 - коли як;<br>3 - так                                           |
| 3.3. | Друзі вважають мене досить відповідальною людиною                                                                                                          | 1 - скоріше, ні;<br>2 - деякі;<br>3 - так                                 |
| 3.4. | Я намагаюся раціонально і корисно для справи розподіляти свій час                                                                                          | 1- мені це не вдається;<br>2 - вдається іноді;<br>3 - найчастіше вдається |
| 4.1. | Друзі вважають мене людиною рішучою і енергійною                                                                                                           | 1 - радше ні;<br>2 - деякі;<br>3 - так                                    |
| 4.2. | Мені подобаються люди ділові і раціональні                                                                                                                 | 1- скоріше, ні;<br>2 - коли як; 3 - так                                   |
| 4.3  | Мені здається, що я людина наполеглива                                                                                                                     | 1 - ні; 2 - іноді так;<br>3 - так                                         |
| 4.4. | Я важаю, усе, що я планую, я найчастіше виконую                                                                                                            | 1 - найчастіше ні;<br>2 - коли як; 3 - так                                |
| 5.1. | Друзі вважають мене людиною самостійною і незалежною                                                                                                       | 1 - думаю, що ні;<br>2 - деякі; 3 - так                                   |
| 5.2. | Багато справ у нашому колективі роблять із моєї ініціативи                                                                                                 | 1 - дуже рідко;<br>2 - іноді;<br>3 - дуже часто                           |
| 5.3. | Я дотримуюся позиції, що за ініціативу карають, тобто якщо ти щось запропонуєш, то тобі ж це доручать зробити. Тому зі своїми ідеями краще не "вискакувати | 1 - думаю, що це так;<br>2 - коли як;<br>3 - ні                           |
| 5.4. | Мої колеги у роботі вважають мене людиною відповідальною і обов'язковою                                                                                    | 1 - думаю, що ні;<br>2 - хто як;<br>3 - так                               |
| 6.1. | Усе, що я роблю, я волію робити не поспішаючи, акуратно і якісно                                                                                           | 1 - не завжди;<br>2 - коли як;<br>3 - це для мене                         |

|      |                                                                                         | характерно                                                                                                                 |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6.2. | Друзі вважають мене людиною дисциплінованою і точною                                    | 1 - думаю, що ні;<br>2 - деякі;<br>3 - так                                                                                 |
| 6.3  | Мені часто не вистачає самокритичності                                                  | 1 - так; 2 - іноді;<br>3 - немає                                                                                           |
| 6.4. | Мені подобається робота, що вимагає точності виконання                                  | 1 - так; 2 - коли як;<br>3 - я здатний і на таку роботу                                                                    |
| 7.1. | Мені здається, що, оцінюючи себе, я                                                     | 1 - як правило, недооцінюю себе;<br>2 - як правило, переоцінюю;<br>3 - оцінюю свої здатності об'єктивно                    |
| 7.2. | Я часто ловлю себе на тому, що виконую роботу, яка для мене                             | 1 - не зовсім цікава за своїм характером;<br>2 - пов'язана із труднощами<br>3 - цікава і творча                            |
| 7.3. | Мої педагоги вважали (вважають), що я навчався                                          | 1 - гірше, ніж міг;<br>2 - трохи гірше, ніж міг;<br>3 - так як міг.                                                        |
| 7.4. | Вважаю, що в житті я домогся б значно більше, якби                                      | 1 - ставив і вирішував більш складні завдання;<br>2 - докладав більше енергії й сили волі;<br>3 - не заважав збіг обставин |
| 8.1. | Мої друзі і близькі вважають, що я людина із розвиненим самонавінням                    | 1 - так;<br>2 - точно не знаю;<br>3 - немає                                                                                |
| 8.2. | У випадку конфлікту або стресової ситуації мені вдається відволіктися від неприємностей | 1 - далеко не відразу;<br>2 - коли як;<br>3 - порівняно швидко                                                             |
| 8.3. | Мій настрій змінюється                                                                  | 1 - різко й часто;<br>2 - залежно від обставин; 3 - не часто.                                                              |
| 8.4. | Беручись до нового виду діяльності                                                      | 1 - я повільно входжу в роботу;<br>2 - я щораз по-різному входжу в роботу;<br>3 - я порівняно швидко вникаю у курс справ   |

|      |                                           |                                                                                                                                                                  |
|------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9.1. | Я опановую нові види діяльності           | 1 - порівняно повільно;<br>2- коли як;<br>3 - порівняно швидко                                                                                                   |
| 9.2. | Виконуючи роботу, я намагаюся             | 1 - зробити її якнайшвидше;<br>2 - зробити її якомога якісніше;<br>3 - удосконалити способи й методи її виконання                                                |
| 9.3  | Що я думаю щодо самоосвіти й саморозвитку | 1 - це для мене важка проблема;<br>2 - це важка проблема, але яку можна вирішити, і я намагаюся це зробити;<br>3 - цій проблемі я постійно приділяю багато уваги |
| 9.4. | Читаючи літературу, я бажаю               | 1 - читати більше художньої літератури;<br>2 - читати більше спеціальної літератури;<br>3 - урізноманітнити її перелік                                           |

|   |                         |         |
|---|-------------------------|---------|
| 1 | Дуже низький            | 36-44   |
| 2 | Низький                 | 45-52   |
| 3 | Нижче середнього        | 53-60   |
| 4 | Трохи нижче середнього  | 61-68   |
| 5 | Середній                | 69-76   |
| 6 | Трохи вищий за середній | 77-84   |
| 7 | Вищий за середній       | 85-92   |
| 8 | Високий                 | 93-100  |
| 9 | Дуже високий            | 101-108 |





## **СКЛАДОВІ ЕФЕКТИВНОГО САМОМЕНЕДЖМЕНТУ**

- *Основні складові самоменеджменту за теорією Кейт Кінан<sup>1</sup>*
- *Критерії ефективного самоменеджменту*

### **2.1. Основні складові самоменеджменту за теорією Кейт Кінан**

Процес навчання і набуття досвіду в управлінні собою потребує суттєвих затрат зусиль і часу. Психолог Кейт Кінан пропонує перелік основних складових ефективного самоменеджменту, що доречно розглядати при формуванні персональної моделі саморозвитку [9, с. 38-49].

1) **Самооцінка.** Складіть список того, що Вам подобається у собі як людині, а що ні. Безумовно, усвідомлення власних переваг додасть Вам впевненості у собі. А недоліки сприймайте як щось неминуче (як частину себе самого), але їх можна спробувати позбутися.

Якщо у людини занижена самооцінка, то вона навіть не спроможна подумати про необхідність навчання управляти собою. Але якщо людина сама себе не цінує, то чому її повинні цінувати інші?

Необхідно навчитися цінувати себе. Ніхто не зможе змусити людину цінувати саму себе, якщо вона сама цього не захоче. Крім того, вона не буде всерйоз сприймати похвалу навколишніх, тому що не буде впевнена у тім, що заслужила її.

Тільки особисті досягнення можуть підвищити самооцінку. Підвищення самооцінки К.Кінан рекомендує почати з малого:

- *приходити на роботу вчасно;*
- *своєчасно виконувати завдання;*
- *виконувати обіцянки;*
- *виконувати протягом дня хоча б одне завдання, яке ви зовсім не бажаєте робити;*
- *закінчити те, що колись почали і ніяк не можете закінчити.*

---

<sup>1</sup> Кейт Кінан – дипломований психолог, магістр філософії. У 1978 році відкрила центр психологічного консультування для працівників виробничих підприємств. Її мета – допомогти людям реалізувати власні скриті можливості.



Упевненість у собі з'явиться із виникненням власних стандартів, яких необхідно дотримуватися. Досягши певних результатів, людина почне сприймати визнання навколишніми як винагороду за виконання навіть незначних завдань і при цьому буде впевнена, що похвала заслужена. Варто пам'ятати, що ніхто не зможе принизити людину без її негласного дозволу на те. Висока самооцінка дає людині впевненість у собі та сприяє досягати успіхів.

2) **Уміння відстояти власну позицію, власне «Я».** Часто людям дуже важко зробити дві речі – настояти на своєму і сказати «ні», оскільки думають, що вони нав'язують свою точку зору навколишнім.

а) *уміння настояти на своєму.* У людини, що не звикла наполягати на своєму, може виникнути хибне почуття провини. Особливо, якщо все вдається саме так, як

вона хотіла. Потрібно уникати такого почуття. Для цього необхідно сприймати свої права як належне і не більше.

Якщо людина всіма силами намагається досягти бажаного, то звичайно вона відчуває почуття деякого занепокоєння, викликане передчуттям невдачі. Ризик невдачі завжди можливий, але потрібно бути до цього готовими, щоб потім не розчаровуватись.

Від того, як людина висловлює свої бажання, залежить багато чого. Висловлена думка «*Це непогана ідея, але...*» звучить краще, ніж фраза «*Я хочу, щоб...*». Ймовірність успішного розвитку подій зростає, якщо сказати «*Я знаю, що Ви зайняті, але я прошу Вас...*», а не «*Чому Ви не виконали завдання, про яке я Вас просив?*»

б) *уміння сказати «ні».* Основна проблема більшості людей часто пов'язана із її невмінням відмовляти. Щоб не бути змушеною дуже часто говорити «ні», людині потрібно замислитися, чому саме до неї звертаються із проханнями. Можливо тому, що вона хороша людина, або просто м'яка

#### **Основні складові самоменеджменту**

- самооцінка;
- уміння відстояти власну позицію, власне «я»;
- уміння бути наполегливим;
- уміння управляти стресом;
- уміння знаходити спільну мову із навколишніми, витримка і самовладання;
- позитивна життєва позиція.



особистість, що завжди допоможе кожному впоратися із будь-якими ускладненнями. Можливо, дана людина надмірно відповідальна і всі завдання виконує вчасно. Інколи навіть завдаючи шкоди собі. А можливо, інші люди просто більш наполегливі або егоїстичні та використовують здібності іншої людини у власних інтересах.

Варто проаналізувати, чи часто Ви надаєте допомогу іншим. Виконуючи додаткове завдання, людина витрачає свій дорогоцінний час. Потрібно спробувати пояснити людям, де можна знайти необхідну інформацію, і розповісти, як виконати це «складне» завдання. Ця стратегія має дві переваги:

- ви не будете примушувати себе виконувати чужі завдання;
- інші навчаться виконувати завдання власними силами і більше не будуть обмежувати Вас своїми проханнями.

Звичайно, людині дуже важко сказати «ні». Вона почуває себе ніяково, або ж її просто змушують це робити, не даючи права вибору. Кейт Кінан радить не боятися говорити «ні», але робити це конструктивно. При цьому, рекомендує намагатися допомагати слушною порадою, що полегшить рішення проблеми. Завжди варто пам'ятати: якщо до людини звертаються із проханням і вона говорить твердим голосом: *«Ні, я не можу допомогти, але я можу запропонувати...»*, то її ніколи інші не змусять робити того, що не входить у коло її обов'язків.

Якщо людина не повинна чогось робити і говорить «ні», а у відповідь прохач робить вигляд, що він не розуміє, то не треба боятися знову сказати: *«Це не входить у мої обов'язки. Робити цього я не буду»*. Якщо дозволити «сісти собі на голову», то люди будуть постійно звертатися до Вас із проханнями. Цього можна уникнути, навчившись говорити «ні», що дозволить позбутися від непотрібних турбот. Необхідно вміти твердо сказати «ні», і люди будуть звертатися із проханнями рідше, зрозумівши, що Ви цінуєте себе і свій час.

**3) Уміння бути наполегливим.** Прийняте рішення вимагає термінової дії. Тільки так можна домогтися високих результатів. Досягають життєвого успіху не тільки розумні і щасливі люди. Домогтися успіху спроможний кожен, хто постійно працює і наполегливо прагне досягти поставлених цілей. Безумовно, людина повинна бути на сто відсотків упевнена в необхідності виконання



того або іншого завдання. Вона повинна домагатися бажаного, переборюючи виникаючі перешкоди. При цьому, звичайно, можна почути і негативні відгуки щодо своїх дій. Оточуючі спроможні відшукати безліч аргументів, щоб продемонструвати нездійсненність Ваших планів і задумів. Але якщо людина твердо переконана у правильності свого рішення, то це не повинно їй перешкодити. Необхідно покладатися на себе і завзято домагатися поставлених цілей. Наполегливість - якість, яку необхідно постійно розвивати і виховувати. Можна не досягти приголомшливих результатів, але повіривши в успіх Ви звершите розпочату справу і отримаєте безцінний досвід, отримаєте новий зміст компетентності. Раніше Ви лишень «знали і розуміли», а зараз вмієте самостійно «оцінити і зробити». Потрібно пам'ятати, що «вода і камінь точить».

**4) Уміння керувати стресом.** Первісні люди були мисливцями. Вони забезпечували себе всім необхідним, полюючи на диких тварин, постійно борючись з іншими племенами за виживання. Життя в постійному страху, гніві і дотепер є складовою частиною людського буття. Але людина може керувати цими почуттями.

Під час небезпеки людський організм демонструє два види захисної реакції:

- до боротьби, - смілива і рішуча людина впорається із ситуацією або ж у неї просто не буде іншого вибору;
- до втечі, - якщо доречно уникнути небезпеки, що загрожує.

Боротьба гартує характер людини, робить її більш впевненою та вмілою. Успішний досвід боротьби у сукупності із знаннями створюють нові шляхи пізнання істини життя.

Втеча, як механізм реагування, призводить до виникнення стресу, сприяє нагромадженню негативної енергії, якій не завжди можна дати вихід. Людина потрапляє у стресову залежність від оточення.

Панацея від стресу існує. Звичайне захоплення будь-якою діяльністю допомагає його позбутися. Існує три способи виходу із стресового стану:

- 1) фізичні навантаження знімають напругу і допомагають повернутися до нормального стану;
- 2) спілкування із навколишніми, дружня бесіда і сміх дають вихід негативній енергії;



3) *складання різних планів допомагає відволіктися, змушує задуматися і у такий спосіб направити енергію в інше русло (це є не найефективніший спосіб позбутися стресу).*

Можна використовувати кожен метод окремо, але їхнє комбінування сприяє досягненню кращих результатів.

Пропозиція щодо знімання стресу через витрату фізичної енергії може здатися дивною. На перший погляд так. Але зробивши свої будні більше активними, ви позбавитеся від надлишку енергії. В тому числі і від негативної, що породжена стресовим станом. Психолог рекомендує пройтися пішки, сходити в басейн, відвідати тренажерний зал або просто зробити зарядку. Це поліпшить загальний фізичний стан, сприятиме підняттю життєвого тону.

Зняти напругу можуть також інші види фізичних навантажень. Важливо, щоб вони були для Вас приємними, до душі. Навіть при невеликих зусиллях позитивний результат не змусить себе довго очікувати.

**5) Уміння знаходити спільну мову із навколишніми, витримка і самовладання.**

Чим би ми не займалися у повсякденному житті, нам постійно доводиться спілкуватися із людьми. Перший крок на шляху до розвитку здатності знаходити взаєморозуміння із навколишніми – це навчитися адекватно сприймати їх.

Можна по-різному ставитися до людей, з якими доводиться спілкуватися, але потрібно враховувати, що кожна людина знає собі ціну. І це безпосередньо впливає на взаємини. Іншими словами, ви можете оцінювати себе, як:

✓ *порядна, чесна людина, яка намагається робити все на вищому рівні. ( У мене все в порядку);*

✓ *невдаха, якому просто не пощастило у житті. (У мене постійно виникають проблеми).*

А також, ви можете оцінювати навколишніх, як:

✓ *порядних, чесних людей, які намагаються робити все, як ви. ( У них усе в порядку);*

✓ *людей, яким не можна довіряти, які, як правило, не оправдовують ваших очікувань і сподівань, розчаровують Вас. (У них постійно виникають проблеми).*



На підставі вище переліченого можна зробити висновок про існування чотирьох позицій у стосунках із навколишніми.

1. *«У мене постійно виникають проблеми – у них усе в порядку»* (Такі люди не відрізняються винятковими здібностями і вважають навколишніх успішнішими і розумнішими за себе. Вони самі себе руйнують, відчуваючи заздрість).

2. *«У мене постійно виникають проблеми – у них постійно виникають проблеми»* (Люди, які так думають про себе і про інших, є насправді не особливо здібними людьми. Вони не опікуються собою, їх не хвилює думка інших. Подібну тактику вони застосовують і у стосунках із навколишніми).

3. *«Зі мною все в порядку – у них постійно виникають проблеми»*. (Такі люди цілком переконані, що у їхньому житті все контрольоване і кероване персонально ними. Навколишніх вважають недосконалими і ставляться до них із презирством. Вони зарозумілі і легко можуть принизити іншого).

4. *«Зі мною все в порядку – із ними все в порядку»* (Такі люди гарної думки як про себе, так і про навколишніх. Вони сприймають інших людей, як приємних і щирих, які легко справляються із поставленими завданнями).

Очевидно, що найбільш конструктивним у стосунках із іншими є підхід у контексті: *«Зі мною все в порядку – із ними все в порядку»*. Така позиція сприяє встановленню взаєморозуміння, продуктивного співробітництва. Чи завжди ми використовуємо даний підхід у контактах із іншими?... Як не дивно, але часто для встановлення контакту люди дотримуються інших, менш ефективних перелічених підходів.

Знаючи і свідомо застосовуючи вибір у побудові стосунків із іншими, ви зможете управляти собою і своїм життям, розширювати можливості власного вибору шляхів саморозвитку. Завдяки цьому Ви не дозволите випадковим обставинам спонукати вас до небажаних дій.

#### **6) Позитивна життєва позиція**

Дотримуйтеся позитивної життєвої позиції. Це допоможе Вам керувати собою без особливих ускладнень. Якщо людина позитивно налаштована, то вона без особливих зусиль зможе уникнути прояву небажаних емоцій, що перешкоджають повній реалізації власного



потенціалу. Для підтримки позитивної життєвої позиції доречно дотримуватися такого переліку рекомендацій.

✓ *Зберігати спокій.* Якщо хтось зумів зруйнувати Вашу психологічну рівновагу, то це означає, що він досяг своєї мети. Перед тим як висловлювати реакцію, краще порадуйте до десяти. Це вбереже вас від необдуманого відповіді, яка може значно ускладнити непривабливу ситуацію.

✓ *Забувати образи і прикrostі.* Помста людині, яка раніше не виправдала Ваших очікувань, принесе тільки неприємності. Якщо у Вас виникає подібна думка, негайно забудьте про неї і постарайтеся надалі не засмічувати собі голову подібним.

✓ *Знайти риси, що підкреслюють людську гідність.* Якщо Вам хтось не подобається або Вас дратує окрема риса характеру в конкретній людині, постарайтеся не зациклюватися на цьому, а знайти щось позитивне і сконцентруватися на цьому.

✓ *Бути енергійним.* Якщо Ви зіштовхнулися із проблемою, то долайте її. Така поведінка дозволить Вам швидко зрозуміти, що все це не так уже і складно.

✓ *Сприймати проблеми як додаткові можливості* діяти для досягнення відповідних позитивних результатів. Якщо Ви розвиваєте здатність до стійкості, подібно рослині, яка намагається вижити на морозі, то Ви краще будете долати різні ускладнення в життєвих ситуаціях. Почавши будь-що позитивне, Ви досягнете успіху.

Якщо у Вас поганий настрій, Ви невдоволені станом справ, то почитайте книгу, пограйте на музичному інструменті, зателефонуйте друзям. Займіться справою, що допоможе відволіктися. І посміхайтесь. Посмішка викликає позитивну прихильність оточуючих. Вона додасть Вам сил, а також активує відновлювальні функції організму. Ви почуватимете себе краще.

Підвищення самооцінки, розвиток умінь досягати поставленої мети, вміння проявляти наполегливість і долати стреси, підтримувати позитивну життєву позицію - це основні складові моделі самоуправління, що спрямована на досягнення бажаних результатів життєдіяльності.



## 2.2. Критерії ефективного самоменеджменту

Розуміння змісту складових самоменеджменту дозволяє сформулювати перелік критеріїв, згідно з якими можна оцінити ефективність персональної політики самоуправління. Розглянемо їх зміст.

### ***Критерії ефективного самоменеджменту:***

- **уміння керувати собою;**
- **наявність чітких особистих цінностей;**
- **здатність встановлювати чіткі особисті цілі;**
- **навички вирішувати проблеми;**
- **творчість та здатність до інновацій;**
- **здатність впливати на оточуючих;**
- **розуміння особливостей управлінської праці;**
- **здатність керувати;**
- **уміння навчати;**
- **здатність формувати колектив.**

### **• Уміння керувати собою**

Уміння керувати собою — це турбота про себе і підтримка власної працездатності. Важливими аспектами самокерування є:

- 1) *підтримка фізичного здоров'я;*
- 2) *раціональний розподіл сил;*
- 3) *подолання труднощів;*
- 4) *раціональний розподіл часу.*

*Підтримка фізичного здоров'я* передбачає контроль власної ваги шляхом здорового харчування, виконання фізичних вправ, вибору способу спортивного тренування, балансування своїм навантаженням, уникання шкідливих звичок (паління, алкоголь).

*Раціональний розподіл сил* впливає на збереження енергійності та активності менеджера протягом тривалого періоду життя. Енергійність людини зменшується або збільшується від емоційних причин (гнів, страх, ревності, надмірна вразливість). Сприяють підтримці енергійності людини позитивні емоції: *хвилювання* (стимулює активність); *співпереживання* (управління стає гуманним); *зацікавленість* (допомагає розвиватися); *допитливість* (допомагає освоювати нові сфери); *впевненість* (додає авторитету зусиль).

*Подолання труднощів* — це уникнення стресового стану в кризовій ситуації. Якщо менеджер говорить, що він має труднощі,





то це означає, що він відчуває себе нездатним виконати персональні зобов'язання відповідно до вимог ситуації.

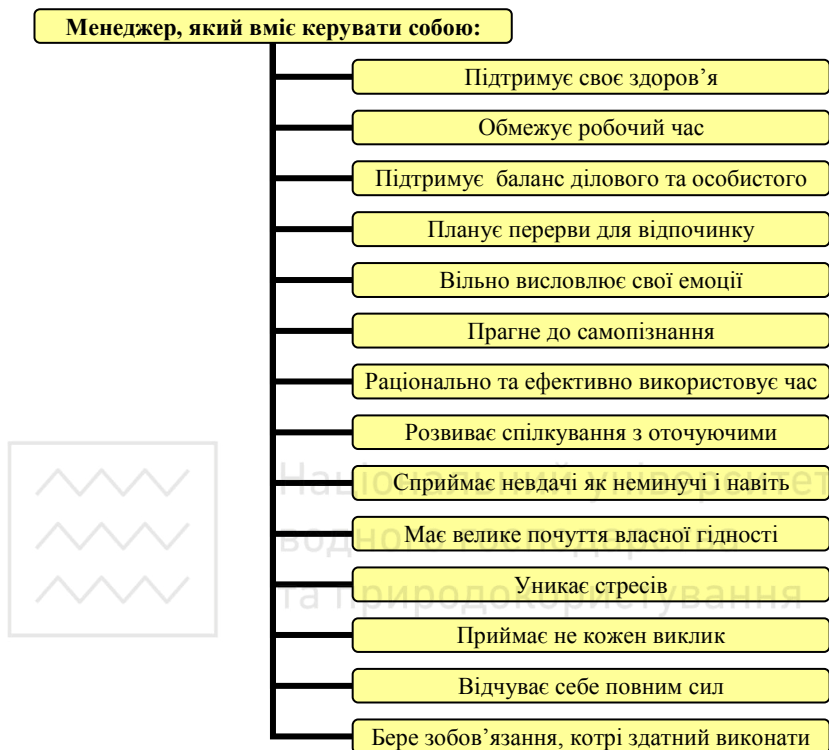


**Рис. 2.1. Уміння керувати собою**

Стрес — це відчуття внутрішнього тиску з такими психічними проявами, як важке дихання, збільшення нервового напруження. Організм реагує на перевантаження зміною характеру, розумовою активністю. Під впливом стресу людина стає більш уразливою, а якість її роботи часто знижується.

Існує думка, що стрес є корисним для людини, так як він стимулює активність, а недостатня напруженість призводить до погіршення морального стану, низької ефективності роботи, зниження самоповаги.

Люди, які краще інших керують стресом, володіють рисами:



- *здатні відкласти рішення проблем до того часу, коли будуть здатними їх вирішувати; спеціально розслабляються, щоб дати відпочинок тілу і мозку від фізичних і психічних навантажень;*

- *здатні розглядати події життя в цілому, без втрати широкої перспективи і без заглиблення у життєві дрібниці;*

- *можуть управляти розвитком стресових ситуацій, передбачаючи можливий розвиток подій; не губляться при виникненні проблем, ідуть їм назустріч. готові мати справу із ускладненнями та неприємними подіями;*

- *знають свої можливості і не дозволяють собі перенапружуватись; встановлюють причину проблеми, щоб потім її вирішити; здатні йти на непопулярні рішення; не примушують себе виконувати жорсткі плани, які неможливо виконати у встановлений термін; дієво обмежують ступінь персонального занурення в складну роботу*

Раціональний розподіл часу для виконання роботи вимагає від менеджера:

- *бережливого використання часу, розуміючи що цей безцінний ресурс потребує ефективного використання;*

- *удосконалення вміння делегувати свої повноваження;*

- *планування затрат часу, шляхом складання графіку черговості виконання оперативних і перспективних завдань.*

### **• *Наявність чітких особистих цінностей***

Для підтримки стану творчої діяльності і працездатності людина потребує певної системи цінностей, - своєрідного навігаційного інструменту у сфері моралі.

Поняття цінність використовують у двох розуміннях:

- *те, що людина особливо цінує в житті, глибинний вияв її потреби;*

- *те, що виступає як еталон належного (високі цінності, «загальнолюдські цінності») і тому коригує поведінку людини.*

Менеджер, який чітко

**Цінність** - це «соціально-філософська категорія, що відображає один із аспектів взаємодії людини і навколишньої дійсності - позитивне чи негативне значення матеріальних, духовних явищ і предметів для людини, соціальної групи, народу і людства».



усвідомлює особисті цінності, схильний до прояву в персональній поведінці рис, що наведено на рис. 2.2.

Людина завжди прагне перебувати у комфортному середовищі позитивного ставлення до самої себе і водночас бажає, щоб це середовище змінювалося, розвивалося в бажаному напрямку. Але людина прагне, щоб зміни відбувалися у відповідності із усвідомлюваними персональними цінностями та принципами. Тобто, цінності відіграють роль стабілізатора та вказівника на шляху пошуку людиною нових парадигм розвитку життя. Їх втрата і духовне забуття часто має місце у період економічних і політичних криз, що породжує трансформацію існуючих систем цінностей.

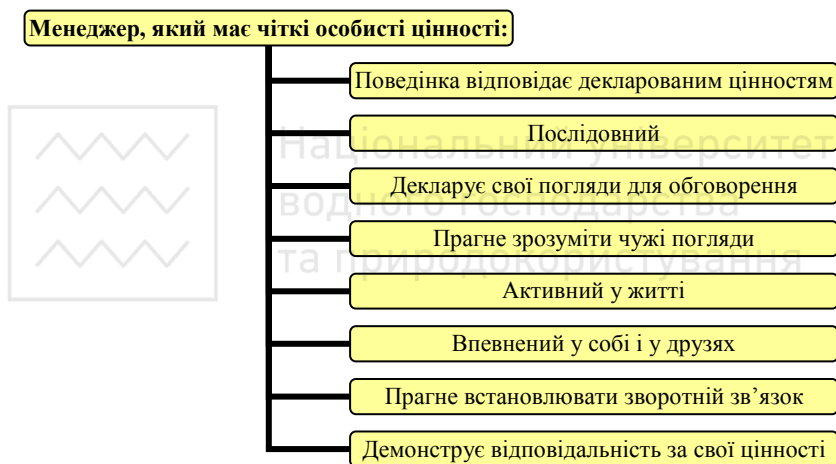


Рис. 2.2. Наявність чітких особистих цінностей

Цінності поділяють на два класи: термінальні та інструментальні [12].

Термінальні цінності пов'язані із переконанням людини в тому, що кінцева мета діяльності варта того, щоб її прагнути. До таких цінностей відносять наявність добрих і вірних друзів, впевненість у собі (внутрішню гармонію, вивільнення від внутрішніх конфліктів і сумнівів), свободу (незалежність і самостійність у судженнях і вчинках), щастя інших (добробут і вдосконалення інших людей), матеріально забезпечене життя, продуктивне життя (максимальне



використання власних сил і можливостей), кохання, щасливе сімейне життя, саморозвиток, змістовне дозвілля, тощо.

В інструментальних цінностях відображені переконання людини у тому, що у будь-якій ситуації перевагу слід надавати певному способу дій або властивостям особистості.

Особисті цінності — це вибір того, що, на думку людини, є важливим і необхідним. Деякі цінності підтримуються усіма членами суспільства або нації, - підтримуються законами, звичаями і загальним сприйняттям соціуму.

Менеджер у своїй роботі завжди змушений визначати, що є важливим, а що ні. У переліку його цінностей можуть бути:

- компетентність та її розвиток;
- економічна доцільність;
- індивідуальна відповідальність;
- рівність статі, раси та віку людини;
- усвідомлення ризиків у роботі;
- допомога іншим;
- об'єктивність у застосуванні заохочень і покарань;
- дотримання у рішеннях відповідності закону;
- залучення працівників до управління;
- цінування власного здоров'я, здоров'я сім'ї та друзів;
- повага до підлеглих та вищого керівництва;
- ступінь відкритості та ін.

Цінності формуються протягом тривалого періоду і визначають основні життєві позиції і суттєво впливають на зміст життя.

Чіткі особисті цінності є важливими і необхідними у прийнятті стратегічних рішень, врегулюванні принципових завдань, наданні консультацій із виконання рішень вищого керівництва.

### • **Здатність встановлювати чіткі особисті цілі**

Сучасне життя вимагає від менеджера ясних і обґрунтованих цілей, що обумовлено впливом наступних факторів:

- швидкий розвиток технологій;
- фінансова та екологічна кризи;
- зростання вартості енергоресурсів;
- зростання безробіття;
- почуття відчуженості від управління і нездатність впливати на події;
- зростання порушень законодавства.



Незважаючи на зазначені негаразди, менеджери повинні прагнути контролювати зовнішні події, навчатися бачити і використовувати можливості, які надає життя. Тому ясність особистих цілей є основним засобом реалізації можливостей.

|        |                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Крок 1 | Визначити власні потреби                                                | Провести аналіз поточної ситуації і дати відповідь на запитання: «Чого я хочу досягти?»                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Крок 2 | Визначити можливості                                                    | Обрати можливості, які не суперечать персональним цінностям і не потребують особливих напружень для їх використання                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Крок 3 | Прийняти рішення про те, що є необхідним і важливим персонально для Вас | Дайте відповідь на запитання:<br>а) що є для мене важливим?<br>б) на який ризик я можу йти?<br>в) як моє рішення вплине на оточуючих?<br>Ймовірність ризику визначіть за формулою:<br>$\text{сума } D/\text{сума } B * U/NU$ , де $D$ - можливі вигоди при успіху<br>$B$ - можливі втрати при невдачі<br>$U$ - вірогідність удачі<br>$NU$ - вірогідність невдачі                       |
| Крок 4 | Здійснити вибір цілі                                                    | 1. Сформулювати ціль (В-О-Д-К-А)<br>2. Визначити напрямок зусиль для досягнення обраної цілі.<br>3. Передбачати боротьбу і наполегливість для подолання перешкод на шляху досягнення цілей.<br>4. Обрати оптимальний варіант дій.                                                                                                                                                      |
| Крок 5 | Уточнення цілі                                                          | Проаналізувати зв'язки між цілями і робочими завданнями та знайти можливості для зменшення зусиль.                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Крок 6 | Встановлення часових термінів досягнення цілей                          | 1. Розподілити час на виконання завдань.<br>2. Здійснювати управління своїм часом і мінімізувати його витрати. Час це цінний ресурс, як і гроші у банку. Час надає можливості, а управління часом ці можливості розширює.<br>3. Встановіть швидкість наближення до цілі. Якщо ціль не має часових обмежень, то Ви втрачаєте можливість контролювати своє просування до бажаного стану. |
| Крок 7 | Контроль досягнення цілей                                               | 1. Моніторинг результатів.<br>2. Оцінка ступеню досягнення цілей за окремими результатами.                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

Рис. 2.3. Алгоритм встановлення особистих цілей



Зміст встановлення цілей полягає у зосередженні і сконцентрованості уваги людини, групи людей на бажаних результатах, використовуючи різні терміни і завдання.

Звичайно, що ціль легше встановити, ніж її досягти. Це вимагає всебічного вивчення можливих обставин і реальності виконання цілі до того, як ставити її перед собою. Для того щоб сформулювати власні цілі, необхідно здійснити 7 кроків (рис. 2.3.)

Постановка цілей допомагає менеджеру вирішити, що є найбільш необхідним і корисним. Але наявність особистих цілей не забезпечує механічного рішення всіх проблем. Тому при встановленні цілей прагнуть передбачити можливе майбутнє, а якщо обставини змінюються, то цілі, поставлені у минулому, стають ближчими або недосяжними.

Якщо виявилось, що ціль не досягнута, необхідно відповісти на запитання:

- Чи дійсно дана ціль є важливою для мене?
- Яка реальність встановленої цілі?
- Чи доклав я достатньо зусиль та уваги для досягнення цілі?
- Чи залишається моя ціль актуальною?
- Чи достатньо я залучив до справи оточуючих?
- Чи не передчасно я визнав себе неспроможним?

На реалістичність і досяжність цілі впливає конкретність її формулювання, чітка визначеність часових та інших параметрів вимірювання результатів; рівень ефективності цілі; рівень спільної зацікавленості у її досягненні; безконфліктність цілі із іншими, раніше сформульованими цілями; достатність поінформованості та системність аналізу ситуації; усвідомлення і переконаність, що ціль — це кермо індивідуального та колективного розвитку.

Без чіткого формулювання цілі здібності спрямовуються неправильно і зусилля витрачаються марно.

Характеристику менеджера здатного встановлювати чіткі особисті цілі, показано на рис.2.4.

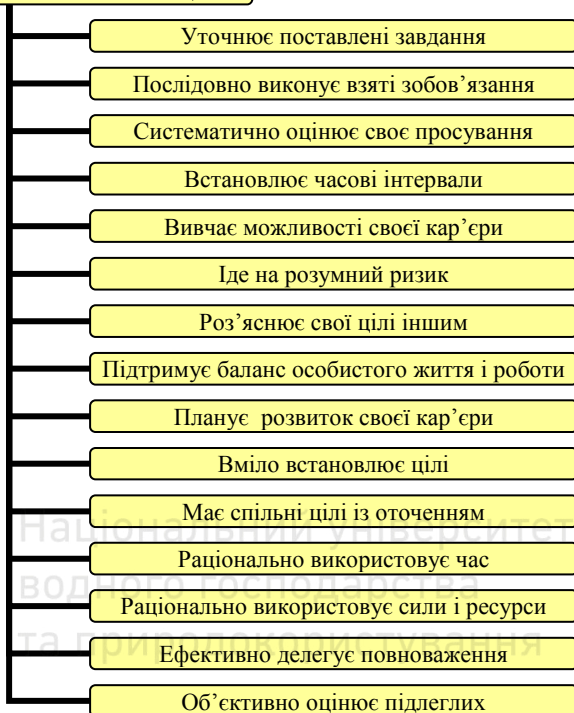
**Менеджер, який має чіткі особисті цілі**

Рис. 2.4. Характеристика менеджера, здатного встановлювати чіткі особисті цілі

• **Навички вирішувати проблеми**

Одним із завдань менеджера є вирішення проблем, виникнення яких є закономірним явищем із-за невизначеності і мінливості зовнішнього середовища.

Вирішення проблеми ніколи не буває простою справою і вимагає від людини наявності відповідних навичок.

Для вирішення проблеми людина може використати такі методи:

- *інструктивний;*
- *ініціативний;*
- *адаптивний;*
- *інноваційний.*

**Проблема – це неспроможність визначити послідовність і зміст завдань (кроків), здійснення яких дозволить просунутися до бажаної цілі.**



### **Інструктивний метод**

передбачає вирішення проблеми у відповідності з інструктивними вказівками вищого керівництва. Він бере на себе відповідальність за своєчасне усунення проблем або труднощів, які виникли, робить правильні висновки і досягає того, що від нього вимагають. Тут не вимагається творчого підходу, оскільки всі процедури попередньо прописані.

**Ініціативний метод** вимагає часткової ініціативи і свободи дій, але у визначених межах. Менеджер оцінює переваги ряду можливих рішень і вибирає із декількох добре сформульованих альтернативних дій ті, які найкраще підходять для вирішення існуючої проблеми.

Результативність залежить від здатності менеджера обирати найефективніший напрямок дій.

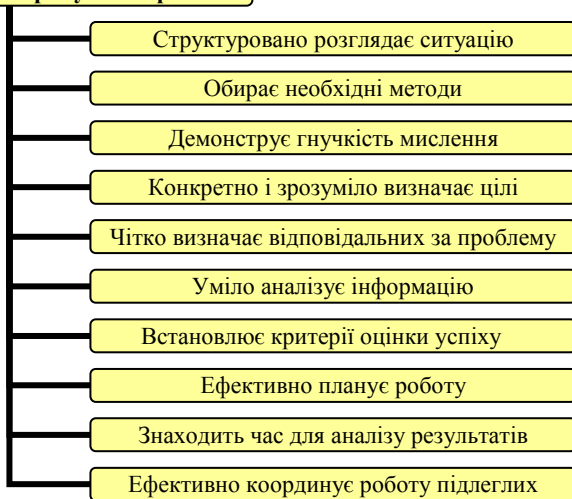
**Адаптивний метод** заснований на розробці творчого рішення, яке лишень частково може бути абсолютно новим. Тут є набір перевірених можливостей і деякі нові ідеї. Менеджер демонструє особисту ініціативу і здібності, пропонуючи щось нове, пристосовуючи його до діючої системи або технології.

**Інноваційний метод** є найскладнішим і вимагає нового підходу, нової уяви. Менеджеру необхідно знайти способи розуміння вирішення ситуативних і непередбачених проблем, що вимагають нового мислення та нового підходу. Часто вирішення проблеми потребує створення нових технологій, винахідництва.

Ще одним шляхом вирішення проблеми є різноманітність форм використання наявних ресурсів. Для уточнення проблем і пошуку їх рішень, менеджери використовують наради, на яких заохочують різні точки зору і пропозиції. Для вирішення складних проблем створюють робочі групи, завданням яких є обстеження, аналіз стану і розробка пропозицій з покращення або удосконалення роботи підрозділу чи організації в цілому.

Характеристику менеджера, здатого вирішувати проблеми, показано на рис. 2.5.



**Менеджер, який вміє вирішувати проблеми****Рис. 2.5. Навички вирішувати проблеми**

Кожен менеджер повинен розвивати навички вирішення проблем різного рівня шляхом адаптації до змінюючих обставин, застосування інноваційного методу та адекватного стилю мислення, про що детальніше буде сказано у 6 темі посібника.

- ***Творчість і здатність менеджера до інновацій***

Творчість — це діяльність, спрямована на створення нових культурних і матеріальних цінностей.

Творча людина — це людина, яка створює щось нове, оригінальне. Посада менеджера вимагає особливо творчого підходу, коли для досягнення результатів необхідно знайти цілком нові рішення та ідеї. Це особливо необхідно там, де дії обмежуються існуючими системами та процесами. Окрім того, є фактори, які обмежують або зводять нанівець творчі здібності менеджера. Наприклад лінь, консерватизм навичок, манер і мислення, надлишкова напруженість із-за невпевненості, послаблена цілеспрямованість, недостатні наявні можливості та інше.

Характеристику менеджера із творчим підходом до ведення справ наведено на рис. 2.6.



**Менеджер з творчим підходом має риси**

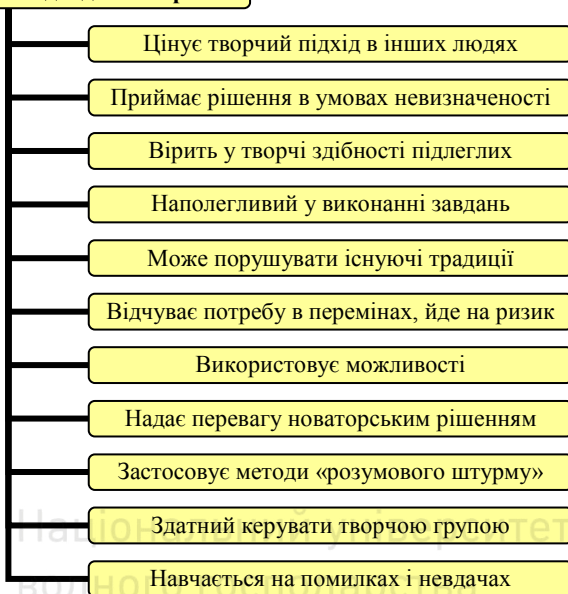


**Рис.2.6. Риси менеджера із творчим підходом до справи**

Творчий підхід до прийняття рішення описує алгоритм:

**Таблиця 2.1**

**Алгоритм творчого підходу до прийняття рішення**

|                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1.Вивчіть проблему</b><br><i>1. Проведіть дослідження.<br/>2. Оцініть завдання з інтелектуальної та емоційної точки зору.<br/>3. Встановіть цілі та критерії їх досягнення.</i>                                  |
| <b>2. Сформулюйте ідею (новаторську)</b><br><i>1. Коротко сформулюйте проблему.<br/>2. Обговоріть проблему методом "розумової атаки".<br/>3. Приведіть наявні ідеї у логічний порядок.</i>                          |
| <b>3.Проведіть відбір ідей, що використовуються</b><br><i>1. Відхиліть неприйнятні ідеї на підставі логічних суджень, а не емоцій.<br/>2. Оцініть реальність ідеї (пропозиції) серед інших наявних альтернатив.</i> |
| <b>4.Проведіть планування нововведень</b><br><i>1. Визначіть персональну роль виконавців у загальній системі.<br/>2. Конкретизуйте впровадження інновацій.</i>                                                      |
| <b>5. Здійснюйте зворотній зв'язок і аналіз</b><br><i>1. Проводьте регулярний аналіз досягнутих результатів.</i>                                                                                                    |



• **Здатність впливати на оточуючих**

Менеджери повинні вміти впливати на оточуючих шляхом створення хорошого першого враження, розвитку взаєморозуміння, досягнення довіри і прояву турботи про оточуючих. Це особливо необхідно менеджерам з персоналу, в комерційній роботі під час закупок і продажу товарів та ведення переговорів. Факторами впливу на оточуючих є:

1. *Одяг і зовнішній вигляд.*
2. *Твердість і впевненість поведінки.*
3. *Особисте спілкування.*
4. *Мотивованість.*

Уміння одягатися полягає у відповідності одягу конкретній ситуації. Основним показником відповідності є його практичність. Одяг практичний, якщо він не заважає рухатись і відповідає вимогам ситуації. Важливо почувати себе у своєму одязі "по-домашньому комфортно".

Ефективним впливом на інших є Ваша охайність. Люди, які не доглядають за власною зовнішністю, не можуть бути впливовими. Одяг демонструє ступінь готовності людини йти на ризик, її впевненість у собі. Одяг є індикатором рівня персонального добробуту.

Чіткість і впевненість поведінки є ще одним інструментом впливу на інших. Поведінка демонструє вашу здатність управляти своїми почуттями, врівноваженість і внутрішню силу. Люди, що демонструють впевненість у поведінці, рідко втрачають контроль над своєю поведінкою, і для створення хорошого враження їм не потрібно затрачати надмірних зусиль. Вони вивільняють або стримують енергію інших, заохочують хоробрість і збільшують шанси на успіх або невдачу.

Комунікації і поведінка менеджера відіграють ключову роль у впливі на оточуючих. Менеджерів, які говорять невиразно, непереконливо сприймають як людей, що невпевнені у власних можливостях.

Впевненість у собі — це якість людини, що без агресивності демонструє оточуючим чіткість і конкретність власної позиції. Хоча, агресивна людина також може бути зосередженою і наполегливою. Агресивність проявляється у залякуванні інших, порушенні їх прав. Впевнений у собі менеджер реалізує право вільно



викладати власну точку зору, і при цьому поважає права інших людей. Упевнений у собі менеджер має переваги:

- *почуває себе сильнішим;*
- *частіше досягає того, до чого прагне;*
- *покращує стосунки із оточуючими;*
- *прискорює процес прийняття рішень;*
- *знаходить можливість спільно вирішувати проблеми.*

Для розвитку впевненості в собі необхідно розвивати навички:

- 1) *уникати зайвих емоцій, які не сприяють рішення завдань;*
- 2) *бути зрозумілим у стосунках з іншими;*
- 3) *домагатися свого рішення шляхом пояснення своїх намірів до того часу, коли з'явиться можливість вирішити проблему;*
- 4) *ясно і чітко викладати свою позицію;*
- 5) *перешкоджати спробам ухилитися від наміченого шляху вирішення проблеми, вивчати інші точки зору, але настоювати на своєму;*
- 6) *свої помилки треба визнавати, але не допускати виникнення почуття невідповідності займаній посаді;*
- 7) *прагнути перемоги при оптимальних витратах ресурсів.*

Великий вплив на інших людей має стиль спілкування менеджера. Встановлення добрих стосунків з іншими людьми є характерною рисою дійсної впливовості. Створення взаєморозуміння — це здійснення контакту з іншою людиною, не зменшуючи при цьому почуття власної цілісності.

*Мотивація* — це внутрішнє прагнення потреби успіху, завершення розпочатої справи, відчуття потреби морального задоволення від успішно виконаної справи. Менеджер, який прагне досягти високої впливовості, повинен уникати несхвалення дій підлеглих, а частіше використовувати позитивне підкріплення їх поведінки.

У практичній діяльності менеджери використовують різні методи управлінського впливу на підлеглих. Основними із них є ясні і чіткі накази і розпорядження, які сприймаються іншою стороною як:

- *переконання — звернення до логіки, почуттів особистої зацікавленості або лояльності іншої людини.*



- *погрози, які використовують відповідно до припущень, що страх іноді є гідним мотивом і на короткий час може давати позитивний результат, але почуття образи може посилюватись і негативно впливати як на підлеглого, так і на менеджера. Погрози викликають боротьбу вольових якостей з обох сторін, які обов'язково призведуть до поразки (зараз або пізніше).*

- *прохання — це спроба викликати кращі почуття у іншої людини і забезпечити співчуття собі. Прохання може мати позитивний результат тільки тоді, коли між менеджером і підлеглим є добрі стосунки.*

- *підкуп — це надання одній із сторін деяких переваг згідно з домовленістю, що вона певним чином змінить власну поведінку. Іноді підкуп спрацьовує, але при цьому порушується чесність.*

- *вимоги — це використання правил субординації для зобов'язання працівника виконувати конкретне завдання і при цьому продемонструвати повагу до керівника.*

#### Менеджер, який вміє впливати на інших

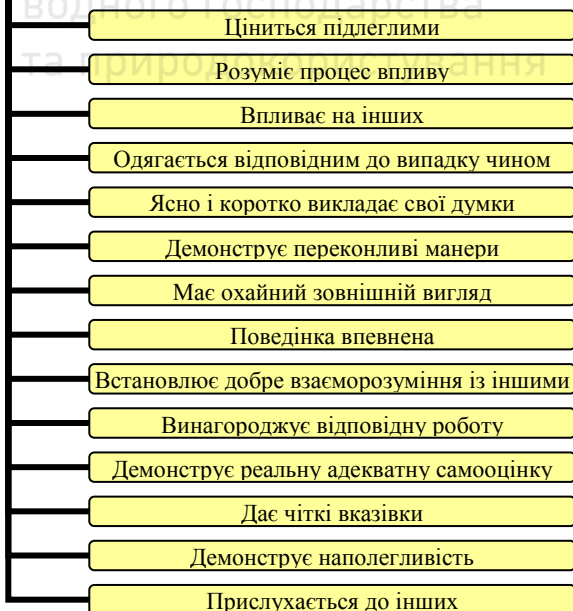


Рис. 2.7. Вміння впливати на інших людей



Таким чином, впливовість — це риса людей що заслуговують довіри, а ключовим фактором є збалансованість зовнішнього вигляду, впевненості поведінки, манер міжособистісного спілкування та мотивованості.

Впливовість менеджера також залежить від його вміння слухати і почути інших людей. Навчитись цьому можуть допомогти такі навички:

1) *зосереджувати власну увагу на думках, що висловлює співрозмовник, а не на тім, що Ви вважаєте правильним;*

2) *слідкувати під час дискусії, обговоренні спірних питань за виразом обличчя і рухами співрозмовника з метою кращого розуміння його;*

3) *не давати остаточних оцінок до того часу, поки повністю не стануть зрозумілими погляди іншої людини;*

4) *під час розмови не перебивати іншого, а зауваження робити тільки після закінчення промови людини;*

5) *для забезпечення повного розуміння промовця перевіряти свої думки шляхом уточнення;*

6) *розуміти логіку думки, що викладена іншою людиною;*

7) *надавати свою підтримку, заохочувати вільне викладання думок іншим, навіть якщо вони здаються не логічними;*

8) *аналізувати сказане співрозмовником, а не шукати помилок.*

### **• Розуміння особливостей управлінської праці**

Кожна працююча людина здатна направляти власну енергію на задоволення персональних потреб, демонструвати відповідальність за свою справу. Якщо людину примушувати до роботи всупереч її бажанням, то вона втрачає здатність демонструвати приховану в ній енергію. Тому однією із цілей менеджера є вивільнення енергії підлеглих і спрямуванні її на досягнення цілей організації.

З управлінської точки зору, енергія людини — це найважливіший ресурс, який є у розпорядженні управлінця. Менеджери прагнуть від працівників прояву позитивної енергії і внесення максимального вкладу у досягнення цілей організації. І якщо керівники зможуть створити доброзичливе ставлення працівників до організації, то вони можуть очікувати великих успіхів. Але позитивна енергія може зменшуватися або збільшуватися під впливом регуляторів мотивації. Ними можуть бути:

*-комфортність робочого середовища;*



-*відчуття корисності роботи і винагороди;*

-*безпека праці;*

-*особистий розвиток і зростання;*

-*прояв влади над іншими;*

-*автономність у виконанні завдань;*

-*визнання персонального успіху іншими.*

Менеджер, який розуміє особливості управлінської праці, ефективно використовує названі регулятори.

Різниця між ефективною і неефективною управлінською працею полягає в унікальній персональній якості, котру називають лідерством.

**Лідерство** - це здатність використовувати людські та інші ресурси для одержання результату. Джерелом лідерства є особистий вплив і влада. Ефективний менеджер навчається формулювати підлеглим управлінські вимоги у складних ситуаціях і кваліфіковано використовує власний стиль керівництва.

Менеджер повинен уміти керувати людьми, які мають різні здібності, різний моральний стан. Риси менеджера, що розуміє особливості управлінської праці, показані на рис.2.8.

#### Розуміння особливостей управлінської праці



Рис. 2.8. Розуміння особливостей управлінської праці



### • **Здатність керувати**

Слово керувати означає спрямовувати чиюсь діяльність, бути на чолі чогось. Керівник — це особа, яка керує ким-небудь або чим-небудь. Для організації — це людина, яка відповідає за підрозділ у цілому і спрямовує його працівників на виконання поставлених завдань. Ця людина повинна мати більш широкий кругозір і здібності виконувати керівні дії у робочій групі. Кожен керівник входить у робочу групу вищого керівника і стоїть на чолі своєї робочої групи нижчого рівня, керує нею і одночасно входить у робочу групу вищого керівника як підлеглий.

З кожним роком на керівників впливають усе складніші фактори тиску як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, що вимагають удосконалення навичок керувати.

Фактори впливу на менеджера зображено на рис.2.9.



**Рис. 2.9. Фактори впливу на менеджера-керівника**





**Здатність керувати** — це здатність реагувати в процесі своєї діяльності на вимоги факторів зовнішнього і внутрішнього впливу.

Високий рівень здібностей керування необхідний менеджеру, який безпосередньо відповідальний за групу працівників. Характеристику менеджера із високими навичками керівництва показано на рис.2.10.



Рис. 2.10. Навички керівництва

#### • **Уміння навчати**

Менеджер повинен проявляти турботу про підвищення компетентності підлеглих та їх службове просування. Більш компетентно розвинута людина має вищі результати роботи, має більшу життєву енергію і створює сприятливий клімат у колективі. З цієї точки зору менеджер є викладачем, який постійно розвиває і виховує підлеглих. Вихідним матеріалом для навчання стають реальні поточні виробничі питання, які відображають стан щоденного виконання завдань. Ефективними методами навчання підлеглих є:

- проведення співбесід;
- консультації;



- *удосконалення майстерності;*
- *обговорення конкретних проблем;*
- *обговорення і планування кар'єри.*

Риси менеджера, що здатний навчати інших, можна описати так:

- *розуміє роль навчання у розвитку роботи групи;*
- *створює у колективі позитивне ставлення до навчання;*
- *допомагає іншим виявляти потребу у навчанні;*
- *видає все складніші доручення і за необхідності надає допомогу;*
- *систематично оцінює роботу підлеглих, знає їх сильні і слабкі сторони;*
- *визначає потенціал працівників;*
- *допомагає підлеглим у плануванні кар'єри;*
- *уміло висловлює власну оцінку праці підлеглих;*
- *знаходить можливості для підвищення ефективності роботи.*

#### • **Здатність формувати колектив**

Більшу частину робочого часу (60%) менеджери витрачають на спілкування із працівниками свого колективу, а іншу частину (40%) — на спілкування із вищим керівництвом, колегами з інших підрозділів своєї та інших організацій. Тому навички формування своєї робочої групи є особливо важливими, щоб об'єднати людей і навчити їх ефективно працювати для досягнення загальної цілі у середовищі творчої співпраці. До їх переліку також належить проведення засідань, нарад, виконання представницьких функцій, розвиток добрих стосунків із іншими підрозділами організації.

Менеджер повинен використовувати колегіальний підхід, залучаючи підлеглих до рішення проблем, підтримувати позитивний мікроклімат, уточнювати цілі, систематично аналізувати і оцінювати хід виконання роботи. Ці навички найчастіше використовуються тоді, коли співробітники тісно взаємодіють між собою для досягнення високого результату.

Тому організація роботи колективу є функцією менеджера, що спрямована на створення енергійної, ефективної і відповідальної групи людей із великим потенціалом.



Характеристику менеджера, який здатний формувати колектив, показано на рис.2.11.

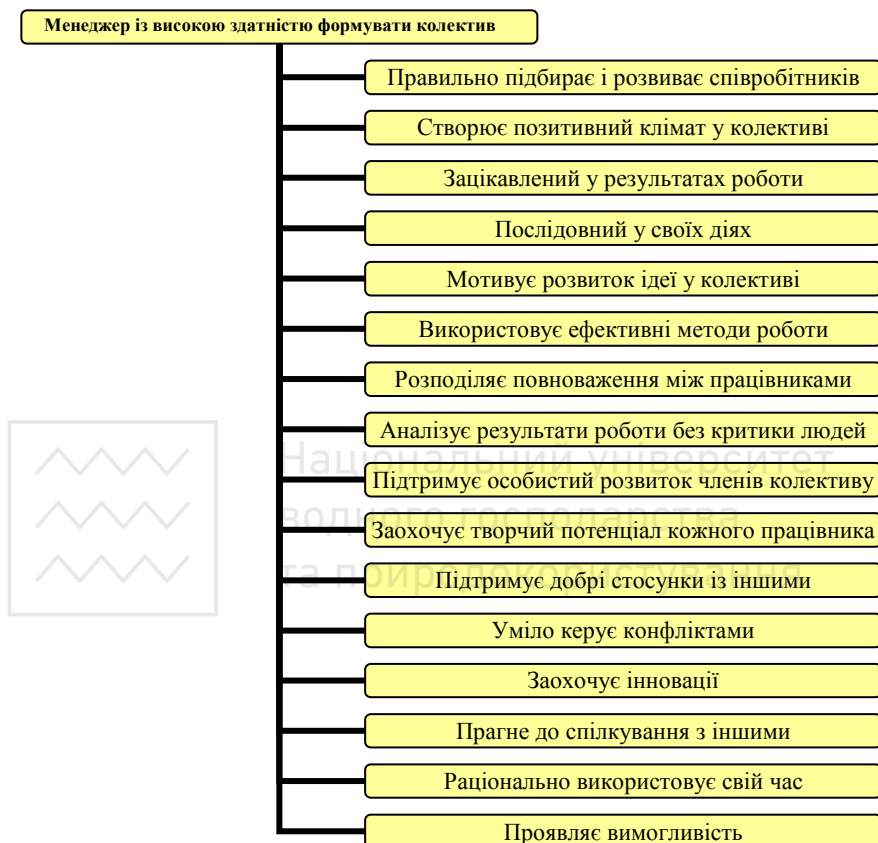


**Рис. 2.11. Характеристика менеджера здатного формувати колектив**

### **Висновки**

Сукупність зазначених у даному розділі критеріїв, які дозволяють розпізнати та оцінити у людині уміння управляти собою, її усвідомленість у застосуванні особистих цінностей, здатність чітко встановлювати особисті цілі, уміння вирішувати проблеми, здатність до творчості та інновацій, здатність впливати на оточуючих, розуміння особливостей управлінської праці, здатність керувати, уміння навчати і формувати колектив не може



бути остаточною. Але наведена сукупність критеріїв дозволяє оцінити рівень самокерованості індивідуальної та соціальної системи, оцінити потенціал її розвитку. Вміння сформулювати критерії оцінки саморозвитку та конкретно застосовувати їх у реальній життєдіяльності є можливим лише при умові розуміння змісту та особливостей їх прояву.

Зазначений перелік критеріїв ефективного самоменеджменту також дозволяє виділити три соціально-психологічні ролі, які виконує менеджер у взаємодії із оточенням у процесі побудови самокерованих соціальних систем:

- *дизайнер* – здатність бачити та формулювати чітку уяву для себе і оточення про ближнє і далеке спільне майбутнє;
- *слуга* - спроможність формулювати об'єднуючі цілі, спонукати себе та інших із вірою, переконанням служити і розвивати їх;
- *вчитель* – демонстрація та приживлення компетентності щодо пізнання життєвої істини, породження прихильників і послідовників.

Таблиця 2.2

**Соціально-психологічні ролі менеджера**

| <i>Дизайнер</i>                                                                                                                                                                                     | <i>Слуга</i>                                                                                                                                                  | <i>Вчитель</i>                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• здатність чітко встановлювати особисті цілі;</li><li>• здатність до творчості та інновацій;</li><li>• розуміння особливостей управлінської праці.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• здатність впливати на оточуючих;</li><li>• здатність керувати іншими;</li><li>• уміння вирішувати проблеми.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• уміння навчати і формувати колектив;</li><li>• усвідомлене застосування особистих цінностей;</li><li>• уміння керувати собою.</li></ul> |

**Запитання для контролю знань і обговорення:**

1. Прокоментуйте складові ефективного самоменеджменту, запропоновані психологом Кейт Кінан.
2. Прокоментуйте риси менеджера, який уміє керувати собою.
3. Прокоментуйте риси менеджера, який має чіткі особисті цінності.
4. Прокоментуйте риси менеджера, який здатний встановлювати чіткі особисті цілі.



5. Прокоментуйте риси менеджера, який має навички вирішувати проблеми.
6. Прокоментуйте портрет менеджера із творчим підходом до справи.
7. Прокоментуйте методи управлінського впливу на підлеглих.
8. Прокоментуйте зміст навичок, що підкреслюють уміння менеджера слухати інших людей.
9. Опишіть характеристику менеджера, що розуміє особливості управлінської праці та уміє керувати людьми із різними здібностями, різним моральним станом.
10. Опишіть риси менеджера, який спроможний навчати інших.
11. Опишіть характеристику менеджера, здатного формувати колектив.
12. Опишіть власне бачення ідеального портрету ефективного менеджера.
13. Ознайомтеся із главами 6-12 книги Р.Шарми «Монах, котрий продал свій Феррари» та прокоментуйте зміст семи чеснот (цінностей), що ведуть до усвідомленого і ясного життя.
14. Прокоментуйте зв'язок між самоменеджментом та цитатою Р.Шарми «Самий гідний вчинок, що ти можеш здійснити, - це віддавати себе іншим».

## ПРАКТИКУМ

**Тема: Критерії ефективного самоменеджменту.**

### **Мета заняття:**

- підвищити рівень розуміння критеріїв ефективного самоменеджменту та ціннісних орієнтирів особистості;
- набути досвід поєднання ціннісних орієнтирів особистості із цілями та перспективами власного саморозвитку шляхом формулювання головних принципів власної технології самоменеджменту.

**Основні поняття, які використовуємо під час заняття:** термінальні та інструментальні цінності; теорія самоменеджменту Кейт Кінан; модель самоменеджменту згідно з теорією Р.Шарми; критерії ефективного самоменеджменту.



### Структура практичного заняття:

- відтворити зміст цілей персонального розвитку шляхом їх озвучення в парах – трійках учасниками заняття;
- продемонструвати розуміння змісту термінальних та інструментальних цінностей у життєдіяльності людини шляхом їх публічного озвучення та обговорення в аудиторії;
- сформулювати власні життєві цінності, які є основою розвитку і досягнення життєвих цілей шляхом роботи учасників заняття в малих групах;
- сформулювати та презентувати модель самоменеджменту на основі сформульованих цілей особистого розвитку та сформульованих персональних цінностей (як приклад можна використати текст притчі із твору Р.Шарми «Монах, который продал Ферарри»);
- підвести підсумки заняття.

### Ситуація для самостійної роботи та обговорення «Складові самоменеджменту за моделлю Робін С. Шарми»

Самовдосконалення і постійна турбота про свідомість, тіло і душу украй істотні для максимальної реалізації можливостей особистості у досягненні своєї мрії. Як можна піклуватися про інших, якщо ти не піклуєшся навіть про себе самого? Як можна робити добро, якщо ти себе просто погано почуваєш? Я не можу любити тебе, не люблячи себе самого.

Йог Раман повідав мені у притчі про сім чеснот (цінностей), що ведуть до життя внутрішньо умиротвореного, радісного і духовно багатого. Саме в цій притчі суть усього самоменеджменту.

Він велів мені закрити очі та уявити картину:

*– Ти сидиш посередині величного тишого зеленого саду. Сад повен дивних квітів - таких ти раніше ніколи не бачив. Навколо панують піднесена безтурботність і тиша. Ти насолоджуєшся чуттєвою приналежністю цього саду, немов у твоєму розпорядженні для цього ціла вічність. Оглядаючись навколо, ти помічаєш червоний маяк, що піднімається в центрі саду, висотою у шість поверхів житлового будинку. Раптово тиша саду порушується скрипом дверей, що відчиняються у нижній частині маяка. Із них виходить, розгойдуючись, триметрового росту і вагою у півтонни японець - борець сумо - і невимушеною ходою направляється до центру саду.*



*Цей японський борець – оголений! Ну, насправді не зовсім. Його інтимні місця прикриті витим рожевим канатом.*

*І ось, пересуваючись садом, цей борець сумо знаходить блискучий золотий секундомір, що хтось залишив там багато років тому. Він піднімає його – і з оглушливим шумом падає на землю. Борець сумо непритомніє і лежить мовчки та нерухомо. Ти подумав уже було, що він «випустив дух», але борець приходить до свідомості, можливо, розбуджений ароматом тільки що розквітлих жовтих троянд, що ростуть поруч. З новими силами борець стрімко схоплюється на ноги і мимоволі дивиться вліво. Він здивований побаченням. Крізь зарості чагарнику, що обрамляють сад, проглядається довга звивиста стежка, суцільно посипана блискучими діамантами. Щось невидиме немов підитовхує борця на цю стежку і він ступає на неї. Стежина веде його до дороги неминущої радості і вічного блаженства.*

Я вислухав цю дивну притчу, сидячи поруч із йогом, і був збентежений. Це зрозуміло. Я очікував почути щось приголомшливе, вказівку, що підштовхне мене до дії, можливо навіть зворушить до сліз. Замість цього пролунала безглузда історія про борця сумо, маяк...

Йог Раман помітив моє розчарування. **«Остерігайся недооцінювати силу простоти»,** – сказав він мені.

– Це, можливо, не той витончений виклад думки, що ти очікував почути, – мовив мудрець, – але в ідеї цієї притчі багато здорових міркувань, а закладений у ній зміст абсолютно прозорий. Від дня твого приходу до нас я не переставав міркувати про те, як би краще передати тобі наші знання. Спочатку я подумував було про викладання тобі протягом декількох місяців курсу лекцій, але потім вирішив, що традиційний підхід навряд чи годиться, з огляду на магічну природу тієї мудрості, що тобою має бути сприйнята. Потім мені прийшла думка попросити всіх моїх братів і сестер щодня проводити потроху часу з тобою, розкриваючи тобі нашу філософію. Однак для тебе це теж був би не найефективніший спосіб пізнати те, що нам потрібно повідати тобі. Після довгих міркувань я нарешті прийшов до того, що, на мій погляд, є творчим підходом і у той же час дуже ефективним способом передати тобі весь пакет філософії Сивани з її сімома чеснотами... Це була ця чарівна притча. Спершу вона може здатися несерйозною і,



можливо, навіть дитячою. Але я запевняю тебе, що кожен елемент цієї притчі втілює у собі вічний принцип повноцінного життя та має найглибший сенс. ***Сад, маяк, борець сумо, рожевий канат, годинник, троянди і звивиста стежка усипана діамантами є символами семи вічних чеснот, що ведуть до усвідомленого і ясного життя.*** Я також можу завірити тебе, що, якщо ти запам'ятаєш цю коротку розповідь і ті основні істини, які вона містить, ти будеш володіти всім, що необхідно знати, щоб піднести своє життя до самих вершин. Ти будеш мати всі необхідні знання і вміння, які потрібні, щоб істотно вплинути на якість свого життя і життя тих людей, з якими тобі доведеться стикатися. І коли ти станеш застосовувати цю мудрість щодня, ти перемінишся - розумово, емоційно, фізично і духовно. Будь ласка, запам'ятай цю історію глибоко у своїй свідомості й носи її у своєму серці. Тільки якщо ти приймеш її повністю і безумовно, у твоєму житті наступлять разючі зміни. На щастя, я дійсно повірив у неї.

Карл Юнг одного разу сказав, що ***«твоє бачення стане ясным, тільки якщо ти зможеш заглянути у своє серце. Хто дивиться назовні – бачить лише сні, хто дивиться у себе – пробуджується»***. У ту знаменну ніч я заглянув глибоко у своє серце і пробудився для сприйняття вічних таємниць розширення свідомості, розвитку тіла і відновлення душі.

Тепер прийшла Ваша черга поділитися ними із навколишніми...

### **Рекомендована структура звіту про виконання роботи**

1. Тема роботи, об'єкт та предмет дослідження.
2. Мета роботи.
3. Виклад основного матеріалу:
  - 3.1. Визначення поняття «цінностей» та «принципи»;
  - 3.2. Сформульовані термінальні та інструментальні цінності;
  - 3.3. Описана модель самоменеджменту як сукупність цілі, «цінностей» та «принципів»;
  - 3.4. Опис інструментів адаптації (приживлення) основних «цінностей» та «принципів» у практику життєдіяльності.
4. Висновок: опис можливостей вибору подальших векторів персонального розвитку за фактом досягнення поставлених цілей.





## ФІЛОСОФІЯ І СТРАТЕГІЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

- *Вимоги до формулювання політики самоменеджменту*
- *Філософія і стратегія самоменеджменту*
- *Про освітню підготовку і рівні компетентності менеджера*

### 3.1. Вимоги до формулювання політики самоменеджменту

Погляньте на дві звичайні автозаправні станції. Хоча, одна із них, чомусь, більше нагадує супермаркет. Навіщо продавати квіти, сигарети, журнали на заправній станції? Напевно, відповідь на це запитання лежить у контексті уяви: “Чим ми займаємося?” і “Чим ми хотіли б займатися?”

Не завжди легко визначити границі початку і кінця бізнесу, який ми ведемо, границі владної життєдіяльності? Яких цілей ми бажаємо досягти, в тому числі займаючись приватним бізнесом? Але дуже важливо мати ясну уяву про бізнес і загальні життєві плани на майбутнє, які могли б координувати власну діяльність у різних життєвих сферах, допомагати правильно обирати власну ділову позицію на ринку і у суспільстві.

Це завжди було і є суттєво важливим. Наявність надихаючої ідеї чи сформульованого завдання дає можливість людині наважитися на зовсім незвичайну поведінку. Христофор Колумб хотів знайти легший шлях до Японії і Китаю. Його зухвале прагнення спонукало купців побудувати кораблі і Колумб зумів переконати групу людей пливати разом із ним. Ризик і небезпеки, характерні цьому походу, були переборені вірою і надією. Якщо прослідкувати життєвий шлях великого мандрівника, то можна зробити висновок, що Колумб здався. Але тільки тоді, коли ми зрозуміємо, що він шукав, то усе стає зрозумілим. У Колумба було завдання, кінцева мета, що були рушійною силою його зусиль.

Такий підхід стосується будь-якої діяльності. Дуже важливо точно визначити сферу діяльності і напрямок бізнесу, основний вектор особистого розвитку. Окрім того, відповіді на запитання «Які мої завдання?», «Чим я займаюся?» і «Якою справою чи справами я хотів би займатися?» є пріоритетними у формулюванні персональних планів. Відповіді на зазначений перелік питань



дозволяють сформулювати ефективну політику самоменеджменту, яка задовольнятиме 4 умови.

1. Політика містить ціль (мету), на фоні якої оцінюється ефективність виконання роботи людиною. Якби ми не знали, куди бажаємо йти, то ми не змогли б визначити шлях, яким нам доцільно рухатися.

2. Політика — це модель. Її наявність дозволяє оцінити потенційні наслідки обраної політики, сприяє розширенню можливостей обирати та оцінювати власні дії: гребти чи напнути додаткове вітрило. Для цього нам необхідна конкретна або орієнтована модель системи, якою ми будемо керуватися у виборі ресурсів для досягнення цілі.

3. Політика має ідентифікувати зміст та порядок утворення інформаційних потоків. Керівнику завжди необхідно володіти достовірною інформацією. У древніх моряків було просте рішення цієї проблеми: зіркий моряк, що високо сидів у «воронячій гнізді», спостерігав і забезпечував капітана корабля необхідною інформацією.

***Складові політики само-менеджменту:***

- ціль;
- модель;
- інформаційні потоки;
- розширення можливостей вибору.

Бізнес-менеджер повинен бути обізнаним не тільки про події на ринку і у навколишньому середовищі, але і про стан конкретного бізнесу через комбінацію звітів і власних спостережень. Наприклад, власнику книгарні потрібно знати, які книги продають швидше, а які повільно. Він також повинен знати новинки літератури, оскільки вони можуть впливати на обсяги продаж.

4. Ефективна політика дозволяє створити відповідне розмаїття вибору. Простим є рішення: «Рухатися вперед». Але чим далі ми просуваємося, тим суужніше нам, тому що ми досліджуємо глибоші можливості і потреби щодо створення всеоб'єднуючих цілей.

Формулювання і обговорення завдання, суті цілей само-розвитку та розвитку бізнесу є природним явищем. Загалом, ціль – бажаний стан, бажаний результат, якого ми хотіли б досягти, прагнули створити. Наприклад, Колумб хотів відкрити шлях до Китаю і Японії. Ціль виражає людські бажання, цінності. Неживі об'єкти не мають цілей. Корабель сам по собі не має цілей. Лише



люди, що об'єдналися навколо певного переліку функцій, прагнуть з допомогою формулювання цілі висловити зміст бажаних результатів.

Хоча рибацька сітка була завжди призначена для вилову риби, деякі люди використовували її як зброю, а інші використовували її як декорації. Тому в основі формулювання бізнес-цілі є функція, товари, послуги, що повинні бути створені. Однак при використанні терміну «**мета бізнесу**», завжди слід уточнити: «*Про чю мету йде мова*»? Наприклад, чи завжди капітан і власник судна мають спільну мету? Це також стосується і сучасних підприємців, у яких цілі бізнесу не співпадають із цілями власника, цілями держави...

Ціль у сфері бізнесу пояснює, чому дрібний торговець продовжує триматися своєї справи, іноді всупереч усім умовам ринку. Це пояснюється тим, що він більше уваги приділяє своїй незалежності, ніж прибутку і затратам робочого часу.

Зміст ділової зайнятості, як правило, є залежним від середовища. Зміст власної життєдіяльності визначається змінами, які ми вносимо у середовище через здійснення ряду функцій, через творення певної продукції, послуги....

Бажання бути найкращим і найбільшим не говорить про зміст Ваших особистих планів, Вашої ділової діяльності. Зміст ділового життя знаходиться у людях і стосунках між ними, продукції і послугах, що вони створюють, у змісті їх впливу на оточуюче середовище.

Різниця між цілями і бажаними результатами, засобами і шляхами, якими цих результатів можна досягти, майже нерозрізнені

### **Перевірка формулювання цілі**

#### **► На конкретність:**

- Чи передбачено продукт діяльності?
- Вимірюваність, зрозумілість продукту.

#### **► На ефективність:**

- Чи визначений споживач даного продукту?
- Як зміниться ситуація після створення даного продукту?
- Які ресурси необхідні для реалізації даних цілей?

#### **► На релевантність:**

- Ці роботи підсилюють чи послаблюють діяльність інших підрозділів, що задіяні у процесах із досягнення цілей?
- Як цілі сприяють об'єднанню інтересів головних стейкхолдерів?



і тому кількісний результат, що перевищує результати інших, також бути може результатом.

Пекар може уявляти свою професію, як можливість заробляти на життя, але також він може займатися даною справою тому, що йому подобається бути пекарем. Обидві думки є формулюванням бажаного результату як такого.

Формулювання цілі, як правило, описують одним складнопідрядним реченням, головна частина якого інформує про конкретний стан якого Ви прагнете досягти, а підрядна частина описує шлях досягнення бажаного стану.

Практично завжди існує ланцюжок зв'язку між цілями і засобами. Відносини між ними можуть часто визначатися відповіддю на запитання "Чому"? Остаточні результати, тобто результати, що не можуть бути використані, як засоби для досягнення інших

**Формулювання цілі містить два компоненти:**

- **"Кінцевий Результат", "Вимога"** - загальне твердження, опис того, що повинно бути досягнуто певним індивідумом (ами) до визначеного часу.
- **"Індикатори Успіху", "Вимірність"** - ряд тверджень, що визначають етапи, досягнення яких буде означати, що Кінцевий Результат/Кінцеву Вимогу буде виконано.

цілей, дуже часто пов'язані із основними людськими цінностями. На практиці це проявляється у тім, що у людини відсутня відповідь на запитання "Чому"? Тому, як правило, остаточні засоби не мають ніякої цінності. Їхня цінність полягає у тому, що за їх допомогою ми можемо сформулювати альтернативні варіанти того, що може бути виконано чи досягнуто за рахунок їх використання.

Гроші є прикладом цієї концепції. Єдина цінність грошей у тім, що вони надають можливість купувати. Прагнення самостійно розпоряджатися грошима чи прибутком може бути ціллю діяльності людини? Незалежно якою буде відповідь на це запитання, однозначним залишається інший факт: «Мета (ціль) є необхідною і основною складовою ефективного управління собою та іншими. Без цілей неможливо оцінити рівень досягнення бажаного результату внаслідок власних організаторських дій».



### 3.2. Філософія і стратегія самоменеджменту

Розуміння пропонованого матеріалу є передумовою створення можливостей для розвитку стратегічного мислення, віднаходження відповіді на питання «що робити?» та «як це робити?». Розуміння даного матеріалу дозволить обирати та розвивати моделі самоменеджменту, управління бізнесом і соціальними системами.

Найскладнішим у практиці самоменеджменту є стратегія. Спробуйте через осмислення нижче запропонованих підходів щодо визначення поняття «стратегія» та через власний життєвий досвід сформулювати своє визначення понять модель, стратегія та передбачення. Це формулювання стане ресурсом, що буде керувати Вашими можливостями в усіх непередбачуваних ситуаціях, допоможе оптимізувати життєві організаторські дії.

Формулюючи власну модель, стратегію самоменеджменту важливо пам'ятати, що далеко не всі думають про дані поняття однаково. Особливо сьогодні, коли особливості культури націй, і навіть материків стираються та інтегруються.

У бібліотеці університету Ви зможете знайти десятки книг і підручників із назвами, що містять у собі слово «стратегія». Як правило, - це товсті книги, наповнені таблицями, діаграмами, алгоритмами, рекомендаціями щодо формулювання і реалізації стратегії. Але якби таємниці стратегії можна було б придбати разом із книгою ціною у 10 000 грн., то хто б платив високу заробітну плату менеджеру.

Спробуємо міркувати по-іншому! Це допоможе бачити далі і діяти ефективніше.

Стратегія, модель самоменеджменту – це спосіб мислення.

Розглянемо міркування Р.Вітінгонта (рис.3.1.), який подає розуміння поняття стратегія через протиставлення і об'єднання чотирьох векторів мислення:

- *орієнтація на довгострокові плани;*
- *орієнтація на короткотермінові проекти;*
- *орієнтація на максимізацію фінансового результату;*
- *орієнтація на особливості життєдіяльності місцевих соціальних систем, особливості культури середовища, у якому функціонує бізнес.*

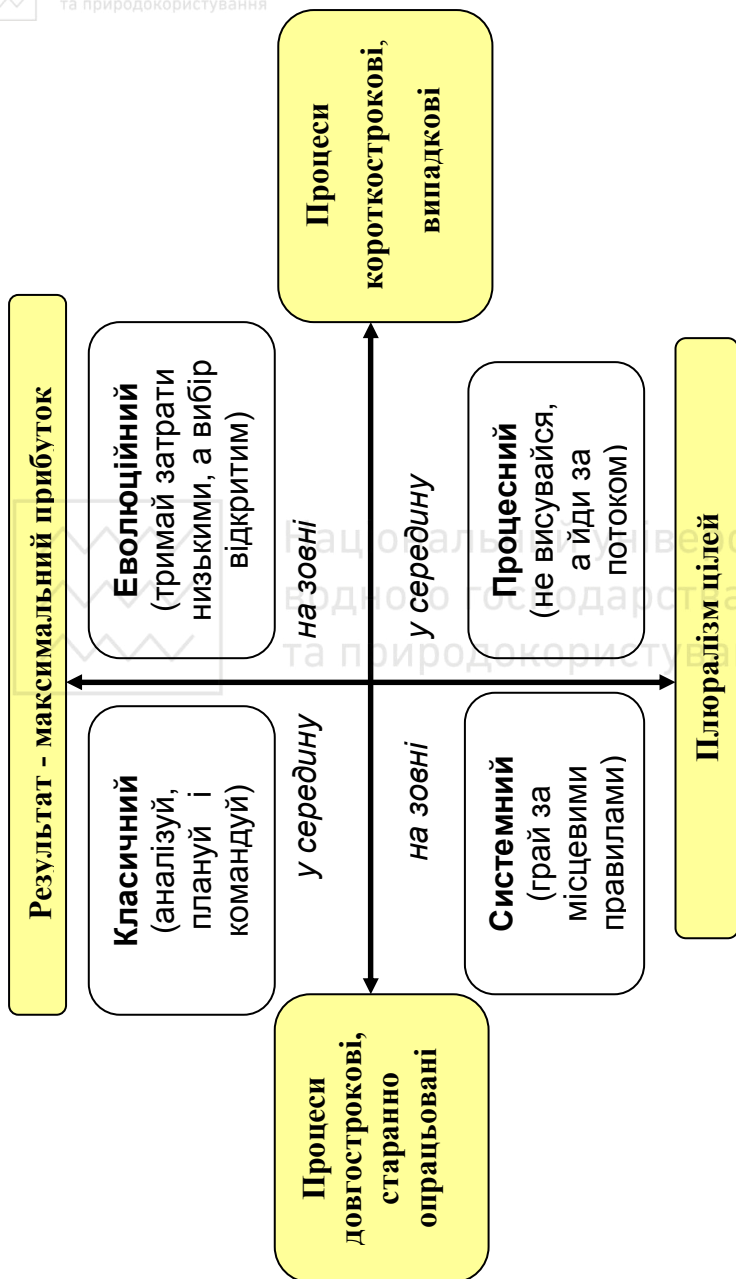


Рис. 3.1. Підходи до формування моделі саморозвитку



Ми отримали чотири підходи до формулювання моделі саморозвитку.

1. **Класичний підхід.** найдавніший, що домінує в усіх підручниках і, тим не менше, найчастіше використовуваний. Опирається на раціональні методи планування.

2. **Еволюційний підхід.** Базується на метафорі біологічного розвитку, але заміняє закони джунглів дисципліною ринку.

3. **Процесний підхід.** Наголошує на слизькості та недосконалості характеру всього людського життя, прагненні людини до прагматизму та її схильності помилятися в оцінці процесів організації зовнішнього середовища, цільового ринку.

4. **Системний підхід.** Орієнтує нас на дотримання співрозмірності затрат і результатів реалізації стратегії, що безумовно пов'язано із культурою середовища, повноваженнями місцевих соціальних систем, де стратегії творяться та реалізуються.

Ці чотири підходи суттєво вирізняються за двома вимірами: результат стратегії і тривалість процесів, які використовують для її реалізації. Вертикальна вісь підкреслює орієнтованість стратегії на максимізацію прибутку. Відхилення від неї – це можливість розвиватися іншої стратегії. Горизонтальна вісь розглядає стратегію як продукт далекого упередженого розрахунку або як продукт випадковості, хаотичної, інерційної появи. Дані осі формують дві різні відповіді на фундаментальні запитання: **«Яка стратегія і як вона реалізується»**.

**Класики** уявляють стратегію як процес комплексного довгострокового раціонального планування, забезпечення життя і діяльності у майбутньому.

Представники **Класичного** підходу (Ігор Ансофф, Майкл Портер) визначають термін стратегія, як *процес цілеспрямованого раціонального обрахунку і аналізу, що орієнтований на максимізацію довгострокової переваги*.

Вони стверджують, що концентрація зусиль на зборі інформації та використанні відповідних методів аналізу дозволяє реально передбачити зовнішній світ, створити самокеровану, гнучку та динамічну систему, спроможну легко змінюватися у зовнішньому середовищі. Це дозволяє успішно реалізувати довгострокові плани. Для класиків якісне планування полягає в орієнтації на управління внутрішнім і зовнішнім навколишнім середовищем. Питання



стратегії полягає в забезпеченні об'єктивності аналізу та раціональності рішень, що визначають можливості успіху, передбачення і подолання ризиків, невдач.

**Еволюціоністи** розцінюють майбутнє як далеке, занадто мінливе і непередбачуване, щоб планувати його. Вони стверджують, що найкраща стратегія – це концентрація можливостей для кращого життя сьогодні.

Олівер Вілліамсон (*перший лауреат Нобелівської премії з економіки у 2009 р.*) стверджує, що Класична стратегія, яка орієнтована на раціональне планування майбутнього, є часто нереальною, а навколишнє середовище є занадто непередбачуваним для «пророцтва» ефективності дії. Динамічний, ворожий і конкурентноздатний характер ринкових стосунків не сприймає довгострокових планів виживання. Виживуть тільки ті бізнес-системи, які так чи інакше реалізують стратегію максимізації прибутку. Бізнес, людське життя чимось подібні до розвитку біологічних різновидів: процеси конкуренції безжалісно відбирають найпридатніші варіанти для виживання соціальних систем, щоб уникнути свого зникнення. Інші, неспроможні швидко змінити себе, зникають. Тому згідно із еволюційним підходом, головними у здійсненні стратегічного вибору є не менеджери, а ринок. Успішні стратегії з'являються тільки в міру того, як процес природного відбору «сформулює» свої рішення. Менеджери можуть лише гарантувати, що вони відповідають вимогам сьогодишнього навколишнього середовища настільки ефективно, наскільки воно їм це дозволяє.

**Процесники** також ставлять під сумнів цінність довгострокового раціонального планування. Стратегію найкраще розглядати як окремі процеси, - становлення, вивчення та адаптації. Для еволюційних і процесних теоретиків, стратегія у класичному змісті раціонального планування дійсно не має змісту. Формулювати довгострокові комплексні плани, щоб вони були розбитими непередбачуваними подіями або знищені помилкою, яку стратеги не помітили на першому етапі розвитку стратегії... Навіщо?

**Системні теоретики** займають релятивістську позицію, стверджуючи, що зміст, форма і цілі стратегії є особливо залежними від соціального контексту. Стратегія повинна розпочинатися із розуміння та відчуття соціального середовища.





Системна теорія стверджує, що стратегія відображає специфічність соціальних систем, у яких стратеги живуть, і це визначає інтереси, для яких вони діють, правила, у яких вони можуть виживати. Фірми та окремо взяті люди із різних соціокультурних систем є різними у своєму підході до формулювання стратегії, оскільки всі вони оцінюють свій потенційний вплив на економічний і соціальний розвиток своєї соціальної спільноти за різними критеріями. Класи і країна роблять стратегії різними.

Як можна зрозуміти, будь-яка окремо взята теорія має свою власну уяву про стратегію і модель розвитку бізнесу, соціальної системи та особистості. Кожна із них є важливою і придатною для формулювання власної моделі саморозвитку, організації праці і ведення бізнесу. Ще більш результативнішим та ефективним буде гнучкий підхід ситуативного застосування різних моделей у різні періоди життя, у різних сферах особистої життєдіяльності.

### **3.3. Про підготовку і рівні компетентності менеджера**

Уже досить давно традиційна вища освіта, в тому числі і навчальні програми на ступінь MBA, зазнають критики із різних сторін. Її критикують у зв'язку із недостатністю професіоналізму та надмірної теоретичності, то, навпаки, за недостатню науковість та поверховість. Або ж, за перевантаження непотрібними знаннями, і навпаки, у прагненні пройти «галопом по Європі».

Джонатан Гослінг і Генрі Мінтцберг у своїй статті, що була опублікована у 2004 році у бізнес-огляді Гарвардського університету, стверджують що всі ці докори не стосуються змісту і суті проблеми. Справа в тому, що «науковість» або «професіоналізм» далеко не головні характеристики менеджерської освіти. Менеджмент — це не наука і не професія. Це не якась певна функція, і, у той же час, це не є навіть і комбінацією функцій. Менеджмент передбачає обов'язкове використання наукових знань, створення власних професійних стандартів. Але насамперед, менеджмент — це практика, що створюється і засвоюється тільки в контексті колективної діяльності. Наукові знання для менеджера марні, якщо він не володіє ремісничими навичками керування, у тому числі, і горезвісними навичками «керування знаннями» (knowledge management). Марний і професіоналізм, якщо



менеджерів не вистачає своєрідного такту та інтуїції, що зближують дану діяльність із мистецтвом. Із визначення менеджменту, як сукупності практичних навичок і знань впливають думки щодо зміни парадигми всієї бізнес-освіти.

Стан компетентності, пізнавальних навиків менеджера, творення яких необхідно забезпечити спільними зусиллями учасників навчального процесу, можна описати за рівнями (рис. 3.2):

**1. Знання:** здатність пам'ятати раніше вивчений матеріал. Наприклад, конкретні факти, цифри, критерії, методи, принципи і процедури (тобто уміння визначати, давати визначення, уміння перелічити).

**2. Розуміння:** здатність сприймати, інтерпретувати (трансформувати) зміст матеріалу. Тобто, уміння класифікувати, пояснювати, визначати різницю.

**3. Застосування:** здатність використовувати вивчений матеріал у нових конкретних ситуаціях (тобто уміння демонструвати, прогнозувати, вирішувати, вносити зміни, визначати співвідношення).



Рис. 3.2. Складові компетентності менеджера



**4. Аналіз:** здатність розділяти об'єкт на складові частини так, щоб зрозуміти його організаційну структуру; здатність розпізнавати причинно-наслідкові зв'язки, проводити відмінність між різними видами поведінки і визначати компоненти, важливі для обґрунтування думки (тобто уміння визначати відмінності, оцінювати, упорядковувати).

**5. Синтез:** здатність збирати окремі частини, щоб отримати одне ціле або пропонувати набір операцій; здатність встановлювати зв'язок між ідеями і формулювати гіпотезу. Тобто, уміння об'єднувати, формулювати, виправляти.

**6. Оцінка:** здатність оцінити важливість матеріалу для певної мети, виходячи із послідовності, логічної правильності і порівняння зі стандартами; здатність оцінювати думки, пов'язані з вибором образу дії. Тобто, уміння робити критичний аналіз, обґрунтовувати, робити висновки.

Взявши до уваги вищеприведену класифікацію, можна визначити п'ять рівнів компетентності менеджера, або ж фахівця у будь-якій іншій галузі:

- **Рівень А:** необхідний кваліфікаційний рівень – *знання*.
- **Рівень В:** необхідний кваліфікаційний рівень – *знання, розуміння і застосування*.
- **Рівень С:** необхідний кваліфікаційний рівень – *знання, розуміння, застосування і аналіз*.
- **Рівень D:** необхідний кваліфікаційний рівень – *знання, розуміння, застосування, аналіз і синтез*.
- **Рівень Е:** необхідний кваліфікаційний рівень – *знання, розуміння, застосування, аналіз, синтез і оцінка*.

Можна припускати, що рівні кваліфікації розвиваються у часовому проміжку за принципом послідовності, і вища школа повинна забезпечити лише рівні А та Б. Випускник вищої школи набуватиме вищих рівнів компетентності у практичній діяльності. Однозначно, що має право на існування інша позиція:

**Освічена людина – це людина, що розвинула здатність власного розуму та спроможна усвідомлено сприйняти із оточення все, що вважає для себе бажаним і необхідним, не порушивши при цьому прав і свобод інших людей.**



«Менеджерська освіта повинна забезпечити паралельне набуття учасником навчання всіх рівнів компетентності».

Освічена людина не обов'язково має бути «нафарширована» знаннями, - фундаментально-базовими чи спеціально-фаховими. Освічена людина — це людина, що розвинула здатність власного розуму та спроможна усвідомлено сприйняти із оточення все, що вважає для себе бажаним і необхідним, не порушивши при цьому прав і свобод інших людей.

Д. Гослінг і Г. Мінтцберг у вищезгаданій статті висловили сім принципів, яким має бути підпорядкований процес освітньої підготовки сучасних менеджерів.

### **Принцип перший**

*Доступ до менеджерської освіти повинен бути відкритим лише практикуючим менеджерами, відібраних за їх реальними досягненнями. Доцільно відмовитися від ідеї вступу у бізнес-школу за власною ініціативою.*

Менеджером не можна стати в класній кімнаті. В аудиторії можна розвинути менеджерські навички, але їх неможливо сформулювати з нуля. Необхідно відмовитися від самого принципу вступу на курс менеджерської освіти за власною ініціативою. Сьогодні кожен сам вирішує питання, чи варто йому вступати у бізнес-школу. Адміністрація навчального закладу на основі різних факторів, серед яких

#### **Принципи освітньої підготовки менеджерів**

- 1. Доступ до менеджерської освіти має бути відкритим тільки практикуючим менеджерами, які відібрані за їх реальними досягненнями.**
- 2. Менеджерська освіта і практика повинні бути паралельними та інтегрованими.**
- 3. Менеджерська освіта повинна використовувати роботу і життєвий досвід студентів.**
- 4. Ключ до навчання - вдумливе усвідомлення.**
- 5. Розвиток менеджера повинен стати розвитком всієї організації.**
- 6. Менеджерська освіта повинна стати інтерактивною**
- 7. Всі складові освіти повинні сприяти полегшенню процесу навчання.**

управлінський досвід відіграє далеко не першу роль, ухвалює



рішення щодо його зарахування, або, навпаки, відмовляє. Для деяких менеджерів успішна управлінська кар'єра починається тільки після закінчення бізнес-школи. Чи не краще зробити все навпаки? Нехай краще не сам менеджер вирішує питання про свій вступ, а керівництво підприємства визначає тих, хто вже продемонстрував достатній талант на своєму нинішньому робочому місці, і кому доцільно йти отримувати управлінську освіту.

### Принцип другий

*Менеджерська освіта і практика повинні бути паралельними та інтегрованими.*

Недоцільно відбирати людей, що у практичній діяльності є кращими від інших і відривати їх від цієї роботи. Менеджери під час навчання повинні продовжувати працювати так, щоб робота та освіта перепліталися між собою (рис.3.3.). Звичайно, освіта і робота неминуче вступають у конфлікт. Занадто багато часу відданого навчанню, зашкодить роботі, а віддаючи навчанню занадто мало часу, нанівець зводиться корисний ефект від освіти.

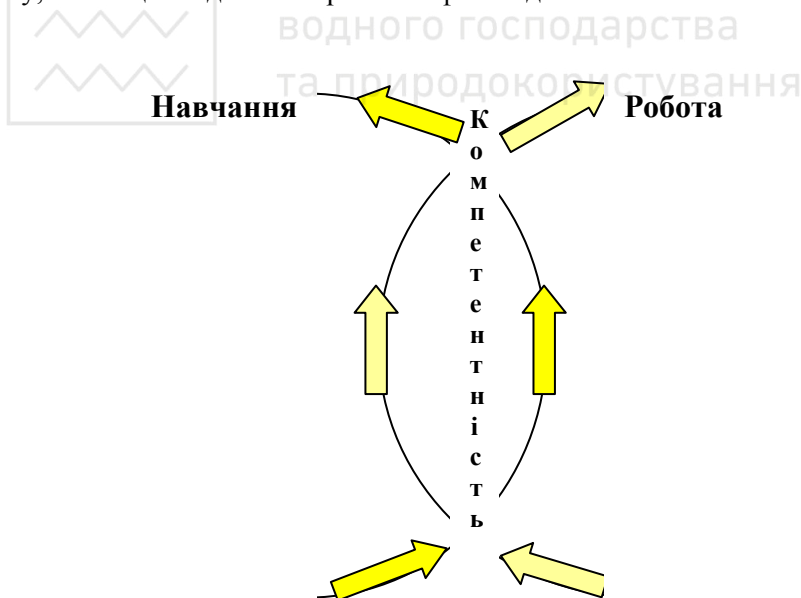


Рис. 3.3. Паралельність та інтегрованість освітньої підготовки



Короткі курси можуть нічого не залишити після себе, а місяці і роки, проведені відірвано від роботи, можуть означати, що у менеджера вже немає роботи, на яку він міг би повернутися. Всі ці протиріччя неминучі, однак вони неминучі у зв'язку із характером самої практики менеджменту. Менеджер повинен уміти дозволяти цим протиріччям співіснувати, а не уникати їх (ефективне вирішення проблем — це його робота). Тому навчання як вирішувати такі проблеми, а не уникати їх, є необхідною складовою менеджерської освіти.

### **Принцип третій**

*Менеджерська освіта повинна використовувати роботу і життєвий досвід студентів.*

Навчання є продуктивним, коли студенти можуть перевірити ефективність отриманих знань на практиці. Звідси походить необхідність поєднувати теорію із практичними заняттями та ситуативними задачами. В ідеалі, матеріал для обговорення в аудиторії повинна давати сама життєва практика студентів. Необхідно, щоб навчання було організовано за принципом «тягни-штовхай»: імпульс, що виходить від викладачів, повинен зустрічатися із зустрічним імпульсом студентів. На зміну тематичному поділу, коли всі предмети, начебто, на своєму місці і все викладається роздільно, повинен прийти синтез. Наприклад, замість окремого курсу етики бізнесу між курсами фінансів і маркетингу, можна розглянути проблеми етики в рамках курсу в контексті наявної практичної проблеми. Наприклад, «Етика просування товару на ринку».

### **Принцип четвертий**

*Ключ до навчання - вдумливе усвідомлення.*

Багато галузей економіки, окремі підприємства функціонують у контексті рутини незмінних і всіма заучених схем і прописів. Немає необхідності повторювати їх зміст в університеті. Менеджерська освіта повинна частіше давати не пропис істини, а опис предмету, дозволяти студенту поглянути на власний управлінський досвід створення продукту власної праці із різних точок зору.

### **Принцип п'ятий**

*Розвиток менеджера повинен стати розвитком всієї організації.*



Менеджерська освіта повинна впливати на роботу не тільки того, хто навчається, але і на роботу всієї організації. Необхідно підштовхувати людей до того, щоб вони поширювали отримані знання на своєму підприємстві. Цього можна досягти, якщо програми управлінської освіти будуть створювати у співробітництві менеджерів від освіти та від бізнесу. Заклади управлінської освіти повинні ставати більше відкритими і створювати по-справжньому «розвиваючі» програми. У той же час, бізнес повинен висувати більші вимоги до змісту цих програм, щільніше поєднувати їх із роботою, яку менеджери виконують природно в рамках своїх професійних обов'язків. Це повинно стати органічною частиною освітнього процесу.

### **Принцип шостий**

*Менеджерська освіта повинна стати інтерактивною*

Необхідно переглянути такі традиційні для освіти поняття, як "курс", "розклад", "викладач" і "студент". Якщо говорити конкретніше, то у навчальному процесі не повинно бути студентів, а тільки учасники. Це означає, що «студенти» мають нарівні із викладачами брати участь у створенні програми взаємного навчання. Інтеграцію теорії і практики, досвіду студентів і знань викладачів у навчальний процес не можна забезпечити раз і назавжди. Справжня інтеграція може бути тільки інтеграцією в практиці, а це означає, що треба прагнути не до бездоганного функціонування «освітнього автомата», а до безперервної спільної роботи, у якій увесь час заново осмислюються цілі та організаційні форми освітнього процесу.

### **Принцип сьомий**

*Усі складові освіти повинні сприяти полегшенню процесу навчання.*

Усе, від періоду і протяжності занять до організації простору класної кімнати (зокрема, використовувати столи у формі букви U, що полегшує діалог, дискусію) повинно бути підпорядковане «практичній» парадигмі освіти. Ідеальний метод навчання можна сформулювати як «усвідомлене міркування», коли учасники розглядають знання, отримані в аудиторії, з погляду власного життєвого та професійного досвіду.



Резюмуючи вищевикладене, кожен із учасників навчального процесу, чи просто читач, спроможний оцінити рівень власної компетентності та компетентності оточення. Їх розвиток, удосконалення безпосередньо залежать від змісту і методів освіти та самоосвіти, що ми застосовуємо.

### **Висновки**

Політика самоменеджменту, що містить усвідомлене і чітке формулювання цілей та моделі саморозвитку, орієнтована на постійне вдосконалення шляхом розвитку компетентності у відборі інформації про стан особистого розвитку та зміни у зовнішньому середовищі дозволяє демонструвати результативність і ефективність у її реалізації, розширювати можливості подальшого вибору шляхів і моделей саморозвитку.

Управління розвитком персональної компетентності є складовою політики самоменеджменту та забезпечує розвиток можливостей вибору за періодами зростання та вдосконалення окремо взятої особистості, соціальної групи.

### **Запитання для контролю знань і обговорення:**

- 1. Сформулюйте перелік вимог, що має задовольняти формулювання політики саморозвитку.*
- 2. Розкрийте сутність наукової організації праці на сучасному етапі.*
- 3. Прокоментуйте основні принципи підготовки менеджера.*
- 4. Опишіть підходи до формулювання стратегії?*
- 5. Сформулюйте власне судження про найбільшу привабливість одного чи сукупності підходів формулювання стратегії для побудови власної моделі самоменеджменту?*
- 6. Охарактеризуйте зміст рівнів компетентності менеджера.*
- 7. Прокоментуйте зв'язок між політикою та цілями саморозвитку.*
- 8. Опишіть власну компетентність у сфері самоуправління, використовуючи ієрархію рівнів компетентності особистості.*





**Тема: *Формулювання персональної філософії і стратегії саоменеджменту.***

**Мета заняття:**

- *набути навички формулювання цілей;*
- *створити розуміння зв'язку між цілями особистого розвитку та філософією саоменеджменту;*
- *створити розуміння структури та змісту елементів політики саоменеджменту.*

**Основні поняття, які використовуємо на занятті:** *стратегія, підходи до формулювання стратегії, політика саоменеджменту, цілі, вимоги до формулювання цілей, розширення можливостей вибору, моделі, інформаційні потоки.*

**Структура заняття:**

- колективне обговорення змісту стратегічних підходів щодо формулювання політики саоменеджменту;
- розуміння вимог щодо формулювання цілей шляхом обговорення ситуативної задачі «Цілі заступника директора магазину»;
- аналітична оцінка стану особистого розвитку учасників ситуативної задачі «Вечірка» згідно з рекомендованим алгоритмом (ціль, модель, інформаційні потоки, можливості вибору);
- підведення підсумків заняття.

**Структура звіту про виконання практичної роботи**

1. Ціль роботи, об'єкт і предмет дослідження.
2. Виклад основного матеріалу:
  - визначення поняття «політика саоменеджменту»;
  - сформульовані цілі персонального розвитку;
  - обґрунтування вибору стратегічного підходу (моделі) щодо формулювання політики саоменеджменту;
  - як Ви дізнаєтеся про успішність дій з досягнення бажаного стану, - цілей.
  - які перспективи вибору дозволить Вам створити в майбутньому реалізація даної політики саоменеджменту.
3. Висновок: інструменти адаптації (приживлення) складових



політики самоменеджменту у практику Вашої життєдіяльності (інформаційні потоки вашої політики самоменеджменту).

## II. Практикум:

1. Намалуйте власний портрет у формі умовного герба.

**Примітка:** *Герб містить чотири складові: 1. Що я знаю? 2. Що я вмію? 3. Що я даю своєму оточенню? 4. Що я маю? Опишіть з допомогою символів кожен із його складових.*

*Учасники навчання попарно представляють партнерові зміст свого портрету, а потім партнер розповідає решті учасників групи про зміст герба іншої особи.*

*Після закінчення гри герби можна розвішати на стінах аудиторії або залишити в учасників.*

## III. Практикум: «Цілі заступника директора магазину»

Олександра Бублик працює заступником директора магазину великої торгової мережі, що займається продажем продуктів. Вона працює 6 місяців на новому місці і як з'ясувалося, магазин має не очікувано високий потік клієнтів. Оскільки Олександра звітує напяму директору магазину, Богдану Петріву, то вона мала з ним зустріч із обговорення шляхів оптимізації ведення бізнесу протягом наступних 6 місяців. Вони записали і погодили такі цілі:

- 1) найняти нового менеджера для відділу свіжих фруктів та овочів;
- 2) покращити рівень запасів продуктів;
- 3) контролювати мерчендайзинг і викладки специфічного товару;
- 4) знизити псування продукції на 2% до початку вересня;
- 5) знизити втрати продукції (природні втрати: черствіння, зменшення ваги, крадіжки) на 10%;
- 6) до кінця жовтня зменшити відсутність продавців на робочому місці;
- 7) покращити рівень обслуговування серед касирів;
- 8) знизити плинність кадрів з 20% минулого року до 15% на наступні 6 місяців.

### Завдання:

*1. Прочитайте текст. Сформулюйте власну думку про адекватність формулювання цілей. Із якими проблемами може зіштовхнутися Олександра та директор магазину при такому формулюванні цілей.*



*2.Приведіть формулювання цілей у відповідність існуючим вимогам: конкретно вимірювані, реалістичні, документовані, містять виклик, актуальні.*

#### **IV. Практикум «Міський герб<sup>2</sup>»**

При будівництві вавилонської вежі спочатку все було більш-менш у порядку; порядок, напевно, був навіть занадто великий. Занадто вже багато думали на будівництві про дорожні вказівники, консультантів, житло для робітників, про способи поінформування населення, немов попереду століття стабільної роботи. Тоді, серед жителів міста панувала навіть думка, що будувати потрібно як можна повільніше. Інколи думка про те, що будувати зовсім не потрібно, так перебільшувалася, що деякі пропонували взагалі відмовитися від закладки фундаменту. Аргументація була така: найголовніше у всьому цьому дійстві — це думка побудувати вежу, яка дістане до неба. У порівнянні із цією МЕТОЮ все інше другорядне. Ця МЕТА, у всій своїй величчї з'явившись одного разу, уже не може зникнути; допоки будуть на світі люди, доти і буде сильне бажання добудувати вежу. Тому не треба турбуватися про майбутнє. Навпаки, знання людства ростуть, архітектори роблять і будуть робити успіхи надалі. А роботу, на яку нам потрібний рік, через сто років, можливо, зроблять за півроку, до того ж краще, надійніше. Навіщо ж сьогодні знесилюватися? Це мало б зміст, тільки якби можна було б сподіватися збудувати вежу за період одного покоління. Але цього жодним чином не можна очікувати. Скоріше можна припустити, що наступне покоління з його досконалішими знанням визнає роботу попереднього покоління недосконалою і знесе побудоване, щоб усе почати заново. Такі думки сковували сили. Більше, ніж про будівництво вежі, люди опікувалися про будівництво міста для робітників. Кожне земляцтво прагнуло мати найкраще житло. Це породжувало суперечки, які часто переростали у криваві сутички. Ці сутички не припинялися; для керівників вони були новим аргументом на користь того, що через відсутність необхідної узгодженості вежу слід будувати дуже повільно, а ще краще — лише після утвердження загального миру. Однак люди проводили час не тільки

---

<sup>2</sup> Ференц Кафка.



в сутичках. У перервах між ними місто прикрашали, що, втім, викликало нову заздрість і нові сутички.

Так пройшов час першого покоління, але й усі наступні не були іншими. Зростала лише майстерність, а з ним і войовничість. При цьому, уже друге чи третє покоління зрозуміло безглуздість будівництва такої вежі, але всі були вже занадто міцно пов'язані між собою, щоб залишити місто та МЕТУ його жителів.

Усі народжені за історію існування цього міста, перекази та пісні повні туги і страху про той судний день, коли місто, п'ятьма послідовними через короткі проміжки ударами, зруйнує велетенський кулак, який зображений на гербі міста.

### **Запитання для обговорення**

- 1. Прокоментуйте власне розуміння причин, які не дозволили жителям міста збудувати вежу.*
- 2. Прокоментуйте власне розуміння взаємозв'язку між цілями життєдіяльності та засобами її забезпечення.*
- 3. Прокоментуйте власний досвід управління процесом досягнення цілей у рамках трикутника: «Я - засоби – час».*

## **V. ПРАКТИКУМ «ЖИТТЄВИЙ ПЛАН»**

Кожна людина повинна планувати своє життя, своє майбутнє. Без цього її дії втрачають цілісність і спрямованість, стають спонтанними.

У країнах із розвиненою ринковою економікою життєвий план складається ще під час навчання в школі. В Україні подібне планування поки не прищепилося. У той же час значення життєвого плану складно переоцінити. Особливо він важливий для менеджерів і керівників. Постарайтеся розробити для себе життєвий план, добре його продумати, скорегувати за необхідності і неухильно виконувати. Тоді, без сумніву, ви багато чого досягнете.

Спробуйте сформулювати план власної життєдіяльності, використавши такий алгоритм:

- 1. Ваші уявлення про майбутнє і основна мрія.*
- 2. Як би ви виклали відомості про себе людині, якої не знаєте?*
- 3. Друзі написали б про вас так само? Щоб сказали вони про вас?*
- 4. Назвіть трьох людей, які справили на вас найбільший вплив.*
- 5. Визначите спрямованість впливу кожного з них.*



6. *Назвіть ваші улюблені види громадської діяльності і хобі.*
7. *Перелічіть три справи, які надали вам найбільше задоволення за останній місяць.*
8. *Назвіть три ваші улюблені заняття.*
9. *Назвіть три ваші нелюбимі заняття.*
10. *Із врахуванням вищезазначеного, сформулюйте та коротко охарактеризуйте основну мету вашого життя.*

## **VI. Завдання для самостійної роботи: «ВЕЧІРКА»<sup>3</sup>**

Дійсно, це була та сама касета, та сама музика, під яку танцювали два роки тому на вечірці, присвяченій закінченню університету. Тоді, після вручення дипломів, зібралася вся група. Веселилися, бо вже позаду були державні іспити і захист дипломів... І безсонні ночі над дипломом, таблиці і додатки, які то не роздруковувалися, то роздруковувалися, але не так, як слід, походи до друзів «на комп'ютер»... І нарешті, свіженький переплетений диплом... На той час у голові були лише показники рентабельності, прибутковості, ліквідності... голос керівника диплома, що проривався крізь завісу короткого сну, нескінченні дані балансу рідного базового підприємства, що, здавалося, назавжди закарбуються в пам'яті. І розмови про те, що «така модель, хоч стріляй, а на моєму базовому підприємстві не може працювати, але ми її «змусимо працювати», про білети і тести... А державні іспити і захист минули якось несподівано швидко – наче і не було тих місяців переддипломного «буму».

Було урочисто помпезне привітання ректора, вручення дипломів, була вечірка – спочатку для всього курсу, а потім збиралися своїми групами і веселилися досхочу... Шампанське, солодощі і танці... і та ж музика, яка звучала і тепер – через два роки після закінчення університету.

Правда, компанія, що зібралася, тепер була значно меншою – хто поїхав після навчання додому, хто втратив зв'язок з одногрупниками після закінчення, хто просто не зміг (саме був у відпустці або з інших причин) або не захотів прийти. Але ті дев'ятеро, які зібралися цього погожого літнього вечора, і під час

---

<sup>3</sup> Ю. Веретельникова. Програма поширення ситуаційної методики навчання. К., CEUME, 2001.



навчання в університеті складали ядро групи, були щиро раді бачити один одного... Дівчата «начаклювали» фантастичну вечерю, хлопці, правда, нічого не «чаклювали», але виконували свою творчу місію, підкидаючи дівчатам компліменти.

О шостій вечора вирішили, що кворум уже є, а як хто запізнюється, то потім наздоганятиме. І сіли до столу... Поставили ту саму касету з випускного вечора... Потекла розмова...

### **ЯКИМИ МИ БУЛИ В УНІВЕРСИТЕТІ?**

**Сашко**, скільки його пам'ятали одногрупники, завжди цікавився комп'ютерами, програмами, програмуванням. Для всіх було загадкою, що саме він робить на економічному факультеті економічного вузу – з нього як випускника фізматкласу неодмінно мав вийти гуру програмування. Але батьки/інженери вірили, що світле майбутнє можливе тільки для спеціаліста економічного профілю, а тому альтернатив економічному вузу для сина майже не було. Проте навчався Сашко в університеті добре, хоча програмування і комп'ютери, а потім і Інтернет завжди були його пристрастю...

**Леся** – цікава особистість, надзвичайно організована і цілеспрямована, з власною точкою зору, з почуттям гумору. Вона була душею групи. До неї зверталися за порадою, за консультацією, просто заходили в гуртожиток у гості.

**Андрій** завжди був хорошим товаришем. Проте його мало хто чув в аудиторії на семінарах, хоча він старанно виконував усі завдання і досить добре складав кожну сесію.

**Таня** – міс старанність, міс пунктуальність, міс найкращий конспект.... І так стосовно всього, за що бралася ця мила, розумна і надзвичайно симпатична дівчина. Якщо якесь велике письмове завдання взагалі хтось вчасно виконував, то це була тільки Таня...

**Оля** – це було якесь особливе явище на розміреному фоні університетської групи. Починаючи з першого курсу – ідеї, проекти, задумки, і все це помножене на розум, знання, ініціативність, наполегливість, винахідливість. Якщо оцінювати амбіційність за десятибальною шкалою, то в Олі було б тверде 10. Саме Оля пішла працювати після другого курсу, продовжуючи навчання на стаціонарі. Доводила до божевілля деканат своїм відвідуванням, проте успішно складала і заліки, і екзамени.



**Наталка** прийшла до нас на третьому курсі. Прекрасні здібності у неї фантастичним чином поєднувалися з безтурботністю і взагалі відсутністю регулярної участі в навчальному процесі – музика, вечірки, компанії... Але завдяки здібностям їй вдавалося за ніч перед екзаменом не тільки технічно «запакувати» в голову конспект, але й зрозуміти, про що там йшлося... Тому зазвичай проблем зі складанням заліків та іспитів не було, хіба інколи... Проте Наталка завжди була чудовим організатором.

**Олег.** Усі з першого курсу знали, що економіка – це його стихія; його цікавили митні тарифи, облікові ставки, податки ще тоді, коли ми, студенти першого курсу, переймалися далекими від прикладної економіки філософсько-соціальними дисциплінами.

**Сергій** частіше бував на різноманітних спортивних змаганнях і на репетиціях студентського КВК, ніж в аудиторіях. Проте коли він там усе ж з'являвся – кільканадцять вибухів сміху після його реплік було гарантовано.

**Катя,** старанна і тиха дівчина, нічим особливо не виділялася в університеті. Все робила акуратно і вчасно, непогано навчалася.

## РОЗМОВА

Вечірка, вечірка, вечірка!!! Спочатку згадували смішні випадки з університетського життя, потім розповідали, хто з ким бачився за ці два роки, і врешті розмова перейшла на те, хто де працював і працює, хто чим займається.

**Сашко** розповів, що влітку після закінчення університету насолоджувався ще післядипломними канікулами. А потім постало питання працевлаштування. Якось над тим, де працювати і ким, задумуватись не доводилось – потрібно просто було знайти якусь роботу. Про посаду економіста не йшлося. Хоча Сашко спробував знайти роботу за спеціальністю, звернувшись до агенції із працевлаштування. Йому запропонували посаду молодшого економіста на виробничому підприємстві; щоправда, підприємство практично не працювало, тож і зарплата передбачалася мізерна, ще й та не гарантувалася. А бути тягарем для батьків не хотілося, тож такий варіант було відразу відкинуто. І ось восени за протекцією знайомих Сашко пішов працювати на мале підприємство «менеджером» – простіше кажучи, суміщав професії продавця, експедитора, вантажника, помічника бухгалтера. Займатися таким улюбленим душі програмуванням не було ні сил, ні часу. І це



дратувало найбільше, дратувало і сердило. А тут товариш сказав, що у них на підприємстві звільнився системний адміністратор – так Сашко потрапив на свою теперішню роботу. Спочатку робота йому дуже подобалася: цілий робочий день мав справу з комп'ютерами, програмами, налагоджував і адміністрував локальну мережу, мав змогу більше часу проводити в Інтернеті. Але згодом, як уже все це опанував і налагодив, робота перестала бути творчою – радше технічною. Дещо втішало те, що майже за півтора року роботи жодного разу не було затримки виплати зарплати. Правда, останнім часом була одна дуже цікава робота, про яку Сашко розповідав захоплено, – доводилося налагоджувати мережеву програму фінансового обліку – тут йому і знадобилися знання, отримані в університеті. Але це завдання він виконав, а далі робота потекла у звичному руслі. Начебто все добре. Але...

**Леся** відразу після закінчення університету подала документи до аспірантури. Вступила і тепер була заклопотана написанням кандидатської дисертації, підготовкою до семінарських занять, виконанням завдань кафедри...

**Андрій** після закінчення університету відразу пішов працювати помічником бухгалтера на підприємство, на якому проходив і переддипломну практику; його батьки також працювали на цьому підприємстві. Його нібито все задовольняло, проте як випускнику економічної спеціальності спочатку довелось опановувати практику бухгалтерського обліку. Щоправда, сам процес фінансового обліку на підприємстві мав досить примітивний характер – про модернізацію чи комп'ютеризацію облікового процесу керівництво навіть не хотіло чути. На підприємстві зберігались старі династичні традиції.

**Таня** за перший рік після закінчення університету встигла попрацювати на п'ятьох різних підприємствах, ще й на різних посадах – від секретаря-референта до головного бухгалтера. На якомусь підприємстві їй просто не виплатили зарплату за три місяці, мовляв, це був випробувальний термін, який вона, виявляється, не пройшла. На іншому підприємстві керівництво вважало, що ведення бухгалтерії – то дурничка, а відтак керівництву було байдуже до правильності документального оформлення операцій. Але відповідальність, у тому числі кримінальна, неодмінно лягла б на головного бухгалтера і керівника





підприємства. Ризикувати Таня не хотіла. Ще на одному підприємстві її взяли на роботу секретарем, пообіцявши підвищення, як тільки звільниться місце в економічному відділі, але очікуваного підвищення так і не було... Саме Таня розповіла, що після закінчення університету не мала найменшого уявлення, в якій галузі і ким би хотіла працювати – тож довелося діяти методом спроб і помилок. Своєю теперішньою роботою на посаді менеджера оптового торговельного підприємства також не була цілком задоволена, бо їй завжди більше подобалась фінансовоаналітична робота...

**Оля** після другого курсу пішла працювати перекладачем у представництво іноземної торговельної компанії, потім її перевели у відділ маркетингу. А коли фірма почала розростатися і постала потреба у створенні відділу логістики, то керівництво компанії скерувало Олю на літнє навчання, і наступні півтора року вона спочатку організовувала відділ логістики, а потім керувала ним. Але згодом певні економічні негаразди спричинили скорочення діяльності компанії на ринку, змінилась також політика керівництва щодо управління кадрами. Тож єдиним виходом, який для себе бачила Оля, було звільнення. З одного боку, це було непогано – з'явилася можливість більше уваги приділити навчанню, а з іншого... Проте Оля відіслала резюме в кілька компаній, і невдовзі її запросили на співбесіду. За два роки з рядового працівника відділу маркетингу Оля стала бренд-менеджером. Правда, залишалася мрія – працювати у виробничій сфері...

**Наталка** перший рік після закінчення університету взагалі не працювала, а зараз влаштувалась на підприємство до своїх знайомих секретарем-референтом. При згадці про роботу кумедно поморщила носика і сказала коротко: «Будівельні матеріали – це не моя стихія». Так. Симпатична, активна, винахідлива Наталка ніяк не вписувалась у будівельний бізнес. Їй радше пасувала рекламна діяльність, паблік рілейшнз, видавнича справа або мас-медіа...

**Олег** прибіг на зустріч останнім. Заклопотаний після насиченого трудового дня, що в нього ще продовжувався у вигляді цінних вказівок, які він надавав комусь через мобільний телефон. Олег був, як картинка з рекламним гаслом «спілкуйся вільно – живи мобільно». Справи Олега йшли дуже добре. Він після закінчення університету влаштувався в маркетингову фірму у відділ вхідних



даних. Спочатку на посаду інтерв'юера, а за два роки став помічником керівника відділу. Два роки наполегливої праці не були потрачені даремно. В Олега була хороша посада, хороша зарплата і досить непогані перспективи, оскільки фірма розширювалась. Із часом Олег мав усі шанси отримати посаду керівника відділу. Єдине, що його засмучувало, це те, що він працював не в банківській сфері, яка його завжди цікавила... У нього, щоправда, була думка надіслати резюме в один з банків. Проте два роки досвіду в маркетинговій сфері, як він вважав, не давали йому жодних шансів на працевлаштування в банку. А починати кар'єру з посади клерка він уже не хотів, та і зарплата, яку пропонувала, теж його вже не влаштовувала...

**Сергій** працював на радіо і був цілковито щасливий, бо його оточувала творча молодь. А він обожнював богемні вечірки. Щоправда, останнім часом були проблеми із заробітною платою. Мало того, що півроку тому знизили посадовий оклад, то ще й постійно затримували виплату зарплати.

**Катя** пішла працювати економістом в одне із міністерств і через півтора року отримала категорію. В цілому робота не була дуже цікавою, але Катю вона влаштовувала. Власне, її робота полягала у збиранні і класифікації даних, за обробку яких відповідав її відділ.

Уже було близько півночі, а бесіда продовжувалася... Обговорювали, слухали, хтось комусь давав якісь поради, записували контактні телефони один одного... Дівчата пішли готувати каву і принесли солодощі. І тут хтось сказав: *«Якби кожен з нас ще два роки тому визначився із тими здібностями, що є домінуючими, чого прагне в житті, яким шляхом цього можна досягти, як уникнути найбільш розповсюджених помилок, то зараз ми б усі працювали продуктивніше, були б більше задоволені своєю роботою».*

Оля відповіла: *«Так... доцільно більш відповідально планувати власний професійний розвиток та кар'єру».* Запала тиша.... Кожен думав про те, як спланувати власне майбутнє... Існує єдина формула успіху в житті: твори себе сам !!!

### **Запитання для обговорення**

**1.** *Перелічіть основні причини, які не дозволили учасникам вечірки досягти більш суттєвих особистих результатів.*



**Примітка:** робота виконується у групах (5-7 чол). Протягом 5 хв. кожна група готує презентацію головних причин, роблячи записи на листках паперу, після чого презентує їх решті учасників навчання. У наведеній схемі (рис.3.4) сформульовано варіант алгоритму стратегічного планування. Що було виконано і що не було виконано, але повинно було б бути реалізованим учасниками ситуації «Вечірка» протягом навчання в університеті?

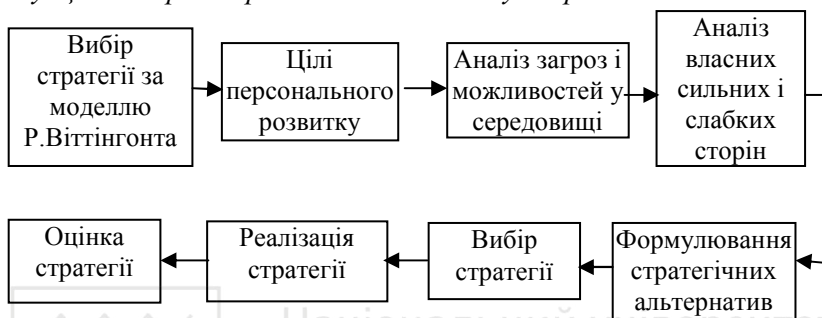


Рис. 3.4. Алгоритм стратегічного планування

**Примітка:** робота виконується у групах (5-7 чол). Протягом 7 хв. група готує відповіді на поставлені запитання, роблячи записи на листках паперу і презентує їх учасникам навчання.

## VI. Завдання для самостійної роботи: «Стратегія персонального розвитку»

1. Пояснисть розуміння стратегії підготовки менеджера, опираючись на запропонований теоретичний матеріал і життєвий досвід.
2. Сформулюйте оцінку теперішнього власного стану (сильні і слабкі сторони) за критеріями: «Що я знаю? Що я вмію? Що я даю? Що я маю?»
3. Сформулюйте бачення персонального розвитку в контексті власного статусу в перспективі 3 років у сфері професійної зайнятості, громадській сфері, сфері сімейно-побутовій і сфері дозвілля. При формулюванні цілей дотримуйтеся типових вимог формулювання: виклик, об'єднувачий характер для всіх учасників ділової ситуації, ціль є реально досяжною, результат піддається конкретному вимірюванню, зосереджує дію у просторі і часі, ціль є актуальною (спрямована на вирішення існуючої проблеми).



3. Що я маю зробити в перспективі (12 місяців) для наближення власного статусу до бажаного стану:

| № | Дія | Термін | Результат |
|---|-----|--------|-----------|
|   |     |        |           |

4. Що Ви у минулому зробили б по-іншому, якби тоді Ви знали те, про що дізналися внаслідок виконання даної вправи?

## **VII. Завдання для самостійної роботи: «Філософія самоменеджменту і навчання»**

При написанні роботи скористайтесь міркуваннями Г.Мінтцберга щодо підготовки фахівців з менеджменту.

### **Рекомендована структура самостійної роботи**

- 1.Тема роботи
- 2.Мета роботи
- 3.Перелік теорій, що ви застосуєте у даній роботі.
- 4.Виклад основного матеріалу:
  - 4.1. *Сформулюйте головні принципи розвитку власної компетентності протягом навчання в університеті в контексті майбутньої професійної зайнятості в галузі менеджменту.*
  - 4.2.*Опишіть власне бачення та досвід застосування вище зазначених принципів у процесі Вашої освітньої підготовки.*
  - 4.3.*Прокоментуйте динаміку зміни компетентності протягом навчання в університеті.*
5. Висновок.



## **ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ ЗАЙНЯТОСТІ МЕНЕДЖЕРА**

- *Планування розвитку кар'єри менеджера*
- *Формування особистого плану із працевлаштування*
- *Цільове планування розвитку менеджера*

### **4.1. Планування розвитку кар'єри менеджера**

Для повної відданості працівників цілям організації, забезпечення успіху підприємства необхідно надавати їм можливості кар'єрного просування.

Взаємодія менеджера із підпорядкованим персоналом має містити суттєвий наголос на плануванні і розвитку кар'єри, сприяти працівникам ставити перед собою реальні цілі щодо займання більш високої посади і досягати їх.

Планування розвитку персоналу, моніторинг та його навчання відіграють важливу роль у процесі розвитку кар'єри. Планування розвитку персоналу, наприклад, може бути використане не тільки для прогнозування появи вакансій, а і для виявлення потенційних внутрішніх кандидатів на ці посади, їх навчання.

Періодичні оцінки персоналу використовують для прийняття рішень з оплати праці, визначення мотивів розвитку особистості та їх задоволення. Це вигідно як підприємству, - покращення виконання працівниками своїх обов'язків, так і працівникам. За рахунок більш напруженої та змістовної роботи зростають можливості кар'єрного зростання.

Першим кроком у плануванні кар'єри є визначення інтересів, нахилів, можливостей і навичок особистості. Кар'єра кожної особистості проходить певні етапи і менеджеру важливо розуміти їх характер, природу. Це важливо, оскільки рівень, на якому перебуває працівник, свідчить про його знання і персональне сприйняття переваг у виборі конкретної роботи.

Планування кар'єри - це процес повільного розвитку професійної самоконцепції і самовизначення у термінах власних здібностей, талантів, мотивів, потреб і цінностей. Працівник самостійно формує етапи власної кар'єри, оскільки він знає себе краще, ніж хтось, [10].



Ключові моменти кар'єри важко передбачити, оскільки вони мають еволюційну природу та є результатом процесу відкриття. Деякі люди не можуть визначити ключові моменти своєї кар'єри до того часу, поки не зіткнуться із необхідністю зробити головний вибір. Наприклад, зайняти місце у керівництві підприємства, або припинити свій бізнес на початковому етапі.

На визначення ключових моментів кар'єри впливає досвід попередньої роботи людини, її інтереси, турбота про сім'ю, здібності та орієнтації, які демонструють пріоритетні шляхи розвитку особистості у даний момент.

Наукового обґрунтування сутності поняття кар'єри і кар'єрного процесу немає. Одні вважають, що кар'єризм - це гонитва за посадами, прагнення особистого благополуччя, службове просування в особистих інтересах. Це прагнення обумовлене корисними цілями на шкоду інтересам спільної справи.

Інші вважають, що кар'єра - це результат свідомої позиції і поведінки людини у сфері трудової діяльності, пов'язаної з посадовим або професійним зростанням.

Кар'єра - це індивідуальні зміни позиції та поведінки, які пов'язані із досвідом роботи і всієї трудової діяльності людини, це шлях до успіху, досягнення визнання і видного статусу в суспільстві. Це успішне просування вперед у сфері службової діяльності.

Зростання підприємств шляхом розширення, злиття і придбання інших приводить до створення нових робочих місць, зміни повноважень працівників та їх підготовки до нової, більш складної роботи.

Змістовною складовою поняття кар'єри є індивідуальне просування, тобто рух вперед, зростання, досягнення, перехід та ін. у цьому розумінні кар'єра - *це процес проходження послідовних змін робочого стану людини, який розглядається не як статичний, стабільний стан, а як процес зміни подій, активного просування людини в освоєнні та вдосконаленні способів власної життєдіяльності.*

Тип кар'єрного процесу (таблиця 4.1.) дає уяву про особливості його виникнення, спрямованості і організованості внутрішніх і зовнішніх зв'язків, взаємодію з іншими процесами.



Таблиця 4.1

**Основні типи кар'єрних процесів**

| № з/п | Типи кар'єрного процесу | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Прогресивний            | Це просування на вищу ступінь ієрархії. Кожна ступінь змін відрізняється від попередньої вищим рівнем здібностей і можливостей життєдіяльності. Зміни процесу просування незворотні і направлені на майбутнє із врахуванням накопичених знань досвіду. |
| 2.    | Регресивний             | Це рух кар'єрного процесу вниз при невідповідності здібностей та активності людини вимогам його статусу, структурних реорганізаціях управління, стану здоров'я чи віку.                                                                                |
| 3.    | Лінійний                | Кар'єрні процеси професійного зростання, що розвиваються у безперервній послідовності (по лінії).                                                                                                                                                      |
| 4.    | Нелінійний              | Кар'єрні процеси проходять стрибками або проривами після довгого періоду кар'єрного спаду. Це проходження за ступенями вгору або вниз із зміною статусу працівника.                                                                                    |
| 5.    | За спіраллю             | Кар'єрні процеси проходять послідовним освоєнням посад шляхом просування за ієрархічною градацією.                                                                                                                                                     |

Головним критерієм у виборі людиною шляху кар'єрного просування є розуміння нею факторів ділового середовища, що впливають на її переміщення щаблями службової кар'єри.

Менеджер повинен уміти виявити потреби працівника, а працівник повинен мати чітке уявлення про свої наявні і потенційні можливості, здібності, механізми їх прояву у майбутньому. Тому кар'єра і службове просування повинні будуватись на основі загальної участі обох сторін, їх спільній відповідальності за організацію цього процесу.

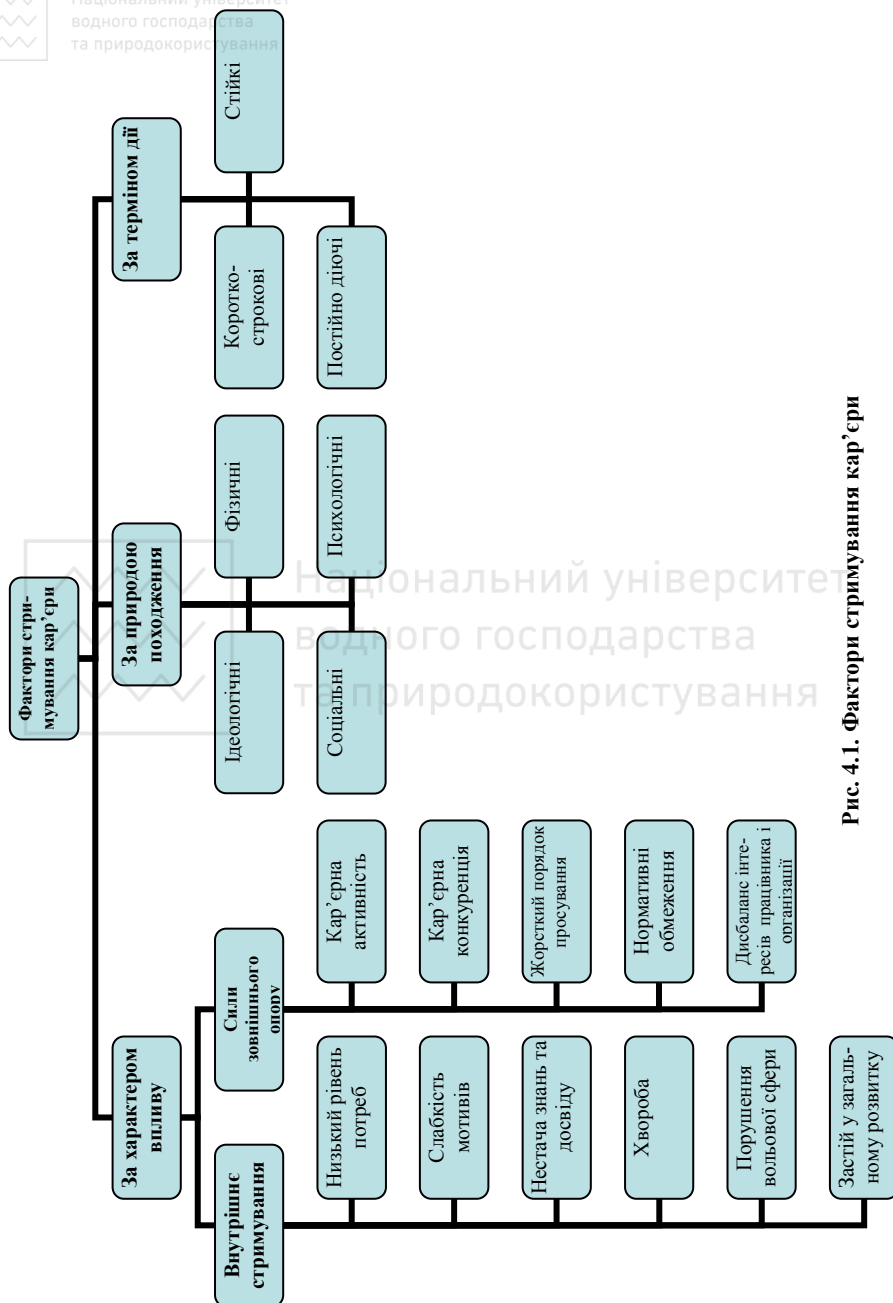


Рис. 4.1. Фактори стримування кар'єри





Кар'єра не визначається лише успіхами або невдачами у власному розумінні людини. Вона містить внутрішню позицію і поведінку, поступову зміну навичок, здібностей і професійних можливостей, пов'язаних із діяльністю.

Розглянемо деякі фактори гальмування кар'єри (рис. 4.1.). Будь-який процес здійснюється під впливом гальмування сил, що уповільнюють розвиток процесу аж до його зупинки, зміни напрямків та ін. На окремих етапах розвитку при визначених умовах може настати кар'єрна криза, наслідки якої впливають на майбутнє людини й організації.

За характером впливу виділяють такі фактори:

- 1) *стримування*;
- 2) *опору*.

Фактори стримування мають індивідуальне походження та визначаються недостатністю внутрішніх ресурсів, способів їх мобілізації: низький рівень потреб; слабкість мотивів; недостатність знань і досвіду; хвороба; порушення вольової сфери; застій у загальному розвитку.

Сили опору виникають із зовнішнього джерела - середовища діяльності. Вони можуть бути як відповідь на кар'єрну активність, бути наслідком гострої кар'єрної конкуренції, жорсткого порядку просування, нормативних обмежень, дисбалансу у системі інтересів працівника і організації.

За природою походження фактори гальмування можуть бути фізичні, психологічні, соціальні та ідеологічні.

До фізичних відносять ті, що обумовлені станом організму - дефекти органів слуху, мови, зовнішності, низька працездатність у зв'язку з хворобою.

Психологічні фактори пов'язані із вимогами суб'єкта кар'єри відносно себе та оточення, станом нерішучості, боязливості, страху, проблеми інтелекту.

Фактори соціальної природи обумовлені дезорганізацією на різних рівнях соціального устрою:

- 1) *на політичному (переваги політичної орієнтації);*
- 2) *на державному (низький престиж професії);*
- 3) *на організаційно-адміністративному (відсутність чітких правил призначення на посаду);*
- 4) *на правовому (правова незахищеність посади та працівників);*



- 5) на економічному (відсутність матеріальних стимулів);
- б) на неформально-груповому (напруженість у стосунках).

Ідеологічні фактори гальмування кар'єри пов'язані із сферами культури, моралі, ідеології та ін.

За часом дії фактори гальмування (стримування) можуть бути:

- *короткотермінові* (загальна втома, гострі захворювання);
- *стійкі* (дезорганізація у роботі з кадрами, економічні перепади, порушення традицій та ін);
- *постійно діючі* (вікові зміни).

До гальмуючих факторів можна віднести фактори змішаного типу — це емоційні спади та піднесення активності. Глибина зазначених перепадів може сприяти розвитку, і навпаки - гальмувати кар'єрний процес. Наслідок дії факторів гальмування проявляється у різних формах кар'єрної кризи, - застій у кар'єрі, пониження у посаді...

#### **4.2. Формування особистого плану із працевлаштування**

Кар'єра розпочинається із процедури формування оперативного плану із пошуку роботи та працевлаштування. Вона містить сукупність завдань перелік яких можна згрупувати в такій послідовності:

1. *Визначити свої сильні і слабкі сторони, переваги та недоліки.*
2. *Сформулювати ціль професійної зайнятості та вибрати до 5-ти видів діяльності, якими Ви хотіли б займатись.*
3. *Підготувати всі дані для резюме і написати їх декілька видів (для однієї чи іншої роботи). Підготувати копії дипломів, сертифікатів та інших необхідних документів.*
4. *Підготувати супроводжуючі листи.*
5. *Скласти список усіх агенцій з працевлаштування, їх реквізити та вивчити специфіку їх роботи.*
6. *Скласти список усіх потенційних і цікавих для Вас працедавців. Зібрати максимум інформації про них.*
7. *Вивчити можливості Інтернету щодо працевлаштування.*
8. *Провести підготовку до тестування, пошук та вивчення рекомендованих матеріалів.*
9. *Підготуватися до співбесіди із потенційним роботодавцем.*
10. *Провести вивчення та аналіз причин відмов.*



## 11. *Розробити план подальшої роботи.*

У процедурі реалізації особистого плану працевлаштування доцільно застосовувати такі інструменти пошуку роботи (аналіз ринку робочої сили):

1. Лист на фірму (підприємство), яке пропонує роботу.
2. Особисті контакти із працівниками фірм, підприємств, які мають потенційну потребу в кадрах.
3. Контакти із радниками та спеціалістами з кадрових питань.
4. Власні оголошення про пошук роботи, що розміщені у місцевих засобах масової інформації.
5. Безпосередній пошук роботи у цільових групах.

Структура процесу власної «продажі» себе як працівника передбачає етапи:

- |                    |                                                  |
|--------------------|--------------------------------------------------|
| 1. Розвідка.       | 5. Вирішення ускладнень.                         |
| 2. Перший контакт. | 6. Завершення торгів.                            |
| 3. Оцінка.         | 7. Збір даних для розробки подальшого плану дій. |
| 4. Демонстрація.   |                                                  |

### • **Розвідка**

1. Визначіться, якого плану робота надасть Вам найбільше задоволення.
2. Отримайте інформацію про людей, компанії, які Ви вважаєте прийнятними кандидатурами – роботодавцями.
3. Проаналізуйте приховану рекламу щодо можливої потреби Вашого “товару”.
4. Сформулюйте список компаній, які Ви піддасте „обробці”.
5. Проінформуйте знайомих, друзів, родичів про Ваш пошук роботи.
6. Підготуйтеся до передачі інформації роботодавцю про себе різними комунікаційними каналами.
7. Перед тим, як почати «продавати», поставте себе на місце роботодавця та поясніть самі собі: „Чому б Ви взяли себе на роботу?”
8. Підготуйте копії документів про свою освіту (резюме, дипломи, свідоцтва, рекомендації).



9. Напишіть так, щоб Ваше резюме (лист-рекомендацію) запам'ятали.

Перелік документів, необхідних для працевлаштування, містить:

1. Заява (супроводжуючий лист) на адресу фірми з проханням про прийом на роботу та фіксацією причин, мотивів, які спонукали Вас звернутися до даної фірми.

2. Резюме, яке дає уявлення про етапи життя і трудової діяльності.

3. Копії документів, що підтверджують кваліфікацію на теперішній час (документ про освіту, свідчення від попередніх роботодавців).

При оформленні документів слід пам'ятати:

- надавайте лише ті копії документів, що необхідні для прийому на роботу;

- всі копії повинні мати формат А4;

- використовувати білий папір;

- зліва і справа залишати абзац розміром 3-4см і робити їх частіше;

- пишіть заяву чітко і без помилок. Не допустимими є виправлення, орфографічні помилки, загнуті кути аркуша і плями на ньому;

- помістити всі документи у прозорий карман-файл;

- використовувати конверт формату А4.

- якщо ви бажаєте отримати відповідь, то вкладіть у конверт марки для оплати зворотнього листа.

#### **Структура персонального «продажу» себе, як працівника**

- Розвідка.
- Оцінка.
- Перший контакт.
- Демонстрація.
- Вирішення ускладнень. Завершення торгів.
- Збір даних для розробки подальшого плану дій.



**Фірма "Coca-Cola Беверіджиз"  
Директору Рівненської філії**

09.11.2001

***Щодо посади  
торгового представника***

**Шановний п. Директоре !**

Надсилаю на Ваш розгляд резюме на оголошену вакансію.

Я маю успішний досвід роботи торгового представника у ПП "Терен", яке займається реалізацією пива, солодких і мінеральних вод у Рівненській Житомирській та Хмельницькій областях. Працюю у даній фірмі з липня 2000 року, відразу після закінчення Рівненського державного технічного університету. За цей час я набув досвіду роботи не лише з існуючими клієнтами, але і в налагодженні ділових контактів із новими клієнтами в освоєних та неосвоєних раніше фірмою регіонах. Мій результат праці сьогодні - це набутий 5-річний досвід роздрібної та оптової торгівельної діяльності із поєднанням навчання у вузі, економічної освіти, вміння розуміти потреби людей.

Моє резюме добре описує мої знання та досвід.

Буду правдиво вдячний за Вашу пропозицію зустрітися, оскільки я хотів би обговорити існуючі пропозиції та очікувані вакансії щодо моєї роботи у Вашій фірмі.

Прошу звертатися до мене за наданою вище адресою або за телефоном.

Наперед дякую за приділену Вами увагу.

***З повагою Сергій Троцюк***



## Резюме

**Троцюк Сергій Миколайович**

**м.Рівне, вул.Соломі Крушельницької, 12, кв. 127**

**конт. тел. (067)333-55-84**

|                               |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Відомості про себе</b>     | Місяць, рік народження: липень, 1978 року<br>Національність: українець<br>Сімейний стан: одружений                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Ціль</b>                   | Торговий представник; менеджер з продаж.                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Освіта</b>                 | 1995 - 2000р.р., Рівненський державний технічний університет, кваліфікація - економіст                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Інтереси та захоплення</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• аналітична робота із розробки планів на перспективу;</li><li>• читання спеціалізованої літератури (комунікації, техніка продаж);</li><li>• автомобілі, ПЕОМ.</li></ul> |                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Знання мов</b>             | Вільне володіння російською, українською мовами; володіння на розмовно - побутовому рівні англійською мовою.                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Досвід роботи</b>          | УІІ.2000 - до т.ч.                                                                                                                                                                                             | ПП "Терен", Торговий представник ( <u>Рівненська обл.</u> – Костопільський, Березнівський, Сарненський, Рокитнівський р-н.; <u>Житомирська обл.</u> – Олевський, Новоград-Волинський р-н.                    |
|                               | IУ - УІ. 1999                                                                                                                                                                                                  | Банк "Україна", м.Славута, спеціаліст комерційного відділу.                                                                                                                                                  |
|                               | 1995-1999р.                                                                                                                                                                                                    | Підприємницька діяльність без створення юридичної особи;<br>Роздрібна торгівельна діяльність;<br>оптова торгово-посередницька діяльність з товарами продуктової групи, м.Рівне, Рівненська, Хмельницька обл. |
| <b>Особливі досягнення</b>    | 1999-2000 рік 100 тис. км на власному автомобілі, як прогресуючий торговий менеджер.                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Творчість, хобі</b>        | Активний відпочинок, рибаловля, домашні тварини.                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                              |



• **Перший контакт**

1. Якщо Ви не спроможні прийняти рішення про те, як одягнутися для першої співбесіди, то одягніться консервативно.
2. Не одягайтеся так, щоб неозброєним оком було видно, як Ви потребуєте роботи.
3. Вмійте подавати руку, дивитися в очі та підтримувати розмову.
4. Будьте готові розповісти про справи, при виконанні яких Ви отримували максимальне задоволення, про свої сильні та слабкі місця.
5. Чітко фіксуйте під час розмови: Що Ви знаєте?, Що Ви вмієте?

• **Демонстрація.**

1. Сформулюйте перелік власних рис і якостей, які Ви вважаєте найбільш цінними для Вашого працевлаштування на роботу.
2. Зафіксуйте і забезпечте їх демонстрацію у своїх відповідях.
3. Будьте готові підтримати можливу розмову щодо спільних захоплень та інтересів.

• **Завершення торгів.**

1. Якщо Ви правильно провели пошук роботи і дуже хочете її отримати, а Вам її не пропонують, попросіть самі.
2. Не варто перетворюватись у «вуличного торговця», який всіма способами намагається всучити клієнту свій товар.
3. Спробуйте відчути момент, коли варто запитати: "Коли я можу приступити до роботи?"

**Запитання, які задають під час співбесіди:**

1. Як би Ви описали власний характер?
2. За що Вас критикували в останні роки?
3. Ви частіше погоджуєтесь чи вступаєте в дискусію? Чому?
4. Які із переліку посадових обов'язків Ви виконували із найбільшим задоволенням?
5. Назвіть свої три основні позитивні характеристики та три основні недоліки.
6. Що Ви зробите, коли дізнаєтесь, що Ваш колега витрачає спільні кошти на особисті потреби?
7. Опишіть ситуації, у яких Вам вдалося досягти успіху
8. Яких цілей Ви досягнете, коли займете пропоновану посаду?



9. У чому Ви «прикрасили» себе, коли відповідали на запитання?

10. Які можливі труднощі у майбутній роботі можуть турбувати Вас більше всього?

11. Чи можете Ви впливати на процеси мислення і поведінку інших людей?

12. З чого ви почнете власну трудову діяльність?

### ***Рекомендації щодо поведінки під час співбесіди***

1. Намагайтеся якнайбільше дізнатися про фірму та про завдання, які стоятимуть перед Вами. Чи буде враховано Ваші особисті інтереси?

2. Прагніть у будь-якому випадку створити про себе приємне враження, і таким чином, допомогти представнику фірми сформувати позитивне рішення.

3. Тримайтеся впевнено. Розповідайте про свою кваліфікацію без перебільшень. Із запитань роботодавця спробуйте зрозуміти, який саме працівник потрібен фірмі. Використовуйте цю „підказку”, коли будете презентувати власну підготовку та освіту. Наприклад, якщо Ви претендуєте на посаду менеджера відділу збуту та інтерв'юер у розмові згадає, що для працівника на даній посаді важливо вміти розвивати стосунки із клієнтами, то детально розкажіть про досвід. Який у Вас у цій сфері.

4. Уважно слухайте співбесідника. Протягом співбесіди робіть записи про отриману інформацію. Будьте приємні в спілкуванні, але підтримуйте діловий тон. Завжди залишайтеся дружелюбним.

5. Дивіться співрозмовнику в очі.

6. Ознайомтеся із майбутнім робочим місцем. Проявляйте активність протягом співбесіди, але відповідайте на запитання не більше, ніж Вас запитують. Дозвольте роботодавцю вести і контролювати співбесіду. Ваші відповіді повинні бути короткими, але відвертими і вичерпними. Уникайте загальних розмов.

7. При обговоренні попередніх місць роботи уникайте критики в адресу колишніх керівників і співробітників.

8. Промовчіть про те, що Вам здається несприятливим для створення позитивного враження про себе. Проявіть інтерес до фірми-роботодавця. Підкреслюйте спільність інтересів із партнером.





9. Не обговорюйте із представником фірми своїх особистих, домашніх і фінансових проблем, якщо Вас не попросять про це.

10. Дайте відверту відповідь про наявність хронічних захворювань, але не перебільшуйте.

11. Не поспішайте запитувати про деталі трудового договору. Не погоджуйтеся відразу приступити до запропонованої роботи. Будьте гнучкими і готовими до співпраці, але поряд з цим дайте інтерв'юеру зрозуміти Ваші вимоги до майбутньої посади.

Не поспішайте відповідати на запитання, не перебивайте інтерв'юера. Почекайте, поки він висловить думку цілком. Якщо Вам пропонують посаду, чітко з'ясуйте, яким будуть Ваші службові обов'язки.

12. Не лякайтесь тестів і співбесід за спеціальністю.

13. Будьте готові назвати розмір зарплати, яку Ви хочете отримувати. Зробіть це лише після того, як роботодавець сам ініціюватиме обговорення даного питання.

14. Будьте реалістичними при обговоренні фінансових питань.

15. Якщо роботодавець попросить Вас зателефонувати чи прийти ще на одне інтерв'ю, уточніть і запишіть час, дату і місце зустрічі.

З метою системної підготовки до майбутньої зустрічі із роботодавцем, дайте відповідь на нижче запропонований перелік запитань.

### **Опитувальник для претендента**

#### **Зацікавленість у роботі**

Прізвище, ім'я, по батькові \_\_\_\_\_

Бажана посада \_\_\_\_\_

Яка Ваша мета або чому Ви хочете працювати в нашій фірмі?

\_\_\_\_\_

Чого Ви очікуєте від роботи?

\_\_\_\_\_

Що спонукало Вас навчатися у ВНЗ за обраною спеціальністю?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



Що ви очікуєте від роботи? \_\_\_\_\_

Чому Ви вважаєте себе достатньо кваліфікованим для виконання даної роботи? \_\_\_\_\_

На який зарібок ви претендуєте? \_\_\_\_\_

Чим Ви готові пожертвувати заради досягнення мети? \_\_\_\_\_

Ви хочете на нас працювати? \_\_\_\_\_

### **Робочий статус**

Ви зараз працюєте? \_\_ Так \_\_ Ні \_\_. Якщо ні, то як довго Ви без роботи? \_\_\_\_\_

Чому Ви не працюєте? \_\_\_\_\_

Якщо Ви працюєте, то чому претендуєте на цю вакансію? \_\_\_\_\_

Коли Ви можете приступити до роботи? \_\_\_\_\_

### **Досвід роботи**

(Починаючи із нинішнього чи останнього місця роботи кандидата у хронологічному порядку розгляньте всі періоди його трудової діяльності. Поверніться хоча б на 5 років назад, залежно від свого віку. Військову службу слід вважати періодом роботи.)

Чи доводилося Вам продавати результати своєї праці (інтелектуальної чи фізичної)? \_\_\_\_\_

З чого розпочалась Ваша трудова діяльність? \_\_\_\_\_

Нинішнє і останнє місце роботи \_\_\_\_\_ Адреса: \_\_\_\_\_

Дата роботи \_\_\_\_\_

Назва нинішньої і останньої посади \_\_\_\_\_



Які обов'язки Ви виконували (доручення)?

Ви виконували цю роботу протягом усього періоду роботи в організації? \_\_\_\_\_ Так\Ні

Якщо ні, опишіть роботи, які Вам доводилося виконувати, скільки часу, період кожної з них і перерахуйте основні обов'язки:

Яким був Ваш перший зарібок \_\_\_\_\_

Яким є розмір вашої заробітної плати на теперішній час?

### Коментарі

Ім'я Вашого нинішнього чи останнього безпосереднього керівника?

Що Вам подобалося в роботі найбільше?

Що найменше? \_\_\_\_\_

Що Ви думаєте про своє звільнення? \_\_\_\_\_

Чому Ви до теперішнього часу не звільнилися? \_\_\_\_\_

Коментарі \_\_\_\_\_

Що Ви робили до того, як влаштувалися на останнє місце роботи?

Який ще досвід роботи у Вас є ? \_\_\_\_\_

Ви були безробітним якийсь час протягом останніх 5 років? \_\_\_\_\_

Так\Ні \_\_\_\_\_

Яких зусиль Ви докладали, щоб знайти роботу?

Який додатково досвід і знання Ви маєте і які будуть корисними для даної роботи? Поясніть, де Ви набули даний досвід і знання?

Який рівень володіння ПЕОМ?

Який рівень володіння іноземною мовою? Якою?



---

Чи маєте досвід керівництва людьми ?

---

Чи маєте Ви позитивний досвід організації масових заходів?

---

### **Освіта**

Яка у Вас основна і додаткова освіта? Чому вона є важлива для даної роботи?

---

Опишіть кожну із отриманих Вами освіт.

---

Заняття у позаробочий вільний час.

---

---

Що Ви робите у вільний час (Додатково підробляю, займаюсь спортом, дивлюсь спортивні змагання, відвідую клуби, інше. Будь ласка, поясніть детальніше

---

Особистісні якості

---

Ви хотіли б переїхати? Так \_\_\_\_\_ Ні \_\_\_\_\_

Ви хотіли б подорожувати? Так \_\_\_\_\_ Ні \_\_\_\_\_

Максимум скільки часу Ви могли б подорожувати? \_\_\_\_\_

Чи спроможні Ви працювати понадурочне? \_\_\_\_\_

А у вихідні? \_\_\_\_\_

Опишіть свій буденний день? \_\_\_\_\_

---

### **Цілеспрямованість**

Ваші сильні складові, які допоможуть Вам у досягненні мети?

---

Ви знаєте свої слабкі місця? Назвіть їх.

---

Як Ви вважаєте, якими основними особистісними рисами повинен володіти менеджер?

---



**Інтерв'юеру:** порівняйте отриману інформацію із даними про роботу.

Виявіть всі невідповідності \_\_\_\_\_

Прокоментуйте зміст медичних обмежень у роботі менеджера?

### **Враження інтерв'юера**

Оцініть за п'ятибальною шкалою. 5 - сама низька оцінка.

| <b><u>Особистісні характеристики</u></b> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Коментарі |
|------------------------------------------|---|---|---|---|---|-----------|
| Зовнішній вигляд                         |   |   |   |   |   |           |
| Поза, манери                             |   |   |   |   |   |           |
| Впевненість                              |   |   |   |   |   |           |
| Мова                                     |   |   |   |   |   |           |
| Співробітництво з інтерв'юером           |   |   |   |   |   |           |
| <b><u>Робочі характеристики</u></b>      |   |   |   |   |   |           |
| Досвід такої роботи                      |   |   |   |   |   |           |
| Обізнаність з роботою                    |   |   |   |   |   |           |
| Міжособистісні стосунки                  |   |   |   |   |   |           |
| Вміння переконати                        |   |   |   |   |   |           |
| Ефективність                             |   |   |   |   |   |           |
| <b>Загальний бал</b>                     |   |   |   |   |   |           |

### **4.3. Цільове планування розвитку менеджера**

Планування і забезпечення гармонійного розвитку особистості вимагає зусиль не лише у сфері професійної зайнятості менеджера, а і досягнення бажаних результатів у громадській, сімейно-побутовій та дозвілевій сферах життєдіяльності. Діяльність у будь-якій із зазначених сфер може ув житті людини стати основною і продукувати матеріальні та нематеріальні споживчі цінності. Цінність продуктів діяльності людини у кожній із вищезазначених сфер безпосередньо залежить від вроджених, генетично отриманих талантів та набутої компетентності людини творити своєю працею продукт, що є очікуваним і бажаним для оточення.

Підготовка і процес планування розвитку особистості потребує відповіді на ряд запитань (рис. 4.2): *Звідки я йду? Хто я? Куди я йду? Як мені працювати над собою? Хто мені може допомогти у моєму розвитку і вдосконаленні?*

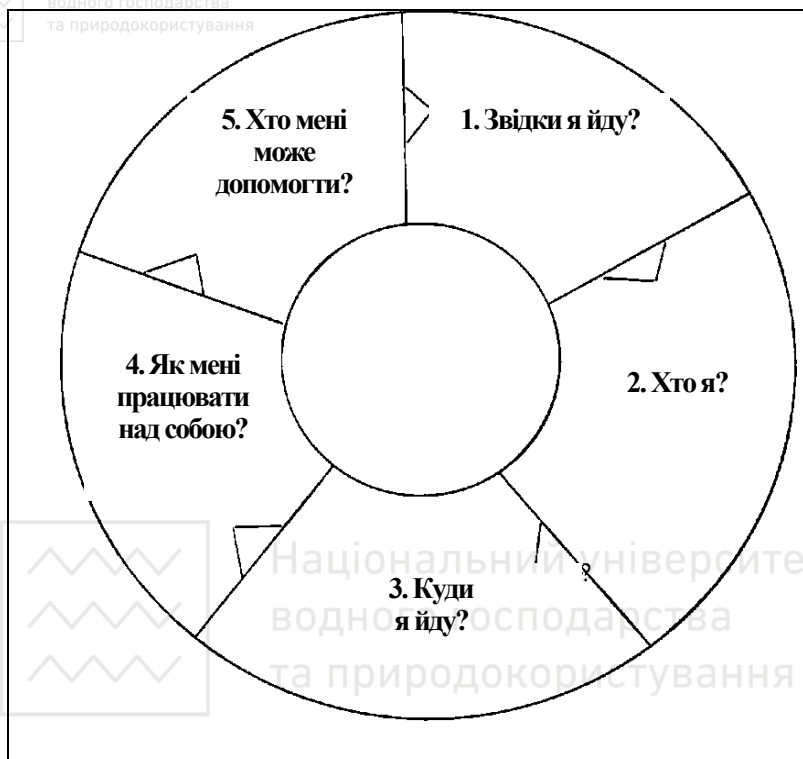


**Рис. 4.2. Етапи планування розвитку особистості**

Як рекомендації щодо послідовності та змісту етапів творчого планування, розвитку особистості можна розглядати такий алгоритм:

**1. Звідки я йду.**

- Сімейний спадок.
- Життєві враження.
- Освіта, види робіт (професій), успіх у житті моїх батьків та їх батьків.

**2. Хто я?**

- Мої 5 найсильніших природних здібностей\талентів у кожній із сфер життєдіяльності.
- Мої сильні та слабкі місця, опис мотивуючих факторів зовнішнього оточення щодо майбутньої професії
- Мої цінності.



- Мої бажані професії, посади (перелік із 5-7 найменувань).

- Цільові групи, яким би я хотів служити своїм талантом.
- Громадська активність.
- Визначення можливостей реалізації вибору.

**3. Сформулюйте бачення та опишіть цілі щодо персонального розвитку. Візьміть до уваги, що Ваші плани можна згрупувати у 4 сферах діяльності:**

- у професійній сфері діяльності;
- у громадській сфері діяльності;
- у дозвілевому плані;
- щодо сім'ї та побуту.

#### **4. Перехід від навчання до роботи**

##### **А. Виробничий досвід**

✓ Опишіть можливості реалізації власної тимчасової зайнятості (наприклад, навчальні заняття, науково-дослідницька робота, виробнича практика чи робота на громадських засадах).

✓ Сформулюйте можливості та очікуваний результат від виконання оплачуваної та неоплачуваної роботи на прикладі однієї чи кількох професій (наприклад, навчальні заняття, науково-дослідницька робота, виробнича практика чи робота на засадах волонтерства).

##### **Б. Портфель зайнятості**

✓ Опишіть досвід, пов'язаний із трудовою діяльністю (в т. ч. навчальні заняття, науково-дослідницька робота, суспільно-корисна робота, виробнича практика чи волонтерство).

✓ Визначте перелік робіт, які можуть бути включені до “портфелю” можливостей.

✓ Представте резюме та супровідні листи

✓ Сформулюйте “портфель” пропозиції (наприклад, резюме, супровідний лист, відгуки та опис досвіду громадської роботи) і будьте готові презентувати досвід його використання у процесі пошуку роботи.

##### **В. Стратегії пошуку роботи**

✓ Розробіть календарний план дій для переходу від навчання до роботи.



✓ **Пр**окоментуйте методику проведення інтерв'ю та послідовність підготовки до інтерв'ю.

✓ Поясніть важливість подальших кроків після інтерв'ю. Перелічіть завдання, що мають бути доведені до кінця після інтерв'ю.

✓ Змодельуйте поведінку, що стане критичним фактором успішного інтерв'ю.

#### **5. Як мені працювати над собою наступні 12 місяців?**

- у професійній сфері діяльності;
- у громадській сфері діяльності;
- у дозвілевому плані;
- щодо розвитку сім'ї та побуту.

#### **6. Хто мені може допомогти?**

- історичні приклади, книги, попередній досвід;
- сучасні приклади;
- консультанти;
- тренери (викладачі).

**7. Висновок** (сформулюйте набутий Вами досвід планування особистого розвитку та можливості розширення Вашого майбутнього вибору).

Важливою умовою розвитку менеджера, як особистості, раціонального використання потенціалу і робочого часу є персональне планування особистої ділової зайнятості, як складової розвитку професійної досконалості.

У особистому плані роботи менеджер визначає основні завдання щодо розвитку самокерованості та побудови самокерованої організації шляхом розвитку ефективності роботи власної і підлеглих. У плані особистої ділової зайнятості доцільно передбачити:

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

Окремо слід сформулювати зміст завдань, які персонально буде вирішувати менеджер, порядок їх виконання, процедури координації зусиль і здійснення контролю.





Формування такого плану не викликає труднощів. Основним є правильність вибору форми персональної участі у вирішенні поточних завдань, організації взаємодії окремих виконавців і взаємозв'язків з іншими суб'єктами зовнішнього середовища.

План повинен чітко визначати час для роботи із документами, приймання відвідувачів, перебування в структурних підрозділах, участь у зборах акціонерів і трудового колективу, проведення нарад з підлеглими та ін. Розробка плану створює ритм ефективної роботи апарату управління, забезпечує черговість виконання завдань, дає можливість виділити час для творчої роботи, інноваційної діяльності, підвищення кваліфікації і саморозвитку в цілому. Планування роботи дозволяє менеджеру компетентно та завчасно займатись постановкою і вирішенням стратегічних питань, забезпечувати продуктивність власної праці.

Якщо у менеджера відсутній особистий план роботи, то у колективі виникає нервово напруження, що призводить до неякісного вирішення поточних завдань, підвищення психологічної напруженості і зниження результативності колективної та індивідуальної праці.

Персональний план роботи менеджера складають на терміни:

- *довгострокові — рік, квартал;*
- *середньострокові — місяць;*
- *короткострокові — тиждень, день.*

У плані зазначають бажаний термін виконання роботи і час, необхідний для цього. Роботи, що менеджер виконує особисто, поділяють на періодичні, такі що постійно повторюються і такі, що виникають раптово.

Періодичні роботи повторюються щоденно, щотижнево, щомісячно у визначеному ритмі. Це такі види робіт:

- *робота із документами;*
- *наради;*
- *особистий прийом спеціалістів і працівників організації;*
- *прийом відвідувачів;*
- *робота у підрозділах.*

Час на виконання періодичних робіт необхідно конкретно визначати і документовано фіксувати.



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

Роботи, що виникають раптово, у плані передбачити неможливо. Тому необхідно передбачати резерв часу на їх виконання, а якщо його буде недостатньо, доцільно зменшити відведений ліміт часу на заплановані роботи, перенести їх виконання на інший період або доручити їх виконання іншому працівнику.

Планування особистої роботи слід розглядати не тільки як формулювання переліку робіт. Тут важливим є визначення тривалості виконання, термінів початку і закінчення робіт. При цьому необхідно враховувати всі майбутні види робіт, порівнювати необхідний для роботи час із плановим фондом часу в загальному бюджеті робочого часу.

Після складання плану необхідно проявити уміння і наполегливість у його виконанні, забезпечити необхідний контроль за виконанням планів іншими управлінськими ланками.

Контроль виконання особистого плану роботи і завдань виконавцями повинен бути регулярним і послідовним. Це дисциплінує самого менеджера і його підлеглих, сприяє ефективності використання робочого часу, підвищенню якості управління організацією.

Оперативне планування особистої роботи менеджера здійснюється на період робочого тижня. Це план "на сьогодні" і "на завтра". Такий план містить "тематичний" перелік справ, які треба вирішувати оперативно у визначений часовий термін.

Для полегшення оперативного планування менеджер розробляє графіки робіт, визначає розпорядок робочого часу дня, тижня.

Робочі плани і графіки менеджера необхідно узгоджувати із планами і графіками вищого керівництва і розглядати їх як базу для розробки планів персоналом нижчого рівня управління або особистих планів підпорядкованого персоналу.

## **Висновки**

Формулювання політики самоменеджменту обов'язково зазначає основну сферу персонального розвитку особистості із переліку: професійна сфера діяльності; громадська сфера діяльності; дозвілля; сім'я та побут. Це дозволить побудувати ієрархію основних та



головних цілей особистого розвитку і забезпечити свідомий розподіл матеріального та вольового ресурсу щодо їх досягнення.

Вибір сфери професійної зайнятості доцільно базувати на талантах, що особистість отримала у спадок, на знаннях і досвіді, отриманих протягом навчання та життєдіяльності в цілому.

Досвід набутий людиною у плануванні особистого розвитку є безцінним капіталом у побудові самокерованих соціальних систем.

### **Запитання для контролю знань і обговорення:**

- 1. Охарактеризуйте основні типи кар'єрних процесів.*
- 2. Охарактеризуйте фактори гальмування кар'єри.*
- 3. Опишіть етапи процесу власної «продажі» себе, як працівника.*
- 4. Сформулюйте перелік і вимоги до оформлення документів щодо працевлаштування.*
- 5. Прокоментуйте зміст рекомендацій щодо поведінки під час співбесіди.*
- 6. Прокоментуйте зміст етапів планування розвитку особистості.*
- 7. Сформулюйте головні характеристики, що визначають вашу перевагу при отриманні робочого місця.*

## **ПРАКТИКУМ**

### **Тема: Планування особистої зайнятості менеджера**

#### **Мета:**

- набути навички формулювання плану дій особистого плану із працевлаштування;*
- отримати досвід і розуміння змісту дій з підготовки документів для розгляду роботодавцем і працевлаштування;*
- отримати досвід з підготовки та проходження співбесіди з метою отримання робочого місця;*
- сформувати план дій з підготовки до майбутньої професійної зайнятості;*

**Основні поняття, які використовуємо на занятті:** кар'єра, компетенції та компетентності, цілі, підготовка документів для розгляду роботодавцем, підготовка до співбесіди, характеристики



*менеджера, що визначають його перевагу при отриманні робочого місця*

### **Структура заняття:**

- колективне обговорення змісту поняття «кар'єра», її типів і факторів здійснення;
- формування навичок з підготовки та використання інструментів пошуку роботи: підготовка оголошення про пошук роботи; підготовка листа на ім'я потенційного роботодавця, підготовка резюме (робота у малих групах 4-6 чол);
- підготовка до співбесіди шляхом формулювання переліку можливих запитань для потенційного претендента на робоче місце (робота у малих групах 4-6 чол);
- проведення співбесіди з претендентами на роботу із потенційними роботодавцями;
- обговорення результатів заняття учасниками заняття.

### **Рекомендована структура звіту про виконання роботи**

1. Ціль роботи, об'єкт і предмет дослідження.

2. Виклад основного матеріалу:

- цілі персонального розвитку у професійній сфері життєдіяльності;
- перелік можливих посад, на які Ви можете претендувати після закінчення навчального закладу;
- лист до потенційного роботодавця;
- резюме;
- опис плану дій щодо поєднання теоретичної підготовки у ВНЗ та набуття практичних навичок у сфері майбутньої професійної зайнятості;

3. Висновок: основні та головні характеристики менеджера, що визначають його перевагу при отриманні робочого місця.

### **II. Рольова гра: “Інтерв’ю з роботодавцем”.**

“Навіть маленька практика варта великої теорії”.

**Ціль гри:** моделювання процесу підготовки та співбесіди із роботодавцем.

### **Структура підготовки і проведення гри:**

- Група поділяється на команди в кількості 5-6 чол.



• У кожній з команд проводять розподіл ролей: 1 чол. – член ради директорів фірми-працедавця; 1 чол. – претендент на заміщення вакантної посади, що пропонує фірма; 3-4 чол. – консультанти кадрового агентства, що отримало замовлення на підбір працівника.

• Кожна команда отримує лист з вимогами до кандидата на вакантну посаду.

#### ***Обов'язкові умови:***

1. Вакансія і вимоги до неї однакові для всіх команд.
2. Заборонено змінювати профіль фірми і вакантну посаду.
3. Члени ради директорів не втручаються в роботу груп на підготовчому етапі.
4. Консультанти кадрового агентства не втручаються в процес проведення інтерв'ю.

#### ***За час підготовчого періоду команди зобов'язані:***

1. Ознайомитися із умовами і регламентом гри.
2. Ознайомитися із вимогами до претендента на вакантну посаду.
3. Підготувати резюме і лист супроводу для свого кандидата та передати їх у раду директорів.
4. Підготувати свого кандидата до інтерв'ю, що проводитиме рада директорів.

#### ***Члени ради директорів:***

- Знайомляться із умовами та регламентом гри.
- Знайомляться із вимогами до претендента.
- Знайомляться із поданими від команд резюме та супроводжуючими листами.
- Визначають перелік питань до претендентів на вакантну посаду.
- Розробляють сценарій-план інтерв'ю.
- Проводять інтерв'ю.

Після проведення інтерв'ю із усіма претендентами, рада директорів проводить “закрите” обговорення претендентів на посаду і приймає рішення про прийняття одного із них на роботу.

Підсумковий аналіз гри проводить викладач спільно із командами та радою директорів.



### **Вимоги до кандидата**

ВКФ “Мадос” здійснює комерційно-виробничу діяльність на ринку продуктів харчування, оголошує ваканту посаду торгового консультанта, що створена в результаті розширення географії споживчого ринку підприємства.

Підпорядковується старшому менеджеру.

Матеріальна відповідальність працівника не передбачена.

#### ***Кандидат повинен знати і вміти:***

- методику та організацію просування товарів на ринку;
- алгоритм оцінки ємності ринку;
- структуру комунікативного процесу купівлі-продажу товару;
- знання порядку проведення рекламних компаній;
- розуміння змісту маркетингових дій із стимулювання збуту;
- вимоги до планування і формулювання звітності роботи торгового персоналу.

#### ***Інші вимоги до кандидата:***

- вища освіта за фаховим спрямуванням «Менеджмент організацій»;
- знання української та однієї іноземної мови;
- досвід роботи в галузі просування товарів на ринку;
- навички водіння автомобіля;

***Вимоги до індивідуально-психологічних якостей кандидата:*** емоційна виваженість; розвинуті комунікативні здібності; працездатність. У тому числі в умовах ненормованого робочого дня; організованість; відповідальність.

**Випробувальний термін на робочому місці:** 1-2 місяці.

Прогнозована місячна заробітна плата: 2000-2500 грн.

Навчання, участь у тренінгових семінарах відбувається за рахунок фінансування фірми.

#### **Регламент гри:**

- Вступ.
- Ознайомлення з процедурою гри. Поділ на команди. 10 хв.
- Підготовчий період на підготовку резюме і листа супроводу та роботи ради директорів. 25хв.
- Проведення інтерв'ю. 15хв.



- “Закрите” засідання ради директорів.
  - Аналіз, підсумки результатів роботи.
- Усього:

5хв.

5хв.

60хв.

### III. Практикум

#### «Гра у крокет у казковій ситуації “Аліса у країні чудес”»

Робота виконується у групах 4-5 чоловік. Учасникам заняття необхідно від імені Аліси сформулювати ціль, що об’єднає учасників ігрової ситуації, дозволить ефективно зіграти в «крокет» на ігровому полі, яке ми умовно назовемо «факультет менеджменту». Їм також необхідно ідентифікувати учасників ігрового поля. При формулюванні цілей необхідно дотримуватися вимог: формулювання містить виклик, носить об’єднавчий характер для всіх учасників ділової ситуації, ціль є реально досяжною, результат піддається конкретному вимірюванню, зосереджує дію у просторі і часі, ціль є актуальною (спрямована на вирішення існуючої проблеми).

#### Ситуація:

*Казкова героїня отримала пропозицію зіграти в крокет. Але умови гри та її учасники були досить непростими.*

*Молоток, яким користується Аліса у грі, - це фламінго, що відводить голову й дивиться у протилежному напрямку, щойно Аліса збирається вдарити по м’ячу.*

*М’яч, у свою чергу, - це їжак. Ще одне створіння із власним розумом. Не чекаючи, поки Аліса вдарить по ньому, їжак (м’яч) розгортається, підхоплюється на свої коротенькі ноги та біжить в інший кінець подвір’я, де знову скручується у клубок.*

*Ворітця утворюють олов’яні солдатики, якими командує Чирвова дама (Королева), яка має можливість змінювати структуру гри за власною примхою, вигукуючи черговий раз накази солдатам-ворітцям про зміну свого розташування на ігровому полі.*

Кого на обраному ігровому полі можна вважати аналогами казкових героїв, якщо, Аліса (гравець), - це студент університету. А хто виконує ролі Чирвової дами (Королева), Їжака (м’яч), Фламінго (молоток), Олов’яних солдатиків (ворітця, - крізь які має пройти м’яч)?

У змісті ігрової задачі роль Аліси у кожній групі учасників



навчання виконують різні представники ігрового поля. Наприклад викладач, декан факультету, роботодавець, міністр освіти....

Учасники формулюють відповіді-рішення та презентують їх для учасників навчання. При обговоренні рішення слід особливу увагу звернути на відповідність формулювання цілі існуючим вимогам та на логічну взаємодію ролевих учасників гри.

Після формулювання цілі всіма групами викладач проводить порівняння змісту формулювання цілей Аліси у запропонованій грі. Важливо відстежити у формулюваннях єдність цілей з точки зору Аліси-студента, Аліси – викладача, Аліси-роботодавця....

Учасники навчання також ідентифікують моделі мислення, що були ними використані в ігровій ситуації.

#### **IV. Завдання для самостійної роботи:**

##### **“Творче планування та розвиток кар'єри”**

#### **1. Звідки я йду?**

- Сімейний спадок.
- Життєві враження.
- Освіта та види робіт (професій) у житті моїх предків

#### **2. Хто я?**

- Мої 5 найбільш сильних природних здібностей \талантів у кожній із сфер життєдіяльності.
- Мої сильні та слабкі місця та опис мотивуючих факторів оточення щодо майбутньої професії.
- Мої цінності.
- Мої бажані професії, посади(10-12).
- Цільові групи, яким би я хотів служити своїм талантом.
- Громадська активність.
- Визначення можливостей вибору.

**3. Сформулюйте бачення та опишіть персональні цілі щодо розвитку кар'єри в професійній діяльності, у громадській діяльності, у дозвіловому плані, щодо сім'ї та побуту.**

#### **А. Самооцінка та дослідження кар'єри**

✓Приведіть пріоритетний перелік посад на які Ви спроможні претендувати після завершення ВНЗ.





✓Продемонструйте, як навички та знання, набуті в навчальному закладі, розвивають Ваші професійні можливості на пріоритетних посадах, на які Ви претендуєте, а також занятості і самореалізації у кожній із вищеприведених сфер діяльності.

✓Опишіть взаємозв'язок вищеоцінених інтересів, здібностей та здатностей із навчальними та виробничими навичками.

✓Поясніть, як рішення стосовно освіти та роботи впливають на основи Вашого життєвого вибору.

### **Б. Короткострокові і довгострокові цілі кар'єри**

✓Проаналізуйте обрані форми особистого відпочинку і дозвілля, стилю життя стосовно досягнення цілей кар'єри та визначіть особисті цілі, яких можна досягти завдяки поєднання роботи, дозвілля, виконання громадських чи сімейних обов'язків.

✓Сформулюйте бачення (3-5років) та довгострокові цілі в професійній діяльності.

✓Сформулюйте бачення (3-5років) та довгострокові цілі в громадській діяльності.

✓Сформулюйте бачення (3-5років) та довгострокові цілі у сфері дозвілля.

✓Сформулюйте бачення (3-5років) та довгострокові цілі щодо сім'ї та побуту.

✓Встановіть зв'язок між навчанням упродовж життя і здатністю людини досягати мети.

### **В. Планування особистої кар'єри**

✓Сформулюйте у документованій формі план кар'єри, який включав би підсумовуючу самооцінку, дослідження, альтернативи кар'єри та подальший вибір навчальних курсів із підвищення кваліфікації.

✓Опишіть відповідні можливості професійної зайнятості шляхом розвитку подальшої освіти.

## **4. ПЕРЕХІД ВІД НАВЧАННЯ ДО РОБОТИ**

### **А. Виробничий досвід**

✓Опишіть можливості реалізації власної тимчасової зайнятості (наприклад, навчальні заняття, науково-дослідницька робота, виробнича практика чи робота на громадських засадах).

✓Сформулюйте можливості та очікуваний результат від виконання оплачуваної та неоплачуваної роботи на прикладі однієї чи кількох професій (наприклад, навчальні заняття,



науково-дослідницька робота, виробнича практика чи робота на засадах волонтерства).

### **Б. Портфель зайнятості**

- ✓ Опишіть досвід, пов'язаний із трудовою діяльністю (в т. ч. навчальні заняття, науково-дослідницька робота, суспільно-корисна робота, виробнича практика чи волонтерство).
- ✓ Визначіть перелік робіт, які можуть бути включені до “портфеля” можливостей.
- ✓ Представте резюме та супровідні листи
- ✓ Сформулюйте “портфель” пропозиції (наприклад, резюме, зразок супровідного листа, відгуки та досвід громадської роботи) і будьте готові презентувати процес його використання у процесі пошуку роботи.

### **В. Стратегії пошуку роботи**

- ✓ Розробіть календарний план дій для переходу від навчання до роботи.
- ✓ Прокоментуйте методику проведення інтерв'ю та послідовність підготовки до інтерв'ю.
- ✓ Поясніть важливість подальших кроків після інтерв'ю. Перелічіть завдання, що мають бути доведені до кінця після інтерв'ю.
- ✓ Змодельуйте поведінку, що стане критичним фактором успішного інтерв'ю.

**5. ЯК МЕНІ ПРАЦЮВАТИ НАД СОБОЮ ПРОТЯГОМ НАСТУПНИХ 12 МІСЯЦІВ** у професійній діяльності; у громадській діяльності, у дозвіловому плані, щодо сім'ї та побуту?

**6. ХТО МЕНІ МОЖЕ ДОПОМОГТИ?**

- історичні приклади, приклади попереднього досвіду
- сучасні приклади
- консультанти
- тренери (викладачі)

**8. ВИСНОВОК.**



## ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ ЯК СКЛАДОВА САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

- *Головні терміни і визначення процедури планування*
- *Модель збалансованих показників ефективності як інструмент побудови самокерованих систем*
- *Процесний менеджмент як інструмент розвитку концепції самоменеджменту*

### 5.1. Головні терміни і визначення процедури планування

Процедура планування за своїм змістом підпорядкована змісту домінуючого персонального підходу до вибору та формулювання стратегії (теорія Р.Вітгінгонта), основний цілі особистості чи групи людей. Система планування включає в себе цілі, комплекс планів із їх досягнення, принципи складання, етапи підготовки, узгодження і твердження остаточних варіантів.

Згідно з практикою ринкового підходу до управління при плануванні спочатку формується дохідна частина бюджету, що відображує ринковий потенціал особистості (групи) забезпечити обсяг продажу, а потім, - видаткова частина, як похідна від дохідної. Вона віддзеркалює витрати тих ресурсів, що необхідні для отримання у майбутньому періоді запланованих доходів.

**Ціллю планування** у самоменеджменті є структурування персонального майбутнього на наступний період у термінах доходів-витрат із найоптимальнішим досягненням поставлених цілей.

**Завдання планування** – розробити план персонального розвитку у взаємодії із соціальним оточенням, установивши таке співвідношення доходів і витрат, що дозволить отримати максимальний фінансовий результат у кожній із сфер життєдіяльності.

**Планування** - процес розробки плану дій на майбутній період, у підсумковому результаті якого всі заходи життєдіяльності та бажаний стан описують через фінансове вираження у формі бюджетів, що регламентують роботу особистості та залучених до взаємодії людей.



Результатом планування є зведений бюджет із деталізацією статей доходів і витрат за напрямками життєдіяльності у наступному періоді.

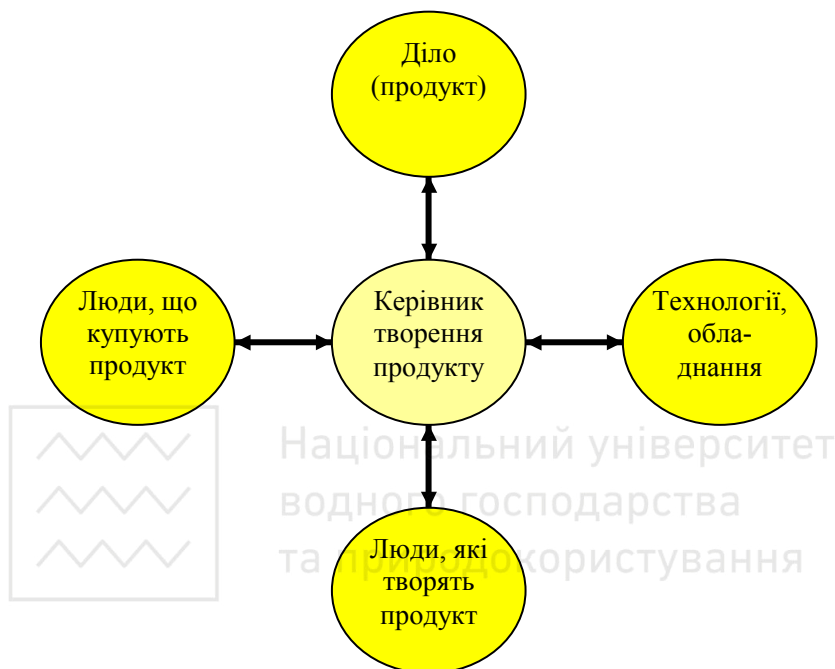


Рис. 5.1. Основні складові системи, що визначають можливості досягнення бажаних результатів

**Регламент планування** – порядок розробки планів, що містить етапи роботи (формування, узгодження, твердження) та зміст управлінського впливу на основні складові системи, що визначають можливості досягнення бажаних результатів життєдіяльності групи або особистості (рис. 5.1.):

- *люди, що купують продукт (діло) і зацікавлені у його створенні;*
- *технології і обладнання, що будуть застосовані у творенні продукту (діла);*
- *люди, які задіяні у створенні продукту.*

Окремою складовою регламенту є опис джерел, форм отримання і передачі інформації про стан реалізації сформованих планів.



Етапи робіт визначають послідовність планування:

- **формування** – процес збору, обробки вихідної інформації про персональні вроджені і набуті компетентності, загрози і можливості зовнішнього оточення, складання розрахунку на її основі планових показників, що відображають бажаний майбутній стан системи, професійний, громадський, сімейно-побутовий і дозвілевій розвиток задіяного у ній персоналу. Показники описують часовими, грошовими критеріями, критеріями результативності і ефективності задоволення продуктами життєдіяльності системи дійсних і реально потенційних споживачів;
- **узгодження** – процес обговорення (зміни) показників підготовленого плану із двома та більше зацікавленими соціальними і діловими партнерами або із наставником, безпосереднім керівником із метою усунення можливих протиріч таким чином, щоб план відповідав можливостям та інтересам зацікавлених сторін, які беруть участь і мають безпосередній вплив на його виконання, зберігаючи при цьому змістову відповідність плану основній цілі діяльності системи.
- **твердження** – процес прийняття підготовлених і погоджених планів (бюджетів) розвитку, шляхом перевірки їх на відповідність визначеним критеріям, цільовим настановам. Прийняті плани документують і вони стають директивними, тобто затвердженими для обов'язкового виконання усіма суб'єктами системи.

Набутий індивідуальний досвід цільового планування персонального розвитку сприяє успіху у розробці і управлінні реалізацією планів соціальних груп, бізнес-організацій на кожному із вище обумовлених етапів.

Плани (бюджети) ведення і розвитку системи повинні відображати склад учасників (відповідальних виконавців), дії (процедури) кожного учасника, документи із якими працюють (одержують, створюють) учасники, маршрути руху документів.

Перелік бюджетів, що формують комплексний план розвитку системи включає в себе сукупність окремих бюджетів підсистем. Зміст статей кожного бюджету та їх перелік визначається галузевою приналежністю системи, профілем її діяльності (рис. 5.2.)



1. Бюджет доходів.

- Бюджет доходів від реалізації за основною діяльністю
- Бюджет надходжень від фінансової діяльності
- Бюджет надходжень від інвестиційної діяльності
- Бюджет доходів від іншої діяльності та напрямків
- Бюджет вирахувань із доходу
- Бюджет залишків готової продукції на початок/кінець періоду.
- Бюджет залишків продукції від іншої діяльності на початок/кінець періоду.
- Бюджет залишків незавершеного виробництва на початок/кінець періоду.
- Бюджет залишків сировини та матеріалів для виробництва на початок/кінець періоду.
- Бюджет залишків ТМЦ на початок/кінець періоду.
- Бюджет залишків поточних ремонтів на початок/кінець періоду
- Бюджет залишків капітального будівництва на початок/кінець періоду.

2. Бюджет забезпечення продажу.

- Бюджет продажу продукції від основної діяльності
- Бюджет продажу за іншими видами діяльності.
- Бюджет продажу основних засобів.

3. Бюджет забезпечення виробництва.

- Бюджет потреб виробництва (сировина до переробки та матеріали).
- Бюджет поставок ТМЦ.
- Бюджет поставок по іншій діяльності.
- Бюджет закупок основних засобів.
- Бюджет витрат на поточні ремонти.
- Бюджет витрат на капітальне будівництво.

4. Бюджет адміністративних витрат з основної діяльності.

5. Бюджет витрат з фінансової діяльності.

6. Бюджет витрат з інвестиційної діяльності.

7. Бюджет витрат з інших видів діяльності.

**Рис. 5.2. Примірний перелік бюджетів виробничої системи**



Зазначений перелік бюджетів об'єднують у консолідований бюджет доходів і витрат системи. Додатково формують також зведений бюджет руху грошових коштів.

Якщо повернутися до першого розділу даного посібника, то у вищевказаному можна знайти відповідність, яка полягає у плануванні бюджету діяльності для кожної із шести складових організації, що виділені у моделі А.Файоля.

План розвитку системи у цифрах бюджету є перевіреним і ефективним інструментом для конкретного формулювання намірів менеджерів соціальної і ділової системи. Але, на жаль, не завжди за цифрами можна розпізнати зміст тактичних намірів щодо розвитку системи (організації, бізнесу). Більш того, для учасників системи (персонал підприємства) необхідно аргументовано і переконливо пояснити процес перетворення плану в дійсність.

З метою підвищення ефективності процедури планування компанії формують і використовують власні моделі та алгоритми, які дозволяють функцію планування зробити зрозумілою та корисною. Часто використовують модель «планування від досягнутого» (план дій компанії на наступний період формується на основі попереднього досвіду). Недоліком даної моделі є той факт, що, як правило, попередній досвід не може враховувати фактичні зміни у термінах теперішнього і майбутнього часу.

### **Процедури бюджетування**

Процедури бюджетування у різних організаціях різні. Однак більшість компаній проробляє однакові серії кроків, що зазначені на рис. 5.3. Як правило, їхня послідовність така:

- складання прогнозу продаж;
- складання прогнозу виробництва;
- складання прогнозу капіталовкладень;
- складання прогнозів підрозділів;
- бюджетний комітет отримує прогнози;
- бюджетний комітет складає основний бюджет;
- бюджетний комітет затверджує окремі бюджети;
- звіт про відхилення складається регулярно;
- визначається коригувальна дія;
- виконується коригувальна дія.

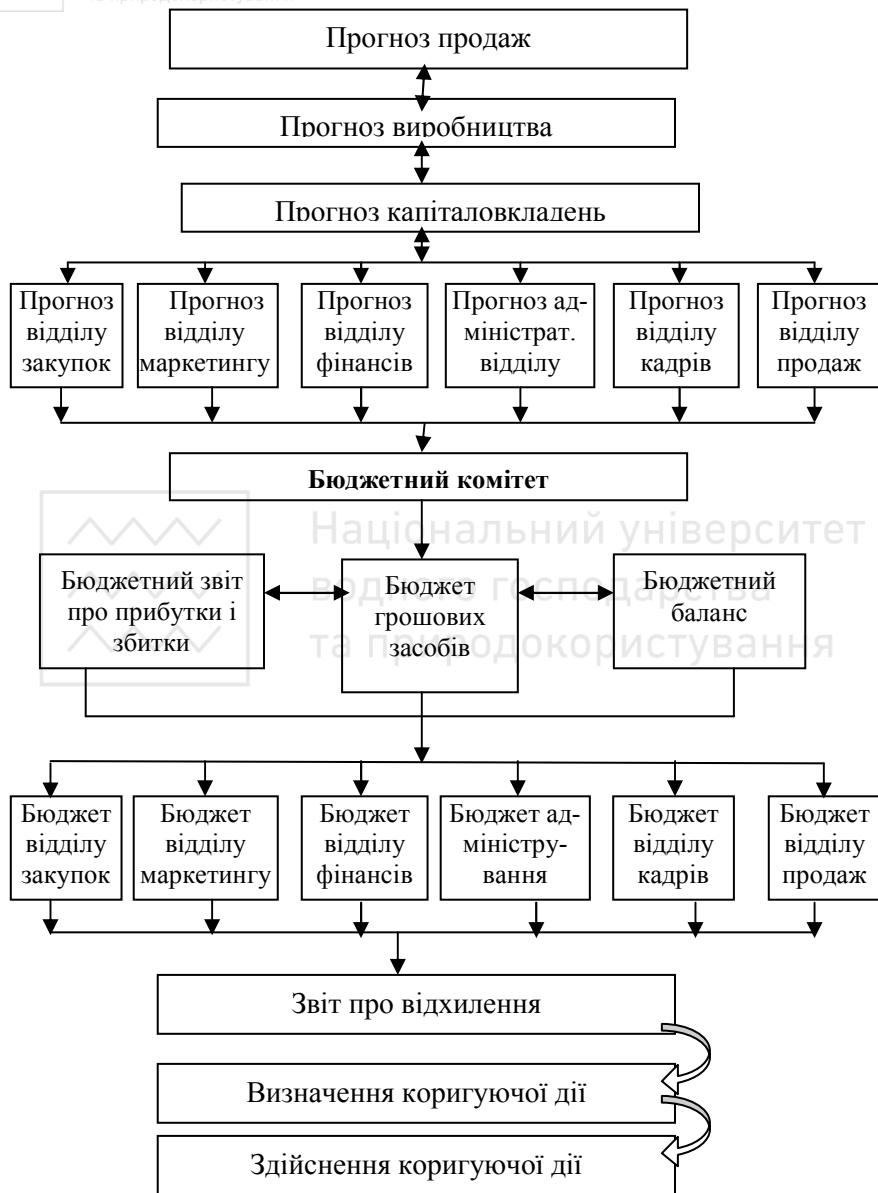


Рис. 5. 3. Послідовність процедури бюджетування





## **Складання прогнозу продажів**

На даному етапі доцільно пояснити різницю між прогнозом і бюджетом.

Хоча вони виглядають і однаково, проте прогноз стверджує імовірність того, що відбудеться, буде вимагатися і т.д., а бюджет визначає те, чому варто відбутися. Тому прогноз продажу формує менеджер із продажу і його/її команда і показує ймовірний продаж на майбутній період (місяць і рік у залежності від обставин). Найчастіше прогноз продажу формують першим тільки тому, що більшість компаній в управлінні своєю діяльністю планують витрати, виходячи із даних про очікувані доходи.

## **Прогноз виробництва**

На підставі складеного прогнозу продажу, формують прогноз виробництва. При цьому менеджери виходять із максимальної потужності виробничої системи у продукуванні продукції, що може бути нею виготовлена за певний період. Виробнича потужність оцінюється менеджером з виробництва і його/її колегами. Після цього, відповідно до рівня планованих продажів і з урахуванням рівня початкових запасів, а також необхідного рівня запасів у кінці звітного періоду, встановлюють планові обсяги виробництва. Із цих цифр отримують і відповідно розподіляють прямі матеріальні витрати, прямі трудовитрати і накладні виробничі витрати функціонування системи.

Якщо потужність виробничої системи обмежена, то спочатку складають виробничий бюджет. При цьому, обсяг продаж повинен відповідати обсягам виробництва, а не навпаки.

Незалежно від ситуації необхідно прагнути узгодження між собою прогнозів продажу і виробництва.

Наприклад, при ідеальних обставинах можуть зрости обсяги продаж, що призведе до необхідності збільшення виробничої потужності. Якщо обсяг продажу потребує збільшити виробничу потужність, то можуть знадобитися додаткові і дорогі об'єкти виробничого призначення. І навпаки – при неповному використанні виробничої потужності мають бути зроблені спроби збільшити продажі або продати незатребувані основні фонди.



### **Складання прогнозу капіталовкладень**

Прогноз капіталовкладень формують на основі прогнозу продажу і прогнозу виробництва. При цьому враховують всі розбіжності між ними, що впливають на рішення щодо купівлі або вивільнення надлишкових засобів виробництва, - залежно від ситуації. Звичайно, деякі об'єкти необхідно купувати у зв'язку із тим, що застаріло існуюче устаткування, змінилися технології і т.п., а інші вивільняти в міру необхідності. Зміст рішення визначають виконавчий і фінансовий директор або інші керівники системи на підставі інформації, наданої менеджерами підрозділів продажу, виробництва або інших підрозділів компанії.

### **Складання прогнозів підрозділів**

На основі відповідної інформації, що міститься в прогнозних бюджетах продажу і виробництва, складають додаткові бюджети, що відображають доходи і ймовірні витрати інших підрозділів системи (закупівель і постачання, маркетингу, фінансового, адміністративного, управління персоналом, збуту та ін.). Ця розрізнена окрема інформація в подальшому зводиться у єдиний документ за участю керівників підрозділів. Основні дані про засоби виробництва передають у фінансовий підрозділ або особі, яка відповідає за створення бюджету капіталовкладень.

Усі прогнози бюджетів подають у бюджетний комітет, що створюють для перевірки, схвалення або коригування бюджетів, для формування прогноз руху грошових коштів, бюджету прибутків та збитків і балансу. Склад даного комітету змінюється залежно від обставин. Як правило, до бюджетного комітету входять на правах його членів менеджери різних підрозділів, що складають прогнози, а очолює комітет генеральний, фінансовий директор або інша особа, що відповідає за бюджетування в компанії.

### **Бюджетний комітет складає основний бюджет**

Після оцінки прогнозних бюджетів інформацію, що міститься в них, використовують для складання графіку руху грошових коштів, бюджету про прибуток і збитки та балансу, простіше кажучи, для складання основного бюджету. Найчастіше це є важкий і тривалий процес, оскільки неможливо, щоб усі прогнози відразу стикувалися між собою. Їх необхідно корегувати. Ймовірно, фінансовий директор (або інша особа, відповідальна за роботу в цілому) має



підготувати резюмуючий аналіз і проект рішення, що буде завершальним етапом у процесі ухвалення рішення.

### **Бюджетний комітет затверджує окремі бюджети**

Як тільки основний бюджет пройшов погодження, складають і затверджують усі інші бюджети: продажу, виробництва, капіталовкладень і бюджети підрозділів. У багатьох випадках бюджет продажу і/або бюджет виробництва є базовим та істотно не змінюється. При цьому, інші бюджети, як правило, істотно трансформують, - кожен окремо і всі разом, узгоджуючи їх між собою. Тому більшість бюджетів підрозділів системи є компромісними.

Для якомога точнішого виконання складених бюджетів, необхідно через певні проміжки часу здійснювати їх поточний контроль. Які саме проміжки часу варто вважати "потрібними" залежить від конкретної ситуації і від того, наскільки вона невизначена: можливо, бюджет руху грошових коштів потрібно перевіряти щотижня, бюджет продажу - щомісяця, а бюджет адміністративних витрат - щокварталу. Звіт про відхилення, що фіксує планові і фактичні доходи і/або витрати із документуванням всіх відхилень, заповнюють, як правило, при виникненні істотних відхилень. Наприклад, при перевищенні невідповідності більш, ніж на 10%.

### **Визначення коригувальної дії**

Як правило, дані про значні відхилення і/або відхилення, які потенційно створюють проблеми, надають менеджеру відповідного підрозділу, що визначає коригувальну дію для виправлення ситуації. Наприклад, дані про затримку платежів, кількість неоплачених боргів і т.д. дозволяють шляхом коригувальної дії поліпшити стан руху грошових коштів, оперативну платездатність бізнесу.

Сучасні організації практикують "управління за методом виключення". Тобто, менеджерам подають дані лише про суттєві розбіжності. Успіх такого управління суттєво залежить від рівня компетентності керівництва і персоналу компанії. Особливо, від компетентності визначати те, що є самим "важливим".

### **Здійснення коригувальної дії**

Визначена коригувальна дія має бути спрямована так, щоб наступні планові і фактичні цифри були якщо не однаковими, то



майже однаковими. Ті відхилення, які не можна виправити і які можуть надалі суттєво впливати на конкретний бюджет, варто переадресувати на вищі рівні управління для прийняття рішення і внесення змін.

Серед інструментів планування слід виділити окремо модель SWOT - аналізу, яка передбачає на основі оцінки стану внутрішнього та зовнішнього середовища бізнесу, оцінки стану можливостей і загроз для його функціонування формулювання сукупності можливих альтернатив розвитку бізнесу. Із сформульованої сукупності альтернатив обирають конкретні вектори розвитку, які в подальшому деталізують з допомогою календарних або сіткових графіків, розробкою бюджетів грошового забезпечення, фіксацією відповідальних менеджерів чи цілих підрозділів за виконання намічених планів.

Часто застосованою і не менш дієвою є модель розвитку бізнесу через концентрацію зусиль і наявних ресурсів у цільових сферах. Так звана «модель управління цілями». Стан цільових сфер діяльності контролюють шляхом порівняння поточного фактичного результату із запланованими показниками. Про дану модель планування детальніше буде сказано у наступних розділах.

Об'єднуючою вимогою до всіх моделей, що використовують менеджери у розробці планів, є застереження: «Все, що не вимірюється є неконтрольованим. Все, що не є контрольованим, є некерованим» [13]. Тому, формулюючи комплексний план розвитку чи плануючи окрему дію, відразу слід фіксувати критерії, згідно з якими визначатимуть її результативність та ефективність.

Універсальними для вимірювання і оцінки дії (бізнес-процесу) є нижче приведені формули обрахунку [12]:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Фактичний вихід}}{\text{Використані ресурси}} * 100\%$$

$$\text{Результативність} = \frac{\text{Фактичний вихід}}{\text{Плановий вихід}} * 100\%$$

Найзручніше значення виходу (продукту) і значення використаних ресурсів (вхідних потоків) вимірювати в грошових одиницях. Даний вимір у наявній системі обліку є найзрозумілішим і достовірним.



Наприклад, для процесу маркетингових досліджень результативність можна розглядати як відношення обсягів реалізації (фактичний вихід) до обсягів виробництва продукції (плановий вхід). Обсяг виробництва у даному випадку розглядають, як план реалізації.

Ефективність управління якістю продукції можна оцінити через відношення вартості дефектної продукції до всього обсягу випуску продукції (грн.), а результативність процесу виробництва, як відношення фактичного обсягу випуску (грн.) до плану виробництва.

## **5.2. Модель збалансованих показників ефективності як інструмент побудови самокерованих систем**

Для оцінки фінансових результатів діяльності системи можна скористатися узагальнюючими показниками (дохід, затрати, прибуток, рентабельність доходів, рентабельність затрат...). Практика фінансового управління розглядає фінансові результати через сукупність критеріїв оцінки майнового стану, сукупність показників оцінки ділової активності, рентабельності, фінансової стійкості і платоспроможності системи, показники оцінки її стану на фондовому ринку.

Плануючи фінансовий результат, компанія має подбати про шляхи його досягнення. Одним із інструментів планування комплексного ділового розвитку системи у довготерміновому (1-3 роки) та короткотерміновому (квартал) періодах є модель збалансованих показників оцінки ефективності, що була запропонована у 1988 році Р.Капланом та Д.Нортоном [14].

*Система збалансованих показників ефективності (СЗПЕ) дозволяє:*

- сформулювати стратегію і перевести її у площину конкретних стратегічних завдань;
- керувати системою, як єдиним цілим;
- чітко і однозначно фіксувати цінність результатів праці кожного із членів команди, повніше реалізувати потенціал команди;
- забезпечити адекватне сприйняття цілей і завдань, що стоять перед кожним суб'єктом системи зокрема і командою в цілому;



- забезпечити ефективний поділ влади шляхом фіксації переліку норм, правил і принципів прийняття рішень;

- забезпечити етичність і дієву ефективність вирішення соціальних проблем;

- досягти бажаної прозорості стану системи, адекватно оцінювати її стан і передбачати можливі сценарії розвитку.

СЗПЕ дозволяє планувати, оцінювати та вимірювати стан системи у чотирьох площинах: фінансові результати, стан розвитку стосунків із клієнтами, стан протікання внутрішніх бізнес-процесів і стан розвитку персоналу системи (рис. 5.4.).

Для забезпечення розробки стратегічного плану вище керівництво насамперед зобов'язане розглянути і затвердити місію, визначити якими цінностями живе, розвивається компанія і у якій мірі дані цінності «приживлені» в організації. На підставі інформації від вищого керівництва, менеджери розвивають стратегічне мислення, - формують бачення: «Якою буде компанія в майбутньому?». Це бачення повинно чітко і зрозуміло описувати головну мету розвитку компанії.

Стратегічний план, сформульований відповідно до структури моделі СЗПЕ, зручний для використання і на етапі розвитку стратегії.

Розробку стратегічної карти здійснюють «зверху вниз». Розпочинають із формулювання фінансових цілей і визначення маршрутів, що приведуть до їх досягнення. Тобто, визначають логіку досягнення бажаного рівня. Створення карти стратегії (рис.5.6.) типово розпочинається із фінансової стратегії: «Збільшення дивідендів для акціонерів». Для розвитку фінансової стратегії розглядають і використовують два пріоритети: зростання доходів і ріст продуктивності.

Перший пріоритет, — зростання доходів, також має два компоненти:

- збільшення доходів від нових ринків, нових виробів і обслуговування нових клієнтів;

- збільшення доходу від існуючих клієнтів через більш деталізований розвиток стосунків із ними, розширення структури продажу. Наприклад, продаж нових виробів, пропозиція супутніх виробів або додаткового сервісу.

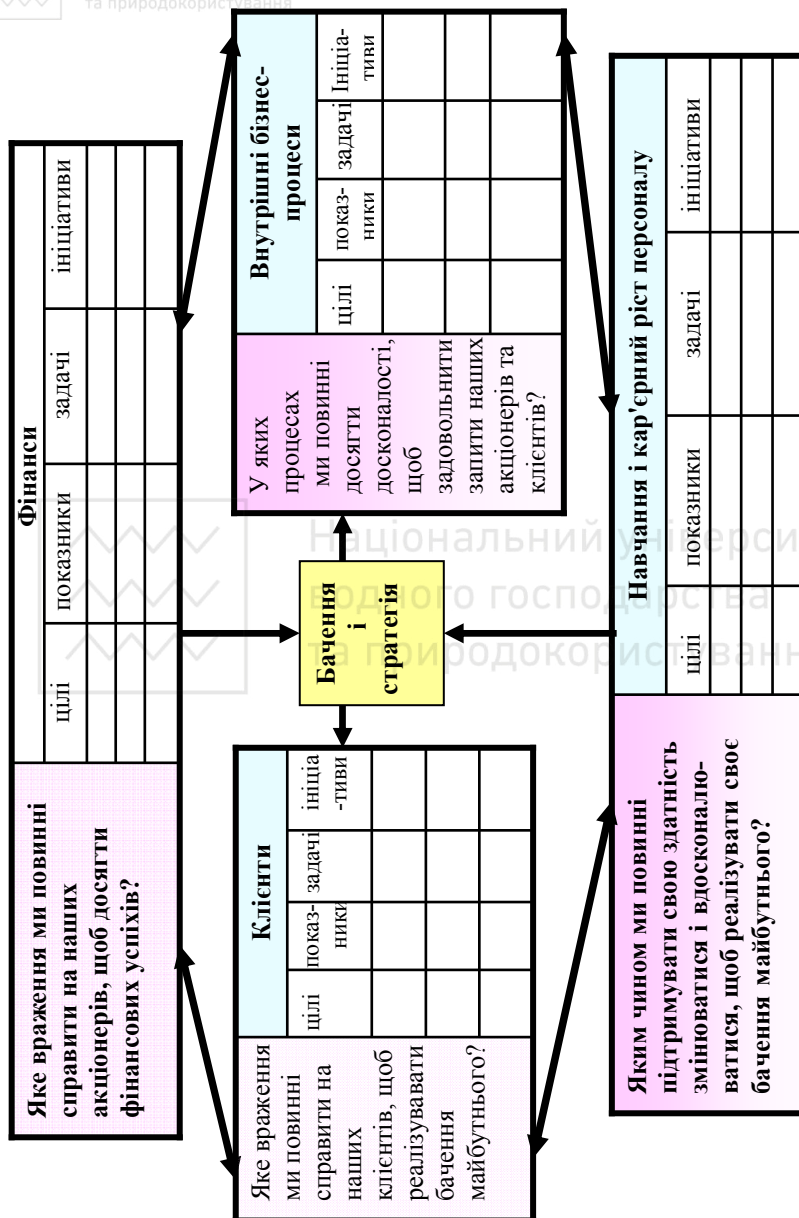


Рис. 5.4. Структура моделі СЗПЕ



Стратегія нарощування продуктивності також, як правило, має дві частини:

- скорочення структури затрат через оптимізацію розміру прямих і непрямих витрат;
- більш ефективне використання активів шляхом скорочення тривалості виробничого циклу, а відповідно і суми обігового капіталу, необхідного для підтримки даного рівня бізнесу.

Шлях реалізації стратегії росту доходів полягає у реалізації планів розвитку відношень із споживачами, тому що саме споживач є головним джерелом доходів для бізнесу. На цьому етапі планування, менеджмент компанії формулює завдання щодо залучення нових споживачів, утримання і задоволення потреб наявних, збільшення середнього розміру однієї покупки одним клієнтом. Як наслідок, логічним є планування дій щодо покращення стану протікання внутрішніх бізнес-процесів, що передбачає скорочення тривалості виробничого циклу, зменшення собівартості продукції (послуги), гарантії якості продукції, зменшення кількості невдоволених клієнтів. І, як кінцевий етап розробки плану, планують дії щодо розвитку ефективності персоналу.

Треба мати на увазі, що модель СЗПЕ має циклічний характер (рис.5.5.).

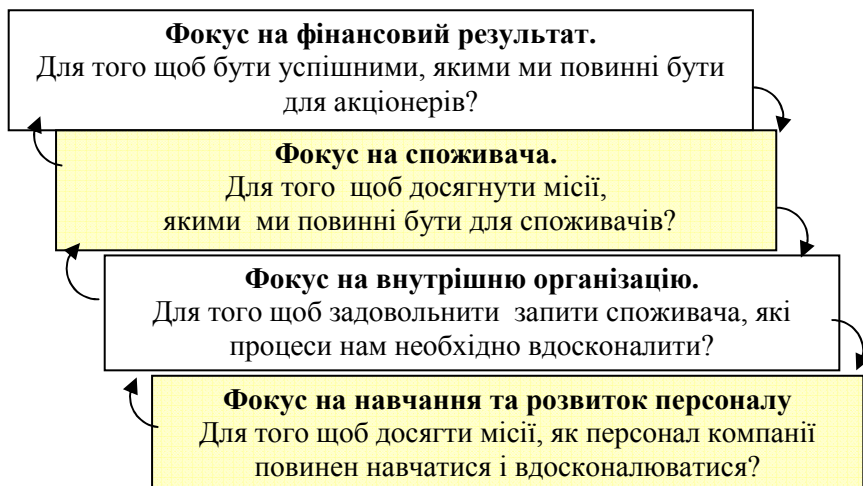


Рис. 5.5. Циклічність моделі СЗПЕ





Таблиця 5.1

**Карта стратегічних цілей і критеріїв оцінки**

**1. Фінансова перспектива** *(Як нас сприймають акціонери, співвласники).*

| Ініціативи                     | Вимірювання                                                                                       |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| • Зниження собівартості        | • Затрати на виконання однієї виробничої операції (грн.).                                         |
| • Зниження операційних витрат. | • Рівень накладних затрат (грн.).<br>• Загальні операційні видатки, як % від повної собівартості. |
| • Ріст доходів.                | • Обсяг продажу, ринкова доля, прибуток.                                                          |
| • Підвищення продуктивності    | • Дохід, створений одним працівником.                                                             |
| • Управління ризиком.          | • Дотримання вимог стандартів.<br>• Використання ресурсів із одного джерела.                      |

**2. Перспективи розвитку стосунків зі споживачами**

*(Як ми можемо бути найкращими для наших споживачів?).*

| Ініціативи                               | Вимірювання                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| • Залучення нових споживачів             | • Доходу від реалізації продукції для нових клієнтів.<br>• Ріст клієнтської бази.                                                                                                       |
| • Утримання наявних споживачів.          | • Долі ринку, збереження клієнтської бази.                                                                                                                                              |
| • Задоволення потреб наявних споживачів. | • Час доставки, якість, ціна послуги.                                                                                                                                                   |
| • Покращення споживчого сприйняття.      | • Споживча оцінка якості товарів\ послуг.<br>• Надання доданої споживчої цінності.<br>• Наявність позитивних відгуків від споживачів; імідж, репутація бізнесу в оточуючому середовищі. |
| • Прибутковість клієнта.                 | • Доля прибутку від одного клієнта.                                                                                                                                                     |



### 3. Перспектива стану внутрішніх бізнес-процесів

*(Як ми можемо бути більш ефективними та продуктивними?).*

| Ініціативи                                                                                            | Вимірювання                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Більш ефективний та продуктивний виробничий процес.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Тривалість виробничого процесу.</li><li>• Продуктивність виробничого процесу.</li><li>• Вартість доставки.</li><li>• Затрати на усунення дефектів.</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Узгодженість дій.</li></ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Час на погодження нових правил професійної поведінки</li></ul>                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Робити все правильно “з першої спроби”.</li></ul>             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Кількість помилок.</li><li>• Кількість несвоєчасно виконаних замовлень.</li><li>• Кількість невдоволених клієнтів.</li></ul>                                 |

### 4. Перспектива навчання і розвитку персоналу

*(Як ми можемо весь час „бути найкращими“?)*

| Ініціативи                                                                                                 | Вимірювання                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Залучення і втримання здібних і мотивованих працівників.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Задоволеність персоналу.</li><li>• Плинність персоналу.</li><li>• Продуктивність персоналу.</li><li>• Середній розмір заробітної плати.</li></ul>                              |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Відповідність навичок персоналу стратегії бізнесу.</li></ul>       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Оцінка навичок і аналіз причин їх відсутності.</li><li>• % працівників, що пройшли навчання.</li><li>• Кількість інновацій, що розроблені та впроваджені персоналом.</li></ul> |

Завдяки ефективності персоналу система забезпечує покращення протікання внутрішніх бізнес-процесів, які у свою чергу, будучи орієнтованими на задоволення потреб споживача, забезпечують розвиток досягнення цілей у сфері нарощування доходів та оптимізації затрат роботи системи.

Як було сказано вище, цілі повинні піддаватися обов'язковому вимірюванню. У табл. 5.1. приведено приклади формулювання стратегічних ініціатив і критеріїв їх вимірювання.

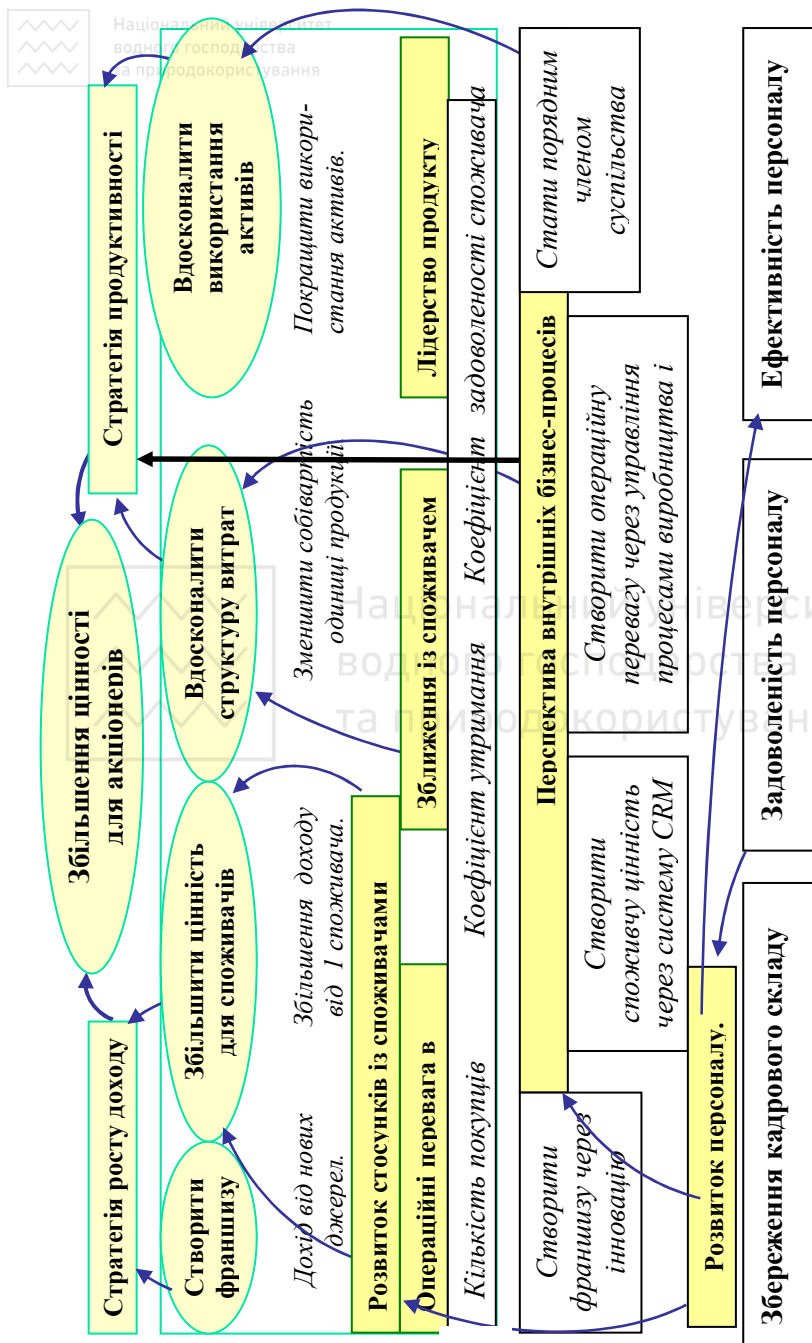


Рис. 5.6. Карта збалансованих показників ефективності ділової системи



### 5.3. Процесний менеджмент як інструмент розвитку самоменеджменту

Сучасний менеджмент при плануванні все частіше використовує теорію процесного підходу, яка передбачає розгляд будь-якої діяльності як сукупності дій (бізнес-процесів), в якій результат (продукт) однієї дії є входним потоком для іншої дії (бізнес-процесу), а кінцевий продукт містить споживчу цінність і купується споживачем.

Системи управління, що передбачає ідентифікацію (визначення) процесів, їх взаємодію, а також управління ними називають „процесним підходом” [13].

Для опису бізнес-процесу використовують наступний алгоритм:

1. Назвіть бізнес-процес (дію).

2. Ідентифікуйте головного споживача продукту дії, сформулюйте зміст вихідного продукту і критерії його вимірювання.

3. Ідентифікуйте зміст входних потоків, їх головного постачальника та критерії їх вимірювання.

4. Ідентифікуйте найменування і вимоги до ресурсів (люди, обладнання), зміст головних регламентів, яким має бути підпорядкована дія.

Впровадження процесного підходу передбачає здійснення наступних дій:

а) визначити необхідні процеси (процес має бути ідентифікований і виділений, як набір дискретних робіт);

б) визначити внутрішніх і(або) зовнішніх споживачів і вимоги для кожного із процесів;

с) встановити послідовність і взаємодію цих процесів;

д) визначити відповідальних за кожен із процесів (власників процесів) та критерії і методи оцінки, які необхідні як для забезпечення робіт, так і управління цими процесами;

е) визначити „вхідні” потоки і постачальників процесів, забезпечити отримання ресурсів та інформації, що необхідні для моніторингу і підтримки процесу;

ф) спостерігати, вимірювати і аналізувати процеси (індивід самостійно обирає форму представлення цих даних);

г) визначити управлінський вплив і ресурси, необхідні для



*процесів, і вживати необхідні заходи для досягнення запланованих результатів і постійного покращення результату процесів;*

Наприклад, ланцюжок бізнес-процесів життєвого циклу для виробничої системи (підприємства) можна уявити, як визначення потреб споживача, визначення структури споживчого ринку; створення проектної пропозиції товару, виробництво товару, доставка (продаж) товару, обслуговування клієнта, задоволення запитів споживача (рис.5.7.).



Рис. 5.7. Ланцюжок бізнес-процесів життєвого циклу

Процес продажу можна представити як наступну сукупність бізнес-процесів: відбір клієнта; залучення клієнта; продаж; після продажне обслуговування (утримання) клієнта (рис. 5.8).

Процес вивчення навчальної дисципліни також можна подати у формі ланцюжка бізнес-процесів (рис.5.9).

Перелік критеріїв, згідно із якими вимірюють ефективність і результативність протікання бізнес-процесу у кожному окремому випадку вимагає індивідуального підходу, але можна зауважити, що будь-який бізнес-процес характеризує три групи показників:

- показники процесу;
- показники продукту процесу;
- показники задоволеності клієнтів процесу;

**Показники процесу** можуть бути визначені, як числові величини, що характеризують хід протікання самого процесу (затрати часу, фінансів, ресурсів на його здійснення). Ці показники можуть бути абсолютними і відносними (доля у загальному обсязі послуг, коливання обсягів із врахуванням сезонних коливань, зміна обсягів реалізації у співвідношенні до коливань цін і тарифів, і т.д).

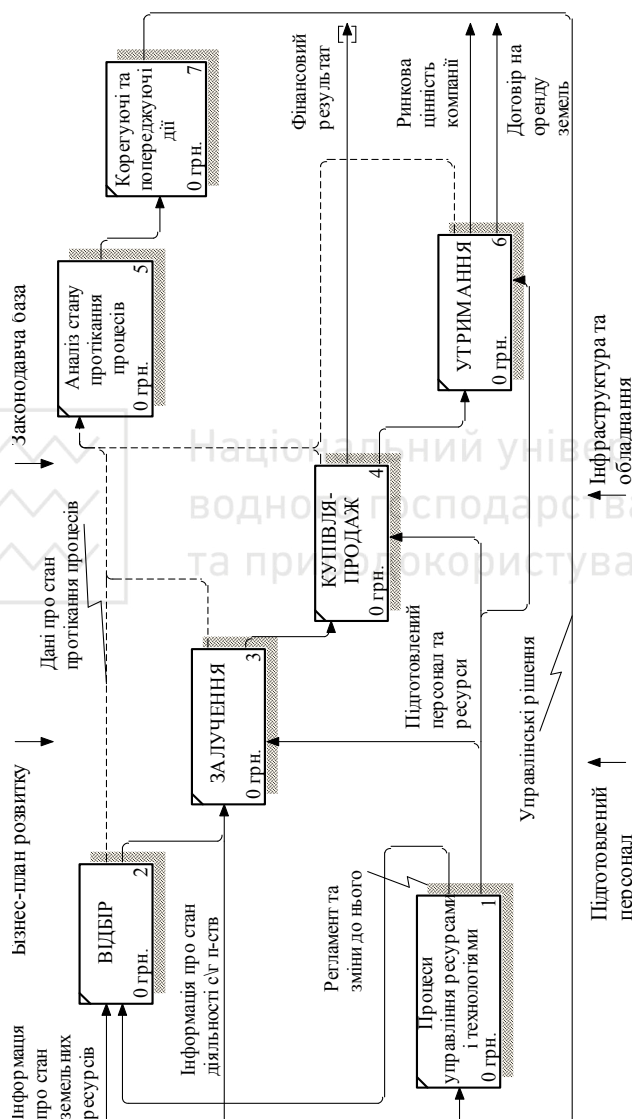


Рис. 5.8. Ланцюжок бізнес-процесів «Управління прямими продажами» (оформити договори на право оренди землі)





**Показники продукту** (послуги) - числові величини, що характеризують продукт (послугу) як результат виконання процесу (абсолютний обсяг послуг, обсяг послуг у порівнянні із замовленими або необхідними, кількість помилок, дефектів при наданні послуги, номенклатура наданих послуг, номенклатура наданих послуг у співвідношенні до необхідної і т.д.).

**Показники задоволеності клієнтів** процесу – це числові величини, що характеризують ступінь задоволеності споживача результатами процесу (виходом, послугою й т.д.). При цьому, варто розрізняти задоволеність виходом процесу внутрішнього споживача і задоволеність отриманою продукцією або послугою кінцевого споживача.

| Показники процесу             |  |                                        |                               |
|-------------------------------|--|----------------------------------------|-------------------------------|
| Якісні                        |  | Кількісні                              |                               |
| Суб'єктивні оцінки керівників |  | Абсолютні                              | Відносні                      |
| Суб'єктивні оцінки експертів  |  | Показники тривалості виконання процесу | План/факт                     |
|                               |  | Технічні показники                     | Порівняння з іншими процесами |
| Інші суб'єктивні оцінки       |  | Показники затратності                  | Питомі показники              |
|                               |  | Показники якості                       |                               |

Рис. 5.10. Класифікація оціночних критеріїв процесу

На рис.5.10. зображено спрощену класифікацію оціночних критеріїв процесу. Якісні оцінки процесу, такі як фраза керівника «процес є погано керованим», розглядати недоцільно. На основі таких показників неможливо приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Кількісні показники процесу розділяють на абсолютні та відносні. До абсолютних показників відносять показники тривалості виконання процесу, технічні показники, показники затратності та якості. Відносні





показники можуть бути обраховані на основі значень абсолютних показників процесу шляхом порівняння різних співвідношень між ними.

Найпростішим, але дієвим на практиці, прикладом розрахунку і аналізу часу виконання процесу є облік часу обробки заявки клієнта. Якщо клієнти не задоволені тривалістю цього процесу, то організація, швидше всього, буде втрачати клієнтів.

На рис.5.11. наведено приклад обліку часу виконання лінійного процесу «Виготовити проектну документацію» (виробництво меблів за індивідуальним замовленням).

### **Технічні показники процесу**

Технічні показники відображають ефективність організації процесу.

До їх переліку слід віднести показники, які характеризують технологію виконання процесу: використання обладнання, програмного забезпечення, виробничого середовища і т.д. Очевидно, що технічні показники є різними для процесів підприємств різних галузей. Поряд з цим, окремі показники можна застосувати для оцінки будь-якого процесу:

- *кількість функцій процесу, які виконують на робочих місцях;*
- *кількість персоналу, задіяного у здійсненні процесу, у тому числі керівників і спеціалістів;*
- *кількість транзакцій (передача продукту праці від одного до іншого робочого місця) за період;*
- *кількість автоматизованих робочих місць, інші.*

### **Показники затратності процесу**

Показники затратності процесу є одними із найважливіших у загальній сукупності показників.

Як систематизувати завдання відбору показників затратності процесу? Для початку необхідно уважно проаналізувати складові процесу та витрати, пов'язані із кожною складовою. На рис. 5.12 проілюстровано такий підхід.

### Контрольний лист обліку часу створення проектної документації №

|   | Назва процесу                                                                            | Продукт                                                | Отримав |   | Планове завершення процесу |   | Підпис виконавця | Факт. завершення |  | Підпис споживача |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|---|----------------------------|---|------------------|------------------|--|------------------|
|   |                                                                                          |                                                        | Дата    |   | Дата                       |   |                  | Дата             |  |                  |
| 1 | 2                                                                                        | 3                                                      | 4       | 5 | 6                          | 7 | 8                |                  |  |                  |
| 1 | Продати меблі та сервіс.                                                                 | Технічне завдання.                                     |         |   |                            |   |                  |                  |  |                  |
| 2 | Виготовити дизайн – проект та експлікацію.                                               | Експлікація замовлення із розрахунковими цінами        |         |   |                            |   |                  |                  |  |                  |
| 3 | Створити комерційну пропозицію                                                           | Комерційна пропозиція.                                 |         |   |                            |   |                  |                  |  |                  |
| 4 | Погодити із замовником комерційний пакет.                                                | Підпис клієнта та реєстрація комерційного пакету.      |         |   |                            |   |                  |                  |  |                  |
| 5 | Оформити фінансово-розрахункові документи.                                               | Прибутковий ордер, договір на оплату.                  |         |   |                            |   |                  |                  |  |                  |
| 6 | Замовити плитні матеріали та комплектуючі.                                               | Перелік замовлених матеріалів на стандарт. бланку.     |         |   |                            |   |                  |                  |  |                  |
| 7 | Створити РП на виготовлення меблів і передати його диспетчеру відділу комерції.          | Робочий проект.                                        |         |   |                            |   |                  |                  |  |                  |
| 8 | Підтвердити поставку матеріалів і комплектуючих в асортименті замовлення і за термінами. | Підпис-погодження на титульному листі оригінал-пакету. |         |   |                            |   |                  |                  |  |                  |
| 9 | Виготовити копії оригінал-пакету та передати їх диспетчеру виробництва.                  | 2 екземпляри для виробничого цеху, 1 екз. в архів.     |         |   |                            |   |                  |                  |  |                  |

Рис. 5.11. Журнал обліку часу виконання лінійного процесу



Для виміру показників повинні бути розроблені відповідні методики, що включають описи робіт щодо збору інформації про фактичні витрати на здійснення процесу, її обробки та використання.

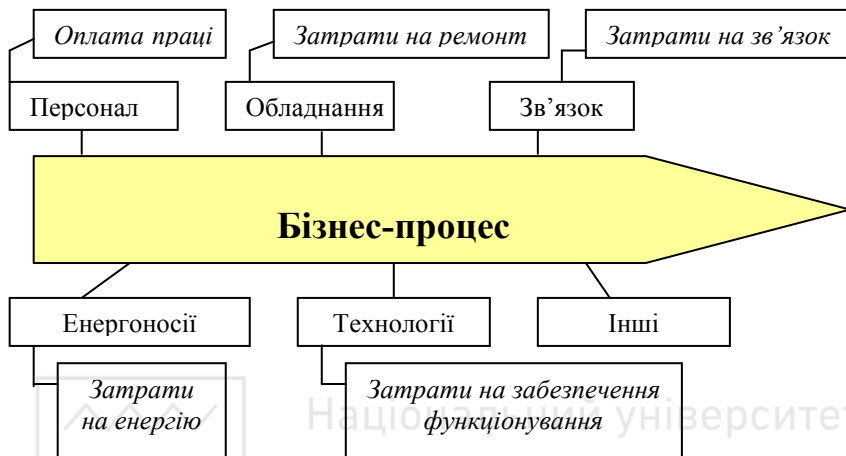


Рис. 5.12. Визначення затратних показників процесу

Діаграма Ішікави типу 5М розглядає такі компоненти затрат, як "люди", "машини", "матеріал", "метод", "контроль", а в діаграмі типу 6М до них додають компонент "середовище". Для оцінки компоненти "люди" необхідно визначити фактори і затрати, пов'язані із зручністю та безпекою виконання операцій; для компоненти "машина" – взаємодію елементів виробу, що аналізується, з машинами, що задіяні у виконанні даної операції; для компоненти "метод" - фактори, що пов'язані з продуктивністю і точністю операції, котрі виконують; для компоненти "матеріал" - фактори, що пов'язані з відсутністю змін характеристик матеріалів виробу в процесі виконання даної операції; для компоненти "контроль" - фактори, пов'язані з достовірним розпізнанням помилок у процесі виконання операції; для компоненти "середовище" - фактори, що пов'язані з впливом середовища на виріб і виробу на середовище. Приклад діаграми Ішікави приведено на рис. 5.13.

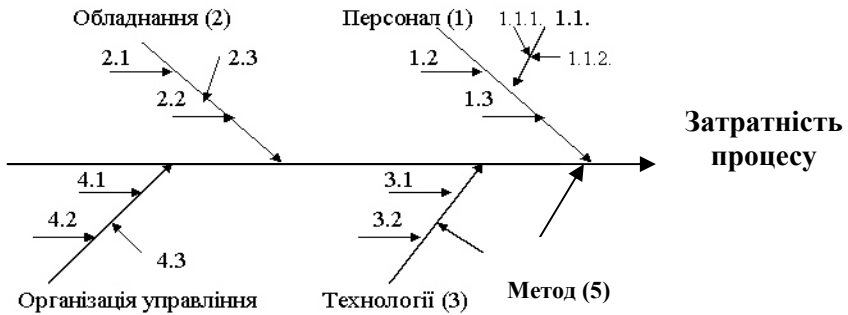


Рис. 5.13. Причинно-наслідкова діаграма Ішікави

### Показники якості процесу

Показники якості процесу є найважливішою групою показників, що характеризують процес.

Якість процесу - це його здатність задовольняти потреби своїх клієнтів на попередньо обумовленому рівні при оптимальних витратах ресурсів. Штучно створені показники, які відірвані від потреб клієнта процесу, не можуть бути інструментом для його реальних якісних поліпшень.

До показників якості процесу можна віднести:

- 1) *ступінь дефектності продукції процесу;*
- 2) *кількість повернень і рекламцій на продукцію процесу;*
- 3) *кількість скарг і рекламцій на якість обслуговування, що поступили від клієнтів;*
- 4) *кількість некомплектних відвантажень (не відповідних специфікації);*
- 5) *збереженість готової продукції;*
- 6) *кількість надзвичайних ситуацій, що зажадали оперативного втручання керівництва верхнього рівня;*
- 7) *здатність процесу швидко адаптуватися до зміни вимог замовника;*
- 8) *здатність процесу зберігати свої параметри при зміні зовнішніх умов (стабільність процесу, мінімальні варіації);*
- 9) *незалежність процесу від змін у складі персоналу;*
- 10) *керованість процесу;*
- 11) *здатність процесу до поліпшень.*



Показники 1-6 досить просто виміряти, розробивши методику збору та обробки відповідної інформації.

Показники 7-10 інтуїтивно зрозумілі, однак на практиці виміряти їх є досить складно. Можна відслідковувати зміну даних показників, аналізуючи збої у протіканні процесу, які виникають при різних зовнішніх і внутрішніх нетипових ситуаціях. Визначення причини таких збоїв може допомогти виявити напрямки поліпшення процесу.

Побудова ефективно працюючої системи показників процесу вимагає тривалого часу та зусиль. Кожне підприємство прагне створити таку систему із врахуванням специфіки своїх процесів. Слід зазначити, що система показників процесу повинна розвиватися разом із вдосконаленням самого процесу. У міру поліпшення процесу варто використовувати усе складніші, інтегровані показники.

### **Висновок**

Розуміння підходів до вибору та формулювання стратегії (теорія Р.Віттінгтона), досконалість навичок формулювання цілей та адекватний вибір критеріїв для оперативної оцінки їх досягнення, визначення шляхів і методів відбору і обробки даних з метою прийняття коригуючих і попереджуючих рішень щодо вдосконалення шляхів досягнення бажаного стану є основними складовими розробки планів саморозвитку та створення самокерованих систем.

Принцип «Все, що не вимірюється, є неконтрольованим. Все, що не є контрольованим, є некерованим» [14] є об'єднуючим у застосуванні існуючих та у розробці авторських моделей самоуправління та управління оточенням. Тому, формулюючи комплексний план саморозвитку чи плануючи окрему дію, доцільно фіксувати критерії, згідно з якими можливо оцінити їх результативність та ефективність. Застосування теорії процесного підходу, моделі збалансованих показників ефективності дозволить забезпечити ефективність самоменеджменту та самокерованість групи людей, що об'єднані спільною ціллю.

### **Запитання для контролю знань і обговорення:**

- 1. Прокоментуйте етапи, що визначають зміст і послідовність функції планування.*
- 2. Дайте визначення і охарактеризуйте відмінності функції «оцінки» та функції «контролю».*



3. Прокоментуйте циклічність моделі СЗПЕ.

4. Опишіть методику побудови карти збалансованих показників оцінки ефективності бізнесу.

5. Прокоментуйте алгоритм опису бізнес-процесу.

6. Прокоментуйте порядок застосування процесного підходу.

7. Приведіть приклади аналітичних показників оцінки фінансового стану підприємства.

8. Класифікуйте оціночні критерії бізнес-процесу.

9. Наведіть приклади і прокоментуйте зміст відносних показників виконання процесу

10. Опишіть методику визначення тривалості бізнес-процесу.

11. Опишіть методику визначення затратності бізнес-процесу.

12. Наведіть приклади критеріїв оцінки якості бізнес-процесу.

## ПРАКТИКУМ

**Тема: Планування роботи як складова самоменеджменту**

**Мета:**

- створити розуміння моделі комплексної оцінки ділового життя;
- навчитися аналізувати результати саморозвитку шляхом застосування моделі збалансованих показників бізнесу.
- сформувати вміння управляти доходами з допомогою моделей процесного менеджменту;
- сформувати план дій з розвитку ділової активності;

**Основні поняття, які використовуємо на занятті:** план, критерії, дані, інформація, система збалансованих показників ефективності (модель Р.Нортон і Д.Каплана), бізнес-процес, фінансова самостійність.

**Структура заняття:**

- колективне обговорення змісту понять «план», «алгоритм бюджетування»;
- визначення і обговорення шляхів досягнення бажаного фінансового результату особистого розвитку (робота у малих групах 4-6 чол.);
- формування і презентація моделі бізнес-процесів отримання доходів (робота у малих групах 4-6 чол.);



- обговорення моделі розвитку стосунків із клієнтами і діловими партнерами;
- система збалансованих показників ефективності (модель Р.Нортон і Д.Каплана) як модель самоменеджменту.

### **Рекомендована структура звіту про виконання роботи**

1. Ціль роботи, об'єкт і предмет дослідження.
2. Головні припущення, якими Ви керуєтеся у формуванні моделі власного фінансового забезпечення.
3. Виклад основного матеріалу:
  - *бюджет фінансового забезпечення саморозвитку на 12 місяців;*
  - *модель бізнес-процесів фінансового забезпечення саморозвитку.*
  - *короткий опис змісту бізнес-процесів;*
  - *опис вхідних потоків і вихідних продуктів бізнес-процесів моделі фінансового забезпечення саморозвитку;*
4. Висновок: застосування моделі СЗПЕ для оцінки і управління саморозвитком у професійній сфері діяльності.

### **Завдання 2**

У будь-якій компанії світу організацію роботи компанії і керування нею здійснює апарат управління. Структура апарату керування визначає склад і взаємозв'язок його підрозділів, а також характер покладених на них функцій.

Незважаючи на різноманіття існуючих підприємств і організацій, існують типові структури керування. Так, представлена на рис. 5.14. лінійна структура основана на виробничій ознаці, коли низовий рівень керування перебуває у підпорядкуванні, і підзвітний тільки одному керівникові вищого рівня. Саме в лінійній структурі найбільше проявляється ознака єдиного керівництва.

Незважаючи на переваги, лінійна структура не позбавлена певних недоліків. При її реалізації менеджери вищого рівня є надзвичайно перевантаженими рішенням різноманітних, часом другорядних, питань, що знижує оперативність керування. Робота організації при такій структурі «страждає бюрократизмом», відсутністю гнучкості у прийнятті і виконанні рішень.

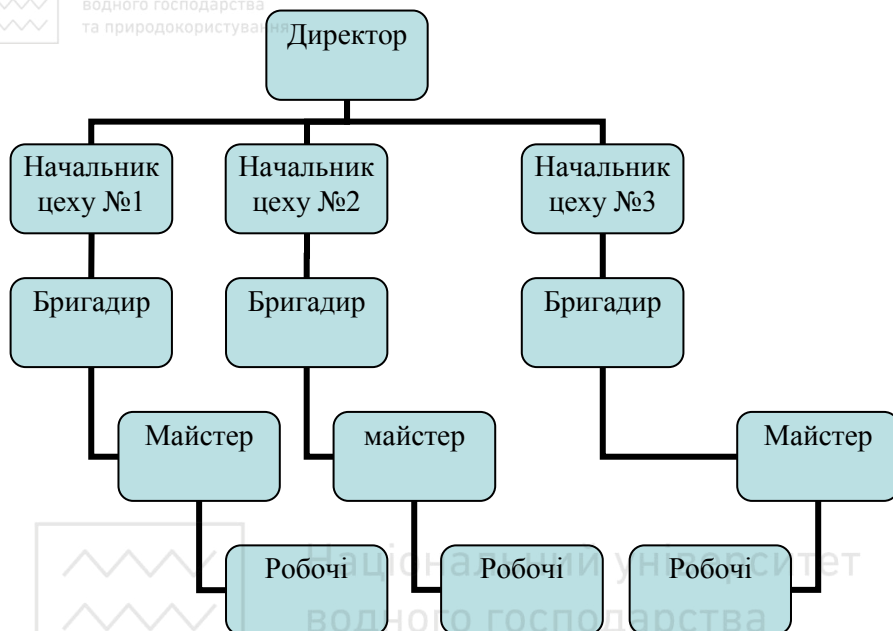


Рис. 5.14. Лінійна організаційна структура

Інший тип структури керування - функціональна структура. На відміну від менеджерів, що працюють у межах лінійної структури, змушених займатися вирішенням різноманітних проблем, тут в основу покладено ознаку спеціалізації. Кожен керівник відповідає за вирішення проблем лише в певному напрямку діяльності фірми. Це можуть бути виробництво, збут, облік, кадри і т.д. Саме у спеціалізації при стабільних ринкових умовах полягає головна перевага цієї структури. Однак, при використанні функціональної структури керування суттєво ускладнюється координація діяльності різних служб компанії, ускладнюються взаємозв'язки окремих підрозділів, «розмивається» принцип єдиноначалля.

### Завдання

Із урахуванням зазначених переваг і недоліків зазначених систем керування запропонуйте власний варіант систематизації організаційної побудови компанії.





## II. Завдання для самостійної роботи

### Аналіз стану розвитку підприємства

**Мета роботи:** Сформулювати перелік звітної інформації, яку необхідно отримати директору підприємства від керівників процесів згідно з методикою СЗПЕ для побудови і розвитку самокерованої системи.

Для побудови моделі учасники навчання розглядають ситуативну задачу, яка викладена у формі положення «Про планування, оцінку і контроль процесу виробництва і продажу меблевої продукції»

#### 1. Мета. Метою даного процесу є:

✓ *оптимізація управління організацією та виробництвом товарної продукції в необхідних обсягах в обумовлені споживачем і планом терміни;*

✓ *забезпечення економічної доцільності торгових, технологічних і господарських процесів на підприємстві.*

#### 2. Відповідальність і повноваження

Власником даного процесу є директор підприємства, який здійснює:

- *загальне керівництво підприємством, формування та координацію дій управлінського персоналу щодо реалізації оперативних завдань, обумовлених корпоративною та бізнес-стратегією, вимогами ринку та станом внутрішнього середовища;*

- *аналітичну оцінку фінансово-господарської діяльності та розвиток можливостей підприємства у нарощуванні фінансової ефективності через використання інформаційних, матеріальних і людських ресурсів;*

- *формування і розвиток складових елементів організаційної культури, спрямованої на зміцнення конкурентоспроможності підприємства на ринку.*

#### 2.1. Повноваження керівників процесу

Керівниками складових процесів є:

- *директора з комерції,*
- *директор виробництва,*
- *начальник відділу продажу.*



**Директора з комерції відповідає за:**

- координацію дій щодо планування і контролю виконання обсягів виробництва, збуту товарної продукції, постачання матеріалів, створення і виведення на ринок нових зразків продукції, в тому числі такої, що виготовлена за серійними технологіями;
- оцінку і розвиток іміджу та ринкової цінності підприємства, рівня торгового обслуговування покупців, аналіз і вдосконалення якості товарної продукції;
- обґрунтування економічної доцільності торгово-технологічних і господарських процесів на підприємстві, мінімізацію рівня економічних ризиків, пов'язаних з торгово-посередницькою діяльністю.

**Директор виробництва відповідає за:**

- управління матеріальною і соціальною складовою виробництва та забезпечення ритмічного випуску якісної товарної продукції в обсягах, обумовлених планом;
- аналіз стану виробничих процесів та управлінський вплив на усунення обмежень з нарощування загальної продуктивності виробництва товарної продукції, продуктивності виробничих ресурсів, персоналу, сировини;
- формування і розвиток організаційної культури у структурних підрозділах виробництва.

**Начальник відділу продажу відповідає за:**

- планування, організацію, аналіз і контроль об'ємів продажу і відвантаження товарної продукції в термінах кварталу, місяця;
- організацію якісного передпродажного і після продажного сервісу
- вдосконалення і розвиток джерел вхідної інформації про потреби покупців з метою здійснення маркетингових досліджень і розробки нових видів продукції;
- організацію виконання місячного плану продажу в необхідному обсязі (місячний план) та в обумовлений термін;
- оперативне управління та розвиток існуючої торгової мережі, торгового персоналу підприємства, його мотивацію та професійний ріст.



2.2. Інші службовці підприємства відповідальні за виконання робіт даного процесу в межах своїх посадових інструкцій.

### 3. Опис процесу

#### 3.1. Стратегічне планування

Директор підприємства в кінці року (до 20 листопада) на нараді щодо результатів роботи та перспектив розвитку підприємства визначає і доводить головні пріоритети корпоративної та бізнес - стратегії підприємства на перспективний рік.

Протокол наради та сформульовані пріоритети корпоративної та бізнес - стратегії підприємства є основою для річного планування функціональних стратегій.

Заступник директора з комерції до 1 грудня поточного року складає **Річну програму виробництва та продажу**, використовуючи таку інформацію:

- аналіз виконання програми випуску та продажу продукції за 11 місяців поточного року;
- інформацію про стан ринку попиту та пропозиції;
- дані про наявні контракти та договори;
- дані про незавершене виробництво та складські запаси.
- дані звіту про фінансові результати діяльності підприємства за 9 місяців поточного року.

**Річну програму виробництва та продажу** затверджує директор підприємства та передає до 15 грудня заступнику директора з комерції, директору виробництва та заступнику директора з управління фінансами.

Вищезазначені керівники доводять бізнес-стратегію та **річну програму виробництва і продаж** до відома керівників підпорядкованих підрозділів, персоналу та забезпечують до 31 грудня розробку на перспективний рік функціональних стратегій і прогноз фінансових результатів діяльності.

#### **Функціональна стратегія підприємства містить:**

- програму збуту і виробництва продукції;
- програму маркетингових проектів на перспективний рік;
- щоквартальний план продажу за обсягом та асортиментом продукції;
- програму поставки сировинних матеріалів і комплектуючих для забезпечення виконання виробничої програми;



- та план аудитів СУЯ;
- програму навчання і розвитку персоналу;
- програма заходів з охорони праці та безпеки життєдіяльності;
- програму безпеки та охорони бізнесу;
- зведений прогноз затрат і доходів підприємства;
- прогноз руху грошових коштів;
- план фінансових аудитів роботи окремих підрозділів і бізнес-процесів.

Функціональні стратегії формують та узгоджують керівниками підрозділів підприємства, які задіяні в реалізації програмних заходів та їх затверджує директор підприємства.

### 3.2. Місячне планування

Заступник директора з комерції на нараді щодо оцінки асортименту, обсягів виробництва та продажу, яку проводять кожен тиждень, визначає загальні планові цифри обсягів продажу, закупки сировини, відвантаження та випуску готової продукції на наступний період, а також здійснює поточну оцінку грошових доходів і затрат підприємства. Начальник відділу продажу на основі протоколу наради формує дані, що є основою у підготовці місячного плану обсягів випуску товарної продукції за асортиментом та програми виробництва на наступний тиждень.

**Місячні Програми виробництва і обсягів продажу** формує начальник відділу продаж до 25-го числа поточного місяця на підставі прогнозів продажу від торгового персоналу, керівника конструкторського бюро, дилерів. Після затвердження заступником директора з комерції їх передають директору виробництва, заступнику директора з фінансів та менеджеру з постачання для планування та організації своєї роботи.

Кожен тиждень у п'ятницю до 14.00 год. диспетчер виробництва на основі **програми виробництва та продажу продукції**, даних про стан виробничого циклу і узгодженої планової дати передавання продукції споживачу (замовнику) розробляє **графіки відвантаження продукції** на наступний тиждень, які передає начальникам цехів основного виробництва та інженеру з якості.

У випадку відхилення термінів відвантаження від дати обумовленої планом, диспетчер виробництва інформує, не пізніше



як за 3-4 дні до планової дати постачання, диспетчера комерційного відділу про необхідність перенесення дати відвантаження, а останній узгоджує нову дату постачання із замовником.

Причини перенесення термінів постачання, що мали місце протягом місяця, пояснює у письмовій формі в розрізі кожного замовлення диспетчер відділу продажу начальнику відділу продажу.

### 3.3. Коригування місячних програм

Якщо протягом місяця відбулися зміни на ринку збуту або надійшло термінове замовлення чи відмова від «Покупця», то зміну **Програми випуску продукції** обговорюють за ініціативою заступника директора з комерції із директором виробництва, головним технологом (якщо необхідно, то на нараді в присутності директора підприємства).

При наявності вільних ресурсів і матеріалів на складі, а також позитивному вирішенні питання в цілому, заступник директора з комерції готує **розпорядження** про зміни Програми випуску продукції (створення складського запасу, скорочення обсягів виробництва), узгоджує її з начальником виробництва, головним технологом, начальником відділу матеріально-технічного забезпечення та передає:

- диспетчеру виробництва;
- начальникам цехів;
- менеджеру з матеріально-технічного забезпечення;
- головному технологу.

### 3.4. Оцінка процесу продажу

Щоденно до 8.30 ранку диспетчер виробництва передає диспетчеру відділу продажу дані про виконання виробничих завдань за попередній день і про наявне незавершене виробництво за асортиментом і за споживачами.

Оцінку виконання **Програми продажу продукції** помісячно здійснює керівник відділу продажу шляхом обробки інформації від диспетчера відділу продажу та диспетчера виробництва.

#### Складові оцінки:

- оцінка організації і розвитку процесу продажу, в тому числі: *(виконання планових показників з обсягу продажу товарної продукції, динаміка зміни обсягів продажу щодо попереднього періоду; нові товари / загальні обсяги продажу;*



обсяг реалізації через нові канали збуту / загальні обсяги продажу; ефективність продажу (чистий дохід від продажу / сумарний дохід);

• оцінка роботи торгового персоналу і торгових посередників за критеріями:

- спостереження за ринком;
- робота торгового персоналу із клієнтами;
- виконання індивідуальних планів за обсягами продажу;

• оцінка відгуків клієнтів і споживачів про якість обслуговування, товарної продукції (терміновість, системність оцінки, причини відмов);

• сума заборгованостей за відвантажену споживачу продукцію.

**Диспетчер відділу продажу готує дані та інформацію (щомісячно).**

• оцінку даних про дотримання та відхилення фактичних термінів виконання замовлень від планових, облік переносів та їх погодження із замовником;

• аналіз тривалості виконання робіт персоналом, що задіяний в організації і створенні сервісної пропозиції.

**Диспетчер виробництва готує дані та інформацію: (щомісячно)**

• обсяг завершеного виробництва, обсягів незавершеного виробництва та відвантаження продукції;

• дані про тривалість виконання робіт, що пов'язані із доставкою, монтажем продукції у замовника та причини повторних виїздів на монтаж.

### **3.5. Оцінка процесу виробництва.**

Оцінку процесу здійснює на підставі показників та інформації директор виробництва.

**Директор виробництва оцінює (щомісячно):**

• показники ефективності управлінських дій, стану виробничих процесів і рівень загальної ефективності виробництва, виробничих ресурсів, персоналу та сировини;

• облік і дотримання норм використання матеріальних сировинних ресурсів (плитні матеріали, фурнітура), обладнання та персоналу;



- результативність робіт та управлінських рішень щодо відповідності стану обладнання вимогам технологічного процесу;
- результативність програм технічного обслуговування і ППР виробничого обладнання.

**Заступник директора з фінансів готує для директора виробництва дані та інформацію:**

- показники економічної ефективності витрат матеріалів, сировинних компонентів та аналіз їх відповідності (*щомісячно*);
- показники порівняння планової та фактичної собівартості виробництва продукції (*щоквартально*);
- показники економічної ефективності функціонування окремих структурних підрозділів (*щоквартально*);
- порівняння бюджетів операційних затрат (*щоквартально*).

**Начальник відділу продажу готує дані та інформацію:**

- про обсяги замовлень (в грн.), що передані у виробництво, обсяги відвантаженої продукції та обсяги незавершеного виробництва.

Виконавці процесу щомісячно, до 5 числа наступного місяця, оформляють у документованій формі дані стан процесу „Планування, оцінка і контроль виробництва та продажу” і передають їх заступнику директора з комерції для формування результуючої оцінки ефективності та результативності процесу.

**4. Оцінка результативності процесу**

Підсумкову оцінку показників даного процесу проводить заступник директора з комерції за критеріями:

1. Вчасність виконання замовлень і дотримання графіку відвантажень (*щомісячно*).
2. Операційна собівартість продукції (*щомісячно*).
3. Обсяг виробництва та продажу за асортиментом і за групами споживачів (*щомісячно*).
4. Виконання плану доходів і затрат, результативність пропозицій щодо їх коригування (*щоквартально*).
5. Показники економічної ефективності управлінського впливу на розвиток і вдосконалення процесу (*щоквартально*).

Оцінку результативності до 19 числа кожного наступного місяця подають директору підприємства із зазначенням причин невиконання та календарним планом дій щодо вдосконалення процесу.



## **5. Контроль процесу**

Заступник директора з комерції контролює зміст, своєчасність складання та організацію виконання річних і місячних програм виробництва і продажу, в тому числі:

- Організація виробництва товарної продукції (щомісячно, поквартально).
- Організація продажу товарної продукції (щомісячно, поквартально).
- Аналіз і коригування фінансово-економічних показників процесу виробництва та продажу.
- Розвиток персоналу.

## **6. Інформаційний продукт керівників процесу**

З метою прийняття стратегічних і поточних рішень щодо управління процесом, підготовки даних для оцінки та контролю стану процесу керівники складових процесу здійснюють аналіз даних і обробку інформації згідно з нижче приведеним переліком.

### **6.1. Заступник директора з комерції:**

1. Про фактичне виконання плану виробництва продукції (*щомісячно*).
2. Про виконання плану продажу продукції за асортиментом, за групами споживачів (*щомісячно*).
3. Аналіз реалізації пропозицій щодо розвитку обсягів продажу, товарного асортименту, економічної ефективності каналів збуту та пропозиції покращення (*щоквартально*).
4. Аналіз реалізації пропозицій щодо розвитку підприємства і організації бізнесу (*в міру необхідності, але не рідше одного разу в півріччя*).
5. Формування та стан оцінки і розвитку персоналу (*1 раз в півріччя*).

### **6.2. Директор виробництва**

1. Рівень виробничої собівартості продукції, в тому числі *порівняння планової та фактичної собівартості, динаміка зміни відношення вартості затрачених матеріалів до фонду оплати праці основних працівників, відношення вартості затрачених матеріалів до суми випущеної товарної продукції (щомісячно)*.
2. Рівень затрат виробництва, в тому числі *порівняння планових та фактичних даних, ефективність управлінських дій щодо*





*оптимізації суми затрат на забезпечення діяльності виробництва (щоквартально.)*

3. Рівень ефективності управлінських дій щодо покращення виробничих процесів і загальної ефективності виробництва, стану виробничих ресурсів, персоналу, використання сировини (щоквартально).

### **6.3. Заступник директора з фінансів**

1. Здійснює збір даних і підготовка звіту про оцінку економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства та її покращення *(в міру потреби, але не рідше 1 разу в квартал)*.

### **Рекомендована структура звіту про виконання роботи**

1. Сформулювати перелік стратегічних ініціатив розвитку підприємства згідно з моделлю СЗПЕ.

2. Сформулювати і описати перелік індикаторів (оціночних критеріїв) для оцінки поточного стану реалізації ініціатив. Зафіксувати періодичність їх відбору та форму документування.

3. Побудувати у форматі  $IDF_0$  використовуючи програмне забезпечення BPWin ланцюг бізнес-процесів, що описує управління компанією.

4. Сформулювати у форматі EXCEL і описати форми документування даних для оцінки стану фінансових результатів, стану розвитку компанії із клієнтами, розвитку внутрішніх бізнес-процесів і розвитку персоналу.



## УПРАВЛІННЯ МИСЛЕННЯМ І САМОМЕНЕДЖМЕНТ

- *Визначення, термінологія і підходи до вирішення проблеми*
- *Підходи до мислення*

### 6.1. Визначення, термінологія і підходи до вирішення проблеми

Наявність сформульованого плану саморозвитку та прагнення його реалізації природньо викликає перешкоди на шляху просування до бажаного стану. Одним із критеріїв ефективності самоменеджменту є спроможність особистості вирішувати проблемні ситуації.

Вирішення проблеми є надзвичайно важливим дійством, але досить часто менеджери, які їх вирішують, не правильно розуміють безпосередній зміст проблеми. У цій темі описано поняття проблеми, термінологію, що пов'язана із цим визначенням і підходи до вирішення проблеми.

Першим кроком у вирішенні проблеми є власне безпосереднє *визначення змісту проблеми*. Досить часто люди, які прагнуть вирішити її, забувають про цей крок.

У формулюванні змісту проблеми доцільно використовувати такі терміни: *ціль, ситуація, проблема, причини в цілому та причини, які піддаються усуненню, пропозиція, рішення*. Для успішного вирішення проблеми важливим є однозначне формулювання усіма членами соціальної групи цих термінів. Часто дехто сприймає формулювання пропозиції або причини як безпосереднє формулювання проблеми. Насправді, пропозиція - це лише етап у вирішенні проблеми. Формулювання самої проблеми має негативне забарвлення, тоді як формулювання пропозиції є позитивним за змістом. Як правило, ми не беремо до уваги таких, здавалося б, дрібниць, але саме вони забезпечують власне ефективність і результативність у вирішенні проблеми.

Існує велике розмаїття підходів до мислення: стратегічне, емоційне, реалістичне, емпіричне мислення і т.д. Сам термін «підходи до мислення» означає те, як ми мислимо. Якщо ми обираємо адекватну конкретній ситуації модель мислення, то вирішення проблеми, як правило, стає ефективнішим.



## **Визначення проблеми**

*Проблема – це невміння зрозуміти послідовність дій або організаційних заходів, виконання яких, безумовно, дозволить досягти поставленої мети. Причина проблеми завжди полягає у відсутності знань щодо практичного досягнення поставленої цілі.*

Проблема визначається ціллю, яку ми ставимо. Якщо Вам потрібні гроші, але у Вас їх є недостатньо, тоді виникає проблема. проте, якщо Вам гроші не потрібні, то невелика кількість грошей не є проблемою. Як правило, начальник виробничого цеху оцінює стан справ коефіцієнтом використання часу (відсоткове відношення між відпрацьованими годинами та загальною кількістю робочих годин). Тому він дозволяє собі організовувати власну працю і працю підпорядкованого персоналу незалежно від замовлень комерційного відділу. Так стає можливим виробництво більшої кількості продукції, ніж замовлено, і створення надлишкових запасів. Надлишкові запаси можуть бути проблемою для генерального директора підприємства, але для керівника виробничого цеху це не є проблемою.

Якщо у менеджерів формулювання цілі є різним, то вони сприймають одну і ту ж ситуацію також неоднозначно. Хтось може бачити в ній проблему, а для когось вона буде відсутня. Для того щоб визначити проблему, люди, які займаються її вирішенням, тобто керівники, повинні насамперед усунути відмінності у формулюванні цілей кожним із учасників групи. Забувши про цей етап, керівники стикаються із додатковими ускладненнями при подальшому розвитку подій щодо вирішення проблеми. Тому, приступаючи до вирішення проблемної ситуації, розпочинайте розгляд її вирішення з формулювання цілі і формулювання змісту самої проблеми.

Важливо чітко і однозначно формулювати терміни, що пов'язані з процедурою вирішенням проблеми (рис. 6.1.).

### **Ціль**

Ціль – це те, чого ми хочемо досягти, ким ми хочемо стати внаслідок певної сукупності дій у певному проміжку часу. Це є достатньо зрозумілим. Але при безпосередньому вирішенні проблеми забувають про необхідність на першому етапі її вирішення уточнити або чітко сформулювати ціль. Без чітко визначених і зрозумілих цілей неможливо однозначно говорити про



зміст ситуації, зміст самої проблеми та зміст причин, що її обумовлюють.

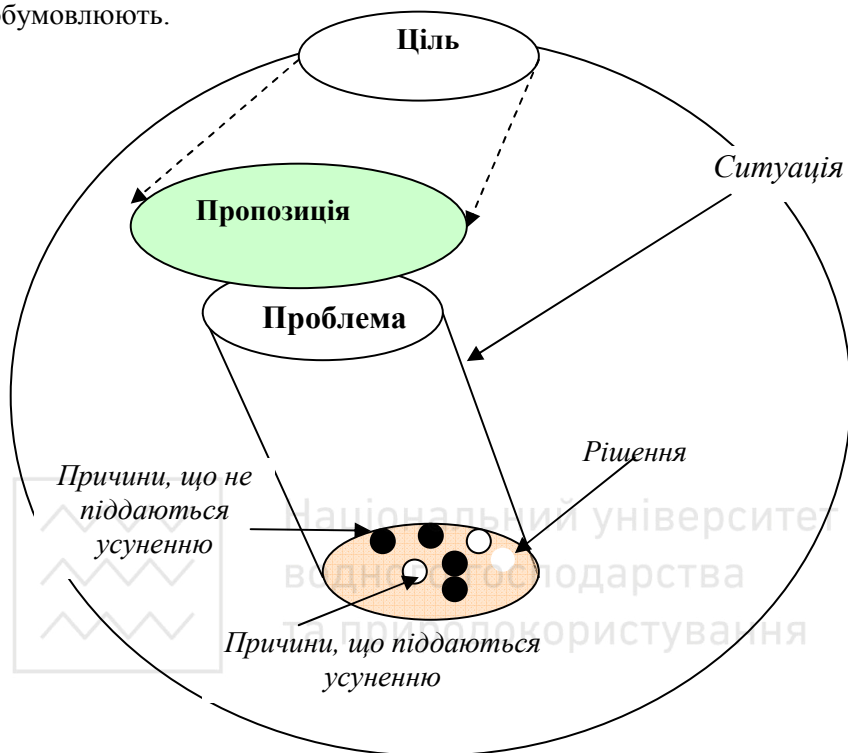


Рис. 6.1. Терміни, що пов'язані з процедурою вирішення проблеми

### Ситуація

Ситуація – це те, що визначається обставинами, які склалися. Ситуація не є однозначно ні “доброю”, ні “поганою”. Тому ситуацію важливо ідентифікувати і сформулювати якомога об'єктивніше. Як правило, сама ситуація ніколи не є проблемою. Є грубою помилкою у процедурі вирішення проблеми вважати будь-яку ситуацію проблемною. Перед визначенням проблеми необхідно неупереджено і чітко оцінити, зрозуміти зміст елементів ситуації. Без об'єктивної ідентифікації і формулювання змісту ситуації вирішення проблеми набирає вузького і упередженого значення. Це призводить до її вирішення через суб'єктивні застереження і відстрочує в часі саме вирішення проблеми.



## **Проблема**

Проблема - це наявність окремих складових ситуації, що не можуть бути об'єднані наявним формулюванням цілі. Якщо менеджери знехтують відмінностями у формулюванні цілі, то охопити зміст проблеми неможливо. Якщо цілі учасників сформульовано із відмінностями, то одна і та ж ситуація може сприйматися одними людьми як проблемна, а для інших вона не буде такою.

## **Причина**

Причина – це все те, що спричиняє проблему. Інколи проблема виникає тому, що при її вирішенні не розрізняють окремо змісту причин і змісту проблеми. Але, оскільки проблема частково формулюється ситуацією, то її формулювання є більш загальним у порівнянні із причиною. Іншими словами, причини - це конкретніші факти, які частково інформують про зміст проблеми. Якщо не розділяти причини і проблеми, то вирішення останнього не може бути результативним. Ідентифікація конкретних причин і фактів, що спричиняють проблему, є обов'язковим і суттєво важливим кроком у процедурі її вирішення.

## **Причина, що може бути усунена**

Причина, що може бути усунена, є частиною всіх причин. При вирішенні проблеми важливо насамперед сконцентрувати увагу на причинах, які можуть бути усунені. Визначення причин, які можуть бути усунені, - це ще один важливий крок у вирішенні проблеми. Але досить часто люди просто не виділяють із сукупності причин тих, які можуть бути вирішені. Якщо намагатися усунути причини, які не можуть бути усунені, то матиме місце не результативне витрачання часу. Усунення частини причин дозволяє у новому ракурсі розглядати зміст проблемної ситуації в цілому та зміст її складових. Ідентифікація причин, які можуть бути вирішені, це ще один корисний крок, щоб зробити вирішення проблеми ефективнішим.

## **Пропозиція**

Пропозиція за змістом формулюванням є протилежною до формулювання проблеми. Якщо проблема полягає в тому, що немає грошей, то пропозиція передбачає формулювання відповіді на запитання: «Як отримати їх». Інколи, при вирішенні проблеми, не знають як сформулювати пропозицію. Фразу “нам потрібні гроші”,



сприймають як пропозицію. Важливо пам'ятати, що формулювання проблеми має негативне забарвлення, а поняття пропозиції у своєму формулюванні є позитивним.

### **Рішення**

Рішення - це конкретно визначена дія, що спрямована на вирішення проблеми. Вона визначається усвідомленим сприйняттям пропозиції. Інколи, при рішенні проблеми, пропозиції не розвивають у конкретно визначені дії. Формулювання пропозиції не є рішенням. Для рішення проблеми необхідно трансформувати пропозиції в перелік конкретних дій.

## **6.2. Підходи до мислення**

Мислення – опосередковане та узагальнене пізнання об'єктивної реальності шляхом створення уявлення про зовнішній світ, його моделей або окремих образів.

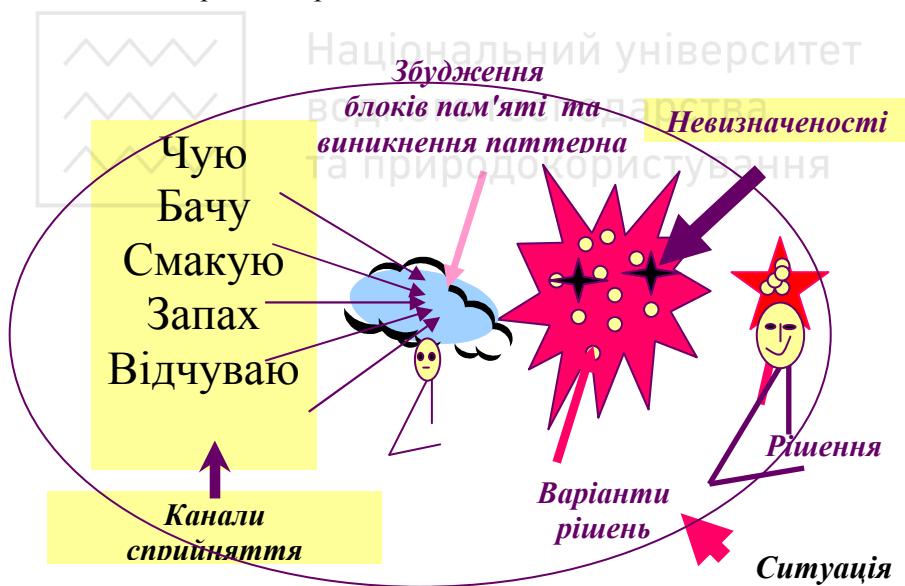


Рис. 6.2. Модель мислення

Мислення - це самоосвітня система, що дозволяє вхідній інформації організовуватися у паттерни. Паттерн створюється із послідовності вхідної інформації та використовує її для розвитку



думки (рис. 6.2). Перший факт змінює стан думки так, що другий факт асоціюється або зв'язується із ним. Таким чином, паттерни формуються, стають міцнішими і домінуючими у подальших судженнях людини.

Мислення передбачає створення моделі проблемної ситуації і висновку всередині самої моделі. Модель створюється із різних структур репрезентації знань, що містить довгострокова пам'ять людини.

У даній темі розглянуто 14 моделей мислення (рис. 6.3). Для ефективного вирішення проблеми важливо обрати модель мислення, адекватну ситуації, що склалася.

Виділимо три основні групи моделей мислення:

- *систематизований підхід;*
- *мислення для прийняття рішень;*
- *ефективне мислення.*

### **Систематизований підхід до мислення**

Якщо ми мислимо систематизовано, то ми уникаємо розпорошеності у своєму мисленні. Якщо ж у нас немає систематизованого методу, то процедура вирішення проблеми розпорошує наші можливості. Розглянемо 5 моделей систематизованого мислення: *раціональне мислення, системне мислення, причинно-наслідкове мислення, умовне мислення і метод п'ятиразового "чому"* (винахід фірми "Тойота").

#### **• *Раціональне мислення***

Раціональне мислення - це одна із поширеніших моделей вирішення проблеми. Її можна структурувати за допомогою алгоритму, що включає 7 етапів.

1. *Сформулюйте ідеальну ситуацію*
2. *Ідентифікуйте ситуацію на даному етапі*
3. *Порівняйте ідеальну ситуацію з теперішньою, а потім сформулюйте зміст проблеми.*
4. *Ідентифікуйте причини, що породили дану проблему.*
5. *Сформулюйте альтернативні рішення для усунення причин.*
6. *Оцініть і виберіть перспективні альтернативні рішення.*
7. *Прийміть остаточне рішення.*

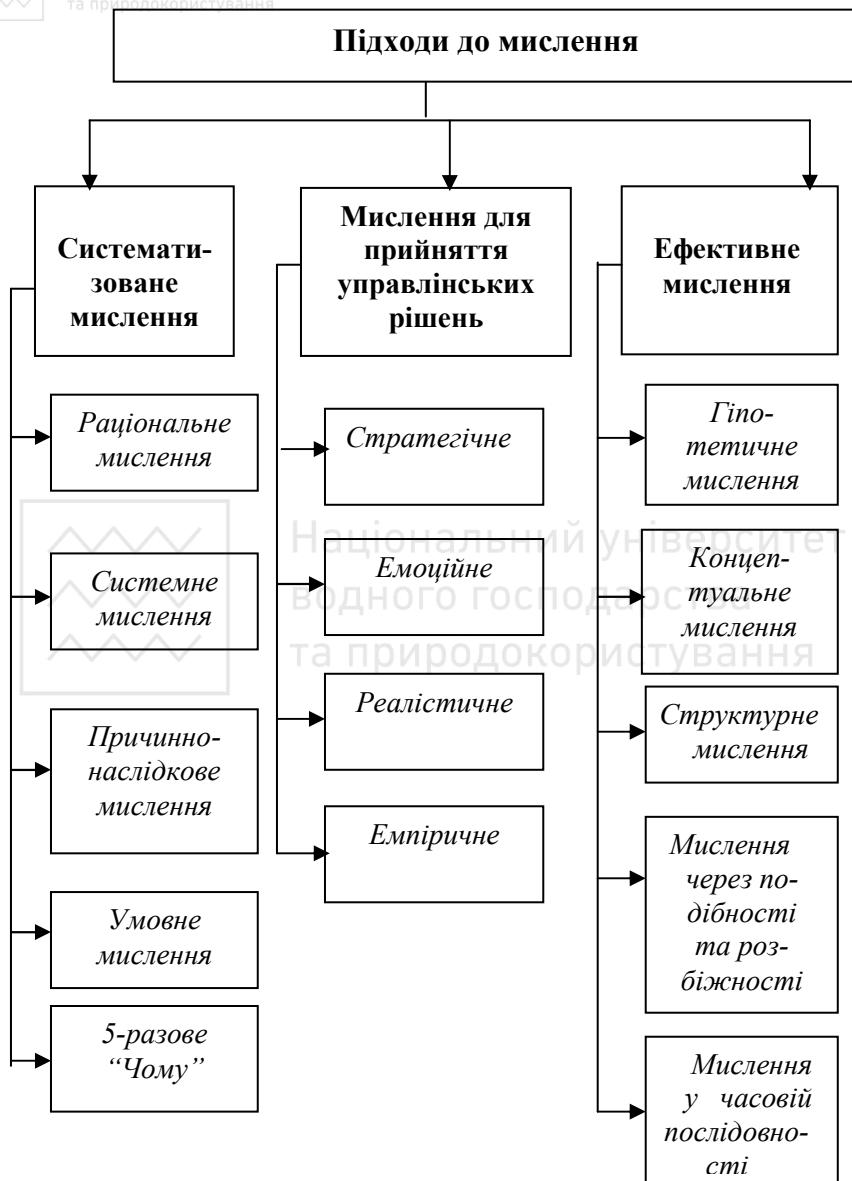


Рис. 6.3. Класифікація моделей мислення





Модель раціонального мислення можна застосовувати, як універсальний інструмент рішення проблем.

- **Системне мислення**

Модель системного мислення в процедурі вирішення проблеми є більш науковою, ніж модель мислення раціонального. Вона передбачає розгляд ситуації через ідентифікацію та формулювання складових системи, що спричиняють проблему та їх аналіз шляхом розгляду стану функції кожного із елементів системи. На рис. 6.4. зображено модель системи та її роботу.

Шляхом трансформації вхідних потоків ми отримуємо вихід. Але вихід не обов'язково є кінцевим результатом і він може відрізнятись від цілі. Різниця може бути спричинена зовнішніми та внутрішніми причинами.

Ми не можемо змінити зовнішні причини, але ми можемо впливати на внутрішні причини. Наприклад, коли ми хочемо пограти великий теніс, то ціллю є гра у великий теніс.

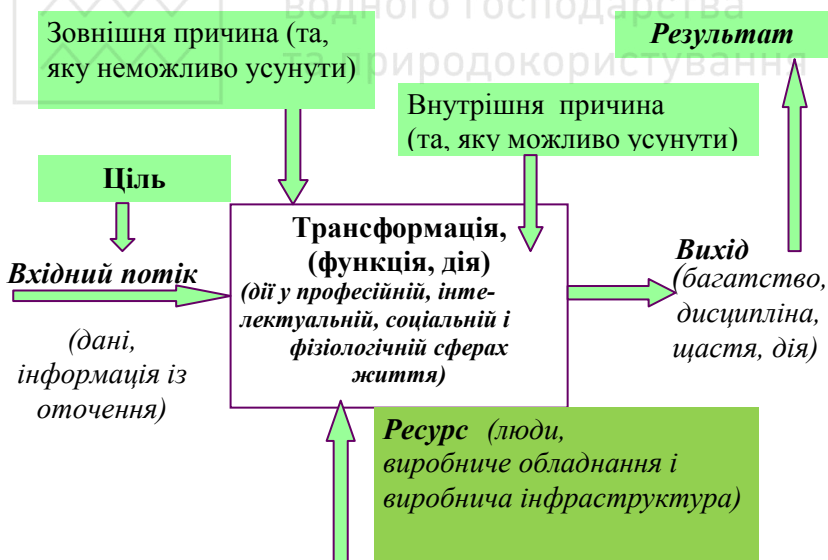


Рис. 6.4. Модель системного мислення



Виходом може бути дія, щастя від спілкування із партнером у грі, фінансовий результат, розвиток дисциплінованості... Вихід визначається ціллю. Якщо ми не вміємо грати у великий теніс, то ця ситуація спричинена внутрішніми причинами, на які ми можемо впливати для отримання бажаного виходу. Якщо ми не можемо грати в гольф, оскільки погана погода, то погода буде зовнішнім фактором, на який ми не можемо впливати. Якщо ж ми не можемо грати в гольф тому, що забули спорядження для гри вдома, то це можна виправити, і цей фактор є внутрішнім.

Прикладом системного мислення може бути теорія міжнародного стандарту ISO 9001-2007 щодо вимог до побудови і функціонування системи управління якістю (Рис. 6.5).

Системне мислення є зрозумілою і корисною моделлю вирішення проблем, про що свідчить світовий досвід побудови управління організацією та бізнесом згідно з рекомендаціями і вимогами вищезгаданого стандарту.



Рис. 6.5. Модель СУЯ згідно з положеннями ISO 9001:2007

- **Причинно-наслідкове мислення**

Традиційно ми визначаємо зв'язок між причиною і наслідком. Як правило, знайшовши причину, ми думаємо, що вже вирішили



проблему. Встановлення причинно-наслідкового зв'язку є лишень одним із методів рішення проблеми в цілому або ж одого із її етапів.

- **Умове мислення**

Теорія Гри, - це типова модель умовного мислення. Коли ми думаємо, ідентифікуємо та описуємо всі можливі ситуації, які можуть трапитися, готуємо рішення для всіх них, то цей процес називають умовним мисленням.

- **П'ятиразове “чому” від компанії “Тойота”**

На підприємстві “Тойота” від працівників вимагають мислити через пошук відповіді на п'ятиразове ЧОМУ. Це називають адаптацією причинно-наслідкового мислення. Якщо працівник думає ЧОМУ і знаходить відповідь (причину), то він намагається у себе знову запитати «Чому?». Так повторюється 5 разів. Протягом цих 5 разів причини розділяють на складові елементи, групують їх та приймають рішення про шляхи усунення причин і вирішення проблеми.

### **Мислення для прийняття управлінських рішень**

Щоб створити цінність з допомогою мислення, ми повинні знати, правильним чи ні є те, про що ми думаємо і як ми думаємо. Для ефективного прийняття управлінських рішень доцільно використовувати такі моделі розвитку мислення: *стратегічне, емоційне, реалістичне та емпіричне мислення*.

- **Стратегічне мислення**

Упереджена сконцентрованість є головною умовою для реалізації моделі стратегічного мислення. Якщо ситуацію оцінювати через її відповідність цілям, то мислення і рішення будуть стратегічними. Стратегія не є обов'язково продуктом стратегічного мислення. Історично, багато стратегів, а саме Конфуцій у стародавньому Китаї, Б.Наполеон, М.Портер демонстрували стратегічне мислення під час реалізації стратегії.

- **Емоційне мислення**

У діяльності організації обов'язковим елементом є емоційний аспект. Організаційні лідери часто оцінюють правильність або ж неправильність ситуації, опираючись на емоційний стан персоналу.



Вони вважають, якщо учасники позитивно сприймають ситуацію, то вона є правильною.

- **Реалістичне мислення**

*а) розпочинайте з того, що ви можете робити*

*б) зафіксуйте основну причину проблеми*

Ці дві умови є надзвичайно важливими. “Початок” є дуже важливим, навіть якщо справа є невеликою за обсягом робіт. Не обов’язково розпочинати з головної частини. Навіть якщо почати з легшої частини, то згідно з моделлю реалістичного мислення такий початок є хорошим варіантом рішення. Після того як почали, необхідно знайти ключові фактори, що дозволять зробити вирішення проблеми якомога ефективнішим. Як правило, 80% проблем спричинені лише 20% причин. Якщо ми зможемо знайти основні 20% причин, то ми зможемо досить легко вирішити 80% проблеми.

Друга складова реалістичного мислення вимагає пошуку, фіксації і аналізу основних причин, що визначають зміст проблеми.

- **Емпіричне мислення**

Якщо розглядати правильність або неправильність ситуації, базуючись на попередньому досвіді, то це означає, що ми використовуємо емпіричне мислення. Інколи цей тип мислення дуже залежить від минулого досвіду. Навіть якщо ситуація суттєво змінилася. Але, якщо виникають ідентичні ситуації, то чому б не використати для досягнення успіху перевірені знання та досвід.

### **Моделі ефективного мислення**

Для ефективного мислення пропонується декілька моделей: *гіпотетичне мислення, концептуальне мислення, структурне мислення, мислення через подібності і відмінності, мислення у часовій послідовності.*

- **Гіпотетичне мислення**

Якщо менеджер спроможний швидко та без особливих ускладнень зібрати необхідні дані та інформацію, то він спроможний досить ефективно вирішити проблему. Але швидко зібрати всю необхідну інформацію неможливо. Як варіант розвитку мислення, - модель гіпотетичного мислення, яка не вимагає збору всієї інформації. Менеджер висуває гіпотезу, базуючись на



інформації, яка є доступною для нього у даний момент. Після того як гіпотеза висунута, використовують мінімум аргументів для її захисту. Якщо перша висунута гіпотеза підтверджується, то відпадає необхідність продовжувати збір даних та інформації. Якщо ж гіпотеза не підтверджується, то висувається нова гіпотеза, яка знову формулюється на підставі існуючої інформації. Дана модель є досить зручною, оскільки не вимагає витрат часу на збір надлишкових, часто непотрібних даних та інформації. Це дозволяє діяти свідомо та швидко.

#### • **Концептуальне мислення**

Вирішення проблеми не обов'язково має бути логічним чи раціональним. Творчість і гнучкість – це також варіанти вирішення проблеми. Неможливо однозначно ідентифікувати та описати ці варіанти. Перелік рекомендацій лише підкаже, що є корисним для творчості і гнучкості в розвитку концептуального мислення:

- *візуалізація ідей, думок;*
- *документування, запис всього, що думаємо;*
- *використання карток, схем, запис і оформлення ідей різними способами (логічна схема, малюнок, метафора);*
- *змінювати позиції, форми і точку зору на ситуацію як фізично, так і шляхом зміни відправної точки в роздумах*

Уяву можна розвивати без її деталізації з допомогою слів та логіки. Але для спілкування з іншими, для передачі і пояснення своєї уяви, необхідно використовувати саме силу слів і логіки. Тому після того, як сформульовано ідею, необхідно її літературно викласти, пояснити. Без пояснень модель концептуального мислення не може бути дієвою.

#### • **Структурне мислення**

Щоб зрозуміти складну ситуацію, доцільно уявити її структуру подібно до дерева рішень (рис. 6.6.). Це дозволить чіткіше усвідомити її. При цьому, вищий рівень повинен бути більш абстрактним, а нижній – більш конкретним. У вирішенні складних ситуацій корисним є відмежування абстрактних ситуацій від конкретних. Дуже часто менеджери, що залучені до вирішення проблеми, не можуть чітко сформулювати складові елементи ситуації. Саме структурування складної ситуації збільшує ефективність вирішення проблеми.

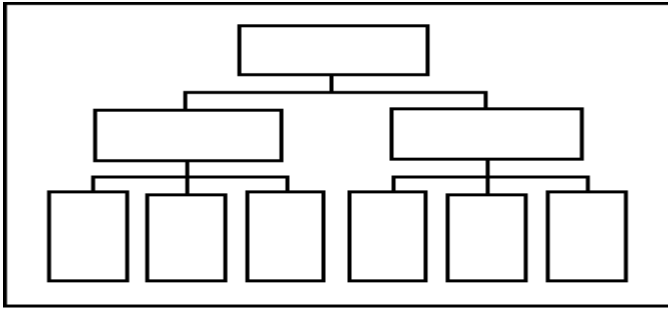


Рис. 6.6. Структуризація рішення

• **Мислення через подібності та розбіжності**

Якщо ми бажаємо бути творчими, то не доцільно розглядати подібності. Якщо ж нам потрібно резюмувати ідеї, то ми повинні концентрувати свою увагу на подібностях. Якщо ж ми одночасно працюємо із подібностями та відмінностями, то вирішення проблеми стає суттєво ускладненим.

• **Мислення у часовій послідовності**

Мислення, що базується на часовій послідовності, є досить зручним тоді, коли менеджери заблукали в процедурі вирішення проблеми. У такому випадку доцільно спробувати розвивати думки, базуючись на розвитку подій від минулого до майбутнього і уточнювати зміст попередніх і теперішньої ситуацій.

**Висновки**

Прийняття управлінського рішення є однією із головних складових управлінської праці та самокерування. Компетентність менеджера у застосуванні різноманітних підходів і моделей мислення дозволяє свідомо приймати рішення та діяти в умовах невизначеності, бути чутливішим до необхідності проведення змін, діяти із порушенням укладених правил. Це дозволяє йому повніше використовувати розмаїття робочої сили, бути більш наполегливим у виконанні поставлених завдань. Творчий підхід до ведення справ дозволяє менеджеру об'єднуватися та керувати творчими групами, що сприяє його інноваційності та життєвому успіху.



### **Запитання для контролю знань і обговорення:**

1. *Опишіть зміст основних термінів процедури вирішення проблеми.*
2. *Назвіть відмінності між поняттями «причина» та «пропозиція».*
3. *Опишіть зміст поняття «ситуація»?*
4. *Розкрийте зміст моделей мислення для прийняття управлінських рішень.*
5. *Прокоментуйте зміст моделей систематизованого мислення?*
6. *Розкрийте зміст моделей ефективного мислення.*
7. *Прокоментуйте роль мислення в побудові самокерованих соціальних систем.*

## **ПРАКТИКУМ**

### **Тема: Управління мисленням і самоменеджмент**

#### **Мета:**

- *створити розуміння застосування різних підходів до мислення для управління іншими та саморозвитком;*
- *отримати навички проведення аналізу ситуації;*
- *навчитися формулювати рішення для вирішення проблемної ситуації.*

**Основні поняття, які використовуємо під час заняття:**  
*проблема, відповідальність, складові поняття відповідальність, ціль, причина, рішення систематизоване мислення, мислення для прийняття управлінських рішень, ефективне мислення.*

#### **Структура заняття:**

- *колективне обговорення змісту понять мислення, проблема, ціль, причина, пропозиція, ситуація;*
- *формулювання студентами рекомендацій та обговорення прикладів висловлених думок щодо приналежності їх до певного стилю мислення у контексті: «Застосування системи збалансованих показників ефективності у самоменеджменті»;*
- *формулювання та презентація складових проблемної ситуації на прикладі ситуативної задачі «Випадок у компанії Officetech».*
- *формулювання варіантів вирішення проблемної ситуації, що описана в ситуативній задачі «Випадок у компанії Officetech».*



### Випадок у компанії Officetech

Компанія **Officetech** виготовляє офісне обладнання для міністерства внутрішніх справ і структур малого бізнесу. Кілька місяців тому вони почали виробництво PFS 1000, окремого продукту, що функціонує як кольоровий принтер, кольоровий сканер, кольоровий копіювальний пристрій і факс. PFS 1000 розглядався як “лідер ринку” через універсальність своїх функціональних можливостей, доступної ціни та інноваційності. Але ці сподівання, поряд із репутацією фірми, як виробника якісної продукції, призвели на початковому етапі до серйозного провалу в наповненні ринку новим продуктом, тому що виробництво Officetech відставало від попиту.

Спочатку Генеральний директор Officetech, **Микола Самсон**, був надзвичайно стурбований через наявний ринковий дефіцит і вимагав від директора виробництва, **Георгія Динамівського** наростити обсяги виробництва. Однак **М.Самсон** різко змінив свою поведінку, коли чергова звітність показала, що рівень повернень і рекламаций на реалізовані PFS 1000 в чотири рази вище звичної норми виробництва. Оскільки під загрозою опинилася репутація **Officetech**, **п.Самсон** вирішив приділити вирішенню проблеми персональну увагу. Він також вирішив, що найшвидший спосіб діагностувати проблему й уникнути типових зволікань через покладання відповідальності за наявність даної проблеми на певний відділ, буде запрошення зовнішнього консультанта, експерта з цих питань.

Для дослідження проблеми **М.Самсон** запросив експерта **Сергія Пекаря**. Генеральний директор та експерт погодилися, що у свій перший тиждень перебування на підприємстві доцільно поспілкуватися з головними спеціалістами, щоб максимально (наскільки це буде можливо) проаналізувати проблему. Через невідкладність проблеми, **М.Самсон** пообіцяв експерту, що він буде мати повний доступ до необхідної інформації і співпрацю від усіх працівників. Помічник генерального директора негайно інформувала всіх інженерно-технічних працівників про те, що вони повинні співпрацювати і допомагати експерту всіма доступними способами.

Наступного ранку **Сергій** вирішив почати своє дослідження, обговоривши проблему якості з окремими керівниками і





операторами виробництва. Він почав з оператора пункту кінцевої зборки **Теодора Алкельмана**. Теодор прокоментував: *«Я отримав вчора розпорядження генерального директора і, якщо щиро, то проблема з якістю PFS 1000 мене не дивує. Одна з проблем, яку ми маємо в кінцевому монтажі, – це проблема корпусу. Як правило, будь-яка справа має вершину і фундамент. Проблема, яку ми маємо, полягає в тому, що всі вузли, які ми прагнемо розмістити в одному корпусі ще не співіснували разом. Звичайно, ми повинні змусити їх працювати разом. Я впевнений, що це вимагає додаткових зусиль у роботі, і тому не вважаю проблему з якістю випадковою. Мене також не здивувало б, якби якась одна із проблем була вирішена випадково або якийсь випадок не зруйнував систему.*

*Я повинен також зауважити, що ми не мали подібних проблем з нашим старим постачальником. Але ми почали працювати із неперевіреним новим постачальником комплектуючих, який запропонував нам комплектуючі дешевше на 1 \$ за одиницю і зараз маємо проблему... Можливо це і є причиною незадовільної якості?»*

Зустріч з Теодором продовжувалась близько години, і після завершення Сергій вирішив, що для успіху і конкретності необхідно опрацювати зроблені нотатки, поки повністю пам'ятав їх зміст, а лише після того продовжити зустрічі.

Після завершення роботи із записами експерт зустрівся зі **Стефаном Морганом**, оператором виробництва друкованих схем-панелей. Експерт знайшов Стефана, коли оператор устаткування, використовуючи шаблон, розміщував компоненти типу інтегральних схем, конденсаторів і резисторів на панелі монтажною схеми перед пайкою. Підійшовши ближче, експерт відрекомендувався Стефану і запитав: "Чи Ви можете допомогти мені...?"

Стефан відповів: *«Ми маємо проблеми у виготовленні плат управління для PFS-1000. Проектувальники розмістили компоненти щільніше, ніж це було реально для їх компонування. Як наслідок, провідники компонентів постійно згинаються. Я сумніваюся, що більше, ніж у 25% усіх плат, компоненти встановлені належним чином. У результаті ми витрачаємо велику кількість часу, заново оглядаючи всі панелі і, затрачаючи додаткові зусилля, переробляємо їх. Також, через значне відставання виробництва*



*панелей і великої кількості переробок, ми пробуємо використовувати устаткування приблизно на 20% інтенсивніше, ніж допустима норма його завантаження. Це призводить до збільшення поломок обладнання. Я думаю, що при восьмигодинній зміні механізми працюють нормально тільки 6-7 годин.*

*Щодо суті Вашого питання. Щоб визначити причини проблеми з якістю дефектних панелей, необхідно визначити ймовірну головну причину. Ми намагаємося знаходити і виправляти всі дефекти, але огляд і переробка плат є дуже стомлюючим процесом, і працівники витрачають багато додаткового часу. Крім того, ми постійно знаходимося під тиском необхідності прискорення постачання плат на кінцеву зборку. Найбільше я шкодую за тим, що я не мав достатньої кількості інформації і повноважень, коли створювали дослідні зразки PFS 1000. Дослідні зразки створили досвідчені техніки з використанням насамперед ручної праці. На жаль, дослідні зразки побудовані тільки для того, щоб інженери-проектанти отримали зворотний зв'язок на свій проект від замовника. Якби вони показали експериментальні зразки деяким людям з виробництва, вони зробили б пропозиції щодо змін. Це зробило б проект зручнішим для виробництва."*

*Сергій вирішив наприкінці дня поговорити з директором виробництва **Георгієм Динамівським**. Директор погодився з твердженнями Теодора і Стефана та детально коментував причини того тиску, що він відчув через необхідність збільшити обсяги виробництва: "Суть у тім, що ніхто не співпрацює. При закупках ми змінюємо постачальників, щоб заощадити кілька доларів, і це закінчується виробництвом товарів, непридатних для використання. Наші інженери проектують продукт, який ми не можемо якісно виготовити. Нам необхідно працювати разом".*

*Наступного дня експерт вирішив розвинути зібрану інформацію. Він спочатку зустрівся із керівником служби постачання **Віктором Рейманом**. Коментуючи причину проблеми якості комплектуючих, Віктор відповів: «Питання переключення на інших постачальників... Це дало економію в 1.04 \$ за одиницю. Це ніби не багато, але якщо помножити це на 125 000 одиниць, що ми очікуємо продати цього року, - то це виявляється досить істотно. Ці хлопці з виробництва думають, що світ обертається навколо них. Я співчуюю їх проблемам, і планую під час чергової зустрічі з*



*постачальником обговорити наявну проблему. Це має бути через два тижні».*

Після завершення зустрічі з Віктором, Сергій вирішив зустрітися з керівником конструкторської служби. На шляху, біля торгового автомата, він упізнав у перехожому робітника, що стояв поруч зі Стефаном і виконував операції набирання монтажних схем. Експерт вирішив поговорити з робітником, який назвав себе **Джоном**. Він розповів, що два тижні тому він працював у відділі відвантажень готової продукції. Робітник, що виконував дану операцію перед Джоном, звільнився через велике виробниче напруження. Джон не проходив ніякого формального навчання з виконання операцій на новому робочому місці, але зауважив, що консультивати і перевіряти його роботу протягом дня пробував Стефан. Це робили для покращення справи і Джон цінував допомогу Стефана. Але інспектори ВТК почали виставляти претензії Стефану і він відчував, що вони завжди дивляться на нього з підозрою.

Потім Сергій зустрівся з керівником проектно-конструкторського відділу **Дмитром Карвелою**. Дмитро сказав: *«Ви повинні по команді шефа діагностувати причину низької якості. Тиск, який ми як конструктори, постійно відчуваємо, полягає в скороченні часу на проектування. Два роки тому виробництво факс-машин, принтерів, сканерів і копіювальних пристроїв було окремим устаткуванням. Тепер із появою PFS-1000 усі ці функціональні можливості втиснуті в один корпус, який не набагато більший, ніж перший принтер. Це означає, що допуски компонування деталей готового виробу повинні бути набагато щільнішими і монтаж продукту у виробництві є звичайно складнішим. Тому виробничники проявляють своє невдоволення. Якщо ми хочемо вижити, то вони повинні здійснити виробництво нашого спільного продукту. Адже конструкторський відділ зробив свою роботу. Ми розробили проект компактного офісного обладнання, створили експериментальні зразки, створили доказ можливості виконання проектних робіт. Тепер завдання хлопців з виробництва - зуміти повторити це серійно. Ми зробили все, що можемо і повинні були зробити, і тепер маємо право очікувати від них продукції».*



Щоб завершити свій другий день, Сергій вирішив зустрітись з керівником служби контролю якості Борисом Лінником. Борис прокоментував: *«Найголовніше для мене, як керівника служби контролю якості. – це переконати іншу частину організації у важливості питання якості. Кожен впевнено “пудрить мізки” щодо важливості якості, а коли підходить кінець місяця, то ріст обсягів виробництва завжди залишається головним пріоритетом. При цьому, я офіційно назначений відповідальним за якість, не маю ніяких формальних повноважень щодо виробничого персоналу. Інспектори з якості, що інформують мене, роблять не набагато більше, ніж просто оглядають виріб і бірку на відповідність специфікації, щоб потім мати можливість відправити продукцію на ремонт або переробку. Якщо чесно, то я цілком розділяю теперішній неспокій Генерального директора щодо якості і готовий тісно працювати з Вами, щоб забезпечити якісне виробництво на **Officetech**».*

### **Рекомендована структура звіту про виконання роботи**

1. Ціль роботи, об'єкт і предмет дослідження.
2. Головні припущення, якими Ви керуєтеся у формуванні рішення проблемної ситуації, що описана у ситуативній задачі «Випадок у компанії Officetech».
3. Виклад основного матеріалу:
  - ідентифікуйте зміст основних елементів проблемної ситуації, що склалася в компанії Officetech.
  - підготуйте, як залучений експерт, не менше 5 варіантів презентацій рішення проблеми із якістю продукції, використавши найбільш придатні моделі мислення, що запропоновані Вам у даному посібнику.
4. Висновок:
  - викладіть власне розуміння щодо застосування стилів мислення у реалізації політики самоменеджменту;
  - що б Ви зробили у минулому іншим чином, якби тоді знали те, про що дізналися внаслідок вивчення даної теми?



## **ЕТИКА І СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА**

- *Етика поведінки і праці менеджера*
- *Етичні принципи ведення бізнесу*
- *Соціальна відповідальність менеджера і бізнесу*

### **7.1. Етика поведінки і праці менеджера**

**Етика** – це наука про мораль, моральність, зобов'язання людей щодо суспільства, держави, навколишнього природного середовища, стосовно інших людей.

Етика включає набір принципів, що дозволяють оцінити поведінку людини або групи людей як правильну або неправильну. Стосовно до само менеджменту та менеджменту - це принципи моральної оцінки поведінки людини щодо колективу організації, партнерів, споживачів, конкурентів, органів влади. Принципи визначають, що добре у поведінці менеджера, а що погане; що може і повинен він робити з погляду моралі, а що не повинен, навіть якщо це і не порушує закону.

На відміну від нормативної поведінки менеджера, регламентованого писаними законами і правилами, етичні норми не можуть бути закріплені законодавчо й тому не є обов'язковими. І разом з тим, дотримання цих норм впливає на успішність менеджменту, а їхнє порушення здатне завдати непоправної шкоди організації.

Як неетичний менеджмент можна навести приклад таких розповсюджених явищ [1, с. 252]:

- вибір як мети організації свідомо аморальних орієнтирів у надії, що процес їхнього досягнення буде цілком етичним («засоби виправдують мету»);
- неетичні методи досягнення досить шляхетних цілей («ціль виправдує засоби»).

У ряді випадків етичні норми відповідають нормативним, що полегшує їх виконання. Наприклад, дотриманням законів (закопослушність - це етично).

Аморальними і одночасно суперечними закону є обман, шахрайство, корупція, злочинство, завдання матеріальних збитків, зловживання службовим становищем, наклеп, вимагання,



підrobка документів, безвідповідальне відношення до роботи, свідоме порушення правил техніки безпеки...

У більшості випадків етичність поведінки менеджера не регламентується законодавчо. Прикладами порушення моральних норм, що не тягнуть за собою карного переслідування, але є неприпустимими у менеджменті, можуть служити [1, с.252]:

- приховування відкриттів і винаходів (якщо це вигідно фірмі);
- нехтування здоров'ям і почуттями персоналу;
- недотримання даного слова;
- порушення усної домовленості;
- аморальна поведінка в побуті;
- підбір кадрів за принципом «особисті знайомі, родина»;
- плітки, інсинуації (підступні слухи);
- приниження підлеглих;
- приниження перед начальниками;
- відмова від прийнятих зобов'язань;
- отримання подарунків від підлеглих і зацікавлених осіб;
- розкриття службових і комерційних таємниць;
- розкриття джерела інформації, отриманої довірчим шляхом;
- неповернення боргу в обумовлений термін.

Етичні принципи менеджменту не є чимось непорушним, остаточним. Суспільний, культурний, соціальний розвиток, а також економічний розвиток пред'являє до менеджера все більш нові моральні вимоги.

Сьогодні у коло етичних норм менеджменту входять:

- *нетерпимість до класового, расового або національного антагонізму;*
- *повага до жінки, визнання її рівноправності із чоловіком;*
- *повага до ветеранів і людей похилого віку;*
- *повага до влади і керівників;*
- *повага до результатів чужої праці;*
- *повага до чужого горя;*
- *прагнення до чистоти і порядку;*
- *охайність в одязі.*

Порушенням етичних норм вважають:



- *неповага до фізичної обмеженості іншої особи;*
- *неповага до чужої думки (якщо вона перечесть Вашій);*
- *неповага до науки, освіченості, чужого досвіду;*
- *порушення правил громадської поведінки;*
- *обговорення якостей і вчинків людини у її відсутність;*
- *нестриманість, брутальність, лайка.*

Прямим обов'язком менеджера є забезпечення у поведінці персоналу організації (і насамперед у власній) дотримання принципів етики. Для цього необхідно планувати і систематично проводити роботу з вивчення етики менеджменту, морального виховання колективу, контролю за дотриманням етичних норм.

## 7.2. Принципи етики бізнесу

**Етика бізнесу** – наукова дисципліна, яка є синтезом теорії етики і теорії ведення бізнесу, що описана такими дисциплінами, як організаційна поведінка, економіка, право, стратегічний менеджмент, фінанси, облік, маркетинг...

Одним із найпоширеніших жартів щодо етики бізнесу є думка про те, що словосполучення „етика бізнесу” є суперечливим у самому поєднанні слів. Щось типу „мокрого вогню” чи „швидкої черепахи”... В кожному жарті, як відомо, є доля жарту. Все інше правда. Цей жарт відображає голу правду про те, що бізнес-діяльність асоціюється якщо не з жорстокою, то принаймні із жорсткою поведінкою її суб'єктів у відношеннях між собою. Мовляв, як взагалі можна говорити про етику в умовах конкуренції, боротьби за виживання, пресингу з боку владних структур і т. д.?

Але на рівні здорового глузду, ми всі розуміємо, що для зростання ефективності бізнес-діяльності слід „добре ставитися до людей”, принаймні до більшості із них. Публічне заперечення важливості і дієвості у міжлюдських стосунках турботи, дружби, чесності викликає природне обурення. У загальнолюдському сприйнятті такі заперечення сприймаються як прояв цинізму і зневаги до людства в цілому. Бізнес, який базується на довірі, завжди залишається для нас привабливішим, бажанішим. Але рівень довіри між сторонами взаємодії може бути неоднаковим у зв'язку з різним рівнем поінформованості про суть справи...

Напевно, думки, що викладені у двох попередніх абзацах, не можуть бути сприйняті читачем за абсолютну істину?! Тому, перш





ніж перейти до обговорення принципів етики бізнесу, спробуємо пояснити причину двулкості, яка має прояв у діях і судженнях людини.

Розумовий і моральний капітал людини можна розділити на дві частини. Перша, яка не може бути передана іншим, продана або вимінена, є різною у кожного індивіда. Саме вона формує індивідуальну оригінальність, унікальність людини, формує особистість. Друга частина піддається вільному обміну і формується із немотивованих, безвідповідальних почуттів, пристрасті, що є спорідненими для більшості членів суспільства. Цю мінова частина капіталу, на шкоду його першій частині, формує, накопичує і розвиває натовп. Прояв юрбою колективних емоцій і почуттів може бути як грубим, так і великодушними. Але, як правило, це прояв в дуалістичному вимірі елементарних і безпосередніх почуттів, що будять основу людської симпатії або неприязні. Цінності натовпу часто розвивають унікальність персональних цінностей.

Розвиток інформаційних технологій, стирання географічних кордонів зробили можливою підміну свідомої діяльності індивідів несвідомою діяльністю натовпу. Людина у натовпі проявляється у розумовому відношенні на рівні набагато нижчому, ніж окрема особистість. Впливати на поведінку соціуму, а відповідно і на мислення, поведінку окремої людини, що знаходиться під впливом натовпу, є набагато простіше.

Як наслідок, вплив більшості, що об'єднана у натовп, призводить до розмивання, роздвоєння першої частини розумового і морального капіталу особистості. Людина все частіше ловить себе на фактах, коли її думки, слова і дії є несумісними між собою та суперечливими.

Етика бізнесу, як одна із моделей самоменеджменту та організації праці менеджера, дозволяє людині уникнути такого роздвоєння, ефективно розвивати індивідуальну унікальність і не зливатися із натовпом.

Кожна людина є носієм і виразником цінностей (будь-що, що ми визнаємо як важливе для себе), має набір того, що вважає „добром” чи „злом”. Дії людини є керованими саме цінностями, що домінують у її свідомості. За кожною людською дією можна завжди уявити „благо”, яке й змусило людину діяти саме так.





Суб'єктивно людина може вважати благом все, що завгодно, а в об'єктивному значенні благом для неї буде лише те, що відповідає її „природі”. Саме для визначення цієї кількості благ людині дається розум. Мудрість полягає в розумному використанні речей (благ). Людська особистість наділена також волею. Саме спроможність розуму та волі людина є домінуючими у виборі мети власної дії та способів її досягнення. Розум має знання, воля — свободу. Ці категорії є вирішальним у прийнятті рішення індивідом.

Знання та воля людей як індивідумів, так і соціальної спільноти формулюють зміст принципів етики, які кожен з нас свідомо чи позасвідомо, ефективно чи неефективно демонструє у життєвій та діловій практиці.

Оригінальність, чіткість і зрозумілість етики бізнесу досягається через усвідомлення і реальне дотримання трьох принципів:

- *принцип економічної доцільності;*
- *принцип ситуативності;*
- *принцип індивідуальної відповідальності.*

### **Принцип економічної доцільності**

Перше, що визначає напрямки дій для всіх представників підприємництва та бізнесу, ріднить і об'єднує несхожих між собою людей, — це підпорядкування думок та дій принципу економічної доцільності. Даний принцип природно впливає із природи самої діяльності. Його суттєве порушення об'єктивно позбавляє людину можливості займатися улюбленою справою, бізнесом.

Принцип економічної доцільності розглядають не як такий, що однозначно домінує над усіма думками і вчинками людини ділового світу, а як «обмежувач знизу». Можна керуватися безліччю різних мотивів, орієнтуватися на самі різні цінності, але в остаточному підсумку рішення має бути економічно доцільним такою мірою, щоб результат не створював загрози існуванню самому бізнесу.

У сучасних умовах економічна доцільність бізнесу далеко не завжди підпорядкована правилу: «Прибуток будь-якою ціною». Набагато частіше домінує друге правило: «Бізнес з метою задоволення потреб і запитів споживача. А головним критерієм оцінки спроможності бізнесу задовольняти потреби і запити споживчого ринку виступає фінансовий результат».



Чому друге правило є суттєво вигіднішим для бізнесу? З вигодою обдурити іншу людину, як правило, вдасться тільки один раз. І тому, як тільки бізнес стабілізується, обростає постійними покупцями, а ринок наповнюється фірмами-конкурентами, що виробляють товари-аналоги - обманювати стає економічно невигідно. Кращою є філософія: «Продавати товари, що не повертаються покупцям, які знову повертаються».

Бізнес звинувачують у максимізації прибутків (правило економічної доцільності) шляхом наполегливого лобіювання власних інтересів у органах державної влади, прагненні до монополізації, ухиленні від податків і т.п. Але варто пам'ятати і таку думку: «Там, де говорять про суми понад 50 мільйонів доларів, бізнес закінчується. Починається політика». Іншими словами, тоді перестають діяти принципи і правила бізнесу. Включаються принципи, етика і правила політичної діяльності. І прямий обов'язок держави - обмежити можливості такого впливу, встановлюючи строгі та дієві закони, що регламентують лобістську діяльність, протидіють утворенню монополій, злочинних економічних угруповань і т.п.

#### **Принципи етики бізнесу**

- принцип економічної доцільності;
- принцип ситуативності;
- принцип індивідуальної відповідальності.

На сучасний бізнес лягає тисячі обвинувачень про те, як він обкрадає свою державу і громадян, шляхом ухилення від сплати податків.

*Власник діючої мережі автомагазинів міста розповів мені таку історію: «Мене завжди турбувала дилема: мати успішний бізнес і жити з відчуттям, що ти постійно порушуєш закони». У якийсь момент я сказав собі, сказав головному бухгалтеру: «Усе робити максимально законно. ...Сплачувати всі податки і обов'язкові платежі, якими б величезними вони не виявилися». Ми спробували так працювати. Через кілька місяців нашої бізнес-діяльності на фірму «завітали» працівники податкової інспекції. Не маючи підстав для виставлення предметних претензій, її представник запропонував мені перерахувати гроші з рахунку компанії в залік майбутніх платежів податку на додану вартість, тому що під загрозою виконання плану доходів до місцевого бюджету..? Я відкрив сейф, у якому лежала готівка, і сказав: «Беріть стільки,*



*«скільки вважаєте за необхідне чи Вами бажане». І вийшов із кабінету. Через декілька секунд представник податкової інспекції залишив кабінет, а згодом і офіс, не взявши жодної гривни.*

Цінності особистості є вищими, ніж їх нам пропонує натовп... Справа не тільки в розмірах податків, але й у тім, як побудована податкова система.

У наведеному прикладі, поряд із принципом економічної доцільності, важливим є прагнення підприємця до «законопослухання». Подібні соціально значимі цінності набагато більше поширені в середовищі бізнесу, ніж це традиційно подають нам ЗМІ. Керівники бізнесу набагато більше, ніж це звичайно прийнято вважати, стурбовані соціальною відповідальністю бізнесу.

Легко помітити, що принцип економічної доцільності і соціальної відповідальності бізнесмена у багатьох ситуаціях можуть виявитися протилежно спрямованими векторами поведінки і, отже, не завжди легко поєднуються. Це ставить людину в досить складну ситуацію вибору. Хтось забороняє собі думати про соціальну відповідальність і легко знаходить аргументи в підтримку своєї позиції, хтось, навпаки, може надмірно захопитися соціальними проектами і забути про розвиток своєї справи.

Основною формою соціальної «добродійності» бізнесу є не спонсорська допомога і не меценатство, а створення робочих місць, висока оплата праці (за результатом), впровадження інновацій та інша повсякденна робота бізнесу. Що ж до всього іншого, то це справа смаку. Головне, не порушувати баланс економічної доцільності. І коли в результаті підприємницької діяльності бізнес отримує суттєвий прибуток, то це право його власників розпоряджатися ним так, як вони вважають за необхідне.

### **Принцип ситуативності**

Принцип ситуативності є логічним продовженням і розвитком принципу економічної доцільності. При цьому, його зміст суттєво визначається інноваційною природою бізнесу, що найчастіше змушений діяти не в стандартизованих ситуаціях, а в умовах високої невизначеності. Для вирішення бізнес-ситуації немає єдиного розробленого алгоритму, і щораз це завдання індивідуального вибору підприємця або менеджера.

Тут важливо пам'ятати дві аксіоми:



1. При детальному розгляді, у кожної людини проявляється своя, у чомусь несхожа на будь-яку іншу, система етичних принципів. Так і у світі бізнесу, не існує універсальної і «правильної» етики. Те, що ми живемо в середовищі спільної культури, у чомусь зближує систему наших етичних правил і нашого найближчого оточення. Але у бізнесі неминучі контакти із носіями протилежних культур, традицій і систем етики;

2. Самі етичні системи динамічні в часі. Вони змушені пристосовуватися до вимог життя, до зміни обставин. Цей факт є типовим і закономірним для бізнесу.

Розглянемо принцип відносності на прикладі.

*Ситуація звела разом три жінки з метою приготування спільного обіду. У них було, здавалося б, все необхідне: крупа, сіль, приправи і навіть сірники. Не було тільки дров.*

*Розійшлися вони в різні сторони з метою їх пошуку. Одна жінка принесла 4 поліна, інша - 3, а третя дров не знайшла. Вона знайшла і принесла 100 грн.*

*Приготували жінки юшку, поділили її нарівно та й з'їли. Потім стали ділити гроші. Ділили-ділили, сперечалися, та ні про що не домовилися. Як же поділити ці гроші справедливо?»*

Однозначно, що поділ грошей буде різним, якщо ми використаємо різні підходи до формулювання справедливості.

- **Ідея соціальної рівності.** Справедливість сприймається як абсолютна рівність. Всі люди повинні отримувати однакові блага і робити однакові витрати.

- **Соціалістична справедливість.** «Кожному за результатами праці». Обов'язки повинні бути розподілені згідно з можливостями кожного з членів колективу, а блага, - згідно з їх потребами.

- **Утилітарний підхід у стосунках.** Головне, що ми вижили і залишилися у дружніх стосунках.

- **Капіталістична справедливість:** «А якою є ціна дров у даному регіоні?»

- **Індивідуальна відповідальність.** Я вчинив так, як вчинив, не тому, що так прийнято поступати, і не тому, що так роблять інші. Я вчинив так, навіть не тому, що так поступають всі інші. Просто ситуація була унікальна у своєму роді, і я зробив свій вибір, взявши відповідальність на себе.



Менеджер у своїй діяльності повинен пам'ятати про принцип ситуативного підходу до оцінки ситуації. Це дозволить забезпечити успіх справи власної та успіх оточення. У тому числі й за рахунок розвитку етики ділових стосунків.

### **Принцип індивідуальної відповідальності**

Усі люди народжуються із рівними правами та можливостями, і головний обов'язок держави в цьому сенсі - забезпечити таку рівність. Але реалізація людьми власних прав і можливостей визначає індивідуальний вибір і відповідальність кожної людини. І тільки від неї самої залежить, яких результатів вона домагається на своєму життєвому шляху.

Як правило, права однієї людини завжди тісно пов'язані із відповідними обов'язками інших людей. Права передбачають автономність і рівність людей, вільне обрання шляхів і ресурсів для досягнення обраної мети. Однозначно із розвитком прав ми паралельно розвиваємо і відповідальність залученого персоналу та інших складових бізнесу і організації, що зосереджені у внутрішньому та зовнішньому для неї середовищі. Головним інструментом розвитку відповідальності є побудова корпоративної організаційної структури ведення бізнесу. Для цього створюють організацію – структуру чітко визначених і відкрито застосовуваних формальних взаємостосунків через поділ праці, ієрархію влади та відповідальності, підписання договорів, контрактів. Контракт дає можливість ідентифікувати персональну відповідальність сторін, що задіяні у розбудові організації та бізнесу. Дотримання умов підписання контракту, – відсутність примусу, повнота поінформованості сторін, чіткість і конкретність у визначенні прав та обов'язків сторін, дозволяє максимально ефективно використати матеріальний та нематеріальний ресурс, яким володіє установа (організація).

Бізнес побудований «на чесному слові» – це все-таки не природне внутрішнє правило етики побудови стосунків, а швидше це позитивні винятки, що стають все частішими, з іншого, базового правила: *«Нормою ділових стосунків є формулювання юридично оформлених всебічних договорів, що містять точні і конкретні вимоги сторін щодо виконання ними зобов'язань угоди»*. І це цілком зрозуміло. Кожен учасник бізнесу має власний інтерес. Тому постійно існує ймовірність виникнення спокуси ухилення від усно



обумовлених «правил», якщо у свідомості учасника домовленостей проявиться розуміння іншої більшої вигоди.

Кожен персонально відповідає за власну справу. І, якщо людина недостатньо добре знає законодавство, та підписує ділову угоду із обмеженням власних інтересів і вигод, то це її особиста проблема. Зрештою, кожен із учасників комерційних стосунків мав можливість вивчити необхідні юридичні тонкості, що стосуються договірних відносин, або витратити гроші на залучення фахівців з ціллю проведення професійної експертизи. Адже ніхто не зобов'язаний це робити за неї.

Даний принцип етики виглядає жорстко, але працює ефективно. Саме від таких ситуацій до підприємця швидко приходить внутрішнє відчуття індивідуальної відповідальності... Відчуття, що призводить до суттєвої трансформації життєвої філософії.

За логікою принципу індивідуальної відповідальності в бізнесі, почуття відповідальності підприємця за суспільство проростає разом із масштабами його бізнесу. Людина відповідає тільки за себе і за своїх близьких, поки її справа маленька. Вона відповідає за десятки, сотні і тисячі своїх працівників, коли бізнес зростає. І людина неминуче, усвідомлює індивідуальну відповідальність за стан усього суспільства, тому що це та країна, той світ, у якому живе безпосередньо вона, її близькі, друзі та співробітники.

### 7.3. Соціальна відповідальність менеджера і бізнесу

Поряд із необхідністю дотримання етичних норм найважливішим моральним завданням ділової людини є проблема її соціальної відповідальності, результатом продуктом якої є імідж і репутація.

**Імідж** – емоційний зовнішній образ на основі інтенсивності та змісту інформаційних потоків, що складається у контактних аудиторій про компанію (людину), її гідність і недоліки у різних сферах діяльності.

Соціальна відповідальність менеджера (менеджменту) припускає виконання його організацією певних обов'язків перед суспільством, необхідність добровільної участі у вирішенні соціальних проблем соціальної спільноти того регіону, держави, у якій він працює. Оскільки соціальна відповідальність є добро-



вільною, то вона істотно відрізняється від нормативної, законодавчо закріпленої юридичної відповідальності менеджера.

Соціальна відповідальність на відміну від юридичної не має жорсткої нормативної регламентації. Її реалізація недосконало розроблена, багато в чому носить смаковий характер і менеджери часто є погано підготовленими до її прояву.

Багато суттєвих актів прояву соціальної відповідальності не

**Репутація** - ця колективна думка про компанію (людину), її зовнішній образ і внутрішню організованість, що формується із часом у свідомості стейкхолдерів, на основі досвіду взаємодії із компанією (людиною), вивчення і оцінки економічного, соціального та екологічного аспектів її діяльності.

мають однозначної законодавчої бази (наприклад, меценатство, добродійність) і тому їх економічні наслідки часто не зрозумілі для менеджера. Це викликає додаткові побоювання і як наслідок - відмову від їх здійснення.

Соціальна діяльність організації піднімає її авторитет у сприйнятті

суспільством, діловим середовищем, що у стратегічному плані створює сприятливі умови для інновацій і бізнесу, для отримання пільг та інших форм підтримки від держави (тендерні торги, звільнення від частини податків, орендної плати і т.д.).

Тому прийняття менеджером будь-якого рішення зводиться до проблеми вибору. Етика передбачає перевагу хорошого над поганим, правильного над неправильним і чесне є більш привабливим, ніж нечесне. Це звучить досить просто, але у життєвій практиці людині зробити вибір буває дуже складно.

Для усвідомлення менеджером, що дбає про власну репутацію та імідж, процесу прийняття рішення сучасні дослідження етики та соціальної відповідальності пропонують концепцію, що пропонує розглядати дилемність прийняття управлінського рішення в чотирьох площинах:

- *Індивідуалізм* – турбота про те, що трапиться із нами в результаті рішення, яке ми прийнемо. Саме так, той хто вирішує, демонструє програму дій і стурбованість проблемою: «Що в цьому корисного особисто для мене?»





- **Альтруїзм** – турбота про те, який вплив буде мати наше рішення на інших або на наші стосунки із іншими. Так, той приймає рішення демонструє стурбованість, інтерес до того, що *вони скажуть, подумают, відчують і зроблять*.

- **Ідеалізм** – турбота про сумісність прийнятого рішення із надіями та цінностями. Так людина прагне зрозуміти і демонструвати турботу про те, щоб рішення було правильним, доцільним і гарним.

- **Прагматизм** – це турбота про практичні результати прийнятого рішення. Людина прагне до передбачення і прояву турботи про те, що трапиться в результаті прийняття рішення. Яким буде вплив прийнятого рішення на існуючі цілі і завдання?

Розглядаючи масштаб впливу прийнятого рішення, піддаючи аналізу індивідуальні, альтруїстичні, прагматичні та ідеалістичні його наслідки, кожна людина віднайде бажаний для неї баланс та прийме рішення. Спосіб балансування критеріїв і самі баланси в кожного є унікальними та відмінними, як і сама людина.

Цінність створення програм управління етикою полягає в тому, що вони виводять вибір форм і змісту діяльності на свідомий рівень, визначають формальну систему, за допомогою якої бізнес-організація чи інша соціальна група може впевнитися, що декларовані цінності знаходять адекватне відображення в життєдіяльності. Успішна етика сприяє зниженню недбайливості членів групи, сприяє дотриманню закону, зменшенню фінансових зобов'язань і підвищує рівень поінформованості основних зацікавлених кіл.

Соціальна відповідальність бізнесу та його менеджменту передбачає відповідальність організації за вплив своїх рішень і діяльності на суспільство і навколишнє середовище, що реалізується через прозору та етичну поведінку, яка:

- відповідає сталому розвитку, охороні здоров'я та добробуту суспільства;
- зважає на очікування зацікавлених сторін;
- не суперечить відповідному законодавству та міжнародним нормам поведінки;
- поширена в усій організації.

Важливо підкреслити, що немає сенсу говорити лише про соціальну відповідальність бізнесу. Соціальну відповідальність несе





передусім держава в особі її законодавчих і виконавчих органів, а також усі члени суспільства. Тобто, розвиток соціальної відповідальності стосується всіх членів суспільства, що знаходяться на різних рівнях ієрархії управління ним. Соціальна відповідальність особи проявляється у її поведінці як споживача, працівника, сім'янина, відповідального і законослухняного громадянина, ділового партнера. Соціальна відповідальність бізнесу демонструється його відповідальністю як виробника, роботодавця, учасника соціальних відносин, учасника економічних і політичних відносин з державою, його відповідальністю як ділового партнера. Форми прояву соціальної відповідальності держави включають законодавчу відповідальність, відповідальність держави як роботодавця, учасника соціальних відносин, як учасника економічних і політичних відносин з громадянами, як гаранта законності та дотримання прав людини.

Компанії з метою публічної демонстрації соціальної відповідальності формують етичні кодекси ведення бізнесу, що служать нормою поведінки для персоналу в стосунках між собою та зовнішнім середовищем, періодично публікують для масового інформування звіти про корпоративну соціальну відповідальність. Наприклад, звіт про корпоративну соціальну відповідальність може містити таку інформацію:

- принципи і стратегія соціальної відповідальності компанії;
- політика добродійності;
- охорона навколишнього середовища ;
- взаємодія зі споживачами;
- взаємодія з акціонерами;
- взаємодія із зацікавленими сторонами;
- розвиток персоналу;
- добір персоналу;
- структура системи оплати, мотивації праці;
- взаємодія зі співробітниками;
- соціально відповідальна реорганізація;
- корпоративне пенсійне забезпечення;
- медичне обслуговування;
- охорона праці і здоров'я;
- робота з родинами і дітьми співробітників;
- фізкультура і спорт в організації.



## Висновки

Людина часто змушена задумуватися над фактами, коли її думки, слова і дії є несумісними і суперечливими.

Етика бізнесу дозволяє людині уникати такого роздвоєння, розвивати ефективність персональних і колективних дій, індивідуальну унікальність і не зливатися із натовпом. Свідоме застосування в життєвій практиці і підпорядкування власної поведінки принципам етики бізнесу дозволяє збагатити існуючі концепції самоменеджменту, бути більш послідовним і результативним у взаємодії із оточенням, зберігати позитивну цілісність персонального іміджу та репутації.

### **Запитання для контролю знань і обговорення:**

- 1. Розкрийте історичні аспекти розвитку етики бізнесу*
- 2. Наведіть перелік принципів етики бізнесу.*
- 3. Розкрийте особливості принципу індивідуальної відповідальності у бізнесі.*
- 4. Розкрийте особливості принципу ситуативної справедливості.*
- 5. Розкрийте особливості принципу економічної доцільності.*
- 6. Опишіть зв'язок між етикою і соціальною відповідальністю менеджера.*
- 7. Опишіть зміст застосування моделі «стейкхолдерів» для побудови моделі самоменеджменту і розвитку етики власної поведінки (бізнесу).*
- 8. Прокоментуйте зв'язок етики бізнесу і концепцій самоменеджменту.*
- 9. Прокоментуйте зміст концепції прийняття етичного рішення.*
- 10. Прокоментуйте зміст, форми прояву соціальної відповідальності бізнесу і членів суспільства (громадянина, держави).*



## **Тема: Етика і соціальна відповідальність менеджера**

### **Мета:**

- *досягти розуміння змісту поняття «етика ділової поведінки»;*
- *отримати навички розпізнання реального прояву змісту основних принципів етики ділової поведінки;*
- *розвинути досвід формулювання політики самоменеджменту з допомогою застосування моделі «стейкхолдерів».*

**Основні поняття, які використовуємо під час заняття:** *етика, цінності, принципи етики, економічна доцільність, відповідальність, справедливість, стейкхолдер, політика самоменеджменту.*

### **Структура заняття:**

- колективне обговорення змісту понять етика, етика ділової поведінки, принципи етики;
- формулювання студентами прикладів прояву принципів етики в сучасному бізнесі;
- формулювання та обговорення прикладів етичної (неетичної поведінки) у власному життєвому досвіді.
- формулювання у малих групах і презентація власного погодження (заперечення) із думкою, що викладена у вправах №№ 1-3.
- колективне обговорення презентацій.

### **Вправа №1.** Чому часто звучить думка, що бізнес – це злочин!?

Насправді бізнес – це гра. Клієнт тобі платить гроші, і ти для нього повинен зробити все, що можеш. На жаль, у гонитві за грошима ти забуваєш про свої життєві принципи і готовий зробити для суспільства все те, що для нього є етичним. Ти змушений прилаштовуватися до своїх клієнтів, покупців і сам не помічаєш, як починаєш жити уже за їхніми принципами. Вести моральний і етичний бізнес можливо лише у високорозвиненому суспільстві, де бізнес і влада є розмежованими.

Отже, повертаючись до мого «Я»... Ви вважаєте, що я етична і моральна людина? Ні! Просто мене обмежує суспільство і я не хочу вирізнитися від інших. Я не рвуся в політику, але не обіцяю, що не зможу взяти хабар!



Наш світ недосконалий, тому ми стараємося в ньому хоча б виживати. Моралі не існує!!?? Це так????!

**Вправа №2.** Кожна людина є особистістю, яка має певні життєві принципи. Для когось основна мета в житті – це заробити гроші, для інших – влада, ще для когось – щастя, здоров'я, кохання.

Я вважаю, що кожна людина повинна мати певні цінності та дотримуватися їх. У наш час все менше можна почути слово «мораль», «етика», а більше розповсюджені «злочин», «хабарництво», «вбивство». Суспільство сьогодні перестало думати про майбутні покоління.

Людина прагне досягнути найвищого стану. Започаткувати бізнес, стати політиком... І для досягнення мети вона забуває про все, переступає через моральні принципи, заповіді. Я вважаю, що чого б ми не досягли в житті, ми не повинні забувати про життєві цінності: толерантність, допомога, любов та милосердя...

**Вправа №3.**

Чи може бізнес бути етичним?

Чи доступним є для нього таке поняття?

Чи може він є завжди політичний,

Жорсткий і суворий, як скупе розп'яття...

Чи вся мораль зникає в тенетах влади,

Чи руйнує аморальність суспільство?

Чи добра воля стала чорною радою,

А гроші для Етики вбивцею стали?

Життєві принципи ускладнюються з часом –

Тут хабарі, тут злочини брудні –

І білий янгол з буро-чорним, разом

Керують людьми, як пожовклим листям...

**Рекомендована структура звіту про виконання роботи**

1.Тема роботи

2.Мета роботи

3.Перелік теорій, що ви застосуєте у даній роботі.

4.Виклад основного матеріалу:

- *прокоментуйте зміст вищевикладених думок (вправа №№ 1-3) та поясніть власне погодження або заперечення їх, опираючись на вивчений Вами матеріал у даному розділі підручника.*



- наведіть приклади етичної (неетичної поведінки) у власному життєвому досвіді;
- поясніть зв'язок самоменеджменту та етики ділової поведінки людини.

2. Висновок: що я у минулому зробив би іншим чином, якби тоді я знав те, про що дізнався внаслідок вивчення даного матеріалу.

## 2. Завдання для самостійної роботи: «Модель «стейкхолдерів» як модель ефективного самоменеджменту».

Як правило, у переліку «стейкхолдерів» бізнесу та персонального успіху розглядають службовців, клієнтів, постачальників, державну виконавчу і законодавчу владу, місцеві громадські об'єднання, природне навколишнє середовище, банківські установи, власників (акціонерів), конкурентів, стратегічних партнерів.

Відношення із головними «стейкхолдерами» безпосередньо впливають на ефективність теперішньої і майбутньої бізнес-діяльності, особистого розвитку. Кожен із них у своїх стосунках з оточенням прагне розвитку етичності, - економічної раціональності, справедливості та відповідальності. Тому для забезпечення тривалого успіху ділового життя необхідно підтримувати стосунки із його головними «тримачами» у керованому стані.

Алгоритм вдосконалення самоменеджменту через оптимізацію взаємодії із «стейкхолдерами» може мати такий зміст:

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                     |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 1. | Сформулюйте список своїх stakeholders, починаючи із тих хто згаданий у даному розділі. <i>Пам'ятайте, що у Вас можуть бути інші категорії, а запропоновані у переліку можуть бути досить загальними і їх доцільно розділити на підгрупи.</i>                                                                                                    | Список stakeholders |
| 2. | Стан відношень Вашого бізнесу (справ) із конкретними групами stakeholders. <i>Внесіть до списку проти кожного типу stakeholders</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Приклади, змісту хороших у цей час стосунків (ваша думка);</li><li>• Перелік проблем із точку зору етики, які Ви відчуваєте у відносинах із stakeholders.</li></ul> | Поточний стан справ |
| 3. | Запишіть (для кожного пункту списку) причини, передумови поганих і хороших етичних відносин із                                                                                                                                                                                                                                                  | Причини             |



| stakeholder. истування |                                                                                                                                                                                                            |                              |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 4                      | Трансформуйте отриманий список у перелік дій, результатів, які Ви намірені зробити, щоб успішно розвивати свій бізнес (справи) далі, усунути проблеми, врегулювати терміни завершення найважливіших справ. | Заплановані дії              |
| 5.                     | Проти кожного пункту плану дій внесіть один або більше критеріїв (індикаторів), які дозволять Вам пізнати і демонструвати іншим, що удосконалення досягнуті.                                               | Критерії/<br>індикатори      |
| 6.                     | Зазначте, що повинно бути зроблено іншими людьми; погодьте дії з ними, включаючи для кожного пункту дату і критерії оцінки прогресу.                                                                       | Дії інших людей              |
| 7.                     | Якщо Ви вже маєте план на майбутній рік, то додайте ці дії до нього.                                                                                                                                       | Бізнес-план,<br>програма дій |
| 8.                     | Проаналізуйте, як Ви могли б перетворити кожен пункт у можливість диференціювати свій бізнес (справи), залучати і зберігати клієнтів (партнерів).                                                          | Диференцію-<br>вання         |

Засуджувати помилки та неетичність поведінки інших дуже легко. Але головні вдосконалення у сфері етики відбуваються саме тоді, коли починаєш оцінювати себе сам, оцінювати власну діяльність, поведінку.

Спробуйте поділитися зі своїми колегами про зміст і реалізацію пріоритетних власних цілей на 1-3 роки, які Ви сформулювали і задокументували. Як Ви працюєте над зміною стану власних справ? Спробуйте не орієнтувати свою думку за межі себе, до зручних і актуальних до обговорення в цей час цілей типу фінансової кризи, дій уряду або хімічних компаній з виробничими заводами поруч із вашим місцем проживання. Зосередьтеся безпосередньо на діях організації, у якій Ви працюєте, на своїх діях щодо розвитку персонально Вами етики ділових стосунків.

Модель розвитку етики бізнесу та власної поведінки менеджера через розвиток стосунків із stakeholder, із її можливостями багаторівневого і багатостороннього розвитку, може бути дієвою відправною точкою для багатьох інших програм розвитку бізнесу та самоменеджменту. Наприклад, розвиток професійної поведінки на основі результатів моніторингу взаємозв'язків професійної діяльності із життєдіяльністю в інших сферах суспільства. Вона може бути корисною для ідентифікації ранніх стадій конфлікту у



колективі. Модель може бути відправною точкою для аналізу ймовірності етичних ризиків. Дійсно, можна стверджувати, що модель «стейкхолдерів» є одним із найпотужніших інструментів самоменеджменту.

При написанні звіту про виконання роботи використовуйте матеріал цієї теми та досвідом виконання попередніх робіт.

### **Рекомендована структура звіту про виконання роботи**

1. Тема роботи
2. Мета роботи
3. Перелік теорій, що ви застосуєте у даній роботі.
4. Виклад основного матеріалу:
  - 4.1. *Ідентифікуйте та прокоментуйте перелік головних «стейкхолдерів».*
  - 4.2. *Сформулюйте головні принципи побудови стосунків із «стейкхолдерами».*
  - 4.3. *Сформулюйте основні продукти Вашої взаємодії із основними «стейкхолдерами» та критерії їх оцінки.*
5. Висновки.



## САМОМЕНЕДЖМЕНТ І МАЙСТЕРНІСТЬ ДІЛОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

- *Головні поняття та визначення у теорії комунікацій*
- *Організація виступів і презентацій*
- *Організація нарад і ведення ділових бесід*
- *Особливості проведення ділових переговорів*
- *Ефективне використання робочого часу*

### 8.1. Головні поняття і визначення у теорії комунікацій

**Спілкування** (псих.) – взаємодія двох або більше осіб, яка складається із обміну між ними інформацією пізнавального або емоційно-оціночного характеру.

**Поняття** – продукт, спосіб, засіб, результат взаємодії людини із навколишнім світом в напрямку до їх об'єднання.

Ціллю ділових комунікацій є розширення можливостей співрозмовника у прийнятті ним власного рішення.

**Розуміти** (рос. – понимать, ведать) – транслювати, передавати словами іншим людьми власний стан, уявлення про властивості процесів або явищ, які відбуваються в навколишньому світі.

**Рефлексія** (від слова рефлекс) – спрямований процес стабілізації стану людини або колективу (як єдиного, ще більш складного організму) шляхом методологічного створення оптимальних рішень проблем, які обговорюють.

У процесі рефлексії ми набуваємо практичного досвіду виявляти та використовувати відчуття для формування більш поглиблених знань про те, що відбувається з нами і навколо нас.

**Сприйняття** (псих.) – цільний образ іншої людини, який формується на підставі оцінки її зовнішнього вигляду та поведінки.

**Ділове спілкування** – спілкування, яке має ціль зовні себе та виступає засобом організації та оптимізації того чи іншого виду предметної діяльності: виробничої, наукової, комерційної...





Ділове спілкування – це, насамперед обмін інформацією, що є важливою для учасників спілкування.

Успішність розвитку комунікацій безпосередньо залежить від внутрішньої орієнтації, прагнень співрозмовника, які доцільно підпорядковувати положенням, що формують повагу до моделі світу іншої людини:

- *в основі будь-якої поведінки людини лежить її позитивний намір;*
- *метою будь-якої техніки комунікативної взаємодії є розширення для співрозмовника можливостей вибору;*
- *у комунікаціях не існує невдачі, а є тільки неадекватний зворотний зв'язок;*
- *у людей є всі здібності, що необхідні для досягнення успіху;*
- *людина із більш гнучкою поведінкою краще долає проблемні ситуації та швидше отримує бажані зміни.*

Якщо співрозмовники ігнорують зазначені передумови, то комунікативний процес часто припиняється.

## **8.2. Організація виступів і презентацій**

Важливим компонентом ділового спілкування є культура мовлення. Лексичні засоби, інтонація, вимова, жести, емоції, якими послуговується співрозмовник у комунікативній взаємодії, свідчать про його рівень освіченості і культури

Часто негативний результат ділових переговорів, виступів перед співробітниками чи незнайомою аудиторією має місце у зв'язку із невдало підібраним і промовленим словом, насиченістю мови іншомовними словами, просторіччями, територіальними діалектами, нехтування вимовою. Іноді ті, хто виступає, роблять це навмисне, мовляв, для „кращого ефекту”, проте досягається зворотній.

Менеджер зобов'язаний володіти діловим красномовством. Без цього складно управляти колективом, оперативно і ефективно приймати та виконувати рішення. Діловитість, лаконічність і емність, виваженість, індивідуальність, уміння гранично зрозуміло, конкретно і захоплено сказати про складні та важливі речі - є складовою успішного менеджменту і самоуправління. Разом із цим, необхідно відмовитися від зайвих відступів, які не розвивають можливості слухача у прийнятті ним власних рішень,



не сприяють результативності і ефективності його праці. Як правило, краще промовчати, ніж виголошувати промови у формі переречиття тексту із чимось написаного «папірця».

Досліджено, що на сучасну публіку особливо позитивно впливає імпровізована промова, коли оратор вільно і цілеспрямовано розвиває думку для адекватного її розуміння слухачами чи співрозмовниками, аргументує, сперечається та демонструє при цьому глибоку переконаність, ерудицію і захопленість.

Імпровізована мова придатна не тільки для виступів у дебатах на зборах, для похвальних або ритуальних виступів, але і для виробничих повідомлень. Рисами, що вирізняють імпровізовану (вільну) мову від промови «із папірця», є:

- *відмова оратора від дослівного запису тексту виступу і зачитування його;*
- *документування основних пунктів промови, наявність підготовлених тез.*

При підготовці презентації варто пам'ятати про її відповідність таким критеріям:

- **переконливість** - зв'язок цілей і змісту презентації із потребами аудиторії, що створює енергетичну єдність із аудиторією, створює передумови та розвиває у слухачів нові ідеї;

- **презентабельність** – зручність і привабливість для візуального сприйняття. Якщо інформація сприймається слухачем лише на слух, то він запам'ятовує приблизно 10% інформації; якщо інформація супроводжується таблицями, схемами, малюнками чи візуальним текстом, то запам'ятовується близько 40%; якщо слухач залучений і бере участь у презентації, то він спроможний засвоїти близько 90% переданої інформації. Розуміння людиною почутого покращується такими засобами візуальної допомоги, як мультимедійний слайдовий супровід промови, плакати, робота із фліпчартом, жести, модуляція голосу, гумор, аналогії...;

- **структурованість** – зрозумілий логічний зв'язок між пунктами та судженнями презентації. Той, хто виступає, спочатку акцентує увагу слухачів на меті і структурі свого повідомлення, формулює підсумки в кінці виступу, демонструє порядок реалізації проголошених ідей і формулює перспективу розширен-



ня можливостей подальшого вибору варіантів розвитку подій з точки зору персоналій і колективу;

- **впевненість** - чітке формулювання доповідачем власних думок щодо вирішення наявних проблем, демонстрація реальності, доцільності та актуальності варіантів рішень/рекомендацій. Повідомлення створює у розумінні слухачів відчуття впевненості та очікування високого успіху як результату.

Основним завданням оратора є цілеспрямований вплив на думки, почуття та мотиви слухачів.

Нижче рекомендована структура сприяє підготовці та переконливості будь-якої публічної презентації, виступу. Вона містить 6 складових: *передмова, стан справ, проблема, перспективи, пропозиції, післямова.*

У передмові слід передбачити:

1. Доброзичливе привітання.
2. Представлення: (*ім'я, посада, досвід і т.д.*).
3. Мета: (*що ви бажаєте пояснити?*).
4. Карта маршруту: (*як довго триватиме презентація, чи буде вона розділена на частини і т.д.*).
5. Правила взаємодії доповідача та аудиторії: (*зокрема, чи бажаєте Ви, щоб слухачі переривали ваш виступ запитаннями або ставили їх після закінчення презентації, подавали їх у письмовій формі*).

Після передмови коротко охарактеризуйте стан справ. Тобто, опишіть ситуацію, що склалася на теперішній час, але не формулюйте однозначної оцінки її. Мотивуйте слухачів сказаним спільно сформулювати оцінку ситуації. Продемонструйте підтвердження компетентності і обізнаності власної та слухачів із предметом обговорення.

Формулюючи проблему, продемонструйте, які ускладнення викликає дійсний стан поточної ситуації. Висловіть причини, чому справи не можуть так розвиватися у подальшому. Наприклад, змінюється попит, конкуренти досягають успіху...

Сформулюйте перспективи, сценарії розвитку ситуації. Зосередьте увагу слухачів на ймовірних наслідках існуючої ситуації, якщо її не змінювати.

Висловіть пропозиції або рекомендації у формі їх вибору із сукупності декількох альтернативних варіантів. Важливо



продемонструвати шляхи вирішення проблеми, що була зазначена у виступі раніше.

На завершальному етапі демонструйте доброзичливість. У післямові, резюме доцільно висловити:

- *коротку характеристика найважливіших фактів, аргументів презентації;*
- *коротко повторити рекомендації;*
- *повторити пропозиції щодо здійснення першочергових дій;*
- *подякуйте за увагу;*
- *запропонуйте слухачам ставити запитання.*

Виступ не повинен бути надмірно коротким або занадто довгим. Основна функція виступу - привернути увагу слухачів до предмету обговорення і налагодити контакт із аудиторією.

Успіх доповіді суттєво залежить від того, наскільки переконливо проведена її основна частина і яким є завершення виступу. Не слід затягувати свою промову в часі.

Вдосконалити ораторське мистецтво можна з допомогою технічних прийомів, про які особливо яскраво і доступно пише Шипунов [20, с. 195].

Уміле володіння мовою і голосом - важлива складова внутрішньої культури людини, тим більше керівника. Правильно поставлений, гучний голос є складовою арсеналу управлінських засобів. Він тонізує нервову систему мовця, надає впевненості, створює позитивний настрій у слухачів. Керувати голосом - це значить домогтися інтонаційної динаміки і виразності мови, уміти управляти нюансами тембру.

Для успішного управління соціальними колективами важливими і необхідними є виступи за попередньо підготовленими темами. При цьому важливо, щоб той, хто виступає, не монотонно перечитував текст із аркуша, а прагнув за допомогою характерної манери викладу перетворити підготовлені тези і навіть текст у дійсну переконливу промову. Нижче перелічені технічні прийоми допоможуть оратору, озвучити свої думки переконливіше:

- *вибір доцільного розміреного темпу. Це важливо, коли сприйняття і засвоєння інформації вимагає зусиль слухачів. Варто змінювати темп мови залежно від змісту виступу. Забороняється говорити занадто швидко, якщо промову підсилюють технічні гучномовці;*



- **чітка вимова окремих слів і пропозицій;**

- **візуальний контакт зі слухачами.** Фахівці рекомендують під час виступу за попередньо підготовленим текстом «пробігати очима» фразу, а під час її виголошення на мить відірватися від «шпаргалки» і, звернувшись до слухачів, знову повертатися до тексту;

- **використання інтонації для виокремлення окремих положень.** Необхідно виділити істотні моменти. Це допоможе аудиторії сконцентруватися на основному.

Унікальність демократичної аудиторії полягає у відвертому характері і «гостроті» питань. Це питання, що пов'язані не тільки із недоліками в постачанні, торгівлі, обслуговуванні, організації. Часто «гостре питання» звучить як питання-критика, виступ-питання-виступ, пропозиція-аргументи-питання-пропозиція. І чим більше таких питань, тим більше можливостей у менеджера-промовця вести із аудиторією відверту розмову, динамічні дискусії.

При цьому недопустимою є позиція «конфліктів із аудиторією», агресивність «захисту» від гострих запитань у форматі контратаки. Важливою є не словесна баталія, а пошук ефективних та результативних рішень із урахуванням запитань, що турбують аудиторію.

Неприпустимими є роздратування, зневажливий тон, навіть якщо той, хто виступає, прагне активізувати роботу слухачів у аудиторії. Протипоказана брутальність, зарозумілість. Вони викликають тільки негативну реакцію. Єдино можлива тональність відповідей на запитання – це доброзичливість і підтримання розмови на рівні співрозмовника.

### **Рекомендації презентуючому**

- **Сфокусуйтеся на тому, що має значення (ЩЄНТ – Що є в ньому для тебе?).** Сфокусуйтеся на тому, що є важливим для аудиторії. Погані презентатори не просто забувають про аудиторію. Вони демонструють перший гріх поганого продажу, - говорять про характеристики, а не про переваги того, що вони презентують.

- **Розмовляйте, а не виконуйте презентацію.** Більшість людей підходять до презентації, як до неприродного, примусового дійства. Уникайте фальшивої риторики та жестів. Прагніть природності



своїї мови. Для розвитку майстерності спробуйте записати на відеокасету презентацію власну або інших осіб і визначте недосконалу фальшиву риторику та жести, а потім їх виправте шляхом приведення повторного озвучення презентації і приведення неї до природного рівня розмови.

- **Проста розмова є найкращою промовою.** Більшість представників аудиторії бізнесу є надмірно напруженими людьми з повною нетерпимістю до складностей. Для створення єдності виступу із думками слухачів у аудиторії використовуйте аналогії. Наприклад, директору фірми із розробки лікарських препаратів опишіть операційні ланки виробництва своєї компанії як автомобіль, який доставляє вантаж через міжнародний кордон. Уяву слухачів про про бізнес-процес розвивайте через аналогію приготування людиною фаршу (продукту, що задовольнятиме смаки і уподобання споживача) із вхідних сировинних матеріалів (вхідні потоки) та м'ясорубки (виробничого ресурсу) згідно з регламентом (рецептом).

- **Дозвольте мені перефразувати!** Це не застаріла порада. Вона до цього часу працює: відповідаючи на складне запитання, перефразуйте його. Наприклад: *«Аналітики підтверджують, що цей товар не повинен стільки коштувати. Чому так дорого?»*. Ви перефразовуєте питання та відповідаєте: *«Як ми прийшли до такої ціни?... І озвучуєте відповідь на Вами ж перефразоване запитання...»*. Ідея полягає у тому, щоб вилучити із аудиторії негативні емоції і сконцентрувати думки слухачів безпосередньо на обговоренні варіантів вирішення основної проблеми.

- **Пауза, що оживляє.** Навчайтеся тримати у розмові паузу. Не поспішайте викласти всі свої аргумента. Тримаючи словесну паузу, охопіть приміщення аудиторії і присутніх поглядом. Візуальне зосередження на фіксований простір заставляє людей змінити уявлення і думки. Виокремить із загального масиву частину інформації, зустріньтеся поглядом із однією людиною, донесіть фразу до неї, потім зупиніться - для огляду аудиторії, яка абсорбує (поглинає) вашу точку зору і знову зосередьтеся на окремому слухачу. Візуальний контакт із конкретним слухачем збуджує не лише його уяву, а і збагачує мислення промовця.



### **8.3. Організація нарад і ведення ділових бесід**

Ділова нарада – один із основних відповідальних видів діяльності керівника і важливий фактор організації управління.

Нарада - це форма організованої, цілеспрямованої взаємодії керівника із колективом за допомогою обміну думками.

Ефективність нарад залежить від того, як ними керують. Для підвищення ефективності нарад необхідно враховувати, що залежно від рівня передбачуваності, характеру питань для розгляду, призначення, психологічних особливостей проведення і тривалості вони можуть бути планові і позапланові; поточні з метою обговорення ряду оперативних питань і цільові, на яких розглядають одне або групу взаємозалежних питань (рис.8.1.).

У структурі ділових нарад виділяють ведучі та підтримуючі зустрічі.

У переліку ведучих зустрічей розрізняють регулярні індивідуальні звітні зустрічі; зустрічі в рамках відділу або робочої групи; зустрічі в рамках робочої групи із спеціальних питань.

У переліку підтримуючих зустрічей розрізняють організаційно-інформаційні зустрічі; зустрічі із клієнтом або “зовнішні” зустрічі, в тому числі заплановані зустрічі з передбачуваною ціллю і незаплановані; випадкові зустрічі із потенційними клієнтами та випадковими візитами.

Метою проведення ділових нарад може бути:

- *поширення і якісний розподіл інформації;*
- *організація, координація дій підрозділів та їх керівників;*
- *розвиток рівня продуктивності персоналу;*
- *розвиток організаційної ефективності;*
- *вирішення конкретних проблем або розробка проектів.*

Зміст і структура ділової наради підпорядкована основній меті - розширити можливості співрозмовника у прийнятті ним свого ж власного рішення.

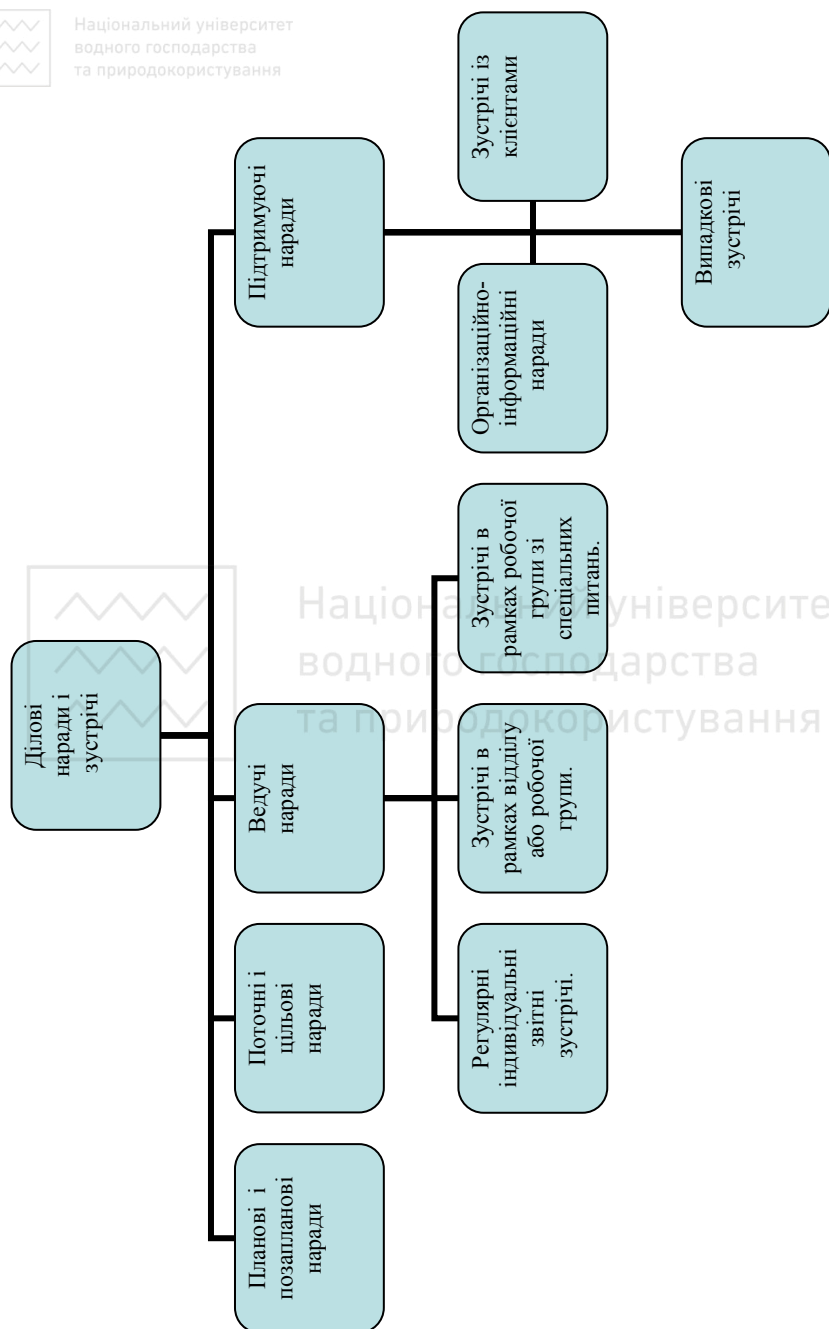


Рис. 8.1. Класифікація ділових нарад і зустрічей





При підготовці будь-якої із типів нарад необхідно:

- чітко і однозначно визначити тему наради та її ціль;
- ретельно розробити порядок денний та обрати найбільш доцільну послідовність питань;
- заздалегідь ознайомити учасників із фактами, які можуть обговорювати в ході дискусії;
- якомога раніше інформувати учасників про порядок денний і дату наради;
- вибрати для проведення наради зручне приміщення.

#### **Перелік загальних вимог до проведення нарад**

- Вчасно розпочинати нараду!
- Закінчувати зустрічі відразу після закінчення обговорення порядку денного.
- Мінімум зустрічей, учасників, часу!
- Максимум інформації!
- Активність учасників наради.
- Затверджений порядок денний.
- Наявність затвердженого графіку планових зустрічей.
- Оперативне підтвердження факту зустрічей.
- Нові непередбачувані питання обговорювати у кінці наради.
- Після зустрічі – звіт та порядок дій, пов'язаних із виконанням рішень та доручень.
- Привітність і ввічливість із відвідувачами компанії.
- Уважне вислуховування скарг та оперативність дій щодо їх задоволення/відхилення.

#### **Регулярні індивідуальні звітні зустрічі**

**Ціль** – *організація, контроль і розвиток продуктивності підлеглих.*

- **Періодичність проведення:** 1-2 рази в тиждень
- **Тривалість:** 30-90 хв.
- **Учасники:** дві людини, які знаходяться на різних рівнях корпоративної структури
- **Головне правило:** “90/10” (90% часу для заслуховування звіту та 10% для висловлення вказівок, інформування учасників і висловлення похвали).



### **Заборони:**

- дозволяти виконання завдань без погодженого плану дій;
- перевищення вират часу на перші 2 секції, - регулярні звіти та спеціальні проекти;

- перевищувати ліміт часу, що відведений для зустрічі.

У структурі регулярних індивідуальних звітних зустрічей доцільно передбачати:

**1. Регулярні звіти:** 10% від тривалості усієї зустрічі або 3-9 хв.

**2. Спеціальні проекти:** 10% від тривалості зустрічі або 3-9 хв.

**3. Спеціальні теми** – максимум 3 теми; 70% від тривалості зустрічі або 20-65 хв.

**4. “Три сестри”** – вказівки, інформація, похвала; 10% від тривалості усієї зустрічі або 2-5 хв.

### **Зустрічі керівників відділів або членів робочої групи**

• **Ціль** – підтримання потоку якісної інформації; організація і координація діяльності компанії.

• **Періодичність:** 1-2 рази в тиждень.

• **Тривалість:** 30-90 хв.

• **Учасники:** усі причетні до організації робіт. Максимум 12 осіб.

• **Головне правило:** відсутність критики.

### **Заборони:**

- переривати промову доповідача;
- обговорювати шляхи вирішення проблем, що виникли протягом ведення наради;

- відволікатися на сторонні розмови, телефонні дзвінки.

У структурі нарад із керівниками відділів або членів робочої групи доцільно передбачати:

**1. Звіти:** 5-7хв. для звіту кожного із учасників; 2-3хв. на запитання після звіту. Структура звіту і відповіді на запитання передбачає:

- Що зроблено мною з часу минулої зустрічі?
  - Які результати були досягнуті мною?
  - Над чим я/мій відділ планують працювати далі?
- 2. “Три сестри”:** вказівки, інформація, похвала (2-5 хв.)



### **Зустрічі, присвячені спеціальним темам**

**Ціль** – вирішення проблем, прийняття ключових рішень, оцінка перспектив проектів.

- **Періодичність проведення:** у міру виникнення необхідності.
- **Тривалість:** 0,5-2 год. із можливістю наступних зустрічей.
- **Учасники:** усі, хто впливає і спроможні внести вклад у вирішення проблеми.
- **Головні правила:** а) “90/10”; б) дотримання якісного процесу прийняття рішень (продукт, вхідні потоки, регламенти, ресурси).

#### **Заборони:**

- безконтрольні дискусії поза темою планового обговорення;
- “гаряча” і негативна емоційна взаємодія між учасниками;
- перевищувати ліміт часу, що відведений для зустрічі.

У проведенні нарад, що присвячені спеціальним темам, доцільно передбачати складові:

1. Підготовка зустрічі.

2. Перша зустріч (пам'ятати про “три сестри”).

2. Друга зустріч.

3. Дозвіл на виконання плану дій

### **Організаційно-інформаційні зустрічі**

- **Ціль** – прискорити організацію роботи команди у проведенні заходів, сформулювати план дій або заслухати звіт про результати роботи за короткий проміжок часу.
- **Періодичність** – у міру виникнення необхідності.
- **Тривалість** – 5-10 хв.
- **Учасники** – співробітники відділу, робочої групи.
- **Головні правила:** а) “90/10”; б) висловлення необхідних вказівок для забезпечення координації роботи.

#### **Заборони:**

- безконтрольні дискусії, що не стосуються теми;
- “гарячі” негативні емоційні взаємостосунки.

У структурі нарад, присвячених спеціальним темам доцільно передбачати три складові:

1. Вказівка.

2. Обговорення.

3. “Три сестри”: вказівки, інформація, похвала (2-5 хв.)



### Позапланові зустрічі у середині структури

- **Цілі** – вирішення актуальної, але не складної проблеми; відповіді на прості запитання та визначення дати і порядку денного наступної зустрічі.
- **Періодичність** – у міру виникнення необхідності, але їх кількість доцільно звести до мінімуму.
- **Тривалість** – не більше 5-15 хв.
- **Учасники** – працівник, який попередньо не запланував зустрічі, та його безпосередній керівник.

#### Заборони:

- тривалість дискусії довше, ніж слід для досягнення результату;
- “гаряча” негативна емоційна взаємодія.

### 8.4. Особливості ведення ділових переговорів

Існує 5 універсальних принципів ведення ділових переговорів, які можуть бути застосовані у будь-якій ситуації.

Менеджеру для здійснення успішних переговорів необхідно:

- 1) *привернути увагу співрозмовника;*
- 2) *розбудити у співрозмовнику зацікавленість, і тоді він буде слухати вас, відбуватиметься результативна передача інформації;*
- 3) *переконати співрозмовника у правильності Ваших пропозицій та ідей, аргументів;*
- 4) *виявити інтереси та усунути сумніви співрозмовника в реалізації Ваших ідей, нейтралізація критики, спростування зауважень;*
- 5) *перетворити інтереси співрозмовника у остаточне рішення та ухвалити його.*

Поряд із даними принципами ведення ділової бесіди слід пам'ятати про п'ять важливих рекомендацій, які носять універсальний характер:

- 1) **Вивчіть свого опонента.** Зберіть якнайбільше інформації про інтереси, цілі і наміри вашого співрозмовника. Розуміння позиції опонента дозволяє краще зрозуміти його поведінку, передбачити його реакцію на ваші пропозиції та сформулювати рішення із урахуванням інтересів іншої сторони.



2) ***Розпочніть із позитивного кроку.*** Поступливість має тенденцію створювати взаєморозуміння і погоджувати остаточні наміри.

3) ***Зосередьтеся на проблемі, а не на особистості.*** Концентруйте увагу на найважливіших моментах бесіди, а не на особистісних якостях співрозмовника. Коли бесіда стає жорсткою, не ображайте опонента. Пам'ятайте, що ви не погоджуєтеся із його ідеями, а не із ним особисто.

4) ***Прагніть до взаємовигідних рішень.*** Сприймайте вихідні пропозиції як стартову позицію для подальшої розмови.

5) ***Створюйте атмосферу довіри і взаєморозуміння.*** Менеджери, які успішно ведуть переговори, як правило, гарні слухачі; вони задають багато запитань, чітко формулюють свої аргументи, рідко займають оборонну позицію та уміють уникати слів, які можуть драгувати опонента (таких як «щедро пропозиція», «справедлива ціна», «розумна домовленість»).

## 8.5. Ефективне використання робочого часу

Проблема дефіциту часу періодично турбує кожну людину. За результатами досліджень соціологів цілком справедливим є твердження: «Часу не вистачає тому, хто не вміє його використовувати». Час являє собою унікальний ресурс, оскільки, якщо він витрачений безрезультативно, то цю втрату неможливо поповнити.

Керуванням часом – це персональна форма ефективного планування витрат його.

Одним із основних завдань менеджменту є максимально ефективно використання часу. Розрізнять два види непродуктивних втрат робочого часу:

- *залежні від працівника - недолік досвіду, недостатній рівень освіти або кваліфікації, неорганізованість і нерациональний графік робочого дня;*
- *незалежні від працівника – надлишок нарад, виклики до керівництва та очікування прийому, надмірна кількість звітів; виконання функцій, що є несумісні із займаною посадою.*

Досконалість людини у плануванні роботи дозволяє забезпечити ефективність використання робочого часу, що дає їй



можливість відновити особисті сили після роботи для успішного продовження життєдіяльності.

Розглянемо 10 правил ефективної організації використання часу.

**Правило 1. Сформувавши план дня із фіксацією переліку справ у порядку їхньої важливості.** Затрати часу на планування його використання дозволяє збільшити обсяг вільного часу. «Перед тим, як розпочинати роботу, доцільно продумати її так, щоб у свідомості остаточно сформувалася модель результату роботи і послідовність усіх виробничих операцій».

Доцільно виписати у блокнот справи на день (тиждень) у порядку пріоритетів:

- 1) *важливі справи (у порядку їхньої важливості)*
- 2) *термінові справи (у порядку їхньої терміновості)*
- 3) *поточні, нетермінові справи (у порядку важливості)*

**Правило 2. Спочатку виконуйте найважливіші та термінові справи.** Часто 80% нашого часу забирають не дуже важливі справи, результату яких не видно. І навпаки, виконання із десятка справ двох-трьох дає людині почуття результативно проведеного дня.

**Варіант № 1:** Згідно із принципом італійського вченого Парето, концентрація зусиль менеджера на життєво важливих справах визначає основну суть кінцевого результату.

Якщо виконувати тільки справи, що “тиснуть”, неминуче зіткнетеся з їх лавиноподібним наростанням. Але, якщо вирішувати питання “в зародженні”, то затратите часу менше.

Переходьте до виконання менш важливих і термінових справ тільки тоді, коли переконались, що у вирішенні більш важливих і термінових зроблено все можливе.

**Варіант № 2: Принцип Ейзенхауера (колишній президент США): визначення пріоритетів на основі важливості і терміновості (рис. 8.2.) :**

А – завдання дуже важливі і термінові. Їх необхідно виконувати негайно;

В – завдання важливі, але не термінові. Слід встановити терміни їх виконання;

С – завдання мало важливі, але термінові. Їх вирішення слід доручити підлеглим;



Справи, що не є важливими і терміновими можна не виконувати взагалі (смітник).

### Варіант № 3: АВС-аналіз використання часу

Він свідчить (рис.8.3.), що доля дуже важливих (А), важливих (В) та менш важливих (С) завдань, при фактичному використанні часу не обов'язково відповідає долі цінності цих завдань у виконанні певної функції. Часто більшість часу витрачається на дріб'язкові, побічні проблеми (С), а серйозні питання (А) вирішуються досить швидко.

#### Важливість



Рис. 8.2. Визначення пріоритетів на основі важливості і терміновості

Метод успішного управління часом полягає у плануванні діяльності та визначенні пріоритетів у роботі із подальшим їх розміщенням за порядком згідно із класифікацією АВС.

**Завдання А** - це найважливіші завдання менеджера. Вони мають бути виконані особисто ними, або разом з іншими відповідальними особами. Їх виконання має особливо велике значення для загальної справи.

**Завдання В** - так само важливі, але їх виконання можна доручити іншим.

**Завдання С** - це завдання з найменш важливим значенням для загальної справи, але доля їх в загальній роботі найбільша (рутинна робота, читання, телефонні дзвінки, кореспонденція, заповнення формулярів та інша адміністративна робота).

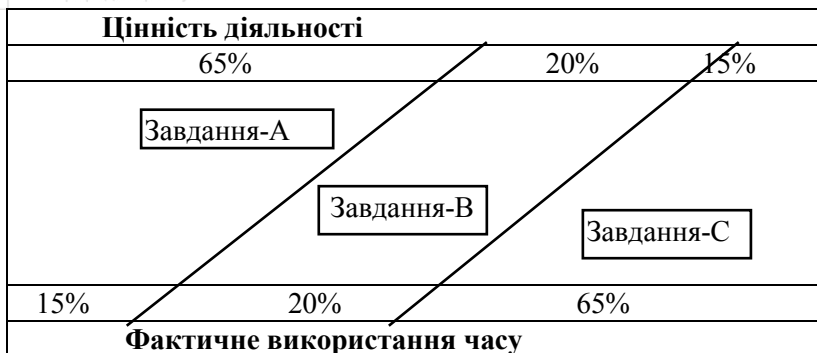


Рис. 8.3. АВС-аналіз використання часу

Звісно, дана класифікація не стверджує, що підлягають виконанню лише завдання А, а від завдань С треба відмовитися. Необхідно визначати пріоритетність і послідовність серед всіх видів діяльності і у визначеному порядку виконувати їх.

Слід планувати для виконання протягом дня одного-двох завдань із групи А (прибл. 3 год.), два-три із групи В (1 год) та декілька із групи С (45 хв.). Решту дня залишайте вільним від планів. Слідкуйте за тим, щоб не просто правильно виконувати завдання (орієнтація на діяльність), а виконувати правильні, дійсно необхідні задівдання, що безпосередньо пов'язані із творенням бажаного головного продукту діяльності.

**Правило 3. Уникати «поточних справ», усамітнитися протягом дня хоча б на одну годину.** Кількість інформаційних потоків у керівника дуже велика. Середній інтервал між комунікативними контактами часто не перевищує 8 хвилин. Однак, якщо врахувати, що значна частина часу йде на відвідування нарад, ходіння кабінетами і т.д., то марно сподіватися на можливість вдумливого розгляду важливих справ, що вимагають значного часу та зосередженості. Якщо у керуючого є секретар або помічник, то вони можуть сприяти йому обмежити себе від багатьох дріб'язкових справ. Гарний секретар заощаджує до 30% робочого часу менеджера. Практика «закритих дверей» є єдино прийнятною для написання важливого документа, вирішення важливого питання. Для цього необхідно просто





замкнути двері, відключити телефон... Тобто, створити необхідні бажані умови для роботи!

**Правило 4. Не розпорошуватися, займатися у кожен момент лише однією справою.** Уподібнитися пісочному годиннику, який у кожную мить пропускає через своє звуження тільки одну піщинку. Важливо навчитися пропускати через свою свідомість у кожен момент часу тільки одне питання, і не переходити до іншого, не завершивши розпочате. «Перескакування» від питання до питання - це марнотратство, оскільки повторне виникання у суть справи вимагає додаткових витрат часу. До того ж, таке «перескакування» швидко втомлює, погіршує якість роботи, збільшує кількість помилкових дій і рішень.

**Правило 5. Менеджеру не слід робити того, що можуть виконати підлеглі.** Багато керівників звикли розраховувати у веденні більшості справ лише на себе: «Не можу нікому довірити. Усі роблять не так». Замість цього потрібно самокритично сказати: «Не вмію організувати власну працю». Одним із шляхів розвитку компетентності в організації роботи власної та підлеглих є делегування повноважень.

Делегування повноважень передбачає передачу підлеглому або виконавцю виконавської відповідальності, а управлінська залишається за менеджером. При цьому, разом із відповідальністю менеджер передає виконавцю визначені повноваження, тобто право приймати рішення про використання ресурсів та діяти від його особи.

При делегуванні повноважень необхідно дотримуватись таких рекомендацій.

- *Максимальна свобода вибору в межах компетенції підлеглого.*
- *Контроль результатів, а не методів виконання.*
- *Допускати право на помилку. Всім властиво помилятися. Якщо цього права позбавити підлеглого, то він буде поставлений у гірші, у порівнянні із керівником, умови, що призведе до зниження ініціативності.*
- *Усвідомлений підбір виконавців. Доручати тому, хто має більші можливості виконати доручення на належному рівні.*



- **Чіткість формулювання завдання.** Необхідно подбати про перевірку в тактовній формі, як зрозумів співробітник зміст отриманого завдання та вимоги до його виконання.

**Правило 6. Оптимізуйте систему контролю.** За відсутності контролю рівень виконавської дисципліни неминуче спадає, що в підсумку робить будь-які зусилля керівника марними, а результати його діяльності жалюгідними. Однак і надмірний контроль не годиться. Він забирає надмірно багато часу в керівника і неминуче призводить до зниження ініціативи підлеглих, до звички не робити ні кроку без санкції керівника.

Потрібно знайти золоту середину. Для цього можна скористатися двохланковою системою:

- систематичний контроль кожного підлеглого здійснювати за ключовими позиціями (виділити ключові моменти в діях і зобов'язати виконавця регулярно інформувати про їх стан);
- раз на місяць перевіряти ретельність і відповідальність кожного підлеглого шляхом ревізії виконання ним однієї з його основних функцій, процесів;

Це дозволить скласти об'єктивну думку про роботу співробітника, володіти інформацією про стан справ і підтримувати стан внутрішньої впевненості підлеглого.

**Правило 7. Не примножуйте кількість документів на столі.** Як правило, 80% рішень можуть бути прийняті після першого прочитання документа. Досить лише трішки подумати над кожним із них. Стоси паперів на столі говорять про неорганізованість менеджера і незнанні їм законів психології організації праці. Зовнішній вигляд робочого стола відображає якість і стиль прийняття рішень менеджером.

**Правило 8. Раціоналізувати техніку читання.** Найбільш радикальний засіб - освоїти техніку швидкого читання. Це дозволить на прочитання документів витрачати часу у 3-5 разів менше. Є також інші способи роботи із документами:

- а) доцільно перший перегляд кореспонденції делегувати секретарю або помічнику, які приймуть рішення щодо спрямування їх для прийняття чи підготовки попереднього рішення за суттю документа у відповідний підрозділ;



*б) можна доручити вузьким спеціалістам за напрямками роботи готувати для керівника огляди новинок літератури, нормативних нововведень у галузі.*

**Правило 9. Заощаджувати час на нарадах.** Нараду необхідно збирати тільки за наявності двох умов:

- *без неї не обійтися;*
- *вона підготовлена.*

Дуже важливо заздалегідь подбати про чітке формулювання мети наради, визначення кола учасників, її тривалості, відповідальних за підготовку даних та інформації за суттю порядку денного наради, проектів рішень...

**Правило 10. Використовувати ефект «7 дрібниць»:**

*1) записувати корисну інформацію і не сподіватися на пам'ять;*

*2) використовувати для читання і первинної обробки документів час очікування прийому в черзі;*

*3) завжди мати при собі робочий блокнот і ручку;*

*4) не витрачати час на нарікання щодо невдач;*

*5) аналізувати свої звички і недоліки, щоб позбуватися від шкідливих;*

*6) не вважати, що методи і прийоми Вашої роботи є найкращими;*

*7) вирішивши складне завдання, нагородіть себе коротким відпочинком.*

Досвід менеджерської праці із врахуванням зазначених рекомендацій дозволяє менеджеру вдосконалити і кристалізувати персональні принципи управління часом, зробити працю приємнішою, результативною і ефективною.

## **Висновки**

Досконалість людини у плануванні роботи дозволяє забезпечити ефективність використання робочого часу, що дає їй можливість відновити особисті сили після роботи для успішного продовження життєдіяльності.

У переліку основних складових успішного менеджменту і самоуправління зазначені такі риси людини, як діловитість, лаконічність і ємність, вираженість та індивідуальність, уміння гранично зрозуміло і захоплено розповідати про найскладніші і



найважливіші речі. Гарне володіння мовою і голосом - важлива складова внутрішньої культури людини, тим більше керівника.

Стандартизація структури та форми проведення ділових нарад сприяє підвищенню ефективності праці як менеджера так і його партнерів, підлеглих. Тому, визначення змісту та порядку інформаційних потоків у структурі політики самоменеджменту доцільно підпорядкувати рекомендаціям, що зазначені у даній темі посібника.

### **Запитання для контролю знань і обговорення:**

1. *Прокоментуйте зміст критеріїв оцінки презентації.*
2. *Прокоментуйте зміст складових публічної презентації.*
3. *Опишіть класифікацію ділових нарад і зустрічей.*
4. *Опишіть рекомендовану структуру регулярних індивідуальних звітних зустрічей.*
5. *Опишіть рекомендовану структуру зустрічі керівників відділів або членів робочої групи.*
6. *Опишіть рекомендовану структуру організаційно-інформаційних зустрічей.*
7. *Прокоментуйте зміст рекомендацій щодо ефективного управління часом.*
8. *Прокоментуйте порядок визначення пріоритетів діяльності на основі важливості і терміновості справ.*
9. *Прокоментуйте методика АВС-аналізу для управління часом.*



**Тема: Самоменеджмент і майстерність ділових комунікацій.**

**Мета:**

- домогтися розуміння змісту головних понять та визначень у теорії комунікацій;
- набутти розуміння змісту вимог щодо підготовки презентації та публічного виступу;
- набутти навички підготовки та проведення ділових нарад і зустрічей;
- набутти розуміння основних принципів і рекомендацій ведення ділових переговорів;
- отримати розуміння правил ефективної організації використання часу.

**Основні поняття, які використовуємо під час заняття:** *ціль комунікативного процесу, презентація, оціночні критерії презентації, ділова нарада, структура ділової наради; принципи ведення ділових переговорів; правила ефективної організації використання часу.*

**Структура заняття:**

- колективне обговорення змісту понять комунікативного процесу: *ціль, поняття, сприйняття, повага до моделі світу співрозмовника;*
- формулювання студентами розвитку можливостей самоменеджменту через створення і використання інформаційних потоків (вправа 1);
- формулювання та обговорення змісту критеріїв презентації.
- підготовка і презентація власного погодження (заперечення) із думкою, що викладена у вправах №№ 1-3.
- представлення і колективне обговорення презентацій за темою «Політика самоменеджменту» (робота у малих групах).

**Вправа 1.**

На думку фахівців, у теперішній час, той, хто володіє інформацією, володіє всім. Про це свідчать представлені аргументи:

- Якісна інформація дозволяє компанії домагатися конкурентних переваг на ринку.



- Знижувати фінансовий ризик і небезпеку для репутації та іміджу компанії.
- Визначати відношення споживачів до товарів і послуг компанії.
- Аналізувати стан зовнішнього середовища.
- Координувати реалізацію стратегії компанії.
- Оцінювати ринкову діяльність компанії.
- Зміцнювати довіру до реклами.
- Одержувати підтримку керівництва у прийнятті рішень.
- Підтверджувати власні інтуїтивні можливості.
- Підвищувати ефективність діяльності компанії.

### ***Запитання для обговорення***

1. *Що ще, окрім наведеного у зазначеному переліку, забезпечує для менеджера детальна і своєчасна інформація?*
2. *Якби вас призначили менеджером фірми, які можливості інформаційного забезпечення ви використовували б насамперед?*

### ***II. Завдання для самостійної роботи***

1. Проведіть збір інформації та підготуйте презентацію на тему «Мотивація студентів у навчальному процесі».

Рекомендований перелік питань:

1. *Визначте загальне відношення студентів до навчання.*
2. *Як вирішується питання активності студентів у навчальному процесі.*
3. *Які чинники здійснюють визначальний вплив на прийняття рішень щодо вибору змісту навчання.*
4. *Визначте, як студенти уявляють навчання поза межами університету.*
5. *Хто такий керівник навчального процесу. Яким він має бути?*
6. *Як студенти бачать продукт навчання та перспективу його використання*

Після прослуховування презентації, з метою покращення якості наступних презентацій, слухачі заповнюють оціночну форму, у якій за 5-бальною шкалою оцінюють продемонстровану презентацію за чотирма критеріями. Детальніше опис критеріїв за 5-бальною шкалою подано у таблиці 8.1.



Таблиця 8.1

**Ключові складові оцінки презентації**

| Оцінка | Презентація                                                                         | Структура                                                                                                                                | Переконли-<br>вість                                                    | Впевненість                                                                                 |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5      | Структура та подання розвиває моменти, які підкреслюють ключові ідеї                | Говорить про структуру та цілі на початку та визначає зв'язки між логічними кроками. Підсумовує та демонструє, як будуть досягнуті цілі. | Чітко пов'язує потреби аудиторії з ключовими складовими пропозиції     | Аудиторія переконана, що висловлені рекомендації якнайкраще придатні для вирішення проблем. |
| 4      | Візуальна підтримка тексту, а також жести, зміна тембру голосу, гумор, аналогії.    | Ключові моменти, що висловлені на початку та підсумовані у кінці.                                                                        | Пов'язує власну думку з інтересами та цілями аудиторії.                | Створює в інших почуття впевненості у досягненні результату, очікування успіху.             |
| 3      | Чітко, все зрозуміло, без відволікань на сторонні теми.                             | Ключові моменти впливають з презентації.                                                                                                 | Створює спільність з аудиторією для поштовху слухачів до власних ідей. | Висловлювання зрозумілі, рекомендації підтверджені доказами і аргументами.                  |
| 2      | Відволікання на сторонні теми, рідкий візуальний контакт, ходіння навколо проблеми. | Декілька думок та моментів висловлено в різний час.                                                                                      | Висловлювання власної точки зору без поєднання з інтересами слухачів.  | Суперечність у висловленні власних думок. Залишає аудиторію у стані невизначеності.         |
| 1      | Важко зрозуміти: наприклад, тихий голос, говорить у протилежний бік від аудиторії.  | Немає чіткої структури, згадуються різні проблеми та питання, які не доводяться до кінця.                                                | “Атакує” ідеї інших, фокус на виявленні проблем у думках слухачів.     | Зміна думок, сумнів у відстоюванні власної точки зору.                                      |



## ОРГАНІЗОВУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

- *Зміст і складові управлінської праці*
- *Двохвимірна модель управління Р.Блейка та Дж. Моутона*
- *Модель ситуативного підходу до управління*

### 9.1. Зміст і складові управлінської праці

Інтуїтивно у поняття "управління" ми вкладаємо вміння керівника сконцентрувати і спрямувати творчу енергію працівників у єдине русло вирішення спільного завдання. При цьому, у переліку критеріїв оцінки результативності управління, як правило, головними є швидкість і якість у досягненні кінцевої цілі.

Кожна людина має досвід взаємодії із керівниками різних рівнів службової ієрархії і відчувала усю неповторність "різношерстних" методів, підходів і стилів керування індивідами, групами, організаціями чи бізнесом. Спробуємо узагальнити і класифікувати цей багатий арсенал управлінського впливу.

Очевидним та узагальнюючим фактом є те, що *стиль управління* – це фактор, що найчастіше визначає успіх або невдачу організації та її бізнесу в цілому. Результативне управління створює атмосферу всезагального залучення до виконання роботи, що спонукає людей переборювати перешкоди на шляху досягнення максимального результату. Активна участь кожного при цьому передбачає чітке усвідомлення цілей роботи та їх розподіл. Здобуваючи позитивний досвід у побудові самокерованих систем люди підвищують рівень самооцінки, знаходять нові мотиви і джерела енергії як у роботі, так і в інших сферах життєдіяльності.

Критеріями оцінки результативності самокерування та управління бізнес-діяльністю є:

- *досягнення загальних цілей бізнесу;*
- *ріст рівня персональної відповідальності працівників;*
- *розвиток особистих мотивів і задоволення вигод працівників, підвищення якісного змісту праці через розширення повноважень і залучення до управління;*
- *поліпшення функціонального розподілу праці у підрозділах і на робочих місцях.*





Незважаючи на те, що управління являє собою складний процес, про що неодноразово сказано у попередніх розділах, у цій діяльності можна виділити головні складові: *ініціатива, вміння працювати з інформацією, вміння наполягати на своїй думці, управляти конфліктами, приймати рішення, критикувати...*

Усі зазначені компоненти життєво необхідні для досягнення результату і жоден із них не може компенсувати відсутність іншого, а недолік або надлишок будь-якого із них породжує односторонність і недосконалість управління собою та членами групи.

Прояв ініціативи може мати місце у різних випадках: розпочати щось таке, чого раніш не було; припинити щось робити або ж дати оцінку напрямку і характеру зусиль... Людина може взяти ініціативу на себе або ж відмовитися від її прояву навіть тоді, коли інші очікують від неї активних дій.

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.

Наполягати на своїй думці означає мати власну позицію. У керівника може бути власне бачення проблеми, але він може не вважати за необхідне наполягати на ньому. З іншого боку, керівник може уникати публічного відстоювання своїх поглядів внаслідок відсутності переконань або слабкості аргументів. А іноді, та/або інша точка зору не сприймається тільки через прагнення стати в опозицію або отримати будь-яку іншу перевагу.

Люди, що мають і висловлюють різні точки зору, не можуть уникнути непорозумінь і конфліктів. Конфлікт може бути руйнівним (деструктивним) або творчим (конструктивним). Це залежить від того, як він протікає. Керівник, що здатний дивитися конфліктам в «обличчя», викликає повагу в підлеглих. Правильне вирішення конфліктів сприяє порозумінню сторін. Нездатність конструктивно зрозуміти



конфліктну ситуацію створює передумови до виникнення неповаги, нарощування ворожості і протистояння.

Особливо яскраво сутність управління проявляється в процесі прийняття рішень, яке може бути одноосібним або ж колегіальним, що передбачає залучення до процесу його формулювання усіх компетентних співробітників. При цьому, для розробки варіантів альтернативних рішень, визначення етапів їх реалізації, виконання та контролю мобілізують усі можливі ресурси.



**Рис. 9.1. Складові процесу управління**

Критика, як ще одна із складових управлінської праці, є результатом оціночного погляду на нас і наші дії "з боку". Правильне сприйняття критики відкриває багато корисних шляхів для вивчення і вирішення різних проблем, із якими люди зіштовхуються у процесі виконання своїх обов'язків. Керівнику корисно час від часу критично аналізувати процес діяльності, щоб розпізнати альтернативні можливості для її поліпшення, уникнути дій, що призведуть до небажаних результатів. Якщо ми не приймаємо до уваги власного позитивного або негативного досвіду, не сприймаємо думки інших про нас, то ймовірність покращень у роботі є сумнівною. Зворотний зв'язок та критичний аналіз його є основою самовдосконалення і ефективної роботи з іншими людьми.



## **9.2. Двохвимірна модель управління Р.Блейка та Дж. Моутона**

Процес управління підпорядкований прагненню особи спонукати рухатися інших людей у напрямку визначених цілей згідно з визначеним порядком. Вміння впливати на інших людей, бачення і зрозуміла демонстрація оточуючим високих цілей, збудження внутрішньої енергії працівників організації на їх досягнення результатів з проявом зусиль, більшими, ніж нормальний рівень, перетворюють менеджера у лідера.

Інтуїтивно кожен керівник у процесі управління оперує всіма зазначеними складовими процесу управління. При цьому зміст і яскравість їх прояву в кожному випадку є неповторними.

У своїй комбінації практичного прояву складові процесу управління створюють стиль управління, - загальний контур, малюнок прямих або непрямих дій керівника у формі та змісті, що сприймають підлегли працівники та оточення. Важливо пам'ятати, що оточення реагує не на те, що думає окрема особа, а на її дії та сприйняття їх на підставі індивідуального досвіду життя.

Стиль управління є вираженням теоретичного світогляду, навичок і вмінь особи, характерних рис і стосунків, що вона демонструє у своїй поведінці.

Теорія і практика свідчать про відсутність єдиного універсального «найкращого» стилю управління. Всі вони існують у своїй комбінації, є часто подібними іж собою і спроможні легко трансформуватися із позитивного у негативне сприйняття оточенням.

Один із постулатів теорії Н.Маккіавелі проголошує: *"Існує три хороші форми правління – монархія, аристократія і народне правління та три погані або спотворені - тиранія, олігархія та анархія. Засновник будь – якої із трьох хороших форм правління здатний встановити її лише на короткий проміжок часу, тому що ніякими засобами неможливо застерегти її від перетворення у свою протилежність із-за подібності"*.

Роберт Блейк і Джейн Моутон для визначення стилю управління запропонували управлінську сітку, що (рис. 9.2.) [21], що передбачає 5 стилів управління.



|                         |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                    |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Орієнтація на відносини | 1.9. Менеджмент «м'яких рукавичок». Уважне ставлення до потреб співробітників, хороші людські стосунки в колективі створюють дружню і приємну атмосферу.                   | 9.9. Командний менеджмент. Висока продуктивність зацікавлених у роботі співробітників. Робоча атмосфера створюється довірою і взаємоповагою                        |
|                         | 5.5. Організаційний менеджмент. Посередня продуктивність, що створюється шляхом врівноваження необхідності виконувати роботу і підтримання прийнятної виробничої атмосфери |                                                                                                                                                                    |
|                         | 1.1. Менеджмент виживання. Мінімальне прагнення до виконання поставленого завдання. Енергії вистачає тільки на те, щоб якимось втриматися на підприємстві.                 | 9.1 Менеджмент наказів і слухняності. Робота - в центрі інтересів керівника. Міжлюдські стосунки у досягненні успіху роботи підрозділу розглядаються як несуттєві. |
|                         | 1                                                                                                                                                                          | 9                                                                                                                                                                  |
| Орієнтація на завдання  |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                    |

Рис. 9.2. Двохвимірний модель управління Р.Блейка та Дж. Моутон

Можливими варіантами розпізнання домінуючого стилю управління у Вашій життєвій практиці є виконання нижче наведеного тесту та порівняння власних суджень про особистий стиль поведінки у взаємодії з оточенням із судженнями колег (табл. 9.1)

Таблиця 9.1  
Тест на визначення стилю управління

1.Ініціатива

|    |                                                                                                             |  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| А. | Я викладаюся рівно настільки, скільки необхідно, щоб зберегти своє право залишатися на робочому місці.      |  |
| Б. | Я ініціюю дії, які позитивно збуджують та підтримують інших.                                                |  |
| В. | Я намагаюся, в міру власної можливості, підтримувати постійний темп роботи.                                 |  |
| Г. | Я примушую працювати себе та інших.                                                                         |  |
| Д. | Я проявляю енергійні зусилля і домагаюся, щоб інші з ентузіазмом та інтересом підтримували власне оточення. |  |



## 2. Уміння працювати з інформацією

|    |                                                                                                                                                                                             |  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| А. | Я задовільняюся тільки тими фактами, думками і позиціями, про які мене інформували інші.                                                                                                    |  |
| Б. | Я шукаю тільки ті факти, думки та позиції, що підтверджують позитивність того, що відбувається. З метою підтримки гармонійних стосунків я не схильний конфліктувати.                        |  |
| В. | Я оцінюю реальність справ через порівняння і перевіряю факти, думки, позиції, коли має місце прояв протиріч.                                                                                |  |
| Г. | Я досліджую факти, думки і позиції, щоб самому контролювати будь-яку ситуацію та бути переконаним, що інші не помиляються.                                                                  |  |
| Д. | Я відбираю та уточнюю інформацію, охоче вислуховую думки, погляди та ідеї, що різняться від моїх. Я постійно оцінюю свої та чужі дані, погляди і позиції, прагну знайти оптимальне рішення. |  |

## 3. Уміння наполягати на власній позиції

|    |                                                                                                                                                                                                 |  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| А. | Я тримаю свою думку при собі і висловлюю її лише в тому випадку, коли нею цікавляться. Я неохоче приймаю будь-яку іншу позицію і намагаюся не розголошувати своїх поглядів, ставлення та думки. |  |
| Б. | Як правило, я приймаю думки, позицію та ідеї інших. Навіть, якщо в мене є заперечення.                                                                                                          |  |
| В. | Я не висловлюю в категоричній формі своїх думок, ставлення, ідей та намагаюся йти назустріч позиції інших.                                                                                      |  |
| Г. | Я наполягаю на своїх думках, ставленні та ідеях. Навіть якщо це пов'язано із запереченням позиції інших осіб.                                                                                   |  |
| Д. | Я вважаю важливим відверто висловлювати власне бачення і думки. Але я змінюю їх, якщо зустрічні варіанти є переконливішими та логічнішими.                                                      |  |

## 4. Вирішення конфліктів

|    |                                                                                                                     |  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| А. | Я залишаюся нейтральним або намагаюся бути осторонь від конфлікту.                                                  |  |
| Б. | Я уникаю ініціювати конфлікт, але якщо він виник, то прагну заспокоїти людей з метою продовження їх спільної праці. |  |
| В. | Коли конфлікт виник, то я прагну знайти позицію, котра влаштовує всіх.                                              |  |



**продовження табл. 9.1**

|           |                                                                                                                  |  |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>Г.</b> | <i>Коли конфлікт виникає, я намагаюся призупинити його або наполягати на прийнятті іншими саме моєї позиції.</i> |  |
| <b>Д.</b> | <i>При виникненні конфлікту я для його вирішення прагну виявити його глибинні причини та передумови.</i>         |  |

**5. Прийняття рішення**

|           |                                                                                                                           |  |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>А.</b> | <i>Я надаю іншим право приймати рішення або просто погоджуюся із тим, що відбувається навколо мене.</i>                   |  |
| <b>Б.</b> | <i>Я шукаю рішень, що сприяють підтримці гарних стосунків і за можливості стимулюю інших приймати рішення самостійно.</i> |  |
| <b>В.</b> | <i>Я шукаю прийнятні рішення, які були б зручними для сприйняття іншими.</i>                                              |  |
| <b>Г.</b> | <i>Я максимально прагну приймати рішення персонально. Інші рідко можуть впливати на мене.</i>                             |  |
| <b>Д.</b> | <i>Я віддаю суттєву перевагу оптимальності прийняття рішень, та при цьому шукаю розуміння і згоди інших.</i>              |  |

**6. Ставлення до критики**

|           |                                                                                                                                                            |  |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>А.</b> | <i>Я уникаю давати оцінку будь чому, що відбувається.</i>                                                                                                  |  |
| <b>Б.</b> | <i>Я висловлюю підтримку людям, коли вони працюють добре, але уникаю висловлення негативної оцінки.</i>                                                    |  |
| <b>В.</b> | <i>Я даю інформативну, але неперсоніфіковану оцінку. Увагу концентрую на рекомендаціях щодо поліпшення роботи і власну думку висловлюю опосередковано.</i> |  |
| <b>Г.</b> | <i>Я вказую іншим на слабкі сторони і невдачі, щоб "підштовхнути" до усунення їх.</i>                                                                      |  |
| <b>Д.</b> | <i>Я заохочую різносторонні оцінки (зворотний зв'язок) в інтересах підвищення ефективності роботи.</i>                                                     |  |

**Примітка:** Для виконання тесту розділіть 5 балів між варіантами поведінки. Просумуйте значення балів. Максимальна кількість балів вкаже на пріоритетність стилю управління.

|           |                                  |      |
|-----------|----------------------------------|------|
| <b>А.</b> | Менеджмент виживання.            | 1.1. |
| <b>Б.</b> | Менеджмент «м'яких рукавичок»    | 1.9. |
| <b>В.</b> | Організаційний менеджмент        | 5.5. |
| <b>Г.</b> | Менеджмент наказів і слухняності | 9.1. |
| <b>Д.</b> | Менеджмент команди               | 9.9. |



Кожен із зазначених стилів управління має свій зміст, що і вирізняє їх між собою.

1.1. Головний секрет цього стилю – бути помітним, але невидимим; бути присутнім, але не залишати слідів. Позитивна мотивація для такого керівника полягає у бажанні залишитися «невтягнутим». Негативна мотивація – страх звільнення. Займаючи керівну посаду, але не починаючи керівних дій, такий керівник практично завжди уникає участі у конфліктних ситуаціях. Тактика страуса – "заховаємо голову, щоб не бачити і уникати проблеми". Неприємні факти помічають, але ігнорують, сподіваючись що вони зникнуть самі собою. При виникненні конфлікту у колективі такий керівник з метою власної безпеки зберігає нейтралітет.

1.9. Мінімум турботи про виробництво з максимумом турботи про персонал. Головна увага зосереджена на підтримці хороших взаємин із колегами та підлеглими, навіть у збиток кінцевому результату – "виробничі посиденьки". Зміст управління спрямований на досягнення всезагального задоволення. Головне завдання такого керівника – створити всі необхідні умови для задоволення особистих соціальних інтересів співробітників, тому що тільки тоді, коли всі відчувають себе задоволеними під його керівництвом, він відчуває спокій.

9.1. Максимальна турбота про результати виробництва поєднана із мінімальною турботою про персонал. Такий менеджер сконцентрований на максимізації результату. При цьому він на всі 100% використовує свою владу, жорстко контролюючи підлеглих, вказуючи, як вони повинні діяти. Тобто, безумовне підпорядкування – "нічого не думай, роби, як я сказав". Позитивна мотивація для такого керівника полягає у підтриманні власного авторитету і бажанні необмеженої влади. Негативна мотивація – страх можливості провалу.

5.5. Головним принципом керівництва є досягнення безконфліктності за допомогою компромісів. Секрет цього стилю полягає в тім, що керівник нібито розчиняється у самій організації, стаючи більш подібним на організацію, ніж організація на нього. Він підтримує всі її сильні сторони та приймає до уваги слабкі.

Позитивна мотивація для такого керівника - це почуття приналежності до організації, а негативна – страх бути відторгнутим, втратити популярність. У конфліктних ситуаціях, він



шукає можливості пристосуватися. Результатом конфлікту є домовленість, яка тим чи іншим чином задовольнятиме всі сторони конфлікту.

9.9. Це "спортивний", "командний" підхід, який ставить у центр уваги досягнення цілей командою через взаємодопомогу, партнерство та конструктивне вирішення конфліктів. Він базується на переконаннях керівника, що між цілями організації та потребами працівників відсутнє внутрішнє протиріччя.

Позитивна мотивація – прагнення внести свій максимальний вклад в успіх організації, домагаючись при цьому залучення кожного працюючого до діяльності таким чином, щоб забезпечити його максимальний вклад. Негативна – страх висування егоїстичних міркувань за рахунок інших людей або за рахунок організації в цілому, а значить втрата щирості у стосунках з іншими, виникнення підозри та недовіри.

### 9.3. Модель ситуативного підходу до управління

В основі ситуативного підходу до управління (Фред Фідлер) є думка, що вибір адекватного стилю управління визначається за допомогою аналізу змісту управлінської ситуації та визначення її ключових факторів. Адекватний стиль керівництва визначається оцінкою менеджера поточної ситуації як сприятливої, несприятливої та посередньої. В міру розвитку ситуації доцільно змінювати стиль управління.

Згідно з теорією Ф.Фідлера, ефективність керівника визначається взаємодією стилю орієнтації на працівника та трьох додаткових змінних, а саме:

- *відношення керівник - члени групи;*
- *структурованість виробничого завдання;*
- *рівень владних повноважень менеджера.*

За результатами досліджень Ф.Фідлера можна стверджувати, що менеджер орієнтований на працівників, досягає значних результатів у проміжних ситуаціях (середня частина рис.9.3). У крайніх положеннях (сприятливі або абсолютно несприятливі умови) ефективнішими є керівники, що орієнтовані на виробничі завдання.





|                                                                                                        |                                        |                  |                  |              |                          |                    |                    |              |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------|------------------|--------------|--------------------------|--------------------|--------------------|--------------|---------------|
| Висока<br>орієнтація на<br>працівників<br><br><b>К<br/>о<br/>р<br/>е<br/>л<br/>я<br/>ц<br/>і<br/>я</b> | 1,0                                    |                  |                  |              |                          |                    |                    |              |               |
|                                                                                                        | 0,8                                    |                  |                  |              |                          |                    |                    |              |               |
|                                                                                                        | 0,6                                    |                  |                  |              |                          |                    |                    |              |               |
|                                                                                                        | 0,4                                    |                  |                  |              |                          |                    |                    |              |               |
|                                                                                                        | 0,2                                    |                  |                  |              |                          |                    |                    |              |               |
|                                                                                                        | 0                                      |                  |                  |              |                          |                    |                    |              |               |
|                                                                                                        | -0,2                                   |                  |                  |              |                          |                    |                    |              |               |
|                                                                                                        | -0,4                                   |                  |                  |              |                          |                    |                    |              |               |
|                                                                                                        | -0,6                                   |                  |                  |              |                          |                    |                    |              |               |
|                                                                                                        | -0,8                                   |                  |                  |              |                          |                    |                    |              |               |
|                                                                                                        | -1                                     |                  |                  |              |                          |                    |                    |              |               |
| Орієнтація<br>на завдання                                                                              | Сприятливі для керівн.                 |                  |                  |              | Несприятливі для керівн. |                    |                    |              |               |
|                                                                                                        |                                        | 1                | 2                | 3            | 4                        | 5                  | 6                  | 7            | 8             |
|                                                                                                        | <b>Відношення<br/>керівник-група</b>   | Доб-<br>рі       | Доб-<br>рі       | Доб-<br>рі   | Доб-<br>рі               | Пога-<br>ні        | Пога-<br>ні        | Пога-<br>ні  | Пога-<br>ні   |
|                                                                                                        | <b>Структурова-<br/>ність завдання</b> | Струк-<br>туров. | Струк-<br>туров. | Аморф-<br>не | Аморф-<br>не             | Структу-<br>роване | Структу-<br>роване | Аморф-<br>не | Аморф-<br>не  |
|                                                                                                        | <b>Владні<br/>повноваження</b>         | Ве-<br>ликі      | Обме-<br>жені    | Ве-<br>ликі  | Обме-<br>жені            | Вели-<br>кі        | Обме-<br>жені      | Ве-<br>ликі  | Обме-<br>жені |

Рис. 9.3. Модель Ф.Фідлера

Узагальнюючи зміст поняття управлінської праці можна сказати, що будь-який із стилів управління у своїй основі вимагає від керівника створення ідеального «бачення» компанії у майбутньому та, використовуючи свої знання та досвід, комунікативні навички переконати інших людей у реальності їх втілення. Багатьох називають керівниками тільки тому, що вони очолюють команди або знаходяться на верхівці адміністративної піраміди. Але часто висока посада визначає лише видимість керування, а не його сутність.

Істинних керівників вирізняє наявність специфічної характеристики – обирати для кожної конкретної ситуації найкращий механізм впливу на підлеглих, демонструвати спроможність ефективного лідерства у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

### Висновки

У процесі управління виділяють головні складові: *робота з ініціативою, робота із інформацією, вміння наполягати на своїй думці, управління конфліктами, прийняття рішень, критикувати*



*сприймати критику.* Зосередження уваги особистості на розвитку компетентності у зазначеному контексті може слугувати основою політики самоменеджменту, а набуття і вдосконалення знань і вмінь у сфері управління дозволить особистості гарантувати цілеспрямований розвиток себе та оточення.

У життєвому світі завжди були і є люди, що потребують біля себе тих, хто задає їм напрямок, темп життя і роботи та ті, хто вміло це робить. Ні теорія, ні практика не дає однозначних аргументів, щоб стверджувати про зосередженість життєво успішних людей в одній із зазначених категорій. Але однозначно важливим у досягненні і розвитку життєвих цілей є готовність і вміння людини керувати собою, керувати іншими та приймати владу інших людей над собою.

### **Запитання для контролю знань і обговорення:**

1. Прокоментуйте зміст форм впливу менеджера на підлеглих.
2. Прокоментуйте зміст складових управлінської праці.
3. Прокоментуйте зміст стилів управління згідно з моделлю Р.Блейка та Дж. Моутон.
4. Прокоментуйте критерії оцінки управлінської ситуації.
5. Прокоментуйте рекомендації Ф.Фідлера щодо орієнтації стилю управління в залежності від управлінської ситуації.
6. Прокоментуйте зв'язок між складовими управління та складовими політики самоменеджменту.
7. Прокоментуйте можливості розвитку вмінь особистості сприймати і генерувати ініціативи за рахунок гнучкого застосування стилів і підходів до мислення.
8. Наведіть приклад, що демонструє Ваше вміння відстоювати власну позицію з допомогою системного підходу до мислення.
9. Які вміння і навички, окрім мислення, сприяють людині результативно відстоювати власну позицію у соціальному середовищі.



**Тема: Організовування діяльності менеджера**

**Мета:**

- *створити розуміння змісту головних складових управлінської праці;*
- *розвинути розуміння взаємозв'язку самоменеджменту та управлінської праці;*
- *отримати розуміння застосування стилів управлінської праці із врахуванням змісту управлінської ситуації.*

**Основні поняття, які використовуємо на занятті:** *влада, повноваження, ініціатива, робота з інформацією, рішення, критика, орієнтація на завдання та відношення, управлінська ситуація.*

**Структура заняття:**

- колективне обговорення змісту головних складових управлінської праці;
- розпізнання учасниками навчання стилів управлінської праці (вправа 1);
- обговорення основних недоліків у роботі менеджерів (вправа 2);
- обговорення позиції учасників навчання щодо оптимального стилю управлінської праці;

**Вправа 1.** У практиці менеджменту відомі два основні способи управління людьми: а) через пряме використання влади; б) через відмову від неї.

**Запитання:**

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

**Вправа 2.** Відомий американський фахівець із менеджменту Пітер Друкер, аналізуючи роботу менеджерів, зазначив їх основні недоліки:



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

### **Завдання:**

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

### **II. Завдання для самостійної роботи і обговорення**

Виконайте тест та наведіть приклади, що демонструють ваші управлінські пріоритети у взаємодії із оточенням у контексті: *робота з ініціативою, робота з інформацією, вміння наполягати на своїй думці, управляти конфліктами, приймати рішення, критикувати.*

Як ситуація впливає на ваш вибір стилю управлінської поведінки.

### **Тест: Мої "Управлінські пріоритети"**

|                                                                                                                 |        |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|
| Якщо Ви рішуче віддасте перевагу альтернативі А перед альтернативою Б, прставте 3 у стрічці А та 0 у стрічці Б. | А<br>Б | 3<br>0 |
| Якщо Ви рішуче віддасте перевагу альтернативі Б перед альтернативою А                                           | А<br>Б | 0<br>3 |
| Якщо Ви частково віддасте перевагу альтернативі А перед альтернативою Б                                         | А<br>Б | 2<br>1 |
| Якщо Ви частково віддасте перевагу альтернативі Б перед альтернативою А                                         | А<br>Б | 1<br>2 |



|                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Якщо керівник не знаходить підтримки у підлеглих з конкретного питання, він повинен</b>                                                        |                                                                                                                                                                     |
| А                                                                                                                                                    | пропустити дискусійне питання та перейти до наступного, щоб не нагнітати ситуацію                                                                                   |
| Б                                                                                                                                                    | домогтися від підлеглих виконання свого завдання                                                                                                                    |
| <b>2. При проведенні організаційних, роз'яснювальних нарад з підлеглими щодо планування роботи, її виконання, керівник зобов'язаний враховувати:</b> |                                                                                                                                                                     |
| А                                                                                                                                                    | лише ті пропозиції, які він вважає кращими.                                                                                                                         |
| Б                                                                                                                                                    | усі пропозиції, незалежно від якості, узагальнивши та доопрацювавши їх.                                                                                             |
| <b>3. Якщо у підлеглого виникли ускладнення при виконанні завдання, то керівник повинен</b>                                                          |                                                                                                                                                                     |
| А                                                                                                                                                    | демонструючи свою зацікавленість у результаті та віру в успіх, підбадьорити його                                                                                    |
| Б                                                                                                                                                    | обговорити з ним проблему та спільно визначити шляхи її вирішення.                                                                                                  |
| <b>4. Успішним є той керівник, який говорить про свої вимоги до підлеглих</b>                                                                        |                                                                                                                                                                     |
| А                                                                                                                                                    | та домагається їхнього виконання.                                                                                                                                   |
| Б                                                                                                                                                    | але розуміє, що повністю виконаними вони не будуть, оскільки людей не можливо „вимірювати однією лінійкою“.                                                         |
| <b>5. Якщо між керівником та підлеглим виникли різні бачення шляхів вирішення завдання, то керівник повинен</b>                                      |                                                                                                                                                                     |
| А                                                                                                                                                    | погодитися з підлеглим, якщо виконання даного завдання не є принципово актуальним.                                                                                  |
| Б                                                                                                                                                    | спільно з підлеглим обговорити проблему та спробувати досягти взаєморозуміння, узгодження.                                                                          |
| <b>6. Керівник, який турбується про людей, при плануванні роботи</b>                                                                                 |                                                                                                                                                                     |
| А                                                                                                                                                    | описує підлеглим завдання в цілому та дає можливість вирішувати його на власний розсуд і найбільш зручним для них способом.                                         |
| Б                                                                                                                                                    | аналізує діяльність кожного працівника та обирає під час аналізу кращі ідеї, кращі методи та способи роботи, які доцільно узагальнити та впровадити в роботі іншим. |
| <b>7. Керівник, який вважає, що підлеглі роблять значно менше, ніж можуть, повинні</b>                                                               |                                                                                                                                                                     |
| А                                                                                                                                                    | "закрутити гайки", всупереч невдоволенню підлеглих                                                                                                                  |
| Б                                                                                                                                                    | погодитися з існуючим станом.                                                                                                                                       |
| <b>8. Керівник намагається, щоб підлеглі доповідали йому</b>                                                                                         |                                                                                                                                                                     |
| А                                                                                                                                                    | про факти, які комплексно характеризують проблему, незалежно                                                                                                        |



|                                                                                                   |                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                   | від того, добрим чи поганим є стан справ.                                                                                            |
| Б                                                                                                 | про всі проблеми, щоб оцінити ступінь потреби власного втручання у їх вирішення.                                                     |
| <b>9. На думку керівника продуктивність повинна бути,</b>                                         |                                                                                                                                      |
| А                                                                                                 | високою, навіть якщо це буде зв'язано з жорсткішими вимогами до підлеглих                                                            |
| Б                                                                                                 | достатньою, щоб не створювати собі додаткових проблем.                                                                               |
| <b>10. Якщо керівник бачить незгоду співробітника, він повинен вислухати його пропозиції, щоб</b> |                                                                                                                                      |
| А                                                                                                 | з'ясувати зони співпадання та розходження думок, а потім спільно виробити оптимальний шлях вирішення проблеми                        |
| Б                                                                                                 | з'ясувати зони розходження думок і переконати підлеглого у розумності свого підходу до вирішення проблеми.                           |
| <b>11. Якщо керівник бажає уникнути неприємностей, він повинен</b>                                |                                                                                                                                      |
| А                                                                                                 | погодитися з темпом роботи, який обрали для себе підлеглі.                                                                           |
| Б                                                                                                 | запропонувати підлеглим встановити прийнятний темп роботи.                                                                           |
| <b>12. Щоб отримати оптимальні результати, необхідно приймати рішення</b>                         |                                                                                                                                      |
| А                                                                                                 | колективно, з участю керівника та підлеглих, що дає можливість координувати спільні дії.                                             |
| Б                                                                                                 | на підставі особистих контактів керівника з підлеглими, що дасть можливість контролювати роботу підлеглих і своєчасно її корегувати. |
| <b>13. У випадку виникнення конфлікту керівнику необхідно</b>                                     |                                                                                                                                      |
| А                                                                                                 | здійснювати посередницькі дії, щоб погасити емоції та зняти напругу                                                                  |
| Б                                                                                                 | намагатися не втручатися в нього.                                                                                                    |
| <b>14. При розробці нового проекту керівник повинен</b>                                           |                                                                                                                                      |
| А                                                                                                 | узагальнити інформацію та ідеї, які були внесені насамперед виконавцями проекту.                                                     |
| Б                                                                                                 | вислухати думку співробітників і представити їм власне рішення, демонструючи, що їх думка врахована.                                 |
| <b>15. Після завершення виконання складного завдання керівник повинен</b>                         |                                                                                                                                      |
| А                                                                                                 | продемонструвати співробітникам, що їх зусилля не залишилися непоміченими, подякувати їм, висловити заохочення.                      |
| Б                                                                                                 | спланувати наступне завдання і переорієнтувати на нього співробітників.                                                              |
| <b>16. Якщо підлеглі висувають пропозиції, керівник</b>                                           |                                                                                                                                      |
| А                                                                                                 | уникає давати будь-які коментарі, поки не дізнається про думку свого шефа, яку пізніше подасть як власну.                            |



|                                                                                             |                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Б                                                                                           | уважно вислуховує їх та передає своєму шефу те, що не містить та не викликає суттєвих протиріч.                             |
| <b>17. Керівник повинен залучати до планування тих, кого ці плани конкретно стосуються,</b> |                                                                                                                             |
| А                                                                                           | але надавати співробітникам свободу дій у їх виконанні.                                                                     |
| Б                                                                                           | обговорювати з ними всі дрібниці доти, поки не буде напрацьований детальний план.                                           |
| <b>18. У випадку виникнення розходжень між керівником і підлеглим керівнику необхідно</b>   |                                                                                                                             |
| А                                                                                           | пояснити, чому прийнято саме це рішення, висловити підлеглому співчуття.                                                    |
| Б                                                                                           | безапеляційно продемонструвати, що керівник завжди є правий, йому видніше.                                                  |
| <b>19. Роботу підлеглих можна скоординувати оптимальним чином,</b>                          |                                                                                                                             |
| А                                                                                           | заохочуючи їх активність та ініціативу у вирішенні проблем, що виникають                                                    |
| Б                                                                                           | підганяючи їх повідомленнями, що їх колеги уже виконали завдання.                                                           |
| <b>20. При оцінці праці співробітників керівнику треба мати на увазі, що</b>                |                                                                                                                             |
| А                                                                                           | підлеглому важливо усвідомлювати свою значимість в організації                                                              |
| Б                                                                                           | офіційне заохочення може негативно сприйматися іншими, тому від нього краще утриматися.                                     |
| <b>21. Від співробітників можна очікувати продуктивної роботи, якщо</b>                     |                                                                                                                             |
| А                                                                                           | керівник створить доброзичливу атмосферу у колективі.                                                                       |
| Б                                                                                           | керівник сформує у колективі атмосферу зацікавленості, творчості, співробітництва та відданості справі.                     |
| <b>22. Якщо виникає конфлікт між співробітниками, керівнику необхідно</b>                   |                                                                                                                             |
| А                                                                                           | вислухати думки обох сторін і запропонувати рішення, яке влаштовує у достатній мірі обидві сторони.                         |
| Б                                                                                           | зайняти нейтральну позицію, щоб уникнути претензій з обох сторін.                                                           |
| <b>23. Якщо порушується стратегія фірми, керівник повинен</b>                               |                                                                                                                             |
| А                                                                                           | оперативно прийняти міри щодо виправлення ситуації, відпрацювати механізм виключення подібних недоопрацювань у майбутньому. |
| Б                                                                                           | взяти до відома негативний досвід, оскільки як навчання на власних помилках є найефективнішим.                              |
| <b>24. Проводячи нараду із співробітниками, керівник повинен мати за мету</b>               |                                                                                                                             |



|                                                                                                        |                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| А                                                                                                      | орієнтувати підлеглих відносно стратегії і тактики, загального характеру роботи, виробити рішення про способи і методи вирішення завдань.                |
| Б                                                                                                      | залучення співробітників до управління, формування рішень, для рівноваження можливого протистояння керівництва і підлеглих.                              |
| <b>25. Розподіляючи відповідальність за виконання робіт, керівник повинен</b>                          |                                                                                                                                                          |
| А                                                                                                      | детально пояснити кожному підлеглому його функції та методику виконання робіт.                                                                           |
| Б                                                                                                      | поспілкуватися з кожним підлеглим і надати їм можливість діяти, виходячи із їх можливостей та ініціативності.                                            |
| <b>26. Розуміючи, що співробітники не зацікавлені у високій інтенсивності праці, начальник повинен</b> |                                                                                                                                                          |
| А                                                                                                      | слідкувати, щоб вони робили хоча б найнеобхідніше.                                                                                                       |
| Б                                                                                                      | прагнути вищої продуктивності на основі усвідомлення важливості цього кожним співробітником.                                                             |
| <b>27. Керівнику варто визначати цілі</b>                                                              |                                                                                                                                                          |
| А                                                                                                      | не граничні, але досить високі, тільки тоді співробітники усвідомлять їх значимість.                                                                     |
| Б                                                                                                      | найвищого рівня, який дає співробітникам перспективу особистісного росту.                                                                                |
| <b>28. Щоб не доводилося змінювати власні рішення, керівник повинен розробляти їх</b>                  |                                                                                                                                                          |
| А                                                                                                      | використовуючи всю доступну інформацію, щоб мати аргументи для доведення своєї правильності.                                                             |
| Б                                                                                                      | з урахуванням поглядів та орієнтацій свого шефа, щоб у випадку ускладнень зіслатися на його "авторитет".                                                 |
| <b>29. Даючи оцінку результатів роботи співробітника, керівнику доречно</b>                            |                                                                                                                                                          |
| А                                                                                                      | відзначати сильні сторони, вказувати на елементи, які вимагають доопрацювання, враховуючи при цьому особисті риси підлеглого.                            |
| Б                                                                                                      | переконатися, що співробітник не сумнівається в об'єктивності і різносторонності оцінки, після чого спільно розробити заходи щодо його особистого росту. |
| <b>30. Керівник, який вивчає досягнення співробітника, повинен</b>                                     |                                                                                                                                                          |
| А                                                                                                      | не втручатися в те, що відбувається; про ускладнення та упущення повідомити його через офіційні канали.                                                  |
| Б                                                                                                      | постійно підтримувати особистий контакт, вникати у потреби і проблеми підлеглого, проявляти зацікавленість у його благополуччі.                          |





|                                                                                                          |                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>31. Щоб отримати від співробітників необхідну віддачу, потрібно поставити перед ними ціль</b>         |                                                                                                                                 |
| А                                                                                                        | і попросити їх допомоги в її досягненні.                                                                                        |
| Б                                                                                                        | і поставити вимогу чіткого дотримання інструкцій.                                                                               |
| <b>32. Після завершення роботи керівнику варто обговорити результати з її виконавцями</b>                |                                                                                                                                 |
| А                                                                                                        | аналізуючи успіхи і недоліки, вносячи пропозиції щодо їх виправлення, стимулюючи співробітників до розробки оптимальних рішень. |
| Б                                                                                                        | для того щоб визначити найуспішніших співробітників і заохотити їх хорошу роботу.                                               |
| <b>33. Якщо співробітники йдуть з роботи раніше встановленого терміну часу, то керівнику варто</b>       |                                                                                                                                 |
| А                                                                                                        | не ускладнювати ситуацію, не вносити зайвої напруги у психологічний клімат своїм адмініструванням.                              |
| Б                                                                                                        | особисто звернутися до кожного з них із зауваженням, щоб вони дотримувалися розпорядку дня.                                     |
| <b>34. Збори співробітників є корисними, якщо їх</b>                                                     |                                                                                                                                 |
| А                                                                                                        | використати у якості зворотнього зв'язку з метою напрацювання оптимальних рішень.                                               |
| Б                                                                                                        | використати, як можливість інформування про стан виконання робіт.                                                               |
| <b>35. Коли співробітник відмовляється діяти за методикою, яка йому запропонована, керівнику доречно</b> |                                                                                                                                 |
| А                                                                                                        | перечекати, поки втихнуть емоції, розраховуючи, що підлеглий як правило поступиться своїм принципам.                            |
| Б                                                                                                        | пояснити підлеглому доцільність встановлених правил і методик та вимагати продовження виконання роботи.                         |
| <b>36. Керівник повинен відповідати за</b>                                                               |                                                                                                                                 |
| А                                                                                                        | підтримку доброзичливого морального клімату серед співробітників, що повинно позитивно відобразитися на продуктивності.         |
| Б                                                                                                        | досягнення максимальної продуктивності, оскільки це відобразиться на задоволенні матеріальних потреб співробітників.            |
| <b>37. Після завершення планування роботи керівнику залишається</b>                                      |                                                                                                                                 |
| А                                                                                                        | контролювати терміни та якість виконання головних заходів, за необхідності - вносити зміни, погоджуючи їх з виконавцями.        |
| Б                                                                                                        | дати можливість підлеглим проявити ініціативу і активність на своєму управлінському рівні.                                      |
| <b>38. Зіткнувшись із ускладненнями, керівник повинен</b>                                                |                                                                                                                                 |
| А                                                                                                        | ознайомитися з досвідом вирішення аналогічних проблем і діяти,                                                                  |



|                                                                                               |  |                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                               |  | за відповідно відпрацьованим у таких ситуаціях чином.                                                    |
| Б                                                                                             |  | самостійно розробити комплекс заходів щодо їх подолання.                                                 |
| <b>39. Впроваджуючи нововведення, організаційні та інші зміни, керівник повинен</b>           |  |                                                                                                          |
| А                                                                                             |  | пояснити людям їх значимість і корисність.                                                               |
| Б                                                                                             |  | скористатися для цього зручним моментом, не порушивши при цьому статус співробітників і звичний порядок. |
| <b>40. При виникненні розбіжностей у поглядах керівника та підлеглого керівнику необхідно</b> |  |                                                                                                          |
| А                                                                                             |  | відкрито обговорити спільність думок і їх розбіжність, причини та виробити оптимальне рішення.           |
| Б                                                                                             |  | наполягти на своїй думці.                                                                                |

|     |   |   |   |   |   |     |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|-----|---|---|---|---|---|
| 1.  |   | Б |   | А |   | 21. | Б |   |   | А |   |
| 2.  |   |   | А | Б |   | 22. |   |   | А |   | Б |
| 3.  | Б |   |   | А |   | 23. |   | А |   |   | Б |
| 4.  |   | А | Б |   |   | 24. | А |   | Б |   |   |
| 5.  | Б |   |   |   | А | 25. |   | А |   | Б |   |
| 6.  |   |   | Б | А |   | 26. | Б |   |   |   | А |
| 7.  |   | А |   |   | Б | 27. |   |   | А | Б |   |
| 8.  | А | Б |   |   |   | 28. |   | А |   |   | Б |
| 9.  |   | А |   |   | Б | 29. | Б |   | А |   |   |
| 10. | А |   | Б |   |   | 30. |   |   |   | Б | А |
| 11. |   |   |   | Б | А | 31. |   | Б | А |   |   |
| 12. | А | Б |   |   |   | 32. | А |   |   | Б |   |
| 13. |   |   |   | А | Б | 33. |   |   | Б | А |   |
| 14. | А |   | Б |   |   | 34. | А | Б |   |   |   |
| 15. |   | Б |   | А |   | 35. |   |   | Б |   | А |
| 16. |   |   | Б |   | А | 36. |   | Б |   | А |   |
| 17. | Б |   |   |   | А | 37. | А |   |   |   | Б |
| 18. |   | Б | А |   |   | 38. |   | Б | А |   |   |
| 19. | А |   |   | Б |   | 39. |   |   |   | А | Б |
| 20. |   |   |   | А | Б | 40. | А | Б |   |   |   |

Сумарні значення балів у кожній колонці:

|  |  |  |  |  |      |
|--|--|--|--|--|------|
|  |  |  |  |  | = 60 |
|--|--|--|--|--|------|

|  |  |  |  |  |     |
|--|--|--|--|--|-----|
|  |  |  |  |  | =60 |
|--|--|--|--|--|-----|

|     |     |      |      |      |       |
|-----|-----|------|------|------|-------|
|     |     |      |      |      | = 120 |
| 9.9 | 9.1 | 5.5. | 1.9. | 1.1. |       |



## Рекомендована структура звіту про виконання роботи

1. Тема роботи.
2. Мета роботи.
3. Перелік теорій, що ви застосуєте у даній роботі.
4. Виклад основного матеріалу:
  - 4.1. *Сформулюйте результати виконання тесту та зазначте домінуючі стилі вашої управлінської поведінки.*
  - 4.2. *Опишіть приклади, що демонструють ваші управлінські пріоритети у взаємодії із оточенням у контексті: робота з ініціативою, робота з інформацією, вміння наполягати на своїй думці, управляти конфліктами, приймати рішення, критикувати.*
  - 4.3. *Поясніть, як впливає ситуація на ваш вибір стилю управлінської поведінки.*
5. Висновки.





## ОЦІНКА ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

- Управління цілями як модель розвитку самокерованих соціальних систем
- Оцінка праці менеджера

### 10.1. Управління цілями як модель розвитку самокерованих соціальних систем

Управління цілями - це динамічна система управління, що прагне об'єднати потреби забезпечення росту і прибутковості життєдіяльності соціальної групи, трудового колективу, бізнесу в цілому через роз'яснення цілей і можливостей задоволення індивідуальних потреб, розвитку залучених до співпраці людей.

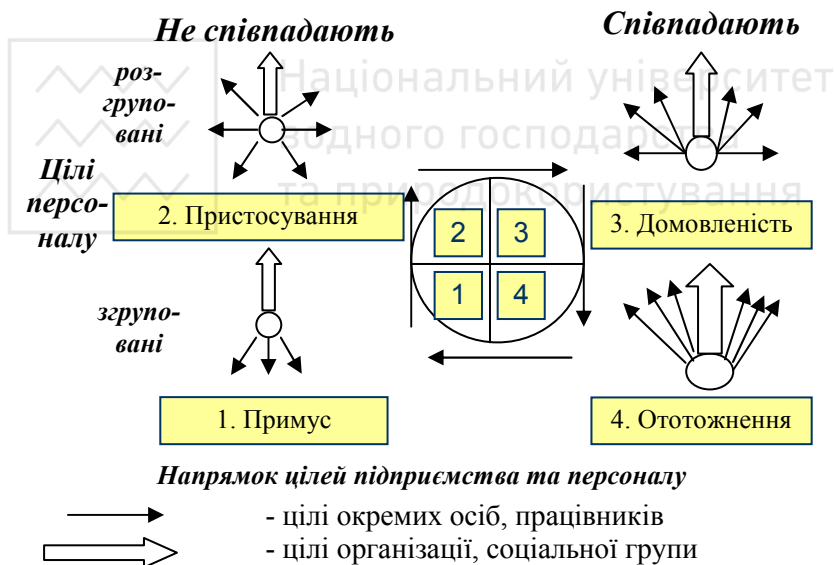


Рис. 10.1. Форми впливу менеджера на членів групи

Особистість, що прагне задавати напрямок і темп життєдіяльності та спільної діяльності групи людей спроможна впливати на її членів через *страх і любов*, демонструючи реальність покарання, обмеження бажаної поведінки, відсторонення від певних матеріальних і моральних джерел існування або демонструючи



відданість, власну жертвовність в ім'я досягнення обумовлених цілей групи. Цей підхід впливу базується на владі примусу та владі винагороди. Але зазначена форма впливу є неефективною для розвитку знань, внутрішніх прагнень персоналу бути успішнішим, не сприяє створенню та руху достовірної і актуальної інформації (рис. 10.2.).

Більш дієвим є метод *переконання* шляхом ефективної передачі менеджером власної точки зору підлеглим. Метод базується на владі прикладу чи владі експерта, але вирізняється тим, що виконавець цілком розуміє, що він робить і навіщо. Тобто, керівник слухає, спостерігає, оцінює, групує, аналізує і тестує інформацію відповідно до цілей індивідуальних, соціальної групи та бізнесу. Від керівника вимагається забезпечити комплексне інформування виконавців. Такий підхід розвиває бажання продукувати думки, ідеї та нову інформацію. Люди стають діловими партнерами, системно створюють і поширюють інформацію. Цілі членів групи і організації стають неподільними. Головним завданням для керівника є психологічна підтримка членів групи.



Рис. 10.2. Процес керівництва згідно моделі "шлях -ціль"

В основі змісту управлінської дії є забезпечення підтримки та винагороди персоналу, що дозволяє створити атмосферу сприяння у

досягненні цілей членами групи та організацією, а також розширити можливості вибору та корегування шляхів, орієнтованих на досягнення поставлених цілей (рис.10.3.).

Для реалізації зазначеної моделі можна запропонувати такий порядок. Члени групи (підлеглі) погоджують зі своїми менеджерами індивідуальні цілі роботи, що сформульовані як майбутній стан (прогнозований результуючий продукт), який буде створено внаслідок виконання завдань у кожній із цільових сфер впливу.

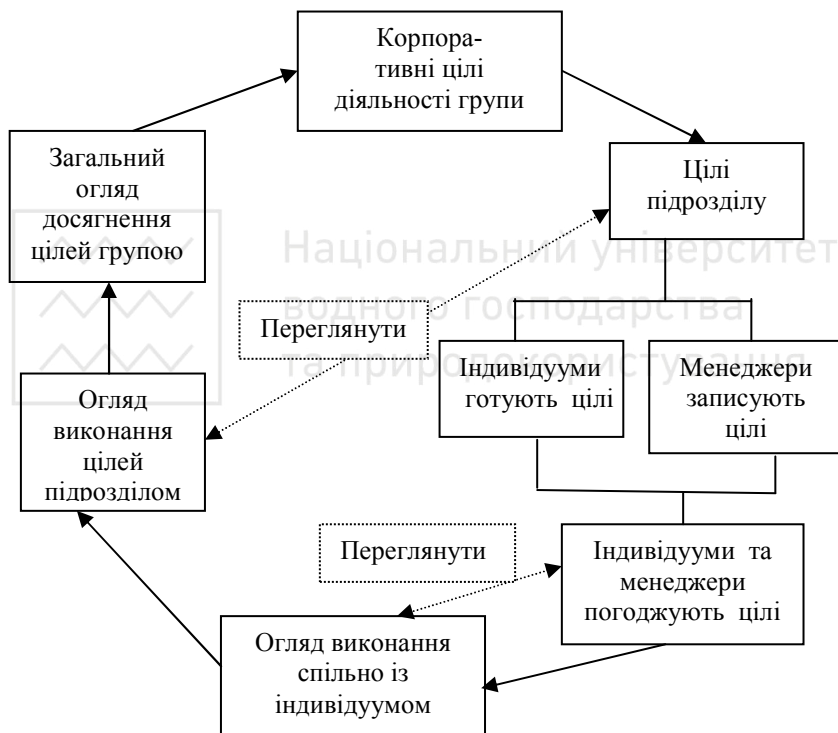


Рис. 10.3. Керування циклом цілей

Індивідуальні цілі – це цілі, що визначені у відповідності з довгостроковими цілями організації і структурної одиниці, у яких фіксується внесок, що буде зроблений членами групи для досягнення функціональних і загально корпоративних планів. У міру можливостей цілі конкретизують через фіксацію їх кількісних



та якісних параметрів, спільне обговорення плану покращення роботи, уточнення змісту того, що повинні здійснити менеджери для забезпечення кращого виконання планів структурного підрозділу чи компанії в цілому.

Результати виконання періодично спільно розглядають менеджер і член групи з метою порівняння результату із обумовленими цілями і стандартами та проведення відповідних корегувань (рис. 10.3.).

Менеджер і члени групи погоджують критерії удосконалення і шляхи досягнення покращених результатів. У міру необхідності, вони переглядають цілі або існуючі стандарти.

П.Друкер у роботі «Практика менеджменту» висловлює думку: *«Ефективне керування повинно спрямовувати бачення і зусилля всіх менеджерів на досягнення спільної мети. Воно повинно гарантувати, що кожен індивідуум, менеджер розуміє, які конкретні результати вимагають від нього. Це буде гарантувати реальність розуміння та очікувань вищого керівництва щодо оптимізації зусиль кожним із підлеглих менеджерів у правильному напрямку. І за наявності високих стандартів, позитив від публічного схвалення майстерності виконання трансформує функцію керування від спрощеного засобу отримання разового кінцевого результату у засіб отримання нових досягнень у бізнесі».*

П.Друкер розглядає цей підхід, як інструмент попередження неефективності, вибору хибного чи неправильного напрямку, що як правило, закінчується «кризами» та «штурмами». Цей метод створює для менеджерів також можливість керувати рівнем власного виконання. Самоконтроль - це дуже сильна мотивація; це бажання робити краще і швидше, ніж це можливо. Це означає вищий рівень виконання робіт, спрямованих на досягнення цілей організації і ширше бачення майбутнього .

Головний принцип, що походить від теорії управління за цілями є принцип інтеграції шляхом створення таких умов, у яких члени організації отримують можливість найкраще досягати персональних цілей через інтегроване спрямування індивідуальних зусиль на успіх підприємства, соціальної групи.

Метою впровадження моделі «управління цілями» є приживлення в організації принципів самоконтролю, самоменеджменту і управління інтеграцією. Хибною є



інтерпретація даної моделі управління як сукупності методів оперативного контролю в межах стратегії розвитку. Концепція менеджменту «управління цілями» є стратегією управління людьми. Це менеджмент із максимальним врахуванням обставин. Форми і процедури оцінки, що є складовою пропонованої моделі, несуть у собі небагато цінностей. Головним елементом у методиці є «продаж менеджменту» через спільне формулювання і приживлення змісту цілей у свідомості членів групи. Впровадження стандартизованих форм і процедур оцінки - це надійний спосіб розвитку менеджменту через інтеграцію і самоконтроль.

Управління цілями опирається на активну підтримку з боку вищого керівництва. Лінійні менеджери не повинні сприймати це, як ще одну форму звітності, створену для її заповнення і передачі у відділ кадрів. Керування цілями є особливо ефективним за наявності персональної переконаності менеджерів, що це є саме тим інструментом, який вони можуть використати для розвитку власної вигоди. Методика є ще ефективнішою, якщо менеджерам дають максимальну ступінь самостійності у її застосуванні у підрозділах, дозволяють їм розвивати власні форми. Єдиною умовою є документована фіксація погоджених цілей, спрямованих на розвиток організації і бізнесу та проведення періодичного огляду їх виконання у кожній із ключових сфер.

Для забезпечення ефективності управління цілями і стандартами виконання у кожній із ключових сфер, інструменти та критерії вимірювання результатів повинні бути узгоджені між менеджером і його підлеглим.

У таблиці 10.1. наведено приклади формулювання цільових сфер впливу та їх розподіл між менеджерами. Не доцільно передбачати більше десяти цільових сфер впливу. Бажано максимально спрогнозувати вимірювання досягнення цілей у кількісних критеріях. Наприклад, протягом поточного кварталу:

- обсяг реалізації товарної продукції зросте на  $X\%$ ;
- кількість невчасно виконаних замовлень не перевищуватиме  $Y\%$  від обсягу всіх замовлень;
- розмір відпадів сировинних матеріалів буде зменшено на  $z\%$ .





**Таблиця 10.1**

**Приклад формулювання цільових сфер впливу**

| <b>Генеральний директор</b>                                     | <b>Начальник виробництва</b>                      | <b>Комерційний менеджер</b>                             |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 1.Рентабельність.                                               | 1.Досягнення цілей випуску товарної продукції.    | 1.Досягнення цілей за обсягами продажу.                 |
| 2.Розмір зростання ринкової цінності бізнесу.                   | 2. Контроль і оптимізація операційних затрат.     | 2. Прибуток і усунення непродуктивних витрат.           |
| 3.Ефективність використання наявних і формування нових активів. | 3.Ефективність використання устаткування і машин. | 3. Розвиток нових форм оцінки і прогнозу змін на ринку. |

Наприклад, запроваджено у відділі до 30 листопада поточного року модель управління у формі бюджетування затрат.

Якщо цілі не можуть бути оцінені кількісними критеріями, то вони можуть бути визначені як сукупність завдань, що будуть виконані у певному фіксованому проміжку часу. У таких випадках необхідно погодити стандарт виконання, з допомогою якого в плановій перспективі буде проведено оцінку виконання роботи.

Наприклад, головна діяльність диспетчера виробництва полягає у «плануванні ефективного обслуговування вантажопотоків у цеху». Відповідно, із ним доцільно погодити, що виконання функцій буде розглядатися як задовільне, якщо буде дотримано таких умов:

- (а) Ви підтримуєте точні дані про індивідуальні замовлення;
- (б) Ви підтримуєте точні звіти щодо відвантаження продукції за індивідуальними замовленнями (планові і фактичні дати виконання робіт у підрозділах);
- (с) Ви цілком володієте даними про постачання і попит, про стан виконання великих замовлень, що перебувають на стадії виконання у підрозділах..

Є великий перелік критеріїв для проведення вимірювання і оцінки стану виконання. Їх зміст ми розглянули у темі 5 даного посібника. При їх відборі необхідно пам'ятати про основні правила:



- вони повинні бути безпосередньо націлені на успішне виконання завдань;
- вони повинні бути вимірними та сформульованими з допомогою термінів, що є зрозумілими для виконавця;
- вони повинні бути незалежними від інших критеріїв (не містити циклічних посилань).

## 10.2. Оцінка праці менеджера

Результат виконання, що формулює підлеглий у письмовій формі, може здаватися на перший погляд досить узагальненим. Але, це лише основа для його обговорення і спільної розробки того, що потрібне, і що є найважливішим для досягнення бажаного результату у ближній перспективі.

Роль менеджера в обговоренні результатів полягає не у нав'язуванні підлеглому варіантів «що та як робити», а у допомозі йому самостійно дати відповідь на запитання: "Що він має зробити для досягнення бажаних цілей?"

Приклад форми самооціночного листа результатів роботи менеджера наведено у табл. 10.2. і табл. 10.3.

Наявність у циклі управління цілями стадії «узгодження цілей» дозволяє отримати впевненість, що менеджер знає, що підлеглий робить саме те, що передбачалося і має можливість оцінити, як добре він виконує свою роботу в порівнянні з тим, що було передбачено. Проведення оціночного інтерв'ю з метою огляду рівня виконання дозволяє сформулювати спільне знання про перелік дій, спрямованих на покращення рівня виконання і поліпшення внеску персоналу в розвиток бізнесу та організації (табл. 10.5. і табл.10.6.). Це ефективний спосіб мотивації підлеглого розглянути рівень власного виконання, а також ідентифікувати складові наявних проблеми та обдумати варіанти їх вирішення.

Оцінка виконання – це процес створення можливостей для керівника регулярно аналізувати результати роботи персоналу у відповідності із узгодженими в організації критеріями, сприяти цілеспрямованому зростанню кожного із працівників зокрема та організації в цілому.



Таблиця 10.2

**Анкета для проведення самооцінки**

*Будь ласка, оцініть себе за наступними критеріями:*

|                                                                                                                                                                                                    | Відмі-<br>нно | Вище за-<br>довільного | Задो-<br>вільно | Середній<br>рівень | Незадо-<br>вільно |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------|-----------------|--------------------|-------------------|
| <b>Ставлення до роботи:</b>                                                                                                                                                                        |               |                        |                 |                    |                   |
| Чи дійсно Ви були здатні викладатися в роботі? Чи маєте Ви можливість демонструвати таке ставлення до роботи, яке ми цінуємо в організації (ретельність, чесність, характер, дисциплінованість...) |               |                        |                 |                    |                   |
| Прокоментуйте:                                                                                                                                                                                     |               |                        |                 |                    |                   |
| <b>Ініціатива:</b>                                                                                                                                                                                 |               |                        |                 |                    |                   |
| Чи демонструєте Ви ініціативу для завершення робіт і обов'язків, генеруєте нові ідеї/проекти?                                                                                                      |               |                        |                 |                    |                   |
| Прокоментуйте:                                                                                                                                                                                     |               |                        |                 |                    |                   |
| <b>Гнучкість</b>                                                                                                                                                                                   |               |                        |                 |                    |                   |
| Чи дійсно Ви готові змінити процедуру виконання окремих робіт, щоб ми процвітали як команда?                                                                                                       |               |                        |                 |                    |                   |
| Чи дійсно Ви гнучкі у зміні свого графіку, коли отримуєте термінові завдання?                                                                                                                      |               |                        |                 |                    |                   |
| Чи здатні Ви працювати інтенсивніше при нарощуванні обсягу робіт?                                                                                                                                  |               |                        |                 |                    |                   |
| Прокоментуйте:                                                                                                                                                                                     |               |                        |                 |                    |                   |
| <b>Відповідальність</b>                                                                                                                                                                            |               |                        |                 |                    |                   |
| Чи послідовні Ви у своїх словах і діях? На вашу думку, Ви відповідальна особистість і заслужуєте довіри?                                                                                           |               |                        |                 |                    |                   |
| Прокоментуйте:                                                                                                                                                                                     |               |                        |                 |                    |                   |
| <b>Ефективність</b>                                                                                                                                                                                |               |                        |                 |                    |                   |
| Як часто Ви вчасно досягаєте того, що було заплановано? Як часто Ви якісно виконуєте вимоги завдання?                                                                                              |               |                        |                 |                    |                   |
| Прокоментуйте:                                                                                                                                                                                     |               |                        |                 |                    |                   |



|                                                                                                                                                                                                                                                  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| <b>ККД:</b>                                                                                                                                                                                                                                      |  |  |  |  |  |
| Як Ви думаєте, наскільки мудро використовуються структурним підрозділом ресурси (час, фінанси і техніка), послуги і знання інших, для успішного виконання завдань?                                                                               |  |  |  |  |  |
| Прокоментуйте:                                                                                                                                                                                                                                   |  |  |  |  |  |
| <b>Знання роботи</b>                                                                                                                                                                                                                             |  |  |  |  |  |
| Ви володієте достатніми знаннями і навичками для роботи? Ви конструктивні в застосуванні до роботи технічних, наукових знань, надбаного досвіду?                                                                                                 |  |  |  |  |  |
| Прокоментуйте:                                                                                                                                                                                                                                   |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                  |  |  |  |  |  |
| <b>Мотивація</b>                                                                                                                                                                                                                                 |  |  |  |  |  |
| Ви маєте досить енергії і мотивації, щоб ефективно виконувати свою роботу? Ви відчуваєте, що це - "ваш" тип роботи?                                                                                                                              |  |  |  |  |  |
| Прокоментуйте:                                                                                                                                                                                                                                   |  |  |  |  |  |
| <b>Компетентність, саморозвиток</b>                                                                                                                                                                                                              |  |  |  |  |  |
| Ви регулярно читаете професійну літературу і періодичні видання? Ви шукаєте контакти з іншими професіоналами, щоб обмінятися досвідом? Ви регулярно оцінюєте свій досвід?                                                                        |  |  |  |  |  |
| Прокоментуйте:                                                                                                                                                                                                                                   |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                  |  |  |  |  |  |
| <b>Робота в команді</b>                                                                                                                                                                                                                          |  |  |  |  |  |
| Ви бажаєте бути частиною команди? На вашу думку, що Ви робите для розвитку здорових і ефективних відносин між членами команди?                                                                                                                   |  |  |  |  |  |
| Прокоментуйте:                                                                                                                                                                                                                                   |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                  |  |  |  |  |  |
| <b>Міжособові навички</b>                                                                                                                                                                                                                        |  |  |  |  |  |
| Чи ефективний Ви комунікатор? Як часто люди неправильно розуміли Вас і Ваші дії? Як часто Ви маєте конфлікти і як добре Ви керуєте ними? Ви конструктивні у сприйнятті зворотного зв'язку на свої дії, слова, відношенні та стосунках із іншими? |  |  |  |  |  |
| Прокоментуйте:                                                                                                                                                                                                                                   |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                  |  |  |  |  |  |



продовження табл. 10.2

| Організаційні здібності.                                                                                                                                         |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Як добре Ви плануєте свій час і ресурси, організовуєте свою роботу? Чи здатні Ви успішно розподілити наявну роботу за пріоритетами і зосередитися на головному?. |  |  |  |  |  |
| Прокоментуйте:                                                                                                                                                   |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                  |  |  |  |  |  |
| Судження                                                                                                                                                         |  |  |  |  |  |
| Чи приймаєте Ви здорові рішення і демонструєте винахідливість для поліпшення ситуації, усуваючи те, що не є потрібним, і впливаєте на те, що є важливим?         |  |  |  |  |  |
| Прокоментуйте:                                                                                                                                                   |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                  |  |  |  |  |  |
| Дисциплінованість                                                                                                                                                |  |  |  |  |  |
| Чи демонструєте Ви дисциплінованість у перетворенні своїх висловлювань у дію?                                                                                    |  |  |  |  |  |
| Наскільки ви є логічно-послідовними у здійсненні функцій і операцій, що зазначені у посадовій інструкції?                                                        |  |  |  |  |  |
| Прокоментуйте:                                                                                                                                                   |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                  |  |  |  |  |  |

Затверджую:

Керівник.....

**Дії, які будуть проведені, якщо вдосконалення є необхідним:**

| План дій                                                                                                         | Дата початку | Планові терміни поточного аналізу за датами |  |  |  | Дата завершення |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------|--|--|--|-----------------|
|                                                                                                                  |              |                                             |  |  |  |                 |
|                                                                                                                  |              |                                             |  |  |  |                 |
|                                                                                                                  |              |                                             |  |  |  |                 |
| Дана самооцінка виконання і план дій розглянуто із працівником<br>Так____ Ні____<br>Дата проведення оцінки _____ |              |                                             |  |  |  |                 |



Таблиця 10.3

**Форма оцінки результатів роботи підрозділу**  
(за моделлю Р.Нортон і Р.Каплана)

| <b>Оцінки результатів діяльності (назва підрозділу).</b>                                  |               |                              |               |                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------|---------------|---------------------------|
| <b>квартал 201 року</b>                                                                   |               |                              |               |                           |
| <b>Встановлені цілі та їх оцінка</b>                                                      | <b>Період</b> | <b>Прізвище</b>              | <b>Посада</b> | <b>Підрозділ</b>          |
| <b>Отримання фінансових результатів.</b>                                                  |               |                              |               |                           |
| <i>Цілі та показники ефективності</i>                                                     |               | <i>Досягнуті результати</i>  | <i>Оцінка</i> | <i>Рейтинг важливості</i> |
|                                                                                           |               |                              |               |                           |
| Коментар:                                                                                 |               |                              |               |                           |
| <b>Вдосконалення організації внутрішніх бізнес-процесів</b>                               |               |                              |               |                           |
| <i>Цілі та показники ефективності</i>                                                     |               | <i>Досягнуті результати</i>  | <i>Оцінка</i> | <i>Рейтинг важливості</i> |
|                                                                                           |               |                              |               |                           |
|                                                                                           |               |                              |               |                           |
| Коментар:                                                                                 |               |                              |               |                           |
| <b>Підвищення споживчої цінності для клієнта в продукті діяльності фірми (підрозділу)</b> |               |                              |               |                           |
| <i>Цілі та показники ефективності</i>                                                     |               | <i>Досягнуті результати</i>  | <i>Оцінка</i> | <i>Рейтинг важливості</i> |
|                                                                                           |               |                              |               |                           |
| Коментар:                                                                                 |               |                              |               |                           |
| <b>Розвиток інноваційності та компетентності персоналу</b>                                |               |                              |               |                           |
| <i>Цілі та показники ефективності</i>                                                     |               | <i>Досягнуті результати:</i> | <i>Оцінка</i> | <i>Рейтинг важливості</i> |
|                                                                                           |               |                              |               |                           |
| Коментар:                                                                                 |               |                              |               |                           |

За результатами оцінки керівник підрозділу зобов'язаний розробити скоригований план дій на період наступного кварталу. За необхідності, якщо має місце зміна пріоритетних напрямків діяльності, цей план необхідно погодити із керівником напрямку.



### Форма оцінки працівника

Будь ласка, пригадайте минулий період, і спробуйте оцінити роботу підлеглого.

Дата: \_\_\_\_\_

Прізвище виконавця: \_\_\_\_\_

Виконав оцінку: \_\_\_\_\_

|                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Найбільш успішні виконання роботи (досягнення) у звітному періоді (кварталі):                                                                                                |
|                                                                                                                                                                              |
| Ключові сильні якості працівника:                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                              |
| Ключові сфери, які потребують вдосконалення:                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                              |
| З якими складнощами він може зустрітися, виконуючи свої безпосередні обов'язки?                                                                                              |
|                                                                                                                                                                              |
| Будь-які інші спостереження/коментарі?                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                                                              |
| Йому було дано достатньо управлінської інформації для виконання своєї роботи ?                                                                                               |
|                                                                                                                                                                              |
| Йому/їй давали досить повноважень, щоб виконати свою роботу?                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                              |
| Чи достатнім був зворотний зв'язок для виконання його/її роботи?                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                              |
| Як Ви змінили б процедуру оцінки виконання з метою отримання повнішої та достовірнішої інформації для прийняття управлінського рішення після проведення оціночного інтерв'ю. |
|                                                                                                                                                                              |



Таблиця 10.5

**Форма огляду виконання**

| <b>ОГЛЯД ВИКОНАННЯ</b>                                                                                                                                                                                                |                                  | <i>Конфіденційно.</i><br>Лист 1 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| Прізвище, ім'я по батькові                                                                                                                                                                                            | Посада:                          |                                 |
| Відділ                                                                                                                                                                                                                | Підрозділ:                       |                                 |
| Період, охоплений оглядом: від «    »    до «    »    2012 р.                                                                                                                                                         |                                  |                                 |
| <b>Аналіз Виконання.</b> Проаналізуйте зміст попередньо погоджених головних завдань і цілей та зафіксуйте їх у першій колонці. У другій колонці приведіть коментар щодо досягнення погоджених цілей протягом періоду. |                                  |                                 |
| <b>Головні завдання / Цілі</b>                                                                                                                                                                                        | <b>Коментарі щодо досягнення</b> |                                 |
| 1                                                                                                                                                                                                                     |                                  |                                 |
| 2                                                                                                                                                                                                                     |                                  |                                 |
| 3                                                                                                                                                                                                                     |                                  |                                 |
| 4                                                                                                                                                                                                                     |                                  |                                 |
| 5                                                                                                                                                                                                                     |                                  |                                 |
| 6                                                                                                                                                                                                                     |                                  |                                 |
| Огляд виконання, сильні і слабкі місця. Підсумуйте висновки щодо сильних і слабких складових, які Ви зафіксували протягом обговорення оцінки виконання.                                                               |                                  |                                 |
| <b>Реакція виконавця роботи.</b><br>Зробіть підсумок коментарів виконавця роботи щодо його оцінки рівня виконання поточної роботи і прагнень щодо розвитку кар'єри                                                    |                                  |                                 |
| <b>Головні завдання/цілі для наступного огляду.</b><br>Підведіть підсумок щодо головних завдань/цілей для наступної зустрічі огляду (на додатковому листі)                                                            |                                  |                                 |





Форма огляду виконання

Конфіденційно

| <b>ОГЛЯД ВИКОНАННЯ</b><br>(необхідно оформити після зустрічі-огляду).                                                                |                                                                                                                                      | Лист 2 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| <b>Загальна оцінка:</b> <i>Сформулюйте свою думку щодо загального рівня виконання з допомогою помітки проти відповідного тексту.</i> |                                                                                                                                      |        |
| A                                                                                                                                    | <b>Видатний</b> - винятково цінний штатний працівник-виконавець, послідовний. Доцільно підняти стандарти виконання роботи.           |        |
| B                                                                                                                                    | <b>Дуже ефективний</b> – відмінні результати. Виконана робота відповідає і перевищує усі вимоги до рівня виконання важливих завдань. |        |
| C                                                                                                                                    | <b>Задовільний</b> - компетентний штатний працівник. В цілому, досягає стандартів, старанний.                                        |        |
| D                                                                                                                                    | <b>Лише виконання</b> - не завжди досягає необхідного задовільного стандарту. Є потреба для удосконалення.                           |        |
| E                                                                                                                                    | <b>Незадовільне виконання</b> - Не виконує необхідних стандартів.                                                                    |        |
| <b>Потенціал.</b> <i>Сформулюйте власну думку щодо потенціалу за допомогою помітки проти відповідного тексту.</i>                    |                                                                                                                                      |        |
| A                                                                                                                                    | Значний потенціал для просування по службі. Принаймні два ранги вище його існуючого рівня.                                           |        |
| B                                                                                                                                    | Достатній потенціал для просування по службі одним чи двома рангами вище існуючого рівня.                                            |        |
| C                                                                                                                                    | Має місце деякий потенціал для просування по службі одним рангом вище існуючого рівня.                                               |        |
| D                                                                                                                                    | Сумнівна доцільність просувати вище його існуючого рівня.                                                                            |        |
| Вкажіть характеристики, умови згідно з якими виконавець роботи міг би отримати кар'єрне просування і коли:                           |                                                                                                                                      |        |
| <b>Дії, що будуть здійснені:</b>                                                                                                     |                                                                                                                                      |        |
| <b>Додаткові коментарі</b> (написані рецензентом і/чи менеджером, які містять реакцію виконавця роботи)                              |                                                                                                                                      |        |
| <b>Додаткові коментарі:</b> сформулював                                                                                              |                                                                                                                                      |        |
| Підпис                                                                                                                               |                                                                                                                                      | Дата   |



Таблиця 10.7

**Форма оцінки навичок і вмінь торгового персоналу**

1-4 – оцінка роботи продавця є негативною.

5-7 – оцінка роботи продавця задовольняє мої потреби, як покупця.

8-10 – я приємно здивований майстерністю роботи продавця.

| Навички і вміння продавця. |                                                                                                                                            | Шкала оцінки. |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1.                         | Компетентність: працівник володіє необхідними навиками та знаннями, що пов'язані із наданням послуги:                                      | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|                            | А. Знання товару                                                                                                                           |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|                            | Б. Знання галузі                                                                                                                           |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|                            | В. Знання ціни                                                                                                                             |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|                            | Г. Знання застосування                                                                                                                     |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|                            | Д. Знання конкуренції                                                                                                                      |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 2.                         | Чутливість та гнучкість: продавець намагається швидко відповісти на запити клієнта.                                                        | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3.                         | Доступність: контакт з працівниками фірми є легким і приємним, як з фізичної, так і психологічної точки зору.                              | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4.                         | Розуміння: прагнення працівника якомога краще зрозуміти потреби клієнта та пристосуватися до них.                                          | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5.                         | Комунікації: продавець інформує клієнтів про коло запропонованих послуг на зрозумілій їм мові, адаптованій до особливостей цільової групи. | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|                            | Довіра: визначається репутацією працівника, чесністю, вмінням тримати слово, гарантією відповідного ставлення до клієнтів.                 | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 7.                         | Безпека: зняття напруги у клієнта шляхом розвіювання страху фізичного, фінансового і морального ризику.                                    | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |



**продовження табл. 10.7**

|     |                                                                                                                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 8.  | Поведінка: повага, чуткість, дружжелюбність, ввічливість продавця.                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|     |                                                                                                                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 9.  | Відчутність: матеріальне підтвердження здійснюваної послуги – наочність, персоніфікація, сертифікат якості, стан приміщення ... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|     |                                                                                                                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 10. | Надійність: продавець працює стабільно, завжди і всюди забезпечується необхідний рівень; прийняті обов'язки виконуються.        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|     |                                                                                                                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

*Примітка: експерт зобов'язаний дати письмову аргументацію своєї оцінки із позиції покупця, який хоче отримати максимальне задоволення своїх потреб у процесі покупки товару та подальшої співпраці з організацією, яку представляє продавець.*

*Проведення оцінки виконання дозволяє:*

- допомогти кожному із працівників у професійному та особистому зростанні і саморозвитку;
- оптимізувати вклад кожного у розвиток організації та бізнесу;
- пояснити і зрозуміти те, що мотивує кожного із працівників;
- інформувати людей про зміни і очікувані результати у ближній перспективі.

*Процедура обговорення рівня виконання створює додаткові можливості для розвитку організації та бізнесу за рахунок того, що:*

*(а) членам групи, підлеглим надається можливість провести власну оцінку результатів, які він отримав. Коли він обговорює результат і дії, що передували цим результатам, то він фактично оцінює себе і вникає в те, як він може поліпшити свої власні методи і поведінку;*

*(б) роль менеджера змінюється від критики конкретного підлеглого до конкретної допомоги йому поліпшити рівень виконання;*

*(с) це сумісно із вірою, що люди працюють краще, якщо вони мають визначені цілі, яких необхідно досягти у визначений період.*

*Ускладнення у проведенні оцінки та оціночних оглядів виникають у більшості людей у зв'язку із необхідністю визначити реалістичні і конкретні цілі, сформулювати стандарти, які є необхідними при розгляді виконання і аналізі причин*



неадекватності результатів прогнозованим показникам. Проблеми можуть виникати на будь-якій стадії процесу оцінки. Наприклад, під час реалізації методики управління цілями слід передбачати і уникати:

1. *Недостатність критеріїв оцінки.* Без критеріїв неможливо об'єктивно оцінити результати. Можна отримати лише суб'єктивні припущення і розмиті здогадки.

2. *Несумісність або суб'єктивність критеріїв.* Критерії доречно формулювати на основі аналізу ефективності (вихід\вхід) та результативності (фактичний вихід/плановий вихід).

3. *Нереальність результатів.* Результати – це цілі, що містять мотивуючий потенціал. Для нарощування мотиваційного потенціалу доцільна диференційована освітньо-тренінгова підготовка персоналу за рівнями «знати-пізнавати- усвідомлювати» шляхи досягнення покращених результатів.

4. *Необ'єктивність вимірювання виконання обов'язків.* Для об'єктивного вимірювання результатів діяльності важливим є вимірність критеріїв і правильність визначення переліку критеріїв оцінки ефективності роботи. Наприклад:

- 10 відмов із 100 звернень;
- 10 результативних продаж на 100 телефонних дзвінків;
- відсоток завершеності переліку робіт проекту.

5. *Помилки в рейтингах.* Виникають у зв'язку із емоційною пристрастю і упередженістю в оцінці, недостовірної бази припущень, завищеної самооцінки.

6. *Несистематичний зворотній зв'язок із працівниками.* Про критерії оцінки, рейтинги необхідно завчасно інформувати всіх працівників. Це дозволить зробити процедуру подальшої оцінки виконання обов'язків ефективнішою.

7. *Негативний акцент у комунікаціях.* Процесу оцінки заважає негативна комунікація. Наприклад, відсутність гнучкості, насторожено-захисна позиція підлеглого, обговорення другорядних питань, що не визначають змісту основних результатів праці.

8. *Ігнорування оцінок.* Нехтування оціночними критеріями результатів виконання ув прийняті рішень щодо подальшого розвитку працівника знищує первинну ціль оціночної процедури. Варто пам'ятати, що надмірно часте оцінювання, як і надмірно



часте посилання на результати оцінки, породжують негативні судження, руйнівну поведінку персоналу.

Концепція «управління цілями» корисна для управління розвитком цілей, а не для процедур, що оточують їх. Вона зосереджує увагу членів групи, колективу на індивідуальних потребах у роботі і на ролі менеджера у допомозі працівнику розпізнати та забезпечити задоволення даних потреб.

Слід зауважити, що дана методика є прикладним управлінським інструментом у великих стандартизованих організаціях, де буденна практика горизонтальної та вертикальної взаємодії відповідає домінуючому клімату і стилю керування.

### **Висновок**

Управління цілями - це динамічна система управління, що прагне об'єднати потреби забезпечення росту і прибутковості життєдіяльності соціальної групи, трудового колективу, бізнесу в цілому і є високо результативною у побудові самокерованих соціальних систем.

Зазначений підхід до управління є дієвим інструментом розвитку дисциплінованості, відповідальності, ініціативи та інструментом ефективного і цілеспрямованого впливу на членів виробничої команди і соціальної групи. Модель «управління цілями» розвиває бажання продукувати думки, ідеї та нову інформацію. Люди стають діловими партнерами, системно створюють і поширюють інформацію. Цілі членів групи і організації стають неподільними, що сприяє їх ефективному досягненню.

### **Запитання для контролю знань і обговорення:**

1. *Опишіть зміст етапів керування циклом цілей.*
2. *Прокоментуйте мету та принципи моделі управління цілями.*
3. *Прокоментуйте зміст процедури оцінки виконання.*
4. *Прокоментуйте роль процедури самооцінки у теорії управління цілями.*
5. *Яке призначення мають форми оцінки виконання?*
6. *Які застереження слід врахувати при реалізації методики управління цілями.*



## **Тема: Оцінка праці менеджера**

### **Мета:**

- *підвищити рівень розуміння змісту теорії управління за цілями, як моделі розвитку самокерованих соціальних систем;*
- *забезпечити розуміння застосування інструментів оцінки управлінської праці.*
- **Основні поняття, які використовуємо під час заняття:** *цілі, ієрархія цілей, вплив менеджера на членів групи, оціночне інтерв'ю, цільові сфери впливу, критерії оцінки, залучення до управління.*

### **Структура заняття:**

- колективне обговорення впливу менеджера на членів групи;
- коментар алгоритму «керування циклом цілей»;
- коментар складових процедури управлінської оцінки (самооцінка, оцінка, співбесіда, план подальшого розвитку);
- колективне обговорення застосування теорії управління цілями у само менеджменті;
- висновки.

## **2. Завдання для самостійної роботи і обговорення**

1. Прочитайте роботу про стратегію персонального розвитку, яку Ви сформуливали відповідно до рекомендацій, що наведені в темі 2 даного посібника.

2. Оцініть та задокументуйте власні дії щодо перетворення складових політики самоменеджменту в реальність протягом періоду, що пройшов від дати її формулювання (використайте рекомендації анкети для проведення самооцінки, табл.10.2. даного розділу).

3. Домовтеся із колегою (особою, якому Ви довіряєте), про оцінювання ним реалізації ваших стратегічних намірів згідно з рекомендаціями, що наведені в таблиці 10.4 даного розділу посібника. Для цього передайте йому для ознайомлення свій план персонального розвитку.

4. Проведіть спільне обговорення оціночних результатів Вашого персонального розвитку та оформіть результуючий



документ згідно з рекомендаціями таблиці 10.5 даного посібника.  
До початку обговорення Вам необхідно заповнити анкети 10.2. та анкети 10.4.

*Примітка: за необхідності, Ви маєте право трансформувати окремі позиції рекомендованих анкет у відповідності із Вашим баченням досягнення оптимального результату.*

5. Сформулюйте власний висновок про переваги і недоліки застосування моделі управління цілями для саморозвитку та розвитку членів групи.





## ФОРМУВАННЯ ЯКОСТЕЙ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА

- *Індивідуально-психологічні та психофізіологічні риси особистості*
- *Еволюція визначення вимог до менеджера*
- *Самоменеджмент і мистецтво управління*

### 11.1. Індивідуально-психологічні та психофізіологічні риси особистості

Багатоаспектність роботи менеджера передбачає вміле оперування поняттями «людина», «індивід», «індивідуальність», а також тими, що пов'язані з особистістю і становлять її структуру: темперамент, характер, здібності, емоції, вольові якості, мотивація та соціальна орієнтованість.

Структура особистості охоплює:

- *загальнолюдські риси (відчуття, сприйняття, мислення, пам'ять, воля, емоції);*
- *соціально-специфічні риси (соціальні орієнтації, ролі, ціннісні орієнтації);*
- *індивідуально-неповторні риси (темперамент, характер, поєднання ролей, самосвідомість).*

При побудові самокерованих систем особистість слід розглядати як багаторівневу систему, що об'єднує в собі психофізіологічний, психологічний і соціально-психологічний рівні. В умовах управління та ділової взаємодії люди оцінюють один одного за *рівнем інтелекту*, який утворюється системою пізнавальних процесів (*відчуття, сприймання, пам'ять, мислення, мова, увага, уява*) та за індивідуально-психологічними рисами (*темперамент, характер, орієнтованість тощо*).

Розглянемо зміст складових особистості.

#### Темперамент

Це поняття охоплює якості, від яких залежать реакції людини на інших людей і соціальні обставини. У більшості класифікацій і теорій темпераменту фігурують два компоненти — активність і емоційність. *Активність* характеризує ступінь енергійності, стрімкості, швидкості та, навпаки, повільності, інертності, а





**емоційність** — особливості перебігу емоцій, почуттів, настроїв і їх якість.

Головним у вченні про вищу нервову діяльність є розуміння єдності організму та середовища, яку здійснює нервова система і яка, за І. Павловим, є системою відношень. І. Павлов наголошував, що поведінка живого організму є певною системою реакцій або рефлексів на подразники зовнішнього та внутрішнього середовища. Фізіологічна концепція людської особистості І.Павлова базується на наявності у людини (як і у тварини) двох нервових процесів, - збудження і гальмування. Використовуючи дану концепцію, він проаналізував для пізнання суті та особливостей темпераменту і його типів такі антиподи прояву людських властивостей: сила—слабкість; врівноваженість — неуврівноваженість; швидкість, рухливість — інертність, повільність.

Для вивчення індивідуальності використовують чотири типи темпераменту: сангвінік, флегматик, холерик, меланхолік.

**Сангвінік** — сильний, врівноважений, рухливий тип

нервової системи, що характеризується високою активністю, енергійністю, жвавістю та багатством виразних рухів, міміки. Він товариський, легко змінює одне заняття на інше. У проблемних ситуаціях поводить адекватно і конструктивно. Як правило, добре навчається. За несприятливих умов і відсутності виховання в сангвініка можуть розвиватися поспішність, поверховість, легкомудство у вчинках, неувважність.

**Флегматик** — сильний, врівноважений, інертний тип вищої нервової діяльності, що характеризується спокоєм і рівним настроєм. Міміка і рухи флегматика невиразні. Він повільний і розважливий, довго розмірковує перед роботою, але послідовний і терплячий.

**Холерик** — сильний, неуврівноважений тип нервової системи. Він активний, енергійний, швидкий, різкий, рвучкий, нестриманий. Схильний до швидких змін настрою, до емоційних зривів, запальний, іноді агресивний.

**Темперамент** - (лат. *temperamentum*) - індивідуальні особливості людини, що виявляються у силі, швидкості, напруженості, урівноваженості перебігу її психічної діяльності у більшій чи меншій стійкості її настроїв.



*Меланхолік* — слабкий тип вищої нервової діяльності, який характеризують низький рівень психологічної активності, сповільненість рухів, стриманість мови і швидка стомлюваність. Меланхоліку властива висока емоційна активність, глибина і стійкість емоцій, але зовні його риси виражені слабо.

Темперамент не зумовлює соціальної повноцінності людини. У природі немає ні «добрих», ні «поганих» темпераментів, а існують різні способи поведінки і діяльності.

*Сангвінічний темперамент* характеризує висока працездатність. Сангвінік легко змінює діяльність і тему спілкування, але недостатньо чутливий до зовнішніх змін. Йому цілком підходять заняття, що пов'язані із спілкуванням та взаємодією з іншими людьми. Він швидко опановує нові обставини, легко контролює свої емоції, наділений життєрадісним, стійким настроєм, помірною терпеливістю, миролюбною поведінкою, невеликою сугестивністю (навіюваністю) і підозрілістю. Спокійно сприймає критику, розважливий, адекватно сприймає небезпеку.

*Флегматик* відрізняється врівноваженою поведінкою, слабкими емоційними переживаннями, стійким (без надмірних радощів і смутку) настроєм. Він терпеливий, повільно адаптується до певних умов, недостатньо товариський, стриманий у поведінці. Мова його монотонна, повільна, ставлення до критики і небезпеки байдуже, незворушне. Він повільно, але завзято йде до мети. У флегматика слабка сугестивність, оцінка своїх здібностей більш реальна, ніж у сангвініка, який їх дещо переоцінює.

*Людам холеричного темпераменту* характерна неуврівноважена поведінка, сильні, короткочасні емоційні переживання, хиткий настрій із перевагою бадьорості. Мова їх голосна, різка, нерівномірна. Холерики мають слабку терпеливість, товариські, добре адаптуються у новому середовищі, але часто агресивні. Вони бурхливо переживають критику, їх поведінка та дії є пристрасними, нове сприймають із захопленням, позитивно, піднесено, із повною віддачею сил йдуть до мети, переборюючи будь-які труднощі. Іноді після піднесення активності впадають у депресію. Вони самолюбні, прямолінійні, схильні переоцінювати свої здібності, помірно сугестивні та підозрілі. Неврівноваженість їх нервової системи часто створює проблему сумісності з іншими



людьми. Холерикам не рекомендують обирати професію, що вимагає сидячого способу життя, а також занять, що пов'язані із високими температурами, тривалим перебуванням біля вогню, оскільки це шкодить їх здоров'ю.

*Меланхолійний темперамент* вирізняє невисока працездатність нервової системи, слабка терпеливість, легкість зміни видів діяльності, чутливість до всього, що відбувається довкола. Поведінка меланхоліка неврівноважена, замкнена, істерична, тривожна, емоційні переживання — глибокі і тривалі, у настрої переважає песимізм. Прагнення до мети в нього то сильне, то слабке (головне — уникнути перешкод), небезпека викликає розгубленість, пригніченість. Найчастіше він недооцінює своїх здібностей, надмірно підозріливий. Мова меланхоліка тиха із задиханням, рухи сковані, невпевнені, навички приживлюються важко і легко гальмуються.

Щоб визначити тип темпераменту людини, насамперед слід проаналізувати зміст таких рис:

- *активність*, — наскільки енергійно людина прагне до нового, намагається вплинути на оточення і змінити його, перебороти перешкоди;
- *емоційність*, — чутливість, прихильність до впливів, швидкість зміни одного емоційного стану іншим;
- *особливості моторики* — швидкість, різкість, амплітуда м'язових рухів.

Знання особливостей вияву різних темпераментів необхідне для саморозуміння і самокерування, під час вибору професії, комплектуванні виробничих колективів, управлінні організацією чи групою працівників.

### **Характер**

*Характер* (грец. *charakter* — риса, особливість) — сукупність стійких індивідуальних властивостей особистості, що виявляються у способах діяльності та спілкуванні в типових обставинах і визначаються ставленням особистості до них.

Людина не народжується з характером, він формується в процесі її активної діяльності у системі відносин з навколишньою



Таблиця 11.1

**Зовнішні та суб'єктивні прояви поведінки різних соціальних типів**

| <b>Зовнішні прояви і суб'єктивні переживання</b> | <b>Розумовий тип<br/>(«мыслитель»)</b>                  | <b>Емоційно – комунікативний тип<br/>(«співрозмовник»)</b> | <b>Практичний тип<br/>(«практик»)</b>                 |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <b>Пізнавальна сфера особистості</b>             |                                                         |                                                            |                                                       |
| <b>Джерело відчуття</b>                          | Його внутрішній світ                                    | Сфера спілкування                                          | Практичні дії                                         |
| <b>Тип вирішення проблем</b>                     | Необхідні дані бере із письмових джерел                 | Дані здобуває в спілкуванні з іншими людьми                | Прагне організувати інших людей на розв'язок завдання |
| <b>Особливості мислення</b>                      | Суворі логіка і доказовість розумових конструкцій       | Відсутність суворі логіки у мисленні, опора на думку інших | Суворі логіка з орієнтацією на думку інших            |
| <b>Особливості ухвалення рішення</b>             | Важко переконати, змінити існуючу думку                 | Легко змінює свою ідею на користь групи                    | Будь-яке прийняте рішення обстоює до кінця            |
| <b>Емоційно-потребова сфера особистості</b>      |                                                         |                                                            |                                                       |
| <b>Емоційна потреба</b>                          | Потреба в усамітненні у скрутну хвилину                 | Потреба в людях у скрутну хвилину                          | Потреба в діях у важку хвилину                        |
| <b>Прояв емоцій за рівнем</b>                    | Непередбачуваність і нерівність емоційних реакцій       | Емоційна рівність, передбачуваність                        | Середній ступінь рівності та передбачуваності         |
| <b>Прояв переживань</b>                          | Приховування почуттів                                   | Емоційна виразність і відкритість                          | Емоційна нестриманість                                |
| <b>Особливості мови</b>                          | Слабка виразність і сповільненість мови, тихий голос    | Легка, м'яка манера спілкування                            | Різкі та чіткі фрази і голос                          |
| <b>Зовнішні прояви поведінки</b>                 |                                                         |                                                            |                                                       |
| <b>Хода</b>                                      | Незграбність рухів, млявість ходи                       | Плавна                                                     | Енергійна, упевнена                                   |
| <b>Поза</b>                                      | Незграбність, неприродність постави                     | Розслабленість пози                                        | Впевненість постави                                   |
| <b>Жестикуляція</b>                              | Або не виражена, стримується, або незвичайна            | Багата, різноманітна                                       | Рішучі заходи                                         |
| <b>Міміка</b>                                    | Невиразність і бідність міміки, високий її самоконтроль | Часто відповідає внутрішнім переживанням                   | Виразна, артистична                                   |



дійсністю та ставленням *до інших людей* (товариськість чи замкнутість, правдивість чи облудність, тактовність чи брутальність тощо); *до справи* (відповідальність чи несумлінність, працьовитість чи лінощі тощо); *до власності* (щедрість чи жадібність, ощадливість чи марнотратність, акуратність чи неохайність); *до себе* (скромність чи самозакоханість, гордість чи приниженість тощо).

**Тип характеру.** Поведінка людини завжди містить у собі когнітивний (пізнавальний, розумовий), афективний (чуттєвий, емоційний) і практичний (перетворювальний, сенсорний) компоненти, з переважанням одного з них, що дає змогу визначити характерологічний тип працівника (Таблиця 11.1).

«*Мислитель*» більше орієнтований на пізнання внутрішнього і зовнішнього світу, на постійні роздуми про науку, мистецтво, життя. Він любить пофантазувати, що зумовлює його низьку товариськість, невміння вирішувати організаційні завдання.

«*Співрозмовник*» товариський, контактний, любить компанії, легко знайомиться й адаптується в новій обстановці.

«*Практик*» є людиною справи, не терпить тяганини, незавершених справ, зайвих міркувань. Як доброму організатору, йому подобаються завдання, що вимагають рішучих і негайних дій.

Загальноприйнятої, єдиної класифікації характерів попри різноманітні спроби досі виробити не вдалося, а поділ людей за типами значною мірою є умовним. Усе це однак не применшує значення обізнаності з основними рисами людини, що відіграє суттєву роль у різних вимірах побудови самокерованих систем.

Ефективна діяльність кожного окремого працівника — умова ефективності організації, групи. Виокремлюють такі **складові ефективної діяльності людини**: *сміливість у вирішенні проблеми; дружжелюбність; уміння слухати інших; сконцентрованість на можливостях і рішеннях; уміння знаходити в інших позитивні якості; сконцентрованість на справі, а не на розмовах; здатність долати труднощі, розуміти помилки, учитися в інших.*

Надмірне захоплення психологічними діагнозами, як й ігнорування їх, не сприяє досягненню оптимального рівня управління. Адже у кожної людини в певних ситуаціях можуть проявлятися риси майже всіх типів характерів. Знання необхідні



для кращого розуміння людей, поліпшення соціально-психологічного клімату в групі.

### **Здібності**

У самореалізації особистості важливу роль відіграють її здібності.

*Здібності — індивідуально-психологічні особливості особистості, що є передумовою успішного виконання нею певної діяльності.*

Формування здібностей відбувається на основі *здатків* — вроджених анатомо-фізіологічних особливостей нервової системи мозку. В основі однакових досягнень за певного виду діяльності можуть бути різні здібності, разом з тим одна й та сама здібність є умовою успішності різних видів діяльності.

Здібності за основними видами діяльності бувають загальними і спеціальними. До *загальних здібностей* належать психічні властивості людини (увага, спостережливість, запам'ятовування, творча уява, розважливості та ін.). До *спеціальних здібностей* — психологічні особливості індивіда, що забезпечують йому успіх у певному виді діяльності: образотворчі здібності (почуття лінії, пропорції тощо), математичні здібності (схильність до аналізу і синтезу, робота із цифрами) та ін.

Отже, аналіз здібностей дає змогу зрозуміти, чому різні люди майже в однакових умовах життєдіяльності досягають різних інтелектуальних, творчих, професійних успіхів, швидше і краще за інших набувають компетентності.

Ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від загальної здібності до управлінської діяльності (ЗЗУД). Про виразність ЗЗУД свідчать уміння людини вирішувати нестандартні завдання і проблеми, здатність мислити масштабно, а також наслідки вияву цих здібностей. Наприклад, керівника характеризують за ступенем різноманітності використовуваних ним прийомів і методів управління: чим вищий цей ступінь, тим сильніший керівник. У прямій залежності від управлінських здібностей керівника перебуває ефективність роботи з добору і розстановки кадрів: сильний керівник схильний підбирати сильних підлеглих, а слабкий — слабких. А тому, шкода від слабого керівника є подвійною: безпосередня (пряма) зумовлена низькою ефективністю



його управлінської діяльності, побічна (непряма) пов'язана із негативною самоорганізацією. До інших наслідків ЗЗУД належать уміння правильно оцінювати діяльність, перерозподіляти функції управління між керівниками нижчих рангів.

## Емоції

Ставлення людини до навколишнього світу, інших людей, до самої себе психічним способом проявляється через емоції.

**Емоції** (лат. *emoveo* — хвилюю, збуджую) — психічне відображення у формі безпосереднього переживання життєвого змісту явищ і ситуацій.

Вони є суб'єктивною формою вираження потреб, передують діяльності для задоволення потреб, спонукають і спрямовують дії людини. Успіх і невдача, досягнення мети і крах ідеалів — усе це людиною насамперед сприймається емоційно. Різноманітність життєвих ситуацій породжує і різноманіття людських емоцій: позитивних і негативних, глибоких і поверхневих...

Завдяки емоціям людям легше порозумітися, об'єктивніше оцінити стан співрозмовника і ситуацію, спільну діяльність і спілкування. Такі базові емоції, як сором, подив, огида, задоволення, зацікавленість, радість, гнів, горе, зневага на обличчі, наприклад, африканця відображаються майже так само, як і на обличчі європейця. Отже, люди різних культур однаково сприймають і оцінюють вираз обличчя за емоційними станами. Це свідчить про вроджений характер основних емоцій. Але вродженими є не всі емоції, немало їх люди набувають у процесі навчання і виховання.

Емоції є внутрішньою мовою, системою сигналів, за допомогою яких індивід дізнається про те, що відбувається. Вони відтворюють відношення між мотивами і діяльністю. До основних емоційних станів людини, крім власне емоцій, належать почуття та афекти.

Почуття є однією з основних форм переживання людиною свого ставлення до предметів і явищ дійсності.

**Почуття** — психічні стани і процеси, які відображають емоційний аспект духовного світу людини, її суб'єктивне



переживання подій, емоційне ставлення до навколишньої дійсності.

Почуття виконують сигнальну функцію, оскільки містять інформацію про оточення людини, є важливим регулятором її поведінки. Як досить стійкі психічні утворення, вони виокремлюють явища, які мають стабільну мотиваційну значущість.

### Афекти

Свідченням їх є зниження самовладання людини, поведінка і вчинки під впливом сильних емоцій, а не логіки розуму.

Прикладами стану афекту є лют, жах, відчай, екстаз (нестями), екстазація (збудження без затьмарення свідомості). Здебільшого вони супроводжуються виразною мімікою, жестикуляцією. Як правило, афекти не сприяють нормальній організації поведінки.

**Афект - (лат. affectus — хвилювання, пристрасть) — сильний і відносно короткочасний емоційний стан, пов'язаний із різкою зміною важливих для суб'єкта життєвих обставин.**

Прикладом афекту може бути несподіване переживання страху.

**Страх** — короткочасна чи стійка емоція, породжена в людині дійсною чи уявною небезпекою.

Як психічне явище, він виражається в тривожних і болісних переживаннях, у переляку, жаху, паніці, а також у діях (стихійних чи свідомих), спрямованих на самозбереження. Йому передують нерішучість і сумніви. Виокремлюють такі види страху: *страх бідності (убогості), критики, хвороби, любовного розчарування, старості й смерті*. Оскільки страх є тільки станом людської свідомості, його можна контролювати і спрямовувати. Виховання стійкості до страху пов'язане з виробленням умінь володіти собою за його відчуття.

Якими б емоції не були, вони завжди невіддільні від особистості, оскільки пов'язані з її потребами, відтворюють стан, процес і результат їх задоволення. Вдосконалення вищих емоцій і почуттів передбачає особистісний розвиток людини.





## Вольові якості

Прийняття і реалізація будь-яких рішень чи утримання себе від конкретних дій потребують відповідних вольових зусиль людини, актуалізації її волі.

До вольових якостей особистості належать: цілеспрямованість, рішучість, сміливість, мужність, ініціативність, наполегливість, стриманість, дисциплінованість та ін. Вольові акти індивіда пов'язані із докладанням зусиль, прийняттям рішень та їх реалізацією. В управлінській діяльності вольове рішення приймається в умовах різноспрямованих гіпотез, конкуруючих поглядів. Жодна із позицій не здатна остаточно перемогти без прояву вольового рішення, під час якого відбувається самообмеження, стримування окремих сильних потягів, свідоме підкорення їх іншим, значущим цілям. Вольова дія передбачає наявність продуманого плану здійснення вчинку. Особливою ознакою вольової дії є посилена увага до діяльності та відсутність безпосереднього задоволення у процесі і результаті її здійснення. Іноді людина спрямовує вольові зусилля на те, щоб не перемогти обставини, а подолати себе.

*Воля проявляється* в таких характеристиках особистості, як сила волі, енергійність, витримка тощо. Це первинні вольові якості, що визначають поведінку людини. Вольову особистість вирізняють рішучість, сміливість, упевненість у собі, віра у справу. Менеджеру неможливо обійтися без впевненості у собі, без вміння демонструвати довіру. Навіть у надто складних ситуаціях, зорієнтувавши свої думки на перемогу, постійно заохочуючи позитивні емоції, віру в успіх, людина неодмінно їх досягне. Такою є формула трансформації будь-якого прагнення людини у реальність.

**Воля - певна сукупність психічних властивостей, яка характеризує досягнутий рівень свідомої саморегуляції особистості.**

**Віра – особливий стан психіки людини, що полягає в повному і беззастережному прийнятті будь-яких повідомлень, текстів, явищ, подій чи власних уявлень і висновків, які надалі можуть виступати основою людського «Я», визначати вчинки, судження, норми поведінки і відносини.**



Віра виражає внутрішні переконання людини щодо істинності ідеї, правильності плану, і тому є одним із енергетичних джерел волі.

Волю людини характеризують відповідальність, дисциплінованість, принциповість, обов'язковість, діловитість, ініціативність.

Основними психічними функціями волі є:

- *вибір мотивів і цілей;*
- *регуляція спонукування до дій при недостатній чи надлишковій їх мотивації;*
- *організація психічних процесів у систему, адекватну виконуваний людиною діяльності;*
- *мобілізація психічних і фізичних можливостей у ситуації подолання перешкод на шляху досягнення визначених цілей.*

Розвиток вольової регуляції поведінки в людини відбувається у кількох напрямках: *перетворення некерованих психічних процесів у керовані; набуття контролю над своєю поведінкою; напрацювання вольових якостей особистості; свідомо постановка перед собою все складніших завдань, які потребують прояву суттєвих вольових зусиль.*

### **Мотиви і мотивація**

Психічну природу діяльності людини неможливо пізнати без з'ясування її мотивів, які психологія розглядає як складні інтегральні психологічні утворення.

**Мотив** — *стійка особистісна властивість, яка охоплює потреби та є спонукальною причиною дій і вчинків.*

До структури мотиву, на думку психологів (Є. Ільїн), належать такі психологічні компоненти:

- *блок, що визначається потребами;*
- *блок «внутрішнього фільтру» (моральний контроль, оцінювання зовнішньої ситуації, своїх можливостей, інтереси, нахили, рівень прагнень);*
- *цільовий блок (образ предмета, що може задовольнити потребу; ціль; процес задоволення потреб).*

За своїм мотиваційним значенням особливо важливою є потреба.



**Потреба** — стан індивіда, пов'язаний із відчуттям необхідності у чомусь важливому для свого існування та розвитку.

Потреби є джерелом активності людини. Завдяки їм здійснюється регулювання її поведінки, визначається спрямованість мислення, емоцій, почуттів і волі.

Серед основних потреб особистості виокремлюють:

- біологічні (потреби в їжі, повітрі тощо);
- матеріальні (потреба в одязі, житлі тощо);
- соціальні (потреба в предметно-суспільній діяльності, в усвідомленні свого місця в суспільстві);
- духовні (потреба в інформації — пізнавальній, моральній та інше).

Всебічне пізнання причин поведінки людини пов'язане із аналізом її потреб, мотивів, які спричинили конкретні вчинки, поведінки загалом. Тобто, причини поведінки людини безпосередньо пов'язані із її мотивацією

**Мотивація** — сукупність причин психологічного характеру (система мотивів), які зумовлюють поведінку і вчинки людини, їх ініціювання, спрямованість і активність.

Феномен мотивації реалізується у різних її формах, що залежить від змісту і психічної сутності мотивів, особливостей структури особистості, віку, статі, соціальної диспозиції тощо.

### **Соціальна орієнтованість**

Одним із центральних у психології людської діяльності є поняття «орієнтація», — готовність людини до певної активності, спрямованої на задоволення конкретної проблеми чи їх сукупності. Із різних її видів у психології управління передусім розглядають соціальні орієнтації, оскільки саме вони значною мірою визначають позицію, відносини особистості в групі, здійснюють регулювання соціальної поведінки та ціннісні орієнтації діяльності особистості.

**Соціальна орієнтованість** — суб'єктивна орієнтація індивідів як представників групи на певні цінності.

**Орієнтованість** — підструктура особистості, що забезпечує урахування індивідом умов життєдіяльності, необхідних, на його думку, для успішного досягнення мети.



Інформація відбирається індивідом як із зовнішнього середовища (*особливості навколишнього середовища*), так і внутрішнього (*рівень знань, умінь, навичок, соціальний досвід, пов'язаний з вирішенням аналогічних завдань у минулому, здібності та інші характеристики особистості*).

Орієнтації диктують людині соціально прийнятні способи поведінки. У психології управління і самоменеджменту орієнтацію використовують для вивчення: 1) ставлення особистості як члена групи (організації, установи тощо) до об'єктів, механізмів саморегуляції; 2) стійкості та погодженості соціальної поведінки індивіда під час прийняття управлінського рішення, прогнозування можливих норм поведінки персоналу за певних обставин тощо.

У здійсненні професійної діяльності для менеджера важливими є ціннісні орієнтації:

- визначення і забезпечення стійкості, послідовності, цілеспрямованості у прийнятті рішень щодо розвитку стратегії та оперативної діяльності;
- забезпечення стабільності дій щодо адаптації (призвичаєння) нововведень в умовах невизначеності;
- вивільнення себе від необхідності приймати рішення і контролювати діяльність членів групи у стандартних ситуаціях;
- визначення причин інертності діяльності, ускладнень пристосування суб'єкта до нових ситуацій, умов праці.

Ефективність усвідомленої орієнтації, переконаності безпосередньо проявляються у діяльності людини, як правило, при зміні умов діяльності та супроводжується відчуттями відповідності чи невідповідності змін та внутрішніх потреб, сприйняттям людиною самої себе, сприйняттям соціальних вимог узагалі чи конкретних фактів дійсності зокрема.

Розуміння індивідуально-психологічних та психофізіологічних рис людини дозволяє збагатити можливості самопізнання та та розуміння оточення, свідомо обрати та реалізувати дії, що розвивають ефективність особистості і оточення у досягненні поставленої мети.



## 11.2. Еволюція визначення вимог до менеджера

Проблема переліку та цілісної сукупності якостей, необхідних керівнику, давно досліджують в управлінській науці. Проте у сучасних теоріях управління немає однозначно визначених вимог до менеджерів.

Американські спеціалісти наголошують, що керівник організації відповідає за сім "men": men (люди), methods (методи), money (гроші), machines (обладнання), materials (матеріали), marketing (збут), management (управління).

Фредерік Тейлор, описуючи якості ідеального керівника, визначав: *розум, освіта, спеціальні і технічні знання, фізична спритність або сила, такт, енергія, рішучість, чесність, поміркованість і здоровий глузд, міцне здоров'я.*

А. Файоль описує керівника таким чином: *"Перша умова, якій повинен відповідати керівник великого підприємства, — бути хорошим адміністратором, спроможним передбачати, організовувати, узгоджувати та контролювати. Друга умова полягає в тому, щоб керівник підприємства був компетентним у спеціальній технічній функції, яка характерна для даного підприємства. Інші якості та знання, які бажано було б бачити у головних керівників підприємства такі:*

- 1) здоров'я та фізична сила;*
- 2) інтелектуальність та розумне мислення;*
- 3) моральні якості: поміркована воля, твердість і наполегливість та, якщо необхідно, сміливість, почуття відповідальності; почуття обов'язку та турботи про загальний інтерес;*
- 4) високий рівень загальної культури;*
- 5) загальне управління всіма найбільш суттєвими функціями".*

Керженцев П.М. наводить такий перелік вимог до керівників підприємств:

- 1. Керівник має бути надійним, врівноваженим і справедливим.*
- 2. Він має творчу, але тверезу уяву. Талановитий лідер повинен уміти створювати проекти для майбутнього, але він практичний ідеаліст, який не тільки мріє про нові творчі шляхи, а й дійсно може здійснювати нове. Він думає і живе у майбутньому.*



3. Керівник має **здоровий глузд**. Він знає, чи можуть здійснитись його ідеї. Коли він створює плани для майбутнього, він проявляє не тільки уявлення, але тверезу кмітливість.

4. Кожен керівник повинен мати **мужність**. Багато лідерів потерплять невдачу тому, що вони дуже боязливі і хочуть всім сподобатись. Хороший керівник твердо і непохитно відстоює свою думку проти інертності і забобон.

5. **Почуття гумору** — суттєва якість для керівника. Він повинен розуміти, що багато положень може скоріше покращити сміхом, ніж сльозами.

6. Здібність **розуміти людей** дає можливість керівнику поставити себе на місце підлеглих і знайти справедливий і задовольняючий усіх вихід із скрутного становища.

7. Керівник повинен **бути чутливим**, тобто уловлювати будь-яку інформацію за всіма питаннями, які відносяться до співробітництва зі своїми партнерами та підлеглими.

8. Керівник повинен мати **організаторські здібності**, необхідні технічні знання у своїй галузі роботи, бути ввічливим.

У 1970 р. Західноєвропейський центр управління провів опитування 407 керівників із шести західноєвропейських країн відносно якостей керівника. Результати опитування такі:

58% сказали, що головною якістю керівника є **уміння бути лідером**, тобто володіти комунікативними здібностями, здібністю працювати у групах, переконувати, бути хорошим політиком у роботі з персоналом;

55% визнали, що керівник повинен володіти такими особистими якостями, як **талант творчості, знання техніки, рішучий характер, здатність бути прикладом для інших, дух стійкості**;

37% вважали головним **планування і організацію**;

7% — **дух прогресу та передбачення перспективи**.

Серед необхідних якостей, які визначають кваліфікацію менеджера, опитані керівники бачили (у порядку зменшення за частотою):

1) **здібність до лідерства, наполегливість**;

2) **широка освіта, широке коло знань, розум і талант**;

3) **організаційні здібності**;

4) **прагнення до влади, енергійність**;

5) **професійні знання, спеціальні навички**;

6) **рішучість**;



- 7) *твердий характер;*
- 8) *особиста зрілість, комерційні здібності та ініціатива;*
- 9) *почуття нового, далекоглядність;*
- 10) *протидія психічному та фізичному напруженню;*
- 11) *творчий талант, оригінальність.*

Розвиток науково-технічного прогресу та жорсткі умови конкурентної боротьби між суб'єктами ринку вимагають нових якостей керівних кадрів, в тому числі здатність керівника оволодіти технічними та технологічними змінами, здатність керувати соціальними змінами та людьми.

Колишній президент компанії "Дженерал моторе" Альфред Слоун у своїй книзі "Роки з Дженерал моторс" зазначає: *"Постійно змінний ринок і постійно змінні продукти здатні зруйнувати будь-яку організацію, якщо вона не готова до перемін"*.

Велике значення в успіху управлінця має мистецтво його спілкування із людьми, уміння використовувати не тільки знання, але і творчу енергію, емоції працівників. У правильному використанні людських ресурсів підприємці бачили один із головних резервів зростання ефективності бізнесу.

Загострення конкуренції та соціальні обставини вимагають від керівників займатися проблемами "людських стосунків", аналізом мотивів, якими керувалися підлегли. Одночасно компанії, підбираючи менеджерів, стали більше цікавитись мотивами їх діяльності і такими критеріями, як здатність переконувати; терпимість (заради інтересів прибутку) до інакодумаючих, до талановитих, але складних у повсякденному житті новаторів; схильність до аналізу соціальної ситуації та можливих соціальних наслідків господарських рішень; бажання і здатність до подальшого навчання, динамізм у знаннях, думках, позиціях.

Керівник повинен уміти не погоджуватися і при цьому залишатися люб'язним. Він завжди повинен бути здатним сприймати нові ідеї та досягнення, але не давати їм вести себе в сторону; бути достатньо енергійним для того, щоб постійно жити своєю роботою, почувати, що кожний працює завзятіше, ніж він.

Горвард Джонсон, президент Масачусетського технологічного інституту писав, що *бізнесу потрібні люди, - підприємливі і енергійні, винахідливі, здатні втілювати нові ідеї і відкриття у практику;*





*сприятливі до змін та перемін; які можуть діяти в умовах невизначеності і мають бажання ризикувати.*

Сучасний менеджер повинен бути не стільки глибоким технічним спеціалістом у своїй галузі, скільки керівником широкого профілю: *організатором, новатором, психологом і соціологом*. При цьому необхідно вміти пізнавати галузеві технології і слідкувати за їх прогресом.

### **11.3. Самоменеджмент і мистецтво управління**

Однією із головних проблем формування творчих здібностей менеджера є розвиток його лідерських якостей і обізнаності у мистецтві управління. Саме із творчо обдарованих фахівців можна сформувати корпус професійних керівників-лідерів, менеджерів виробничої сфери.

Зазвичай лідером вважають менеджера, який здатен ефективно впливати на інших і з яким бажає співпрацювати більша частина колективу. Лідерські якості визначають не тільки схильністю особистості до управлінської діяльності, а і такими особливими рисами, як бажання ризику, вміння фіксувати свою увагу і керувати власною поведінкою на основі процесів саморегуляції та самоконтролю. Такі реакції здебільшого зумовлені генетично, тобто людина вже народжується зі схильністю до емоційної, бурхливої реакції на навколишнє середовище, що зберігається упродовж усього життя [2, с. 67].

Незважаючи на це, вважають, що особистість лідера можна сформувати у відповідному освітньо-професійному середовищі. Однак реалізація лідерських здібностей на практиці неможлива без творчого вияву здібностей в управлінні. Тут мистецтво управлінської діяльності втілюється в імпровізації, що є синтезом лідерських і професійних умінь та навиків. Лідерство і мистецтво, як категорії сучасного менеджменту тотожні філософським категоріям «форма» і «зміст». Як форма не може існувати без реального змісту, так само і лідерство не може існувати без мистецьких задатків в управлінні.

У ширшому розумінні поняття «мистецтво» є однією із форм суспільної свідомості, специфічним видом практичного і духовного освоєння світу.





Мистецтво, - це процес пізнання, осмислення, інтерпретації оточуючого світу у визначених формах. Його асоціюють із будь-яким видом практичної діяльності, яка здійснюється вміло, майстерно у технологічному і в естетичному розумінні. Наприклад, ораторське, військове мистецтво.

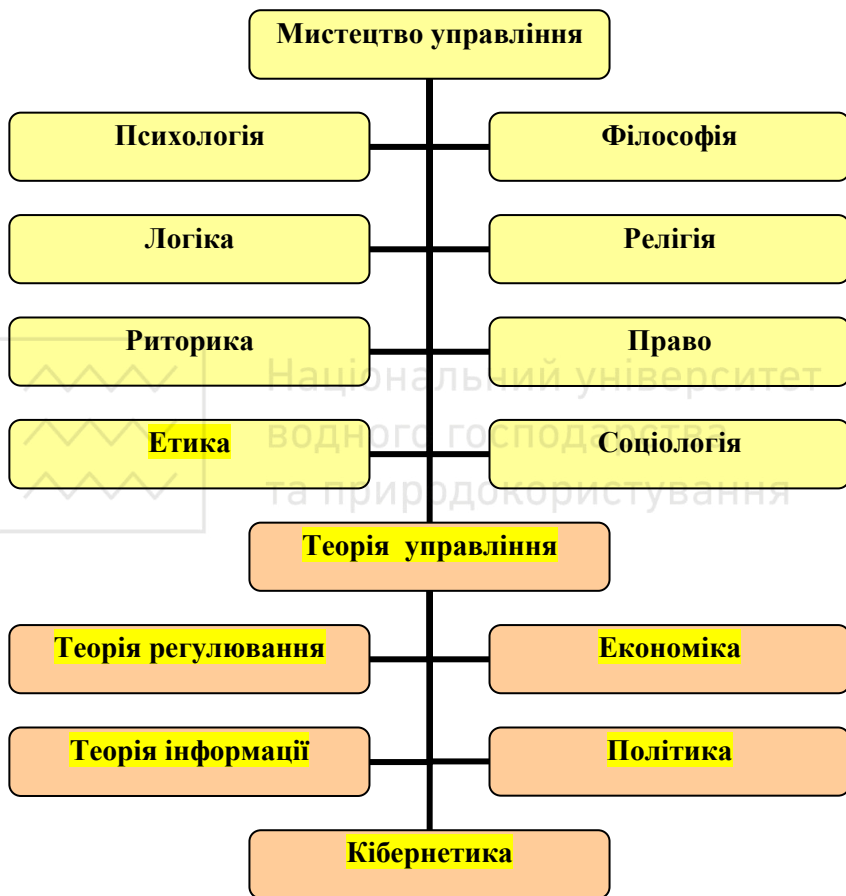


Рис. 11.1. "Генеалогічне дерево" мистецтва управління

Для управління мало передбачення і усвідомлення. Подібно тому, як художник вивчає закони відбивання світла і поєднання кольорів, адміністратор мусить досконало пізнавати людей, із якими він працює. Управління називають мистецтвом саме тому, що воно ґрунтується не лише на загальному емпіризмі, а і на досягненні науки.



Наукове управління, з одного боку, передбачає дотримання об'єктивних економічних законів, принципів, прогресивної технології управління, а з іншого — включення в управлінський процес конкретних форм, прикладів зі сфери успішного вирішення підприємницьких завдань, досвіду роботи кращих менеджерів. Сучасне мистецтво управління асимілювало світові досягнення у сферах психології, логіки, риторики, етики, філософії, права, а також методи впливу на особистість і групи різних релігійних конфесій (рис. 11.1).

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

Мистецтво управління охоплює широке коло питань оперативної роботи; розвитку службових зв'язків та ділових контактів; мотивації підлеглих до високопродуктивної праці; підтримки високої дисципліни праці; мистецтва вирішення конфліктних ситуацій; переконання; мислення; ораторського мистецтва; ефективності стилю управління на різних ієрархічних рівнях та ін.

Мистецтво управління комплексно характеризує творчу управлінську діяльність, демонструє роль індивідуальних якостей менеджера і стиль його роботи у досягненні цілей. Основою мистецтва управління є розвинена інтуїція, досвід творчої діяльності, висока освіченість, професіоналізм, комунікабельність, відповідний тип мислення, рішучість та ініціативність.

Ці характеристики необхідні кожному, хто займається управлінською діяльністю. Але висока майстерність у мистецтві управління не є загальною мірою наявності зазначених якостей. Вона проявляється у вмінні застосувати ці ознаки у відповідності конкретним ситуаціям і можливостям реалізації мети.

Мистецтво управління — це також стиль роботи менеджера, його спілкування із людьми, здібності неформального впливу на членів групи. Мистецтво управління визначається співвідношенням формального і неформального управління, авторитетом менеджера через прояв лідерських якостей.



Крім того, мистецтво управління - це також методи і прийоми розробки управлінських рішень, підходи до оцінки, аналізу проблем, вибір і обґрунтування кращого варіанту рішення серед можливих альтернатив. Помилково вважають, що мистецтво управління неможливо опанувати. Діяльнісні характеристики управлінської майстерності можуть виявлятися, формуватися і відточуватися поступово упродовж життя, як сплав освіти, досвіду та індивідуальної творчості особистості.

Управлінська діяльність є мистецтвом, яке базується на наукових принципах і пов'язане із трьома групами факторів: особистісні (рис.11.2); зовнішні передумови; умови службової діяльності.

Розглянемо зміст особистісних факторів мистецтва управління.

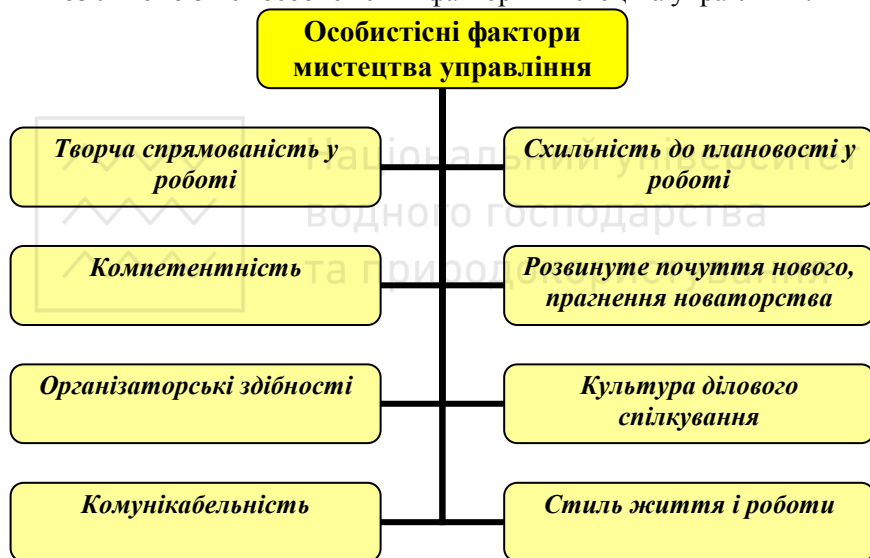


Рис. 11.2. Особистісні фактори мистецтва управління

Пізнання та вдосконалення управлінського мистецтва є можливим лише на конкретному прикладі, ситуації, зразку, у яких демонструється певна управлінська проблема і метод її вирішення. При цьому основним методом управлінського мистецтва є описовий, емпіричний підхід на відміну від логічного, притаманного теорії керівництва.

Діяльність менеджера, що працює творчо і володіє мистецтвом управління, характеризується підприємливістю, постійним пошуком



нових можливостей у сфері економіки, технологій, організаційної структури, використання потенційних можливостей трудового колективу і кожного виконавця зокрема. Справжня мистецька майстерність менеджера пов'язана із його лідерськими якостями, творчою імпровізацією, умінням приймати раціональні рішення в умовах ризику і мінімуму інформації, з урахуванням прямих і опосередкованих, взаємопов'язаних і взаємообумовлених факторів.

### **Висновки**

Самоменеджмент як наука у своєму практичному застосуванні опирається на знання і розуміння індивідуально-психологічних і психофізіологічних рис людини. Досвід пізнання і розуміння темпераменту, характеру, здібностей, емоцій, вольових якостей, мотивів і мотивації, соціальної орієнтації особистості дозволяє людині свідомо обирати та реалізувати дії, що розвивають персональну та групову ефективність у досягненні поставленої мети.

Це дозволяє менеджеру бути не просто глибоким технічним спеціалістом у своїй галузі, а керівником організатором, новатором, психологом і соціологом.

Сучасне мистецтво управління асимілювало світові досягнення у сферах психології, логіки, риторики, етики, філософії, права, а також методи впливу на особистість і групи різних релігійних конфесій. Їх застосування і вдосконалення вимагає від менеджера постійного розвитку мистецтва управління лідерськими якостями, творчою імпровізацією, умінням приймати раціональні рішення в умовах ризику і мінімуму інформації, з урахуванням прямих і опосередкованих, взаємопов'язаних і взаємообумовлених факторів.

### **Запитання для контролю знань і обговорення:**

- 1. Сформулюйте перелік індивідуально-психологічних і психофізіологічних рис особистості.*
- 2. Прокоментуйте зміст поняття та види темпераменту.*
- 3. Прокоментуйте зовнішні та суб'єктивні прояви поведінки різних соціальних типів.*
- 4. Прокоментуйте зміст поняття «вольові якості людини».*
- 5. Прокоментуйте зміст поняття «соціальна орієнтованість людини».*
- 6. Сформулюйте та прокоментуйте власний перелік вимог до керівника організації.*



7. Прокоментуйте зміст складових "генеалогічного дерева" мистецтва управління.
8. Прокоментуйте зміст особистісних факторів мистецтва управління.

## ПРАКТИКУМ

### Тема: Формування якостей ефективного менеджера

#### Мета:

- *набути розуміння змісту складових структури особистості;*
- *отримати розуміння і вміння розпізнавати загальнолюдські, соціально-специфічні та індивідуально-неповторні риси людини;*
- *набути знання про вимоги до особи менеджера;*
- *отримати розуміння "генеалогічного дерева" мистецтва управління;*
- *набути знання про особистісні фактори мистецтва управління.*

**Основні поняття, які використовують на занятті:** інтелект, відчуття, сприймання, пам'ять, мислення, мова, увага, уява, темперамент, характер, орієнтованість, особистісні фактори та мистецтво управління.

#### Структура заняття:

- *колективне обговорення змісту складових структури особистості (загальнолюдські, соціально-специфічні та індивідуально-неповторні риси людини)*
- *розпізнавання темпераменту, характеру, ціннісних орієнтацій, вольових рис людини (робота в малих групах);*
- *презентація загальнолюдських, соціально-специфічних та індивідуально-неповторних рис людини (робота в малих групах);*
- *обговорення та формулювання вимог сучасності до особи менеджера (вправа 2);*
- *обговорення змісту "генеалогічного дерева" мистецтва управління.*

#### Вправа 1

Менеджер повинен уміти подобатися людям, викликати у них позитивні емоції. Проаналізуйте запропоновані речення:



1. Виробляйте у себе позитивне відношення до своїх близьких.
2. Ставтеся до навколишніх з інтересом.
3. Уважно слухайте співрозмовника.
4. Намагайтеся поставити себе на місце іншого.
5. Завжди будьте готові надати допомогу іншому.
6. Дізнавайтеся про досягнення й сильні місця інших людей, виражаючи це, наприклад, компліментами.
7. Частіше називайте в розмові свого співрозмовника по імені.
8. Поводьтеся чемно і коректно стосовно навколишніх.
9. Будьте в спілкуванні невимушені й природні.
10. У міру можливостей налаштовуйтеся на радісний і оптимістичний тон.
11. Будьте енергійні і впевнені.
12. Виражайте свої думки точно і виразно.
13. У бесіді із навколишніми частіше вживайте займенник «ти» і «ви», а не «я» і «ми».
14. Критичні зауваження висловлюйте стримано і доброзичливо.
15. Постійно підвищуйте персональний освітній рівень.

### **Питання для обговорення**

1. *Що із запропонованого ви вже застосовуєте та що маєте намір використовувати найближчим часом?*
2. *Які ще міркування у формуванні особистого «іміджу» Ви вважаєте важливими для себе?*

### **Вправа 2**

Сучасні управлінці повинні мати такі риси.

1. Наявність глибоких макроекономічних знань.
2. Детальне знання ринку, законів його розвитку, специфіку і динаміку ринкових стосунків в Україні та в інших країнах.
3. Прагнення досконалого освоєння вузької спеціальності, що є основним для конкретного працівника.
4. Вільне розуміння сукупності ринкових відносин, їхньої взаємозалежності та взаємозумовленості.

Крім того, обов'язкові такі якості, як заповзятливість, відповідальність, чесність, принциповість, скромність, фізичне здоров'я.



### **Питання для обговорення**

1. Якими додатковими рисами необхідно володіти сучасному фахівцю-управлінцю, щоб бути успішним у професійній сфері життєдіяльності?
2. Які особливі якості необхідні фахівцю-управлінцю в Україні?

### **Рекомендована структура звіту про виконання роботи**

1. Тема роботи
2. Мета роботи
3. Перелік теорій, що ви застосуєте у даній роботі.
4. Виклад основного матеріалу:
  - 4.1. Ідентифікуйте та прокоментуйте особисті загальнолюдські, соціально-специфічні та індивідуально-неповторні риси людини.
  - 4.2. Сформулюйте власне судження про перелік головних рис сучасного менеджера.
  - 4.3. Сформулюйте зв'язок між політикою самоменеджменту та мистецтвом управління.
5. Висновки: зміни і доповнення до політики самоменеджменту.





## ТЕМА 12

### ЛІДЕРСТВО

- *Головні припущення у визначенні поняття «лідерство»*
- *Лідерство як форма самоменеджменту*
- *Персональне лідерство*
- *Командне лідерство*
- *Організаційне лідерство*
- *Візійне лідерство*

#### 12.1. Головні припущення у визначенні поняття «лідерство»

Менеджер, що намагається змінити поведінку підлеглих, часто зіштовхується із їхнім украй завзятим опором, що неможливо логічно пояснити. Вони бачать, що окремі підрозділи організації віддають перевагу не роботі, а війні один проти іншого.

Викладачам доводиться раз у раз зіштовхуватися із таємничим явищем, коли різні аудиторії слухачів поводяться зовсім неоднаково, незважаючи на те, що виклад матеріалу, стиль викладання не містять помітних змін. Вони зіштовхуються із такими проблемами комунікації, із таким взаємним нерозумінням представників різних груп, які, здавалося б, не повинні були б виникати у "розумних" людей. Причиною зазначених негараздів є неадекватне розуміння зв'язків між змістом лідерства та аспектами культури груп і організацій

Культура і лідерство є двома сторонами однієї медалі в тому розумінні, що культури створюються лідерами, які формують групи або організації, а зміст існуючої культури визначає критерії лідерства і відповідно виявляє можливих лідерів. Тому менеджеру необхідно вміти виявляти функціональні та дисфункціональні елементи культури і здійснивши "культурну революцію", прижити у розумінні оточуючих людей таку модель, що дозволить групі жити у нових умовах [19].

Вищевикладене дозволяє зробити висновок, що *лідерство - це сфера конструктивної взаємодії і є продуктом стосунків між лідером та послідовниками*. Ці стосунки являють собою «неподільну цілісність партнерів у танці», у якому вони відображують споріднену єдність, високу довіру та персональну





унікальність. Лідерство не стільки особистісний, скільки міжособистісний феномен. Не сильний розум творить із людини лідера, а люди, що йдуть за ним. Лідерство породжено не винахідницьким генієм, а спільністю або зв'язками, що існують між керівником та його співробітниками. Тому, головне завдання всіх лідерів полягає в побудові міцних ділових, соціально-психологічних стосунків з іншими людьми. Лідери не стільки вибирають партнерів, скільки зводять їх разом. Вони чутливі до сприйняття навколишнього середовища, вони постійно наводять мости та створюють зони взаємодії спільного досвіду для того, щоб інші люди стали більш сприйнятливими до їх ініціатив.

Вищевикладене дозволяє зробити другий висновок: *у лідера є послідовники-союзники, що готові йти за ним.* Прагнення людини до лідерства часто породжує у її думках неправильне формулювання питання: «Як я здійснюю керівництво?» або «Що мені треба робити для того, щоб стати лідером?». Це є наслідком помилкового переконання в тім, що лідерство зібране із деталей. Якщо твердження: «У лідера обов'язково повинні бути послідовники», - є правильним, то значна частина діяльності лідера повинна бути спрямована на знаходження підтримки людей, знаходження послідовників із яким він пізнає істину життя. Тому людина повинна ставити і шукати відповіді на питання: «Як змусити інших рухатися за мною?», «Які потреби інших?», «Як знайти союзників?...»

**Не сильний розум творить із людини лідера, а люди, що йдуть за ним. Лідерство породжено не винахідницьким генієм, а спільністю або зв'язками, що існують між керівником та його співробітниками. Тому головне завдання всіх лідерів полягає у побудові міцних ділових, соціально-психологічних стосунків з іншими людьми.**

Щоб зробити щось гідне, людина повинна заручитися підтримкою інших. В теперішній час занадто багато управлінців мають у підпорядкуванні службовців, які працюють формально, тому що значаться в штаті, але вони емоційно не

залучені до виконання завдання. Залучити інших означає забезпечити «відданість» персоналу вам та один одному. Ісус



постійно перевіряв відданість своїх учнів, задаючи їм питання: «Ти зі мною?» - і очікував відповіді на нього».

Розмірковуючи над феноменом лідерства, не можна нехтувати твердженням представників гуманістичної школи психології про те, що кожна людина здатна до самоактуалізації та шукає визнання своєї унікальності в оточенні, потребує відчуття соціальної підтримки. Це дозволяє зробити ще один висновок, що **лідерство – це вміння створювати можливість для інших бути попереду.**

Не потрібно довго шукати підтверджень думки, що стосунки між людьми не є вічними. Якщо лідерство - це стосунки, то лідери не можуть залишатися завжди попереду. Той, хто сьогодні ходить у лідерах, завтра може втратити свій статус. Однак більшість міркують про лідерство, як тривалий процес, у ході якого лідери керують, послідовники йдуть за ними, а весь процес триває доти, поки лідер живий або прагне здійснювати керівництво. Реальність стверджує, що насправді це не так. Лідерство відбувається як подія, явище, що має початок і кінець. Сфери взаємодії лідера і послідовників виникають, досягають зрілості та завершуються. Ці сфери оживають щораз, коли зустрічаються лідер і послідовник, тобто вони відбуваються як дискретні взаємодії... Якщо лідер здійснює множинні публічні акти-події лідерства, то його стан може здаватися триваючим. Однак у більшості частини подій, що підтверджують факт лідерства, термін дії короткий. Ці події відбуваються як короткі взаємодії лідера і послідовників у особливих обставинах.

Це дозволяє зробити черговий висновок, **що лідерство відбувається як подія.** Лідерство найкраще розуміти як дискретну реальність... Сфера взаємодії існує лише доти, поки у лідерів є послідовники. Між подіями, у яких втілюється лідерство, є розриви, подібні тим, які існують між складовими фільму, кадрами кіноплівки або між словами в наших комунікаціях.

## 12.2. Лідерство як форма самоменеджменту

У темі 2 ми розглядали критерії ефективного самоменеджменту і зазначали, що розуміння особливостей управлінської праці демонструється здатністю особи займати лідерські позиції у групі завдяки особистому авторитету, харизмі та багатьом особистим якостям індивіда, насамперед — творчим здібностям. Керівник —



це людина, яка одночасно є лідером і ефективно керує своїми підлеглими. Його мета — впливати на інших людей так, щоб вони виконували роботу, делеговану їм.

Тому феномен лідерства є ще одним із критеріїв ефективного самоменеджменту, який характеризує здатність людини чинити ефективний вплив на окремі особистості з метою вдосконалення їх індивідуальної самокерованості та створення ефективної самокерованої групи.

Згідно із теорією лідерства (відомою під назвою «теорія великих людей»), кращі керівники володіють визначеним набором лідерських особистих якостей. Коло згаданих рис окреслено трьома складовими: високі професійні навички, організаційні здібності і особисті (морально-психологічні) якості. В ефективності керівництва суттєву роль можуть відіграти додаткові, ситуативні чинники: потреби і особисті якості підлеглих, характер завдання, вимоги і вплив середовища, інформація та ін. Крім того, ефективного керівника-лідера вирізняє творча обдарованість, високий рівень інтелекту, харизматичність, ініціативність, упевненість у своїх силах та ін.

Лідерські якості керівника, як виразника і захисника інтересів членів колективу, вимагають у першу чергу вмілого поєднання ним у своїй роботі власних і колективних інтересів. Він повинен сприяти творчому зростанню підлеглих, створюючи для цього відповідні умови, добре знати мотиваційну структуру працівників, бути психологом людської душі.

Сфера впливу неформального лідера часто виходить за межі формальної організації. Неформальне лідерство реалізується за рахунок вміння особистістю користуватися владними повноваженнями, професійної компетентності, організаційних здібностей, високих моральних якостей, харизматичного впливу та інших якостей. Особливо важливою складовою структури особистості лідера є спроможність особистістю раціонально використовувати надану владу.

**Влада — це можливість впливати на колектив, ситуацію і поведінку окремих особистостей завдяки наданим вищим керівництвом офіційним повноваженням.**



Форми влади багато (рис.12.1), але наявність реальної влади залежить не тільки від формальних повноважень, які визначені посадою, а й від особистого авторитету особи.

- **Влада, яка базується на примусі** – виконавець вірить, що той, хто має вплив, має можливість покарати так, що це завадить задоволенню життєвих потреб виконавця
- **Влада, яка базується на винагороді** – виконавець вірить, що той, хто має вплив, має можливість задовольнити його життєві потреби
- **Експертна влада** – виконавець вірить, що той, хто має вплив, володіє спеціальними знаннями, які дозволяють задовольнити потреби виконавця
- **Еталонна влада (влада прикладу)** – характеристики або властивості того, хто має вплив, настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути схожим на того, хто впливає
- **Традиційна влада** – виконавець вірить, що той, хто має вплив, має право віддавати накази і його обов'язок – виконувати їх

Рис. 12.1. Форми прояву влади

Авторитет — це форма влади, яка заснована на загальному визнанні, заслуженій довірі членів колективу (групи). Авторитет безпосередньо пов'язаний із взаємовідносинами менеджера і членів групи. Він є продуктом повсякденної діяльності людини і базується перш за все на її вмінні користуватися владою. Влада — найбільш загальний, всеосяжний і одночасно гострий, тонкий, тендітний і небезпечний засіб, яким можна зробити безболісну операцію, але можна і сильно вразити людську душу. Цей інструмент дуже необхідний і одночасно небезпечний.

У спробах пояснити природу лідерства і виявити фактори, що впливають на цей феномен, вченими і дослідниками висунуто безліч різноманітних теорій:

- *теорія «героїв»,*
- *теорія середовища,*
- *особистісно-ситуаційні теорії,*
- *теорії взаємодії-очікування,*
- *гуманістичні теорії лідерства,*
- *теорії нормативного підходу.*



Іх вивчення дозволить кожному віднайти безліч описових прикладів ефективного лідерства, критеріїв та рис, що характеризують феномен лідерства. Але не потрібно розчаровуватися, якщо хтось не зможе віднайти власної ідентичності із переліком якостей, що наведені дослідниками. На думку Пітера Дракера, вся дискусія про необхідний перелік рис і характеристик лідера є пустою тратою часу, оскільки *«не існує особистості лідера, стилю лідерства, рис лідера. Серед найефективніших керівників, із якими я зіштовхувався і працював протягом пів минулого століття, були люди, що закривалися у своїх кабінетах, і люди, що відрізнялися надкомунікабельністю. Деякі (втім, небагато) здавалися славними хлопцями, тоді як інші були прихильниками найсуворішої дисципліни. Одні вирізнялися швидкістю та імпульсивністю; інші вивчали проблеми знову й знову і ніколи не приймали рішень. Деякі випромінювали теплоту, миттєво викликали симпатію; інші тримали дистанцію. Хтось любив поговорити про свої родини, а хтось ніколи не підтримував розмов ні про що інше, ніж про завдання, які вимагали рішень. Деякі із керівників переймалися марнославством, але це не позначалося на ефективності їхньої роботи... Інші були надто сором'язливі, намагалися триматися в тіні, що знов-таки не відбивалося на ефективності їхньої праці... Деякі вели аскетичний спосіб життя, як пустельники у пустелі; інші любили показний шик і задоволення, влаштовували шум при будь-якій нагоді. Я зустрічав керівників, що вміли слухати, однак у числі найефективніших з тих, з ким мені доводилося працювати, були кілька людей, які прислухалися лише до свого внутрішнього голосу»*.

Вищенаведені міркування дозволяють зробити висновок, що лідерство, це:

- сукупність вроджених і набутих знань, умінь і навичок особистості;
- лідерство відбувається як подія;
- вміння породжувати послідовників-союзників, що готові наслідувати Вас;
- вміння створювати для інших можливість бути попереду;
- сфера конструктивної взаємодії.

Важливо вміти відчувати середовище, його культуру і традиції, вміти чітко формулювати цілі, приживлювати їх у



свідомості своїх потенційних послідовників і проявляти системну наполегливість у досягненні наміченого результату, використовуючи розмаїття талантів і здібностей, що є навколо нас.

Для досягнення управлінського успіху та професійної самореалізації у сфері управління можна скористатися сукупністю складових, що формують стиль лідерства:

1. **Лідерство у контексті термінів** - розуміння соціальних, політичних, економічних і технологічних даних, інформації (хоча те, що люди сприймають як належне, може з часом змінитися)

2. **Персональне лідерство** через пізнання і розуміння залучених людей, а також себе.

3. **Командне лідерство** через створення професійної та ерудованої команди.

4. **Організаційне лідерство** через побудову самокерованих організаційних структур.

5. **Візійне лідерство** через розвиток кооперативних зв'язків із бізнес-партнерами.

6. **Політичне лідерство** через участь у реалізації політичних рішень на законодавчих, виконавчих та адміністративних аренах.

7. **Етичне лідерство через професійну порядність, яка поєднує в собі** вміння слухати та чітко висловлюватися, постійність, чесність та об'єктивність щодо відношення з іншими, висока відповідальність за делеговану справу.

8. **Емоційне лідерство**, що базується на складових емоційного інтелекту.

Розглянемо зміст окремих складових лідерства.

### 12.3. Персональне лідерство

Основою персонального лідерства є розуміння залучених людей та особливо розуміння самого себе. Ключовим завданням є:

- *визначити свій поклик до лідерства;*
- *оцінити особисті сильні та слабкі якості;*
- *цінувати різноманітність та однорідність.*

Шляхи досягнення або посилення особистого лідерства містять:

- *використання роздумів, ведення записів, розповідей та інших інструментів;*
- *визначення особистих уподобань, почуттів і прагнень;*



- *оцінка інших сильних та слабких якостей;*

- *розуміння того, як індивідуальні уподобання, досвід і характеристики об'єднують та роз'єднують людей.*

Успіх персонального лідерства особистості проявляється у її трьох складових: *талант мислення, талант міжособових стосунків і талант прагнення досягати успіху.* У реальному прояві одна із зазначених складових проявляється у поведінці людини найбільш яскраво, що визначає її функціональну роль у групі.

### Талант мислення

- **Зосередженість** — здатність встановлювати цілі і підпорядковувати їм свої щоденні дії;

- **дисциплінованість** — потреба підпорядковувати життя і роботу певній структурі пріоритетів;

- **диспетчеризація** — здатність диригування та узгодження;

- **аналітичність** — потреба розумового осмислення;

- **акуратність** — потреба бачити у всьому порядок, точність;

- **відповідальність** — здатність брати на себе відповідальність за досягнення результату, свою роботу;

- **концептуальність** — здатність формувати логічну систему, що допомагає розуміти зміст речей;

- **орієнтація на результат** — потреба визначення об'єктивного результату і виміру ступеня його досягнення

- **стратегічне мислення** — здатність розіграти альтернативні сценарії майбутнього;

- **ділове мислення** — фінансове втілення таланту стратегічного мислення;

- **вирішення проблем** — здатність вирішувати проблему в умовах неповної інформації;

- **системне мислення** — здатність знайти узгоджені моделі за відсутності узгоджених даних;

- **математичний склад розуму** — вміння оперувати цифровою інформацією;

- **креативність** — здатність руйнувати існуючі правила та процедури задля формування ефективніших.





### Талант прагнення досягти успіху

- **Орієнтація на досягнення** — внутрішнє перманентне прагнення діяти і досягати поставлених цілей;
- **енергійність** — здатність застосовувати фізичну енергію;
- **витривалість** — здатність сприймати фізичні навантаження;
- **конкурентноздатність** — потреба здобувати успіх через конкурентну боротьбу;
- **амбіційність** — потреба здобувати значимість через незалежність, прагнення до досконалості, ризик і визнання;
- **компетентність** — потреба в здобутті досвіду і оволодінні знаннями;
- **переконання** — потреба орієнтувати своє життя у відповідності із домінуючими цінностями;
- **місія** — бажання втілити переконання в життя;
- **прагнення служити** — бажання допомогти іншим;
- **етичність** — чітке розуміння моральних норм, що визначають ваші дії;
- **бачення** — прагнення визначити картину майбутнього.

### Талант міжособистісних стосунків

- Потреба **отримати розуміння і підтримку** інших;
- **емпатія** — здатність зрозуміти почуття та прагнення інших;
- потреба **будувати тривалі стосунки**;
- **комунікативність** — здатність будувати широку мережу знайомств;
- здатність **цілеспрямовано** використовувати стосунки;
- **індивідуалізований підхід** — розуміння і увага до індивідуальних відмінностей;
- потреба **інвестувати в інших** та отримувати задоволення від цього .

## 12.4. Командне лідерство

Командне лідерство характеризує адекватна демонстративна підтримка з боку керівника діяльності окремих членів групи та





групової праці в цілому, виконання завдань і зростання рівня задоволеності учасників групи за допомогою таких засобів:

### **1.Вмілий підбір членів команди:**

- підбір людей із спільними поглядами на проблему;
- підбір людей, які мають знання, контакти, навички та інші ресурси для покращення результатів командної праці через індивідуальну участь;
- визначення та аналіз зацікавлених сторін;
- балансування консолідаційних тенденцій із багатогранністю членів групи;
- визначення керованого розміру групи.

### **2.Ефективне спілкування:**

- опанування мистецтва слухати та робити ефективні повідомлення;
- наголошення на діалозі та дискусії;
- управління конфліктом, а не його придушення;
- використання почуття гумору;
- участь до повного завершення;
- володіння інформацією про культурні впливи.

### **3.Підсилення спроможності членів команди:**

- слідкуйте за різними етапами динаміки групи (наприклад, формування, шторм, нормування, функціонування);
  - допоможіть команді сформулювати та проголосити зрозумілу місію;
  - допоможіть у визначенні правил прийняття рішень, ролей у межах групи та норм (відкритість, обмін, підтримка та співпраця є особливо важливими);
  - допоможіть командам визначити джерела необхідних ресурсів (інформація, кошти та навички) та розробити стратегії для їх залучення;
  - адаптуйтеся до потреб членів команди;
  - винагороджуйте за досягнення та разом переживайте невдачі;
  - визнайте, що лідери та послідовники надихають одні інших.
- ### **4. Розвиток лідерських навичок серед членів команди:**
- підготовка і розвиток послідовників;



- розподіл лідерських обов'язків;
- впровадження навчальних заходів;
- розробка і реалізації програм розвитку навиків командного лідерства.

## 12.5. Організаційне лідерство

Організаційне лідерство орієнтоване за своєю суттю на досягнення бажаного стану індивіда та членів групи шляхом створення і розвитку гуманних ефективних організацій, міжорганізаційних мереж і спільнот. Управляти розвитком і приживлювати навички організаційного лідерства можна за допомогою рекомендацій:

### 1.Зверніть увагу на організаційну мету та її вигляд:

- дайте формальне визначення місії та філософії;
- сформулюйте бачення, що надихає і втілює організаційні цілі;
- приведіть структуру робіт проекту у відповідність організаційній меті;
- дозвольте вийти на поверхню відповідним конфліктам;
- забезпечте, щоб організаційна культура підтримувала місію та філософію;
- гарантуйте, що критичні рішення зміцнюють організаційну мету;
- утверджуйте культуру залучення і цілісності;
- будьте зразком для наслідування;
- відображайте організаційну місію та цінності у власній поведінці;
- скасуйте старі, не актуальні цінності або зобов'язання з огляду на власну поведінку.

### 2.Адаптуйтеся до внутрішніх і зовнішніх змін:

- постійно контролюйте внутрішнє і зовнішнє середовище;
- приділіть особливу увагу різним цінностям, що є актуальними на різних етапах існування організації;
- експериментуйте;
- спостерігайте за порядком і деталями управління;
- приділіть особливу увагу співробітництву і створенню єдності у команді;
- плануйте досягнення успіху.



### **3. Будуйте організаційні осередки всередині організацій і поза ними:**

- піклуйтеся про себе та інших;
- встановлюйте демократичні стосунки між лідером і послідовниками;
- прискорюйте визначення та вирішення проблем спільнотою;
- забезпечте необхідні ресурси, в тому числі знання для здійснення процесу групою.

### **12.6. Візійне лідерство**

Візіяні лідери у досягненні успіху пріоритетно спрямовані на формулювання бачення, інтерпретації поточної дійсності, сприяють розробці завдання групи і формуванню колективного бачення майбутнього. Такі лідери розуміють, як розробляти і використовувати формальні і неформальні форуми — місця, де презентують і обговорюють різні інтерпретації сьогодення, минулого і майбутнього, публічно розробляють перспективні бачення і місії. У критичних ситуаціях і ситуаціях невизначеності вони використовують будь-які можливості для оновлення інтерпретації і визначення нових напрямків.

Вони називають і демонструють реальні потреби і умови їх задоволення шляхом:

- *поєднання почуттів і знань про ситуацію із поведінкою та її наслідками;*
- *використання інтуїції, інтеграційного мислення, сканування середовища;*
- *формулювання і пояснення моделей;*
- *розкриття та використання протиріч.*

Такі лідери допомагають послідовникам створювати і змінювати рамки публічного питання чи проблеми шляхом:

- *формулювання та пояснення питання чи проблеми;*
- *формулювання і демонстрація альтернативних рішень, що генерують нову поведінку;*
- *демонстрації результатів;*
- *допомоги людям відсторонитися від старих методів;*
- *надання питанню чи проблемі форми, що звична і зручна для розуміння.*



Лідери, спрямовані на формулювання бачення, відстоюють (але не обов'язково генерують) нові та покращені шляхи вирішення публічних питань чи проблем шляхом:

- збирання ідей з багатьох джерел;
- створення атмосфери, у якій процвітають нововведення;
- забезпечення функціонування зв'язків.

### Інструменти формулювання неповторної візії

1. Виокремлення власних потреб, цінностей і мрій від потреб, цінностей і мрій інших.
2. Допомоги іншим розвивати відчуття того, що вони мають спільне один з одним і суспільством у цілому.
3. Формулювання та розповіді історій, які:
  - розповідають з точки зору «ми»;
  - використовують минулий досвід, ідентифікують і допомагають розпізнати колишні помилки і невдачі, а також теперішні можливості, використовують фундаментальні цінності та культурні традиції;
  - демонструють, як цінності можуть бути реалізовані в майбутньому через поведінку лідерів і послідовників;
  - розкривають важливість проблеми за умови продовження поточного курсу;
  - використовують метафори для опису змісту кращого досвіду людей, підштовхують думки людей до єднання і спорідненості.
4. Використання яскравої, активної та оптимістичної мови і виразного стилю.

Наприклад, Генрі Форд виклав своє бачення демократизації автомобіля таким чином: *«Я побудую автомобіль, доступний для абсолютної більшості людей... Його ціна буде настільки низькою, що будь-яка людина, що має гарну заробітну плату, зможе купити такий автомобіль і разом зі своєю родиною насолоджуватися благословенним часом відпочинку на величезних відкритих просторах Божих... Коли я завершу це починання, кожний зможе дозволити собі мати автомобіль і буде його мати. З наших доріг зникнуть коні і автомобіль стане звичайною річчю. Ми дамо роботу і гарні заробітки великій кількості людей».*



Уолт Дисней описав свою мрію про Диснейленд у такий спосіб: *«Ідея Диснейленду проста. Це місце, де люди знаходять щастя і пізнають нове. Це місце, де батьки і діти приємно проводять час разом; місце, де вчителі та учні відкривають більші можливості пізнання і навчання. Там люди похилого віку зможуть утамувати свою ностальгію за минулими днями, а молоді - насолодитися викликами майбутнього. Там для загального огляду і вивчення будуть представлені чудеса Природи і чудеса, створені Людиною. Диснейленд заснований на тих ідеалах, мріях і суворих, але безсумнівних фактах, які створили Америку, і присвячений цим ідеалам, мріям і фактам. Унікальне обладнання Диснейленду дозволить наочно продемонструвати ці мрії і факти, перетворити їх у джерело відваги і натхнення для всього світу. Диснейленд буде трішки і ярмарком, і виставкою, і майданчиком для ігор, і громадським центром, і музеєм живих фактів, і місцем, де можна побачити красу і чарівництво. Він убере у себе досягнення, радості і надії світу, у якому ми живемо. І він буде нагадувати та показувати нам, як зробити всі ці чудеса частиною нашого життя».*

### 12.7. Емоційне лідерство

Персональні стилі видатних лідерів є різні між собою і різні ситуації вимагають різних типів лідерства.

Однак, як свідчать спостереження, ефективні лідери схожі в одному важливому аспекті: вони у високій мірі володіють тим, що називають *емоційним інтелектом* (таблиця 12.1). Це не означає, що розумовий інтелект і технічні навички є несуттєвими. Вони важливі, але головним чином, як передумова зайняття управлінських посад. Але авторські спостереження дозволяють стверджувати, що емоційний інтелект - це головна передумова лідерства. Обмеженість емоційного інтелекту не дозволить людині, що має навіть найкращу освіту, проникливий, аналітичний розум і незліченну кількість приголомшливих ідей, відчувати себе в ролі успішного лідера.

Як консультант з питань організаційного будівництва і розвитку я маю можливість співпрацювати із власниками та директорами суб'єктів малого та середнього бізнесу. Опираючись на роботи Е.Шейна, Д. Гоулмана, що спрямовані на визначення



зв'язку між особистими рисами лідерів та отримання ними успішних результатів у своїх організаціях, я згрупував здібності керівників бізнесу, яких я мав можливість консультувати протягом останніх 15 років за трьома категоріями:

- технічні навички (досвід ведення бухгалтерського обліку, обізнаність в особливостях технологічного процесу, процедурах аналізу і планування);
- когнітивні здібності (аналітичне мислення, бачення і формулювання перспективи);
- компетентності, що демонструють емоційний інтелект (здатність працювати з іншими, ефективність у проведенні змін).

Результати спостережень свідчать, що емоційний інтелект є провідною силою у досягненні високої ефективності управлінських дій. Вміння керівника зрозуміло, адекватно і емоційно висловитися, вміння вислухати, оцінити і подякувати членам команди за досягнутий результат, навіть якщо він є нижчим від очікуваного, переконливо пояснити власний внутрішній психологічний стан, емоційно та переконливо висловити своє обурення у зв'язку із неадекватними діями, переконати у необхідності та можливості проведення змін, навести переконливі аргументи щодо доцільності тієї чи іншої дії на підставі суджень, досвіду попередників, знайти спільне, що об'єднує його команду із оточенням є, безумовно, основними складовими управлінського лідерства. Звичайно, когнітивні навички, особливо великомасштабне мислення та бачення довгострокової перспективи, навички системного аналізу є також важливими. Але якщо розглядати співвідношення між внеском технічних навичок, логічного та емоційного інтелекту у загальний рівень персональної ефективності, то останній є більш важливим.

Мої судження підтверджують і приклади негативного досвіду, коли власник бізнесу мав спробу передати функції оперативного управління бізнесом компетентному технологу та інженеру-механіку, які у віці 28-30 років стали прекрасними фахівцями – виконавцями, але вести за собою, навчати і розвивати, обмежувати та направляти інших їх не приваблювало, і навіть дратувало... Більше того, отриманий негативний досвід управління протягом 3-6 місяців суттєво зменшив їх прагнення відкрити у перспективі власний бізнес, про що вони мріяли раніше.



**П'ять компонентів емоційного інтелекту за Д. Гоулманом [5]**

|           |                          | <b>Визначення</b>                                                                                                                             | <b>Ознаки</b>                                                                                                |
|-----------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1.</b> | <b>Само-усвідомлення</b> | Здатність розпізнавати і розуміти свої настрої, емоції та спонукання, а також їх вплив на інших.                                              | Упевненість у собі.<br>Реалістична самооцінка.<br>Відношення до себе з гумором.                              |
| <b>2.</b> | <b>Само-регуляція</b>    | Здатність контролювати або перенаправляти негативні імпульси і настрої. Схильність відкладати винесення суджень - думати перед тим, як діяти. | Цілісність характеру і надійність.<br>Комфорт у ситуації невизначеності.<br>Відкритість до змін.             |
| <b>3.</b> | <b>Мотивація</b>         | Спонукання до роботи, із причин, що не стосуються грошей або статусу. Схильність із завзятістю та енергією рухатися до цілі.                  | Сильне прагнення домагатися цілей.<br>Оптимізм, незважаючи на невдачі.<br>Відданість бізнесу та організації. |
| <b>4.</b> | <b>Емпатія</b>           | Здатність розуміти емоційний стан інших людей.<br>Уміння взаємодіяти із людьми відповідно до їх емоційних реакцій.                            | Уміння підтримувати і розвивати таланти.<br>Крос-культурна чутливість.<br>Служіння клієнтам і покупцям.      |
| <b>5.</b> | <b>Комунікабельність</b> | Компетентність у сфері взаємин і розвитку мереж.<br>Здатність знаходити зспільне з іншими людьми і будувати рапорт.                           | Ефективність при проведенні змін.<br>Уміння переконувати.<br>Уміння створювати команди.                      |

Здатність людини до емпатії, рівень її комунікативних навичок, здатність до саморегуляції та внутрішня вмотивованість відіграють усе важливішу роль у вищих ешелонах керівництва компанією, де варіації у технічних навичках практично несуттєві. Це переконує у безпосередньому зв'язку між успіхом фірми та емоційним інтелектом її керівників. І, не менш важливо, досвід



підтверджує, що людина спроможна, якщо обере правильний підхід, розвинути власний емоційний інтелект.

Розглянемо зміст складових емоційного інтелекту.

### **Самоусвідомлення**

Самоусвідомлення – складова емоційного інтелекту, що означає глибоке розуміння власних емоцій, сильних і слабких сторін, потреб і мотивів. Люди із сильним самоусвідомленням не проявляють надмірної самокритичності і нереалістичних сподівань. Вони чесні із собою та з іншими. Вони знають, як почуття впливають на їх поведінку, на інших людей і на рівень їх продуктивності. Наприклад, якщо людина усвідомлює, що недостатність часу викликає у неї погіршення фізичного та психологічного стану, то вона ретельно планує свій час і робить все заздалегідь. Інша людина з високим рівнем самоусвідомлення може працювати із будь-яким вимогливим клієнтом. Вона розуміє вплив клієнта на її власний настрій та розуміє і глибші причини свого дискомфорту. Вона пояснить собі: *«Це тому, що їхні тривіальні вимоги відволікають нас від дійсної роботи»*, а потім піде далі та перетворить свій гнів у конструктивну дію.

Самоусвідомлення базується на розумінні людиною власних цінностей і цілей, розумінні, куди вона йде та навіщо. Наприклад, вона здатна відхилити пропозицію професійної кар'єри, що може бути спокусливою фінансово, але не вписуватися у її принципи або довгострокові цілі. Людина з невисоким рівнем самоусвідомлення схильна приймати рішення, що викликають у неї внутрішній дискомфорт, змушують переступати через власноруч поховані персональні цінності. *«Грошова винагорода виглядала такою пристойною, що я погодився»*, і через рік сказати, - *«Робота так мало мене цікавить, що я постійно нудьгую»*.

Рішення людей, що розуміють себе, базуються на їх цінностях. Робота для них є часто джерелом енергетичного живлення.

Важливість бути відвертим щодо своїх почуттів також підтверджується тим фактом, що такі люди, як правило, шанують і поважають відвертість. Більше того, лідерам потрібно постійно висловлювати судження з посиланням на оцінку можливостей власних та інших людей.





### Риси людини із високим рівнем самоусвідомлення

| №  | Риси                                                                                                                                                                     | Коментар                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Відверті, здатні реалістично оцінювати себе, говорити точно і відкрито, хоча не обов'язково з пафосом або каяттям про свої емоції та їх вплив на роботу, що вони роблять | Менеджер торгового відділу скептично ставилася до нової послуги з розвитку відношень із клієнтами, що була націльована ввести її компанія, - виробник меблів за позамовними технологіями. Не чекаючи запитань з боку колеги чи директора, вона запропонувала їм своє пояснення: «Мені важко підтримати дану ідею», - визнала вона, - «тому що насправді я хотіла керувати цим проектом, але мене не обрали. Потерпіть мене трошки, поки я усвідомлю це». Їй дійсно необхідно було дослідити свої почуття і через тиждень, вона повністю підтримувала новий проект. |
| 2. | Демонструють почуття гумору, що спрямоване на себе.                                                                                                                      | Попросить під час співбесіди кандидата з прийняття на роботу описати ситуацію, коли він піддався власним почуттям і пізніше шкодував про це. Люди, що розуміють себе, будуть відвертими у визнанні своєї невдачі, і тому часто будуть розповідати свої історії з посмішкою.                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 3. | Вільно обговорюють власні обмеження і недоліки, часто демонструють потребу конструктивної критики.                                                                       | При оціночному обговоренні із керівником результатів роботи за попередній період менеджер вільно висловлює свої міркування, самооціночні судження про результат власної та колективної праці, просить порад і рекомендацій для досягнення кращого результату. Навпаки, люди із низьким рівнем самоусвідомлення інтерпретують інформацію, що їм потрібно робити щось краще, як погрозу або знак невдачі.                                                                                                                                                            |
| 4. | Впевненість у собі, розуміння власних здібностей і можливостей                                                                                                           | Погоджуючись на виконання нової роботи, прагнуть обговорити, описати бажаний результат (продукт), ретельно прогнозують ризики. Їх діяльність опирається на перевірені власні сильні сторони.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Люди, що чесно оцінюють себе (самоусвідомлюють) потрібні для того, щоб робити це в організаціях, якими вони керують.

### Саморегуляція

Біологічні імпульси рухають людськими емоціями і ними необхідно управляти. *Саморегуляція* - складова емоційного



*інтелекту, яка подібна постійному внутрішньому діалогу, який позбавляє нас залежності від почуттів. Люди, які бувають зайнятими у подібному діалозі, також можуть мати поганий настрій, негативні емоційні імпульси, як і будь-хто інший. Проте вони знаходять шляхи приборкати негатив і навіть спрямовувати його у корисне русло.*

Уявіть виконавчого директора, що став свідком презентації своїми підлеглими-співробітниками недосконало підготовленого звіту для власників фірми. У стані гніву і обурення директор може відчувати спокусу стукнути кулаком по столу, відштовхнути убік стілець, підхопитися і закричати на людей або скривити гримасу, пронизати всіх поглядом і мовчки вийти...

Керівник, що володіє даром саморегуляції обере інший шлях. Він ретельно підбиратиме слова, описуючи слабкі результати команди, не вдаючись у поспішні судження. Потім він зробить паузу, щоб обміркувати причини невдач... Вони є об'єктивними чи суб'єктивними? Це у зв'язку із недостатніми зусиллями? Чи є пом'якшуючі обставини? Якою є моя особиста роль у невдачі? Розглянувши зазначені питання, він би зібрав свою команду та описав би їй наслідки того, що сталося, свої почуття у зв'язку із цим і потім висловив власний аналіз проблеми, варіанти продуманих нових рішень.

Чому саморегуляція так важлива для лідерів?

- *люди, що контролюють свої почуття та емоції (розважливі люди), здатні створити атмосферу довіри і відчуття справедливості;*
- *різко скорочуються політиканство і внутрішні конфлікти, а продуктивність праці зростає;*
- *до організації притягуються талановиті люди і ніхто не піддається спокусі «звільнитися»;*
- *ніхто не хоче мати репутацію «гарячої голови», якщо всі поважають керівника за його спокійний підхід до будь-якої справи;*
- *чим менше деструктивних настроїв нагорі, тим менше їх у самій організації;*
- *люди, що опанували свої емоції, здатні успішно працювати в атмосфері невизначеності та змін. Коли оголошується чергова програма змін, то вони не панікують. Вони здатні стриматися*



від поспішних суджень, з'ясувати відсутню інформацію, вислухати пояснення нової програми керівництва і рухатися згідно із нею;

- саморегуляції поліпшує внутрішню цілісність особистості, що є не тільки особистою чеснотою, але й надбанням всієї організації. Адже багато негативних справ, що відбуваються у компаніях, є наслідком імпульсивної поведінки.

Підсумовуючи вищевикладене, можна резюмувати перелік ознак емоційної саморегуляції:

- схильність до рефлексії;
- виваженість і розсудливість;
- комфортне відношення до невизначеності та змін;
- цілісність характеру;
- здатність сказати «ні» імпульсивним спонуканням.

Подібно самоусвідомленості, саморегуляція часто не отримує належного визнання в оточуючих. На людей, що керують своїми емоціями, часто дивляться як на холодних мумій. Їх виважені реакції часто сприймаються оточуючими як відсутність позитивної віри та ентузіазму. Але спостереження свідчать, що надмірний прояв негативних емоцій ніколи не супроводжує конструктивне лідерство.

## **Мотивація**

Якщо шукати ту одну спільну рису, якою воістину володіють всі ефективні лідери, то це мотивація. Їх вабить процедура досягнення успіхів, яких ніхто не очікує – ні вони самі, ні їх оточення. Слово *досягти* є ключовим у їх житті. Серед нас більшість людей мотивована, а точніше, стимульована, зовнішніми факторам, — більша зарплата або статус, новий важливий титул або приналежність до престижної компанії. Ті ж, хто мають потенціал лідерства, мотивовані глибоким внутрішнім бажанням досягати заради досягнення.

Як розрізнити джерело мотиву в поведінці людини? Воно є внутрішнім чи зовнішнім? Перша ознака ентузіазму до діяльності - це сам ентузіазм. Такі люди шукають творчі завдання, люблять унавчатися та демонструють гордість від успішно виконаної роботи, проявляють нев'янучу енергію робити все ще краще. Люди з подібною енергією часто здаються незадоволеними існуючим



станом речей і постійно запитують у себе: «Чому все робиться саме так, а не навпаки?». Вони постійно прагнуть застосовувати нові підходи до своєї роботи.

Наприклад, менеджер однієї комерційної фірми був незадоволений фактами очікування до двох тижнів звіту про результати продажу від продавців. Тому він розшукав автоматизовану телефонну систему, котра щодня о 17:00 телефонувала продавцям та автоінформатор нагадував їм, що прийшла пора здати персональні звіти - скільки контактів, дзвінків і продаж вони здійснили за поточний день. Запроваджена система скоротила час подачі звітів від кількох днів до декількох годин.

Дана історія ілюструє дві об'єднуючі риси людей, що мотивовані прагненням досягнень. Вони завжди *піднімають планку результативності і прагнуть вести облік*. Досягнувши бажаної результативності, такі люди у процесі формування звітів про виконану роботу *спонукають керівництво «підняти планку»*. Звичайно, працівники, що поєднують у собі самоусвідомленість і внутрішню мотивацію, *знають власні межі доступного*, але вони ніколи не сприймають цілей, які дуже легко досягти, які не містять виклику.

Люди, що прагнуть робити краще, хочуть мати можливість відстежувати прогрес – власний, своїх співробітників, своєї компанії. Вони ведуть облік *стану та результатів* із використанням зрозумілих і конкретних критеріїв (рентабельність, частка ринку, дохід, собівартість...). Люди із низьким рівнем мотивації досягнень часто не мають конкретної уяви про результати.

Слід відзначити, що люди із високим рівнем мотивації *залишаються оптимістами* навіть у ситуаціях, коли результати є нижчими від очікуваних. У таких випадках їх мотивація досягнень поєднується із саморегуляцією, що у сукупності допомагає перебороти розчарування, депресію від невдачі.

Працівникам із високим рівнем мотивації також характерна *відданість справі організації*. Люди, які люблять свою роботу як таку, почувають себе прихильними і навіть своєрідними власниками своєї організації. Для них нема робіт, які неможливо виконати. Прихильники із великою ймовірністю залишаються в



організації, навіть якщо конкуренти будуть спокушати їх більшими заробітками.

Закономірним є те, що мотивація досягнень призводить до сильного лідерства. Якщо Ви встановлюєте високо планку досягнень для себе, то, займаючи відповідну посаду, Ви будете робити теж саме і для організації. Часто *спонукання перевірявати поставлені цілі і вести тотальний облік можуть мати «вірусний характер»*. Лідери, що володіють цими рисами, часто формують навколо себе команди менеджерів із такими ж рисами. Їх оптимізм і відданість організації перетворюють управління у мистецтво.

### **Емпатія**

Кожен із нас у життєвому досвіді відчував емпатію чутливого вчителя або товариша. І усіх нас обурює її відсутність у наставника або ж керівника. У бізнесовому середовищі ми рідко чуємо, щоб відзначали емпатію і чутливість членів середовища. Чомусь сам термін здається неділовим, таким, що не вписується у жорстоку реальність сучасного світу.

Але емпатія це не «м'якотілість», що вимагає від лідера сприймати чужі емоції як власні і намагатися усіх задовольнити. Навпаки, **емпатія** — *усвідомлене врахування почуттів, внутрішнього стану співробітників у процесі прийняття рішень*.

Прикладом дієвості емпатії є ситуація, що виникла при намірах злиття двох підрозділів компанії і як наслідок передбачала появу надлишкового персоналу у підрозділах. Один керівник підрозділу скликав своїх людей і проголосив тужливу промову про те, скількох людей їм доведеться скоротити. Менеджер іншого підрозділу у своїй промові поділився із людьми власним занепокоєнням від невизначеності ситуації і пообіцяв тримати всіх у курсі розвитку подій, бути у стосунках із усіма чесним і відвертим.

Відмінність даних менеджерів у їх емпатії. Перший був занадто стурбований власною долею, щоб думати про внутрішню стурбованість своїх колег. Другий інтуїтивно розумів, що відчують підлеглі, і розповів їм про їхні страхи передавши їм власні переживання. Чи потрібно дивуватися, що підрозділ першого менеджера розвалився у зв'язку із деморалізацією і звільнення найбільш талановитих працівників? Другий менеджер виявився сильним лідером. Його кращі працівники залишилися і підрозділ



залишився таким же результативним. Потреба в об'єднанні зникла сама собою.

Емпатія сьогодні стає особливо важливою складовою лідерства, оскільки збільшується частка командної роботи, зростають темпи глобалізації, зростає необхідність утримувати таланти.

Що означає керувати, вести команду? Будь-хто із тих, хто працював в успішній команді, підтвердить, що успішні команди – це вулкан емоцій. Її учасники змушені часто шукати консенсусу, що не завжди доступний і двом особам. Навіть у невеликих групах із чотирьох-п'яти чоловік виникає групове зіткнення інтересів. І лідер команди повинен бути здатним почувати, розуміти точку зору всіх членів групи, розуміти особливі відмінності культури середовища, у якому працює команда та вирощувати таланти, - основу успіху будь-якої діяльності.

### ***Комунікабельність***

Перші три складові емоційного інтелекту – це навички володіння собою. Дві останні – емпатія та комунікабельність – стосуються здатності людини управляти взаєминами з іншими людьми. Будучи складовою емоційного інтелекту, комунікабельність є не настільки простою, як це може здаватися. Це не просто прояв дружелюбності, хоча люди із високим рівнем комунікабельності рідко бувають зловмисними. Однак комунікабельність – це цілеспрямована дружелюбність спрямована на активізацію думок людей у бажаному напрямку.

Комунікабельні люди, як правило, мають широке коло знайомств і спроможні знайти загальні теми із різними людьми. Вони здатні створювати рапорт. Це не означає, що вони безупинно спілкуються. Вони діють згідно із припущенням, що ніщо важливе не робиться наодинці. Коли приходить час діяти, то у таких людей виявляється наявною ціла мережа знайомих.

Комунікабельність – це основний критерій виміру всіх інших складових емоційного інтелекту. Люди, як правило, стають дуже ефективними у взаєминах, коли вони розуміють і контролюють свої власні емоції, здатні віддзеркалювати почуття інших. Навіть мотивація вносить свій вклад у комунікабельність. Люди, що прагнуть досягнень, як правило, оптимістичні навіть перед невдачами і поразками. «Сяйво» оптимістичних людей опромінює



всі їхні промови та інші види соціальної взаємодії. Вони популярні, і для цього є суттєві причини.

Оскільки комунікабельність є результатом інших вимірів емоційного інтелекту, то її можна розпізнати в дії за багатьма ознаками. Комунікабельні люди, наприклад, уміють добре керувати командами — це їх емпатія в дії. Аналогічно вони володіють мистецтвом переконувати — об'єднаний прояв самоусвідомленості, саморегуляції та емпатії. Маючи ці навички, гарні «переконувачі» знають, коли, наприклад, апелювати до емоцій, а коли буде краще звернутися до розуму. І публічно демонстрована мотивація робить таких людей чудовими співробітниками. Їх ентузіазм до роботи поширюється на інших і вони прагнуть до пошуку рішень.

Чи вважається комунікабельність однією із ключових навичок лідера в більшості компаній? Відповідь — «так», особливо в порівнянні з іншими компонентами емоційного інтелекту. Схоже, люди інтуїтивно знають, що лідерам необхідно ефективно управляти взаєминами; жоден лідер не живе на пустельному острові. Зрештою, завдання лідера — робити справи через інших людей, і комунікабельність робить це можливим. Лідер, що не може демонструвати свою емпатію, може з таким же успіхом її зовсім не мати. І мотивація лідера буде марною, якщо він не зможе передати свій ентузіазм членам організації. Комунікабельність дозволяє лідерам трансформувати емоційний інтелект у дію.

## Висновки

Кожна людина здатна до самоактуалізації та безперервно шукає визнання своєї унікальності в оточенні, потребує відчуття соціальної підтримки. Будь-яке формулювання політики самоменеджменту свідчить про прагнення її автора стати кращим або стати досконалішим і ефективнішим у діях, що наближають відчуття реальності бажаного стану. Проте індивідуальні відчуття без їх відображення у думках і поведінці оточення є сухими і не переконливими. Людина, як соціальний елемент, потребує взаємодії із собі подібними, шукає у їх словах, діях позитивних чи критичних відгуків про власні дії, шукає передумови створення і розвитку довірливих стосунків з іншими. Як правило, людина прагне довірити власні почуття суму та радості сильним і надійним партнерам, тим, хто їй подобається, кого вона прагне наслідувати, в





тому числі і за те, що ця особистість створила для неї передумови і можливості стати успішнішою. Людина готова довіритися своєму лідеру, оскільки із її переконаннями саме він дозволить стати їй успішнішою і щасливою у життєвому просторі.

Повертаючись до переліку складових і критеріїв ефективного самоменеджменту, можна зауважити, що уміння управляти собою, усвідомленість у застосуванні особистих цінностей, здатність чітко встановлювати особисті цілі, уміння вирішувати проблеми, здатність до творчості та інновацій, впливати на оточуючих, розуміння особливостей управлінської праці, здатність керувати, уміння навчати і формувати колектив є основними складовими, що визначають спроможність людини породжувати прихильників і послідовників, дозволяють і сприяють іншим бути кращими у своїх думках та діях. Зазначенні знання та уміння одночасно є передумовою розвитку персонального, командного, організаційного, візійного, політичного, етичного, емоційного лідерства та інших видів лідерства у своїх неповторних інтерпретаціях.

### **Запитання для контролю знань і обговорення:**

1. Прокоментуйте зміст головних припущень у визначенні поняття «лідерство».
2. Прокоментуйте зміст і форми прояву влади.
3. Сформулюйте визначення складових, що формують стиль управлінського лідерства.
4. Прокоментуйте досвід особистого лідерства та сформулюйте думку про стиль лідерства, що домінував у даній ситуації.
5. Прокоментуйте зміст і складові персонального лідерства.
6. Прокоментуйте зміст і складові командного лідерства.
7. Прокоментуйте зміст і складові організаційного лідерства.
8. Прокоментуйте рекомендації щодо розвитку візійного лідерства.
9. Прокоментуйте зміст і складові емоційного інтелекту.
10. Прокоментуйте ознаки людини із високим рівнем самоусвідомлення.
11. Прокоментуйте роль комунікацій у розвитку складових емоційного інтелекту.





## **Тема: Лідерство**

### **Мета:**

- розвинути розуміння змісту поняття «лідерство»;
- сформулювати зв'язок між поняттями «самоменеджмент» і «лідерство»
- сприяти розумінню і вмінню розпізнавати складові персонального лідерства;
- отримати навички прояву візійного лідерства;
- розвинути розуміння структури і змісту складових емоційного лідерства;
- отримати навички ідентифікації і опису особистого досвіду лідерства.

**Основні поняття, які використовують на занятті:** лідерство, талант мислення, талант прагнення досягти успіху, талант міжособистісних стосунків, командне лідерство, організаційне лідерство, візійне лідерство, емоційний інтелект, самоусвідомлення, саморегуляція, мотивація, емпатія, комунікабельність.

### **Структура заняття:**

- колективне обговорення змісту поняття «лідерство»;
- формулювання і колективне обговорення змісту зв'язків між самоменеджментом і лідерством;
- розпізнавання складових персонального лідерства у власному життєвому досвіді (робота у малих групах);
- презентація політики самоменеджменту та обговорення прояву візійного лідерства;
- розпізнавання та презентація складових емоційного інтелекту.

### **Завдання для самостійної роботи**

Опишіть власний найкращий досвід особистого лідерства. Для цього Ви можете скористатися переліком запитань, що допоможуть Вам різносторонньо описати власний досвід.

#### **I. Ситуація**

1. Де це було (місце, назва організації та ін.)



2. Коли це було? Який проміжок часу це відбувалося (від початку до завершення)?

3. Хто розпочав проект? Якщо Ви, то вкажіть Вашу посаду і функції в той час. Якщо хто-небудь інший, то які відносини із цією особою Вас пов'язували (керівник, колега, стороння особа чи ін.)

4. Хто ще безпосередньо чи опосередковано був залучений до реалізації проекту (Будь ласка, вкажіть їхні функціональні сфери впливу і чи були вони керівниками, колегами, підлеглими, і т.д.).

5. Якою була Ваша унікальна роль чи посада у цьому проекті?

6. Які були реальні результати цього проекту (кількісні та якісні)?

7. Які винагороди, премії чи інші особливі визнання, що Ви чи/Ваша група отримала.

## **II. Можливості та виклики**

1. Якщо Ви були тим, хто ініціював проект, то чому Ви хотіли це зробити? Що мотивувало Вас? Якщо хтось інший попросив Вас взятися за проект, то що змусило Вас повірити, що Ви зможете це зробити?

2. Що Ви зробили, щоб кинути виклик постійному стану речей? Які зміни Ви зробили? Що нового Ви зробили? Наскільки Ви ризикували?

3. Як Ви кидали виклик іншим, щоб досягнути високого рівня виконання, перевершити інших, зробити краще ніж коли-небудь перед цим?

4. Як Ви описали б власний емоційний стан на початку проекту?

## **III. Призначення**

1. Які бажання виникали у вас, коли Ви заглядали вперед на момент, коли проект мав би бути завершений? Яким було Ваше бачення ідеального результату, Ваше головне бажання у контексті проекту?

2. Якщо Ви використовували слогани, метафори, заклики, логотипи чи символи, щоб описати Вашу надію чи передбачення, то якими Вони були?

3. Як Ви «продали» Ваш проект іншим? Що Ви говорили для переконання їх у тому, із чим Вони повинні були погодитися?

4. Як Ви підтримували ентузіазм і енергійність персоналу, що був задіяний у даному проекті?

## **IV. Залучення**

1. Як Ви залучали інших до планування та прийняття рішення? Чи використовували Ви якісь спеціальні техніки, методики?



2. Як Ви створили команду із тих людей, які працювали над проектом разом з Вами? Чи використовували Ви якісь спеціальні методи?

3. Як Ви сприяли кооперації та співробітництву серед тих, чия підтримка Вам була потрібна, навіть якщо вони не працювали на Вас? Чи використовували Ви якісь особливі методи?

4. Як Ви розвивали довіру та повагу серед тих, хто працював над проектом? Чи використовували Ви якісь особливі підходи?

5. Як Ви допомагали членам команди відчувати себе сильними та здатними? Чи використовували Ви якісь особливі методи?

#### ***V. Дії Лідера***

1. Які цінності, переконання керували діями кожного з тих, хто був залучений до виконання проекту?

2. Як Ви демонстрували власним прикладом, що Ви вірите і керуетесь даними цінностями та стандартами? Який приклад подавали Ви в роботі?

3. Які структури і системи Ви використовували, щоб забезпечити організацію та контроль проекту?

4. Які драматичні чи незвичайні дії (якщо такі були) Ви робили для концентрації уваги людей на важливих аспектах проекту?

#### ***VI. Заохочення***

1. Як Ваша команда святкувала свої досягнення, виконання етапів?

2. Які святкові події у Вас були?

3. Як Ви визнавали успіх індивідуальних вкладників? Чи використовували Ви якусь спеціальну стимулюючу систему?

4. Як Ви повідомили всім іншим членам організації про досягнення Вашої групи?

#### ***VII. Підсумки***

Будь ласка перегляньте свої відповіді на попередні шість блоків запитань. На завершення, назвіть п'ять чи шість лідерських дій, що Вами були зроблені і дали змогу Вам відчувати, що це є найкращий особистий досвід лідерства?

#### ***Характер Досвіду***

1. Назвіть п'ять чи шість ключових слів, щоб найкраще описати характер (почуття, дух, природу, якість) цього досвіду?

2. Будь ласка запишіть декілька слів, що описують Ваше особисте відчуття досвіду персонального лідерства?



## Уроки лідерства

1. Що Ви навчилися із практики опису власного лідерського стилю та найкращого особистого досвіду лідерства?
2. Якщо Ви маєте намір когось навчати лідерству на основі власного досвіду, яку мораль та уроки лідерства Ви передали б своєму учню? Що Ви порадили б робити іншим, щоб бути ефективним лідером?
3. Із переліку всіх факторів, дій, що були вкладені у забезпечення успіху проекту, із тих дій, що зробили Ви та інші, – що було найважливішим вкладом в успіх проекту? Яка дія, фактор чи інший аспект дозволив вам відчувати найсуттєвіше прискорення у просуванні проекту?
4. Беручи за основу описаний досвід, сформулюйте власну цитату, вислів у книжку про лідерство. Якою була б дана цитата?

### Рекомендована структура звіту про виконання роботи:

1. Тема роботи.
2. Мета роботи.
3. Перелік теорій, що ви застосуєте у даній роботі.
4. Виклад основного матеріалу:
  - *формулювання підсумків,*
  - *уроки лідерства,*
  - *ситуація,*
  - *виклик,*
  - *призначення – кінцевий результат проекту,*
  - *залучення інших,*
  - *дії лідера,*
  - *мотивація інших.*
5. Висновки.



## КОНФЛІКТИ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

- *Поняття конфлікту і його функції*
- *Причини виникнення конфліктів*
- *Структура конфлікту*
- *Стили поведінки у конфлікті (за К.Томасом і Р.Кілменом)*
- *Попередження конфліктів і самоменеджмент*

### 13.1. Поняття конфлікту і його функції

Найпоширенішими є два підходи розуміння конфлікту. Один із них визначає конфлікт як зіткнення сторін, думок, сил.

Інший підхід розглядає конфлікт як зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок і поглядів опонентів або суб'єктів взаємодії. Коло учасників конфлікту обмежується групою людей.

Необхідними та достатніми умовами виникнення конфлікту є наявність у суб'єктів взаємодії протилежно спрямованих мотивів або суджень і наявність стану протиборства між ними.

Якщо суб'єкти конфлікту протидіють, але не переймаються при цьому негативними емоціями, або, навпаки, переживають негативні емоції, але зовні не проявляють їх, то такі ситуації є передконфліктними.

**Конфлікт – це найбільш гострий спосіб вирішення суттєвих протиріч, що виникають у процесі взаємодії та полягає у протидії суб'єктів конфлікту, яка як правило супроводжується негативними емоціями.**

**Конфліктна ситуація** — це нагромадження протиріч, що формують основну причину конфлікту.

**Інцидент** - збіг обставин, що є приводом для конфлікту.

**Конфліктна ситуація + Інцидент → Конфлікт**

Протидія суб'єктів конфлікту може розгортатися у трьох сферах: *спілкування, поведінка, діяльність*.

Специфічною реакцією особистості на важку ситуацію є її *психічна напруженість*, що характеризується активною перебудовою та інтеграцією психічних процесів у напрямку домінування мотиваційних і емоційних компонентів.



Залежно від змісту та впливовості ситуації виділяють такі форми психічної напруги:

- перцептивну (виникає при складності сприйняття);
- інтелектуальну (людині складно вирішити завдання);
- емоційну (виникають емоції, що дезорганізують поведінку та діяльність);
- вольову (людина не може керувати собою);
- мотиваційну (пов'язана із боротьбою мотивів).

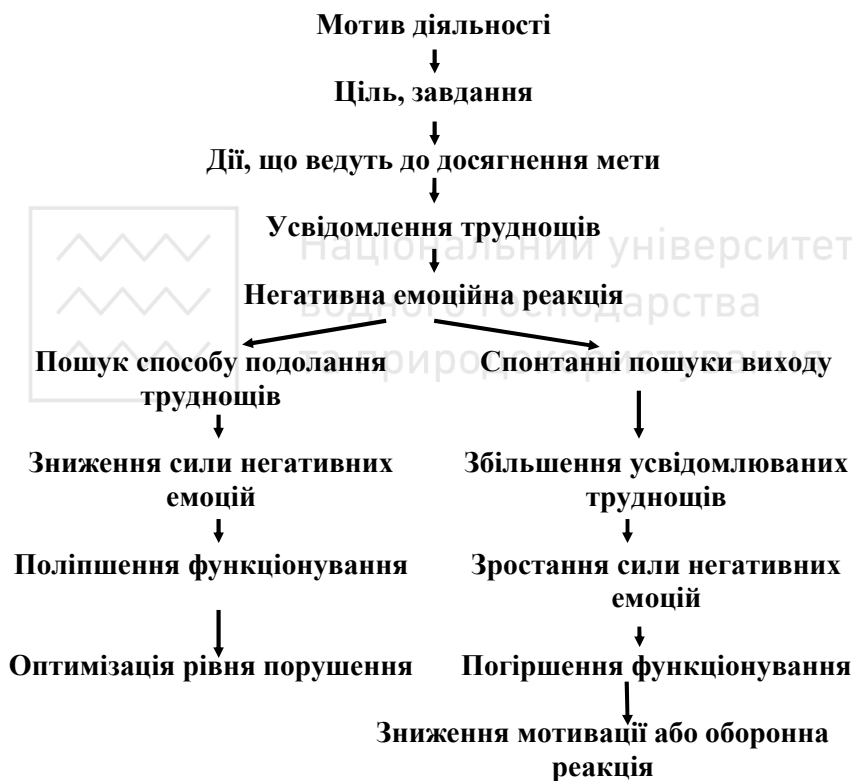


Рис. 13.1. Алгоритм розвитку психічної напругності

Поведінка психічностійких і нестійких людей у важких ситуаціях є різною.

*Психічна стійкість* — це характеристика особистості, що проявляється у збереженні оптимального функціонування психіки в



умовах невизначеності і стресогенного впливу складних ситуацій.

Психічна стійкість не є вродженою властивістю особистості, а формується одночасно із її розвитком та залежить від:

- *типу нервової системи людини;*
- *досвіду людини, професійної підготовки;*
- *навичок, умінь поведінки та діяльності;*
- *рівня розвитку основних пізнавальних структур особистості.*

Серед компонентів психічної стійкості виділяють: емоційну, волюву, інтелектуальну (пізнавальну), мотиваційну і психомоторну складову. Психічна стійкість — це синергетичний прояв їх впливу.

**Таблиця 13.1**

**Функції конфлікту**

| <b>Позитивні функції конфліктів:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Негативні функції конфліктів:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• конфлікт спонукає систему відносин, що склалася, до змін та розвитку, відкриває шлях до інновацій, що здатні удосконалити стосунки у колективі;</li><li>• відіграє інформаційно-пізнавальну роль, у процесі конфлікту учасники краще пізнають одне одного;</li><li>• конфлікт сприяє структуруванню груп, зближенню однодумців;</li><li>• конфлікт знижує “синдром покірності”, стимулює активність;</li><li>• конфлікт стимулює розвиток особистості, виховання у людей почуття відповідальності, усвідомлення ними своєї значущості;</li><li>• у процесі виникнення критичних ситуацій виявляються непомітні до того переваги та недоліки людей за їх моральними якостями (принциповість, професіоналізм, стійкість, лідерство);</li><li>• врегулювання конфлікту знімає напругу;</li><li>• конфлікт виконує діагностичну функцію тощо.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• погіршення мікроклімату в колективі, зниження продуктивності праці, виокремлення частини людей для рішення конфлікту (створення для них дискомфорту, витрати на невідпрацьовані за виробничим планом години);</li><li>• неадекватне сприйняття та непорозуміння конфліктуючих сторін;</li><li>• послаблення співробітництва між конфліктуючими сторонами в ході конфлікту й після нього;</li><li>• конфронтаційні прояви в стосунках, які спрямовані більше на перемогу, ніж на вирішення проблеми для обох;</li><li>• моральні та матеріальні витрати на вирішення конфлікту, тощо</li></ul> |



Ефективність діяльності людини у складних ситуаціях залежить від рівня психічної стійкості та професійної майстерності. Із зростанням ситуативних ускладнень ефективність діяльності усе більше залежить від психічної стійкості, а не від професійної майстерності.

### 13.2. Причини виникнення конфлікту

Цілком очевидно, що без з'ясування причин не можливо ефективно управляти та попереджати виникнення конфліктів.

Умовно виділяють об'єктивні та суб'єктивні причини конфлікту, які не завжди чітко розмежовані. Одна і та ж сама об'єктивна передумова для одних людей конфліктогенна, а для інших ні. Тому, об'єктивні причини є частково суб'єктивними. З іншого боку суб'єктивні причини багато в чому об'єктивні, так як агресивність людини суттєво залежить від агресивності середовища, у якому вона формувалася як особистість.

До переліку об'єктивних причин можна віднести:

- природне зіткнення матеріальних і духовних інтересів людей у процесі життєдіяльності;
- низький рівень правових норм, що регулюють безконфліктне вирішення проблеми;
- нерівномірний розподіл матеріальних і духовних ресурсів.

Наприклад, якщо керівник образив підлеглого, то останній часто змушений для захисту гідності застосовувати конфліктну поведінку. У вітчизняному суспільстві недостатньо розроблені ефективні стандартні, всім відомі способи захисту інтересів і прав людини. Підлеглий, звичайно, має право оскаржити неправильні, на його думку, дії начальника. Однак процедура такого оскарження є мало ефективною і, як наслідок, працівники користуються нею лише у крайніх випадках. У більшості ситуацій працівники, як правило, поступаються або йдуть на відкрите протистояння, конфлікт.

Друга група об'єктивних причин конфлікту має організаційно-управлінське походження, яким також властивий елемент суб'єктивізму.

Організаційно-управлінські причини конфліктів пов'язані зі створенням і функціонуванням організацій, колективів, груп і зумовлені невідповідністю структури організації вимогам діяльності, якою вона займається.



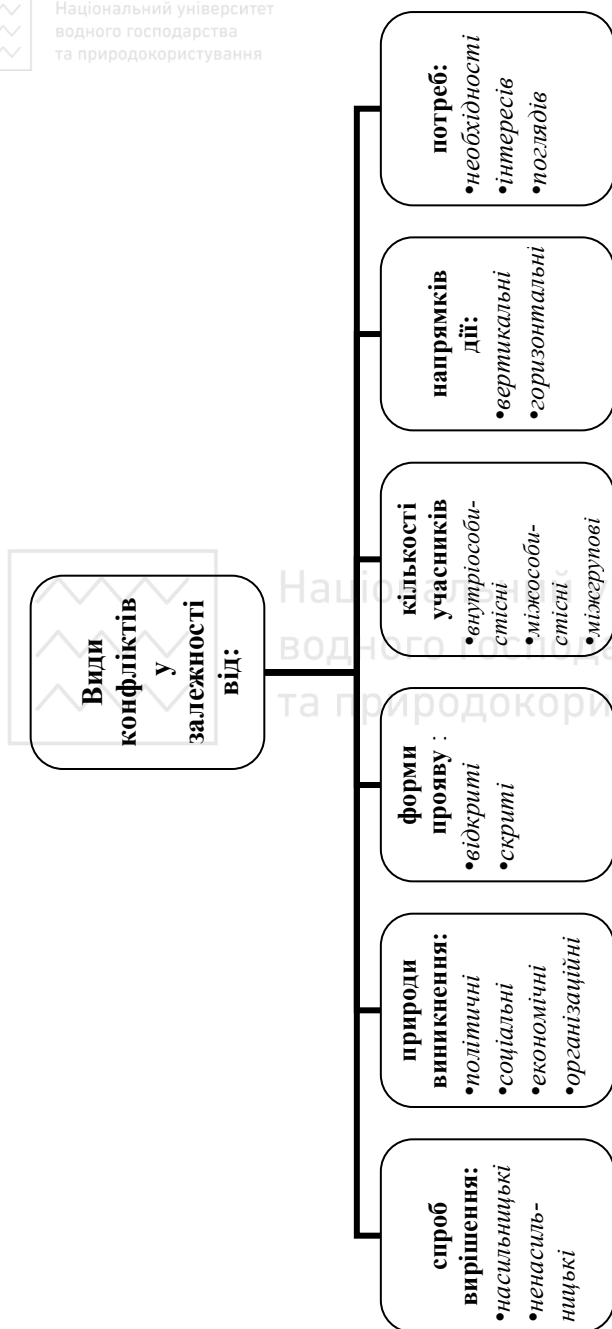


Рис. 13.2. Класифікація конфліктів



Структура організації визначається завданнями, які ця організація буде вирішувати або вирішує. Однак домогтися ідеальної відповідності структури організації її завданням практично неможливо. Як правило, при створенні організації допускають дві основні помилки:

- *помилка при проектуванні організації та прогнозуванні її завдань;*
- *безперервна зміна завдань, що стоять перед організацією.*

Функціонально-організаційні причини конфліктів викликані неоптимальними функціональними зв'язками організації із зовнішнім середовищем; між структурними елементами організації, її окремими працівниками.

Індивідуально-функціональні причини конфліктів пов'язані із невідповідністю посади професійних, моральних та інших якостей працівника.

Ситуативно-управлінські причини конфліктів обумовлені також помилками, що допускають керівники та підлеглі у процесі рішення управлінських завдань. Прийняття помилкового рішення об'єктивно створює можливість конфлікту між авторами рішення і його виконавцями. Невиконання працівниками завдань, поставлених керівництвом, також викликає небезпеку конфлікту.

### ***Соціально-психологічні причини конфлікту***

Однією із таких причин є втрата суттєвої інформації, її спотворення у процесі комунікацій.

Іншою типовою соціально-психологічною причиною міжособистісних конфліктів є незбалансована рольова взаємодія двох людей. Відповідно до теорії Еріка Берна, кожна людина в процесі взаємодії грає певну роль. Із одними людина колега, з іншими - керівник, із третіми - підлеглий. На жаль, ці ролі людина не завжди виконує успішно. У конфлікті найчастіше присутні ролі керівника та підлеглого (дитини та батька, ролі старшого, рівного, молодшого)

Е. Берн вводить поняття транзакції — одиниці взаємодії партнерів спілкування, що обумовлені їх позиціями та виділяє три основні групи ролей (рис.13.3.):



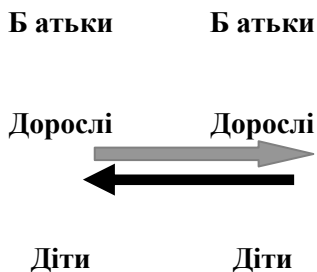
**“Дитина”**: стан Я, який діє з моменту його фіксації у ранньому дитинстві та являє собою архаїчні переживання. Проявляється у почуттях образи, страху, провини, покірності, виявленні безпорадності, задаванні питань «Чому я?», «За що мене?», у відповідь на зауваження просить вибачення.

**“Дорослий”**: стан Я, що автономно спрямований на об’єктивну оцінку реальності. Демонструється як структурована робота з інформацією, міркування, аналіз, уточнення ситуації, розмовляє на рівних, апелює до розуму, логіки.

**“Батько”**: стан Я, подібний до образу батьків. Проявляється у вимаганнях, оцінках (засуджує та схвалює), повчання, керуванні, захисті.

Коли керівник спілкується із підлеглим, то він поводить себе як старший із молодшим. Якщо підлеглий так само оцінює розподіл ролей, то така взаємодія з погляду збалансованості ролей буде тривати безконфліктно і як завгодно довго. *«Люди вибирають собі друзів, партнерів, близьких людей частіше всього із тих людей, хто виконує ті ж самі ігри».*

Для прикладу, наведемо **транзакційну** схему діалогу між начальником та підлеглим (рис.13.3(а).-13.3(в)):



- *Останнім часом наші Проекти переслідують невдачі. (стимул до обміну репліками).*

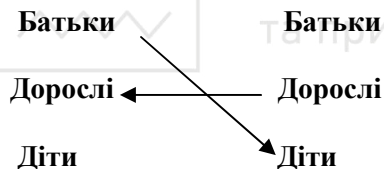
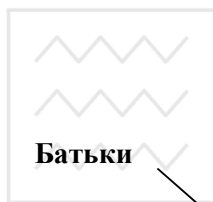
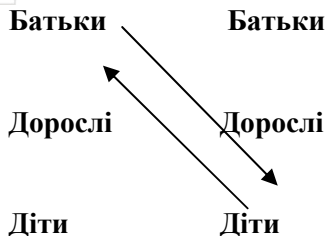
- *Давайте спробуємо разом з'ясувати їх причини (реакція).*

У даному випадку у спілкуванні беруть участь двоє Дорослих і їх вектор спрямований на реальну оцінку ситуації.

**Рис. 13.3 (а) Транзакційна схема діалогу**



Національний університет  
водного господарства  
та природокористування



Б) Якщо керівник звертається до невпевненого у своїх професійних якостях підлеглого, схема може бути сформульована таким чином:

- *Ви не здатні вирішити завдання.*

- *Так, мені не вистачає досвіду...*

Такі транзакції є доповнюючими. За правилом комунікацій, запропонованим Е.Берном, у таких випадках процес спілкування може бути затяжним, тому що кожна із сторін старанно виконує власну роль та розуміє роль співрозмовника.

В) У випадку пересікання транзакцій розмова припиняється або переростає у конфлікт.

**Наприклад:**

- *Ви не спроможні виконати роботу.*

- *Я б виконав, якби Ви чіткіше формулювали завдання.*

Рис. 13.3 (б) Транзакційна схему діалогу

Г) *Грою*, називає Е.Берн *приховану транзакцію*, у якій беруть участь більше двох Я.



**Б а т ь к и**

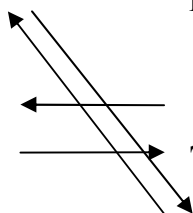
**Б а т ь к и**

**Дорослі**

**Дорослі**

**Діти**

**Діти**



**Наприклад:**

*-Я хотів запропонувати Вам завдання, проте боюся, що воно виявиться надто складним для Вас.*

*-Не варто піддаватися сумнівам. Я його виконаю у вказані терміни.*

На соціальному рівні відбувається обмін думками Дорослих. На психологічному рівні керівник апелює до самолюбства підлеглого, додатково стимулюючи його до виконання складного завдання.

**Рис. 13.3 (в) Транзакційна схему діалогу**

Однак може виникнути ситуація, у якій учасники взаємодії оберуть рівні ролі. Такий баланс може створити рольовий конфлікт.

Взаємодія людей ускладнюється тим, що вони виконують одночасно декілька ролей. Наприклад, Ви як консультант, приходите на зустріч із директором підприємства. Природно, що він почуватиме себе в цих умовах господарем, тобто старшим, і ставитися до вас, як до молодшого. З іншого боку, Ви абсолютно рівні у своїх громадянських правах. Більше того, від Вас як спеціаліста також залежить зміст персональної участі у розвитку даного підприємства. Виникає дисбаланс, що може сприйматися як неповага і навіть образа гідності. З іншого боку, багатьма людьми із невисоким рівнем освіти та загальної культури, консультант-радіник сприймається якщо і не як бог, то у всякому разі як панацея. У такому випадку консультанту не варто грати у демократію та намагатися спілкуватися на рівні. Цим Ви лише спантеличите замовника і процес обміну інформацією буде суттєво ускладненим. Варто пам'ятати, що рольовий рівень успішного менеджера повинен бути високомобільним. Необхідно вміти підблаштуватися під людину із якою працюєте. Від цього суттєво залежить успіх взаємодії!



Однієї із типових соціально-психологічних причин конфлікту є нерозуміння людьми під час обговорення проблеми того, що розбіжність позицій часто може бути викликана не дійсною розбіжністю в поглядах на одні і ті ж явища, а розглядом проблеми із різних точок зору. Згадайте давню притчу про слона. У чому полягала причина даного конфлікту? У тім, що кожен міг оцінити лише частину проблеми та підійшов до цієї оцінки односторонньо. Твердість у відстоюванні своєї позиції була мотивована тим, що кожен був переконаний у своїй правоті, але не розумів, що його істина становить лише частину загальної істини.

Типовою соціально-психологічною причиною конфліктів у взаємодії людей є *вибір ними різних способів оцінки результатів діяльності особистості*. В основі будь-якої оцінки лежить порівняння: *порівняння з ідеалом, нормою, досягненнями інших людей, з вихідним станом справ*. Аналіз конфліктів свідчить, що найчастіше їх причиною є ситуації, коли людина бере за основу оцінки не те, що досягнуто, а те, що не вдалося. Усім відоме гасло: *"Давайте обговорювати те, що є, а не те, чого нема"*. На жаль, реально про це забувають, оцінюючи інших, але не забувають при оцінці себе, чим породжують протиріччя.

Існують також інші соціально-психологічні причини конфліктів:

- *внутрішньогруповий фаворитизм, тобто перевага членів однієї групи над представникам інших груп;*
- *конкурентний характер взаємодії з іншими людьми та групами;*
- *обмежені здатності людини до децентралізації, тобто зміни власної позиції в результаті зіставлення її із позиціями інших людей;*
- *бажання отримувати більше, ніж віддавати;*
- *прагнення до влади;*
- *психологічна несумісність та інші.*

### **Психологічні причини конфлікту**

Соціальній взаємодії людини притаманний певний діапазон варіантів очікуваної поведінки, спілкування, діяльності партнера. Варіанти поведінки можуть бути бажаними, припустимими, небажаними і неприпустимими. Характер поведінки залежить від індивідуально-психологічних особливостей людини, її психічного



^ стану, відношення до партнера взаємодії, особливостей ситуації. Якщо реальна поведінка партнера вкладається у рамки бажаної або припустимої, то взаємодія триває безконфліктно. Якщо ні, то вона переривається або переходить у конфліктну фазу.

Деякі стосунки переходять у конфлікт у зв'язку з тим, що людина може звузити межі припустимої поведінки партнера у результаті егоїстичної орієнтації або надмірного прагнення до лідерства. Рамки припустимої поведінки у однієї і тієї ж людини бувають різними стосовно різних партнерів.

Ще одна психологічна причина виникнення конфлікту - рівень варіативності психічної стійкості до негативного впливу на психіку стресових факторів соціальної взаємодії. Ви можете чинити певний вплив на людину, вважаючи його досить нейтральним або слабким, але вона сприймає його, як надто сильний. Аналогічний результат може викликати низька здатність людини до емпатії, тобто нерозуміння емоційного стану іншої людини, нездатність співпереживати, співчувати їй.

До конфлікту також може призвести завищений або занижений рівень прагнень.

Охарактеризовані психологічні причини виникнення конфлікту зустрічаються найчастіше, але не вичерпують усього можливого переліку.

### 13.3. Структура конфлікту

Конфлікт, як багатомірне явище, має свою структуру та розглядається як процес. Будь-яка конфліктна ситуація має об'єктивний зміст і суб'єктивне значення.

**Структура конфлікту - це сукупність стійких зв'язків, що забезпечують його цілісність, тотожність самому собі, відмінність від інших явищ соціального життя, без яких він не може існувати як динамічно взаємозалежна цілісна система та процес.**

Розглянемо об'єктивні складові конфлікту.

#### • Учасники конфлікту

У будь-якому соціальному конфлікті основними діючими особами є люди. Вони можуть виступати у конфлікті як приватні, офіційні або як юридичні особи. Крім того, учасники конфлікту



можуть утворювати різні угруповання і соціальні групи аж до таких об'єднань, як нація, держава.

Ступінь участі в конфлікті може бути різною: від безпосередньої протидії до опосередкованого впливу на хід конфлікту. Тому розрізняють **основних учасників конфлікту; учасників групи підтримки; інших учасників.**

*Основних учасників конфлікту* часто називають сторонами або протиборчими силами, "опонентами". Це ті суб'єкти конфлікту, які безпосередньо здійснюють активні наступальні або захисні дії стосовно іншого.

Часто у конфлікті можна виділити сторону, що першою почала конфліктні дії, - ініціатора конфлікту. Однак у тривалих затяжних міжгрупових конфліктах складно визначити ініціатора, тому що буває неможливо пригадати той крок, що став причиною конфлікту.

*Групи підтримки* – практично завжди існує у будь-якому конфлікті. За опонентами стоять сили, які можуть бути представлені окремими індивідами, групами і т.д. Вони активно діють своєю присутністю і навіть можуть докорінно впливати на розвиток і результат конфлікту мовчазною підтримкою нього. Навіть, якщо окремі інциденти протягом конфлікту відбуваються без свідків, результат конфлікту багато в чому визначається їх існуванням.

*Інші учасники* - суб'єкти, які впливають на хід і результати конфлікту. Це підбурювачі та організатори, медіатори (посередники, судді).

### • **Предмет конфлікту**

Як було зазначено вище, ядром будь-якого конфлікту є протиріччя у зв'язку з зіткненням інтересів, мотивів чи цілей сторін. Протистояння у конфлікті відображає прагнення сторін вирішити його і, як правило, на свою користь. У конфлікті боротьба, як і протиріччя, можуть загасати і загострюватися. Однак проблема конфлікту залишається актуальною до усунення протиріч.

У більшості конфліктів суті протиріччя не видно, оскільки воно не лежить на поверхні. Для розуміння суті конфлікту оперують таким поняттям, як предмет конфлікту.

***Предмет конфлікту*** – це об'єктивно існуюча або уявна причина, що виступає у сприйнятті опонентів основою конфлікту. Це протиріччя, через яке і заради якого сторони вступили в протиборство.





- **Об'єкт конфлікту** – це матеріальна (ресурси), соціальна (влада) або духовна (ідея, норма, принцип) цінність чи їх сукупність, володіти або користуватися якими прагнуть опоненти. Відразу його визначити також не завжди вдається.

Об'єкт конфлікту може бути подільним або неподільним. Умовою для конфлікту є домагання хоча б однієї зі сторін вважати його неподільним або повністю володіти їм.

- **Мікро- і макросередовище конфлікту** – умови, у яких діють учасники. Мікросередовище – найближче оточення сторін. Макросередовище - соціальні групи, представником яких є сторона, яка успадкувала її риси.

### **Суб'єктивні складові конфлікту**

**Суб'єктивні складові конфлікту** – прагнення, стратегія і тактика поведінки учасників конфлікту, а також сприйняття ними конфліктної ситуації.

**Сприйняття конфліктної ситуації** – інформаційні моделі сторін конфлікту, відповідно із якими вони організовують власну поведінку.

**Мотиви сторін** – це спонукання до вступу в конфлікт, що пов'язані із задоволенням потреб опонентами, сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що породжують конфліктну активність суб'єктів. У конфлікті часто складно виявити мотиви опонентів, оскільки у більшості випадків вони їх приховують і демонструють фальшиві, не дійсні мотиви.

**Конфліктна поведінка** – протилежно спрямовані дії опонентів, що підпорядковані прихованим для зовнішнього сприйняття розумовим, емоційним і вольовим процесам. Чергування взаємних реакцій, спрямованих на реалізацію інтересів кожної сторони та обмеження інтересів опонента формує видиму соціальну реальність конфлікту.

Конфліктна поведінка має *принципи, стратегію і тактику*.

Серед основних принципів виділяють:

- *концентрація сил,*
- *координація сил,*
- *нанесення удару у найуразливіші пункти опонента,*
- *економія сил і часу.*



**Стратегія поведінки у конфлікті** – це орієнтація учасника стосовно конфлікту, його зосередженість у конфліктній ситуації на певних формах поведінки.

В основі розмежування стратегій рішення управлінського конфлікту знаходиться концепція про "силове поле" мотивації керівника: він орієнтований на виробництво чи на відношення. Перша "силова лінія" веде до максимально високих обсягів прибутку і її розглядають як наполегливість. Друга спрямована на те, щоб умови праці найбільшою мірою відповідали потребам і запитам людини.

### **13.4. Стили поведінки сторін у конфлікті (за К. Томасом і Р. Кілменом)**

При виникненні конфліктної ситуації, або ж на початку розгортання конфлікту учасникам доцільно вибрати таку форму, стиль поведінки, щоб це мінімально позначилося на їх інтересах. Серед форм поведінки у конфлікті виокремлюють:

- *активну боротьбу за свої інтереси, ліквідацію або знищення будь-якого супротивника;*
- *вихід із конфліктної взаємодії;*
- *розробку взаємоприйняттого компромісу;*
- *використання наслідків конфлікту у своїх інтересах.*

К.Томас і Р.Кілмен виділили п'ять стилів поведінки у конфлікті.

**Ухилення.** Така поведінка можлива:

- *коли вирішення конфлікту для індивіда не надто важливе;*
- *коли ситуація досить складна і вирішення конфлікту потребує багато зусиль від його учасників;*
- *коли в індивіда не вистачає влади для вирішення конфлікту на свою користь;*
- *коли наслідки конфлікту не мають особливого значення.*

Доцільність застосування даного стилю менеджером обумовлюють обставини:

- *якщо, керівник відчуває високе напруження у взаєминах між членами колективу та потребу його зниження;*
- *коли у керівника багато турбот і він не хоче бути втягнутим у конфліктну ситуацію, нести додаткові затрати часу і сил;*



- якщо керівництву необхідно виграти час (заручитися підтримкою, отримати додаткову інформацію);

- коли керівництво вважає, що негайне обговорення проблеми може призвести до загострення ситуації.

Дана форма поведінки (бути в тіні, відійти від вирішення конфлікту) дозволить вийти із конфліктної ситуації, але не сприяє рішення самого конфлікту.

**Противорство (конкуренція)** характеризується активною боротьбою індивідів за свої інтереси, відсутністю співробітництва у пошуках рішення, орієнтацією тільки на власні інтереси за рахунок обмежень іншої сторони. Індивід застосовує всі доступні засоби для досягнення поставлених цілей: владу, примус, різні засоби тиску на опонентів, використання залежності учасників від нього. Ситуація сприймається надто важливою, — як питання життєвої перемоги або поразки. Стосовно опонента застосовується жорстка тактика.

Умовами застосування такого стилю є:

- сприйняття ситуації як дуже важливої;
- наявність значних владних повноважень чи інших можливостей наполягати на своєму;
- обмеженість часу на вирішення ситуації і неможливість тривалого пошуку взаємовигідного рішення;
- необхідність діяти жорстко, щоб зберегти “своє лице”.

Даний стиль поведінки не вирішує конфлікту, а має за мету нав’язати противнику іншу точку зору. Особливістю даного стилю є прагнення опонента паралізувати противника, спонукати його до примирення.

**Поступливість (приспосовання).** Дії індивіда спрямовані на збереження і відновлення сприятливих відносин із опонентом шляхом згладжування стосунків за рахунок нехтування власними інтересами.

Цей підхід є можливим, якщо:

- вигода індивідові не дуже велика, а можливість поразки є очевидною;
- причина розбіжностей суттєвіша для менеджера, ніж для підлеглого;
- збереження добрих стосунків із опонентом є важливішим за вирішення конфлікту на свою користь;



- *в індивіда мало шансів на перемогу, тому що в його недостатньо владних повноважень.*

Така поведінка у конфлікті використовується менеджером, якщо він зацікавлений у збереженні добрих стосунків із підлеглими.

**Співробітництво** - означає, що індивід бере активну участь у пошуку рішень, які задовольнятимуть усіх учасників. Дана форма потребує тривалої роботи із учасниками, всебічного обговорення розбіжностей і напрацювання спільного рішення із урахуванням інтересів усіх зацікавлених осіб.

Такий підхід рекомендують використовувати у ситуаціях:

- *вирішення проблеми є важливим для обох сторін і ніхто не хоче повністю від неї усунутися;*
- *в учасників конфлікту тісні тривалі, взаємозалежні стосунки;*
- *у сторін є час опрацювати проблему, що виникла;*
- *сторони обізнані із проблемою та бажання обох сторін відомі;*
- *сторони мають намір винести на обговорення окремі ідеї та працювати над формуванням рішення;*
- *обидва опоненти спроможні викласти суть своїх інтересів і вислухати один одного;*
- *втягнуті в конфлікт сторони наділені рівноцінною владою або не бачать різниці у статусі.*

**Компроміс** характеризує дії учасників, які спрямовані на пошук рішень шляхом взаємних поступок, на ухвалення проміжного рішення, що задовольнить обидві сторони і ніхто особливо не виграє і не втрапить. Такий стиль зручний опонентам, які мають однакову владу, протилежні інтереси і не мають часу на пошук оптимального рішення. Їх задовольняє тимчасове, опосередковане рішення.

Компромісна поведінка є ефективною, якщо:

- *обидві сторони наділені однаковою владою і мають протилежні інтереси;*
- *особа хоче прийняти рішення негайно, оскільки у неї не вистачає часу, або тому, що це економніший варіант розвитку подальших подій;*
- *людину може влаштовувати тимчасове рішення;*



- *особа може скористатися короткотерміновою вигодою;*
- *інші підходи до вирішення проблеми є неефективними;*
- *задоволення власного бажання для людини є вельми суттєвим і вона спроможна частково змінити початкову мету;*
- *компроміс дозволить індивіду зберегти взаємини, і він вважає за краще отримати хоча б що-небудь, аніж втратити все.*

Як висновок слід зауважити, що із зазначених варіантів поведінки лише стиль співробітництва передбачає усунення причин та вирішення конфлікту. І тому він має бути домінуючим у побудові і реалізації політики самоменеджменту.

### **13.5. Попередження конфліктів і самоменеджмент**

Попередити конфлікти можна шляхом вивчення та усунення причин, що породжують конфліктні ситуації, а саме:

- *недоліки в організації трудової діяльності;*
- *недосконалість самокерування;*
- *недостатні знання психології конфліктів, конфліктних особистостей, причини, суті конфліктогенів і психології управлінської праці;*
- *управлінські помилки (невміння розставити людей відповідно до їх кваліфікації та психологічних особливостей, нечітка постановка завдань, тощо);*
- *наявність несприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.*

Для попередження конфліктів необхідно знати різновиди типових конфліктогенів, що створюють передумови виникнення конфліктних ситуацій:

- *погрози і накази;*
- *негативна і необґрунтована критика, зауваження і негативні оцінки;*
- *глузування, нешанобливий тон і ставлення;*
- *приниження гідності, застосування прізвиськ, кличок;*
- *самовихваляння;*
- *безапеляційність і категоричність у висловлюваннях;*
- *переривання іншого, підвищення голосу та інші кроки, спрямовані на самоутвердження шляхом приниження інших;*
- *нав'язування порад;*



- *приховування важливої інформації;*
- *порівнювання і нав'язування конкурентних стосунків;*
- *запитання, що ставлять співрозмовника у безвихідне становище” або такі, що викликають “почуття провини”;*
- *небажання розмовляти чи обговорювати складну проблему;*
- *різка зміна проблеми, яку обговорюють;*
- *заспокоєння запереченням;*
- *порушення етики стосунків тощо.*

Суттєвим засобом попередження конфліктів є насамперед урахування особливостей поведінки конфліктних осіб, які нерідко мають різні комплекси (незадоволені власним статусом у суспільстві, сім'ї, організації), агресивних, що постійно потребують зняття внутрішньої напруги шляхом задоволення власного егоїзму.

Ефективним методом профілактики та попередження конфліктів є уникнення типів конфліктної поведінки та власне особистої конфліктності. У цьому плані цінними є рекомендації, запропоновані відомим дослідником В. Андрєєвим:

- *не прагнути домінувати за будь-яких умов;*
- *бути принциповим, проте не боротися лише заради принципів;*
- *пам'ятати, що прямолінійність - добра справа, проте не завжди;*
- *частіше посміхатися (посмішка недорого коштує, зате дорого цінується);*
- *пам'ятати, що традиції хороші, але тільки до певної міри;*
- *говорити правду потрібно, але слід це робити вміло;*
- *прагнути бути незалежним, але не самовпевненим;*
- *не перетворювати наполегливість у надокучливість;*
- *не чекати справедливості для себе у випадку, коли ти сам є несправедливим;*
- *не переоцінювати власні здібності і можливості;*
- *не виявляти ініціативу там, де її не потребують;*
- *бути доброзичливим;*
- *проявляти витримку і спокій у будь-якій ситуації;*
- *реалізувати себе у творчості, а не у конфліктах.*

Важливою умовою профілактики виникнення та розвитку конфліктогенів є робота із підвищення психічної культури та освіти.



Успіх особистості в управлінні конфліктними ситуаціями залежить

від:

1. Вірності своїм принципам, якщо вони справедливі.
2. Здатності діяти на власний розсуд.
3. Здатності не втрачати час на надмірну занепокоєність про вчорашній і завтрашній день.
4. Уміння зберігати впевненість у своїх здібностях, незважаючи на тимчасові невдачі і труднощі.
5. Уміння цінувати людину, особистість.
6. Невимушеності у спілкуванні, вмінні відстоювати як свою правоту так і визнавати помилки.
7. Уміння давати відсіч тим, хто культивує негатив.
8. Здатності розуміти почуття інших.
9. Здатності знаходити задоволення у різних видах діяльності.

### **Висновки**

Конфлікт - джерело розвитку, оскільки він часто виконує позитивну функцію. Набуваючи форми кризи конфлікт стимулює до змін у групі та суспільстві в цілому. Вміння структурувати конфліктну ситуацію, обирати адекватні стиль і стратегію поведінки у конфлікті та вміння попереджувати виникнення конфліктних ситуацій є важливою складовою самоменеджменту.

Уміння управляти собою, навички вирішувати проблеми, творчість і здатність до інновацій, вміння навчати, здатність впливати на оточуючих, формувати колектив та керувати ним в умовах ділової реальності демонструється безконфліктністю особи. Вміло управляти конфліктом дозволяє їй залишатися позитивною та розширювати власні можливості досягнення індивідуального і колективного успіху.

### **Запитання для контролю знань і обговорення:**

1. Дайте визначення поняття конфлікт і конфліктна ситуація.
2. Прокоментуйте алгоритм управління психічною напруженістю.
3. Прокоментуйте зміст соціально-психологічних причин конфлікту.
4. Прокоментуйте зміст психічних причин конфлікту.
5. Прокоментуйте зміст функцій конфлікту.
6. Прокоментуйте зміст об'єктивних і суб'єктивних складових конфлікту.
7. Прокоментуйте зв'язок між критеріями самоменеджменту та рекомендаціями щодо попередження конфліктів.



## ПРАКТИКУМ

### Тема: Конфлікти в управлінській діяльності

#### Мета:

- сформулювати розуміння поняття «конфлікт»;
- отримати досвід структуризації конфлікту;
- домогтися розуміння і вміння розпізнавати причини конфлікту;
- спряти розумінню передумов обрання персонального типу поведінки у конфлікті;
- розвинути досвід самоменеджменту через управління конфліктом.

**Основні поняття, які використовують на занятті:** *конфлікт, психічне напруження, психічна стійкість, структура конфлікту, причина конфлікту, транзакція, стиль поведінки, попередження конфлікту.*

#### Структура заняття:

- колективне обговорення змісту понять «психічна напруженість» та «конфлікт» (вправа 1, вправа 2);
- розпізнавання причин конфлікту, що описаний у вправі 2 (робота у малих групах);
- колективне обговорення складових конфлікту та шляхів його можливого врегулювання (вправа 2);
- колективне обговорення зв'язку між ефективністю самоменеджменту та попередженням/управлінням конфлікту.

#### Вправа 1

Життя влаштоване так, що мало хто із підлеглих любить своїх керівників на роботі. Нерідко виникають конфліктні ситуації, що віднімають багато сил і здоров'я і заважають успіху спільної справи. При виникненні потенційного або реального конфлікту доцільно керуватися наступним:

- виключити домінуючо-агресивну схему конфліктної поведінки, яка з керівником чи навряд можлива, а також схему ухилення від роботи як ізолюючу і непродуктивну;
- навчитися терпінню і терпимому відношенню до того, що не влаштовує Вас у керівникові. Поведінка «важкого» керівника - модель для того, щоб навчитися вирішувати розбіжності, не руйнуючи





стосунків. Крім того, це свідчить, що ви служите не окремій особі, а вашій організації та її цілям;

- шукати точки контакту. Не піддавайтеся спокусі легкого шляху - звалити всі негаразди на поганого керівника. Якщо в чомусь ви маєте із ним розбіжності, то в іншому Ви можете мати спільне;

- випробовувати різні тактики. Вам легше змінити власну поведінку відповідно обставинам, ніж змінити поведінку вашого керівника. На все позитивне, що є у поведінці вашого керівника, реагуйте зі схваленням і демонструйте прагнення до співпраці. Скарги зведіть до мінімуму.

Слід зауважити, що багато високопоставлених керівників навчалися на прикладі «важких керівників», як не треба керувати.

Спробуйте сприймати поганого керівника як проблемну конфліктну ситуацію, яка може бути врегульована якщо і не цілком, то хоча б частково.

### **Запитання для обговорення**

*1. Якщо безпосередній керівник, на вашу думку, «не на своєму місці» і його дії викликають у вас роздратування, то що із запропонованого вище Ви постаралися б застосувати на практиці?*

*2. Виходячи зі своїх персональних особливостей, які інші шляхи вирішення конфліктної ситуації ви спробували б?*

*3. Як ви вважаєте, головним у привабливості роботи є те, що вона, її зміст викликає у вас інтерес або те, що керівник, його дії Вас не дратують, викликають позитивну реакцію?*

### **Вправа 2**

#### **Хотілось якнайкраще, а вийшло ...**

Катерина Сірук раптово, із посмішкою переможниці, прийшла у кабінет Романа Талашка, директора департаменту постачання одного із відомих західних університетів, чим збентежила його. Така її поява свідчила про одне: «Щось не спрацювало у плані Р.Талашка позбутися цього "проблемного службовця", який спочатку виглядав просто досконалим».

Як же сталося, що цей, здавалося б, чудово побудований план, який спирався на офіційну систему переходу службовців університету з одного департаменту в інший, провалився. А Р.Талашок опинився у практично некерованій ситуації, яка, можливо, веде до тривалого конфлікту?



Усе почалося в січні, коли новопризначений директор департаменту Р.Талашок, вирішив щось робити із якістю виконання і відношенням до роботи з боку Катерини Сірук. Як з'ясувалося, цьому зарадити було досить складно, оскільки в університеті не було регламентованої процедури та інструкцій щодо оцінки службовців. Така ситуація ставила кожний департамент перед необхідністю розробляти і впроваджувати власні системи оцінки працівників. Передбачалося, що кожний департамент може встановлювати або не встановлювати процедуру і критерії оцінки працівників.

Отже, в січні Р.Талашок вирішив запровадити атестацію для К.Сірук. На окремому папері він зазначив кілька недоліків у її виконанні та ставленні до роботи і запросив Катерину на розмову. Протягом обговорення він наголошував на недоліках її роботи, але, як з'ясувалося, більшість із них виглядали занадто суб'єктивними і тільки де в чому Р.Талашок зміг зазначити конкретні і об'єктивні зауваження щодо виконання пані К.Сірук своїх обов'язків. Протягом оціночного інтерв'ю (атестації) він навіть кілька разів наголошував на тому, "що вони не спрацюються" і що "можливо, їй краще було б працювати в іншому місці". Після закінченні зустрічі директор документально оформив зауважень і вказівок щодо покращення роботи п.Сірук.

У цілому, Р.Талашок був задоволений фактом початку процесу, який, як він очікував, дозволить йому позбутися цієї "проблемної жінки". Він сподівався, що навіть якщо цей план і не реалізується, такий тиск на неї сприятиме поліпшенню виконання службових обов'язків. Правда, його здивувала одна обставина, – це дивовижний спокій пані Сірук протягом проведення атестації.

Минав час, але якість виконання і ставлення Катерини до роботи не поліпшувалися. Якось у березні директор дізнався про відкриту вакансію в сусідньому департаменті до якої демонструє інтерес та зацікавленість у формі переходу у цей відділ п.Сірук. Згідно з діючими вимогами директор департаменту мав заповнити оціночний лист службовця, який прагне змінити робоче місце. Розуміючи унікальність шансу, Р. Талашок із радістю оформив даний документ і підписав її. Намагаючись підвищити шанси Катерини на перехід в інший підрозділ, він оцінив її як працівника, що має найвищий рейтинг у питаннях виконання і ставлення до роботи. Більше того, він сам зустрівся із керівником сусіднього департаменту і переконливо описав здібності п.Сірук. Не зважаючи на те, що він працював директором



відділу тільки 8 місяців, п.Талашок з гордістю наголошував на успіхах Катерини Сірук протягом останніх п'яти років.

Що ж сталося в квітні? До п.Талашка надійшла жахлива звістка - Катерина не пройшла по конкурсу! Посаду зайняв кваліфікованіший кандидат. Майбутнє для п.Р.Талашка бачилося досить складним. Більш того, наближався травень, - період перегляду розмірів заробітної плати та умови надання премій за якість виконання. Він також знав і бачив, що останнім часом якість виконання п.Сірук своєї роботи не тільки не підвищилася, але навіть стала гіршою.

Два дні тому Роман Талашок мав зустріч із п.Сірук, під час якої попередив її: «На підставі результатів січневої атестації він не рекомендуватиме встановлення їй премії у другому півріччі». Відповідь Катерини була приголомшливою для п.Талашка. Вона пригрозила йому скористатися всіма внутрішніми та зовнішніми можливостями для захисту своїх прав. І Р.Талашок побачив, що в руках вона тримала підписану ним "блискучу" рекомендацію!

План провалився. А ще пан Талашок нещодавно дізнався про унікальність статусу пані Сірук. Вона була дружиною видатного і дуже впливового професора цього університету. Перед паном Романом з'являлася сумнівна перспектива протидіяти майбутній скарзі з боку Катерини. Більшість колег і прибічників п.Сірук були докладно поінформовані про цю ситуацію і оцінювали її як проблему Катерини із "цим новим і молодим директором департаменту, який у їх очах виглядає абсолютно жорстоким і байдужим".

### **Рекомендована структура звіту про виконання роботи**

1. Тема роботи.
2. Мета роботи.
3. Перелік теорій, що ви застосуєте у даній роботі.
4. Виклад основного матеріалу:
  - 4.1. Ідентифікуйте та прокоментуйте особисті загальнолюдські, соціально-специфічні та індивідуально-неповторні риси людини.
  - 4.2. Сформулюйте власне судження про перелік головних рис сучасного менеджера..
  - 4.3. Сформулюйте зв'язок між політикою самоменеджменту та мистецтвом управління.
5. Висновки: зміни і доповнення до політики самоменеджменту.



### Вправа 3

#### «Керувати поведінкою власною та інших...»

За конкурсом на посаду заступника директора комерційного підприємства був прийнятий демобілізований з рядів української армії старший лейтенант Сергій. Симпатичний чоловік, одружений, 28 років, освіта вища, дисциплінований, енергійний, має досвід роботи в постачанні. При прийомі на роботу була проведена професійна оцінка знань і умінь: добре виконав завдання з розробки бізнес-плану на проведення комерційної операції. Чесно визнав, що все людське йому не чуже, але на роботі буде дотримуватися встановлених правил. З ним був укладений контракт на три роки. Колектив підприємства був невеликий - всього 15 чол. та досить молодий (середній вік 30 років). Складався з кваліфікованих співробітників, у тому числі двох симпатичних жінок: юрисконсульт Марія і секретар Наташа.

Сергій швидко ввійшов у колектив і став душою компанії. Найбільш близькі відносини склалися в нього з охоронцем директора Євгеном, що уже рік працював на підприємстві. Сергій активно включився в роботу по купівлі-продажу автомобілів марки "ГАЗ", і обсяги продажів за квартал виросли на 25%. З кожної операції він одержував гарну винагороду в розмірі 5% від виторгу. Він був не жадний і грошей цілком вистачало на родину і задоволення. Спочатку він чітко дотримувався філософії підприємства, що забороняє випивку в робочий час та інтимні відносини між співробітниками. Порядок на підприємстві чітко підтримував енергійний директор Микола, засновник підприємства і його співвласник. Найближчими помічниками були заступник директора Володимир, секретар Наташа і юрисконсульт Марія.

Справи на підприємстві йшли успішно, за квартал прибуток склав понад 50 000 дол. Фірма шукала нових постачальників іномарок і директор вирішив виїхати для вивчення ринку і досвіду дилерської роботи у тривале відрядження в Німеччину. Юрисконсульт Марія повинна була супроводжувати директора у відрядженні, тому що знала німецьку мову. Однак в останній момент відмовилася, посилаючись на сімейні обставини (у неї був ревнивий чоловік).

Два роки тому в Миколі із Марією виник любовний роман. Один час вони навіть подумували про створення своєї родини, але потім вирішили почекати, тому що в обох родинях були діти. На роботі



інтимні стосунки не афішували, хоча деякі співробітники здогадувалися про них.

Під час відрядження директора його обов'язки виконував заступник, Володимир - знаючий і освічений, із великим досвідом, компанійський, широкої душі людина. Він був найближчим другом директора. Закордонне відрядження директора було успішним. Вдалося укласти ряд вигідних контрактів на постачання уживаних іномарок "BMV" і "AUDI" до Росії. У коротких сеансах телефаксного зв'язку директор одержував інформацію, що справи на фірмі йдуть добре. Йшов кінець 1993 р.. Вітчизняний уряд раптово ввів великі мита на ввіз іномарок. Повернення директора на підприємство всі зустріли з радістю. Справи із продажу автомобілів "ГАЗ" йшли успішно, і колектив вмовив не горювати про втрачений контракт, що став невідповідним. Включившись у роботу, директор не відразу звернув увагу на ряд, зовні не видимих, обставин.

Так, аналізуючи річний баланс, на початку лютого він помітив, що замість прибутку у 50 000 дол. підприємство має збитки в розмірі 20 000 дол. при рості обсягів продажу і товарних запасів у порівнянні із попереднім роком. Виросли витрати на збут продукції, складські і представницькі витрати. У комерційному підрозділі Сергія усі видаткові документи були в порядку і підписані Володимиром. У відвертій бесіді з Миколою він визнав, що під час відсутності директора "молодь подружилася", часто обідали із шампанським за його участю: так вийшло, що восени у фірмі було багато днів народження. Великі підзвітні суми, узяті в касі, числилися за Сергієм. Він брав їх для проведення комерційних операцій і сказав, що незабаром відзвітується.

Інший тривожний сигнал виник після колективного святкування у ресторані свята 8 Березня. Директору вранці зателефонувала мама Марії і запитала, де її дочка. У родині скандал, — Марія не ночувала вдома. Директор згадав, що молодіжна група (Сергій, Євген, Марія і Наташа) залишалася в ресторані після того, як він пішов. Після свята відверта розмова із Євгеном не вийшла: він стверджував, що вони провели ніч у різних місцях і з дівчат із ними не було. Хоча підозра росла, але директор продовжував довіряти своїм помічникам. Він твердо дотримувався правила: "не пійманий — не злодій". Насторожувала обставина, що відносини із Марією стали прохолоднішими, хоча на роботі вона поводитися, нібито так само.



Головний бухгалтер запропонувала зробити позапланову ревізію, щоб визначити джерела збитків та уточнення сум, що числяться за Сергієм. Ревізія виявила цілий ряд порушень.

1. Велика нестача запасних частин та їх "пересортиця" на складах підприємства, що знаходився в іншій частині міста.

2. Завищені складські і постачальницькі витрати, які не підтверджені документами ("фіктивні акти і чеки").

3. Розтрата підзвітних сум, узятих на придбання запасних частин і отриманих від покупців за поставлені товари.

Усі операції проходили через заступника директора та Сергія. Акт ревізії він підписав і завірив, що гроші поверне в касу протягом місяця. Через тиждень Сергій подав заяву про звільнення за власним бажанням, не повертаючи грошей і не приходячи на роботу. За ним числився борг близько 20 000 дол. Охоронець Євген обіцяв ужити заходів, але він уже вийшов із довіри директора і надія на його допомогу була мінімальною.

Директор дав завдання юрисконсульту оформити справу про стягнення боргу до суду. Ознайомившись із бухгалтерськими документами, вона розплакалася і зізналася директору: *"Незадовога до Вашого від'їзду в Німеччину Сергій почав спокушати мене, подарував золоте кільце і дороге плаття, пригощав шампанським, був такий дотепний і ласкавий... Я в нього закохалася. До нашої компанії приєдналися Євген і Наташа. Ви ж знаєте, вона живе одна. Тому я відмовилася їхати з Вами в Німеччину, пославшись на ревнивого чоловіка. Після Вашого від'їзду, у фірмі настав вільний порядок, почалося веселе життя. Через кілька днів я віддалася Сергію. Ми веселилися у компанії вчотирьох, часто випивали на роботі, а потім їхали на службову квартиру. В офісі ми намагалися бути стриманими у почуттях, працювали добре, тому товариші по службі відразу не звернули уваги. Деякі здогадувалися, але Вам не говорили. Боялися, що Ви нас звільните. Ваш заступник Володимир здогадувався, але він і сам любить вино та жінок. За усіх платив Сергій, говорячи, що в нього є гроші на представницькі витрати. А Євген жадібний, пив за чужий рахунок і ніколи не платив. Вам він, звичайно, нічого не сказав. Вибачте мене заради Христа, але я не знала, що Сергій розтратив такі гроші. Куди він їх подів?"*

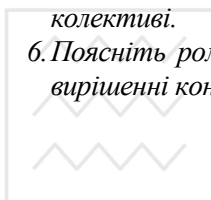
Наступний аналіз показав, що заступник директора Володимир і головний бухгалтер Ірина прямого відношення до розтрата грошей не



мають». Ірина «знизила пильність під впливом чарівності Сергія і «традиційної» довіри у фірмі, тому іноді підписувала чисті бланки доручень. Юрисконсульт Марія, секретар Наташа та охоронець Євген у документах не проходили, хоча брали участь у всіх "розважальних заходах".

### **Питання для обговорення:**

- 1. Прокоментуйте зміст елементів структури конфлікту.*
- 2. Охарактеризуйте зміст конфлікту між особистістю та групою (директор-колектив).*
- 3. Охарактеризуйте зміст конструктивних і деструктивних функцій конфлікту.*
- 4. Охарактеризуйте зміст внутріособистісного конфлікту в директора компанії.*
- 5. Прокоментуйте умови та способи попередження конфліктів у колективі.*
- 6. Поясніть роль і місце управлінської оцінки у попередженні та вирішенні конфліктів.*





## ТЕМА 14

### СОЦІАЛЬНО – ПСИХОЛОГІЧНА АДАПТАЦІЯ МЕНЕДЖЕРА

- *Фази соціально-психологічної адаптації менеджера в колективі*
- *Інструменти соціально-психологічної адаптації*

#### 14.1. Фази соціально-психологічної адаптації менеджера в колективі

Соціально-психологічна адаптація - це пристосування людини до умов життєдіяльності, ефективність якої залежить від низки суб'єктивних та об'єктивних чинників. Насамперед, від того, наскільки адекватно індивід сприймає себе і свої соціальні зв'язки. У складних умовах життя процес адаптації набуває особливого значення, оскільки він відображає здатність особистості стати суб'єктом активної діяльності.

У працях науковців-психологів соціально-психологічна адаптація визначається як *процес пристосування до якісних змін зовнішнього середовища* (А. Петровський та М. Ярошевський); як *процес взаємодії особистості і соціального середовища, процес активного пристосування особистості до середовища, що змінилося, засвоєння відносно стабільних умов середовища* (О. Урбановіч); як *багатоплановий процес активного пристосування психіки та поведінки особистості до умов соціального середовища, яке опосередковане провідною діяльністю особистості на даному етапі її розвитку* (О. Ткачишина).

Із позицій системного підходу активне пристосування людини до вимог середовища варто розглядати як безперервний процес взаємообумовленого впливу людини та її соціального оточення, успішність і адекватність якого залежить як від індивідуально-психологічних особливостей людини, так і від чинників навколишнього середовища.

Адаптація відбувається шляхом поєднання неусвідомленого та свідомого моделювання власної поведінки як індивідуальної стратегії та ситуативної тактики з метою досягнення бажаного результату. На формулювання бажаної мети та способів її досягнення впливають зовнішні та внутрішні соціальні регулятори.





Зовнішніми соціальними регуляторами формулювання бажаної мети та способів її досягнення є норми поведінки, правила, вимоги та побажання щодо очікуваної поведінки людини. Внутрішніми соціальними регуляторами є інтереси, потреби, ціннісні та сенсожиттєві орієнтації, які разом визначають життєві цілі, критерії оптимуму соціальної адаптації та індивідуально прийнятні способи і форми її здійснення.

Психологічними чинниками, які визначають особливості соціальної адаптації, є психологічні властивості особистості, індивідуальні когнітивні стилі опрацювання інформації та способи, тенденції емоційно-поведінкового реагування на ситуації реальності.

Важливо зазначити, що основною умовою та результатом соціальної адаптації особистості до професійної діяльності є сформованість основних соціальних і професійних засобів спілкування, поведінки та діяльності, які професійне оточення визнає і підтримує. У процесі соціальної адаптації особистість проходить три фази становлення:

- *перша фаза* (власне адаптація) передбачає засвоєння ціннісних орієнтацій і норм, споріднення, уподібнення індивіда з іншими членами групи. Якщо індивід не здатний подолати труднощі першої фази адаптації, то у нього можуть розвиватися якості некомфортності, залежності, невпевненості, що стане породження дезадаптації людини в групі та розвиток інших обмежень самоменеджменту, які описує концепція М. Вудкока і Д. Френсіса;

- *друга фаза* (індивідуалізація) виникає у зв'язку із прагненням людини "бути такою як усі" і її прагненням до максимальної персоналізації. У випадку, якщо індивід не зустрічає взаєморозуміння, у нього можуть формуватися якості негативізму, агресивності, що викликає деіндивідуалізацію. На фазі індивідуалізації працівник має обрати образ, який він прагне відчувати у сприйманні колегами оточення і цим уникнути дій, що можуть створити репутацію та імідж прямо протилежні від його справжнього ества.

Суворий характером може безперервно жартувати, і навпаки, але головне, щоб результуюче загальне враження влаштувало саму особу. Можливо, людина захоче бути «білою вороною» у колективі,



оскільки у житті не отримувала достатньої уваги від оточуючих і вона прагне такою поведінкою отримати статус «лідера», який спроможний вести за собою. Основною вимогою до поведінки є обґрунтованість та відповідність дій, висловлювань особи процесу творення певного блага для інших, утвердження цінностей, що дозволять колективу відчувати себе більш згуртованим, результативним та ефективним у своїх діях;

- *третьа фаза* (інтеграція) детермінована суперечностями між прагненнями індивіда бути ідеально представленим своїми особливостями у соціумі, з однієї сторони, та потребою соціуму прийняти, підтримувати і культивувати тільки ті індивідуальні особливості індивіда, які сприяють розвитку його як особистості у групі. Якщо суперечності не усунено, то настає дезінтеграція, що призводить до ізоляції особистості або неприйняття її групою. Професійна адаптація вимагає не стільки пристосування до умов життєдіяльності, скільки розвитку особистості, збагачення її творчої індивідуальності. Про успішну адаптацію можна судити не лише за пристосуванням особистості до конкретних умов життєдіяльності, але й за її включенням у широкий спектр суспільних відносин.

Сам процес інтеграції можна характеризувати за ступенем довіри колективу до працівника. Влитися у групу людей можливо, а от домогтися певної спорідненості із ними — це справа не з легких. Тут важливо вміти бути самим собою, бути щирим, чутливим і природним. Розуміння того, що у індивіда складний характер, може стати об'єктом внутрішньої психологічної суперечності: доцільно змінитися для досягнення короткотермінового бажаного результату або вперто вірити у «ідеальність» власної натури, що у більшості випадків може призвести до виникнення конфліктних ситуацій, погіршення усього процесу соціально – психологічної адаптації людини.

Сформовані в процесі життєдіяльності людини адаптивні механізми переходять у сферу автоматизованих навичок, звичок та інших підсвідомих регуляторів поведінки, які є ефективним та результативним інструментами вдосконалення самоменеджменту.

Розглянемо першу фазу соціально-психологічної адаптації («власне адаптація») більш детально, оскільки тільки пройшовши дану фазу особа зможе досягти фази індивідуалізації та інтеграції.



Життя людського індивіда несе на собі відбиток певної «заданості»: етнічного середовища, його звичаїв і традицій, тієї епохи, в якій він живе, культурних цінностей даних йому із дитинства.

У повсякденній практичній діяльності людина стикається із конкретними, реально існуючими природними умовами життя, соціальними та економічними чинниками, наявною культурою. Дані умови суттєво визначають коло інтересів, прагнень, потреб людини, певну низку можливостей для вибору напряму та конкретного сенсу своєї діяльності, ті норми і критерії, за якими вона оцінює свою поведінку, свій життєвий шлях. Дане міркування породжує у людини ілюзію відсутності свободи, передбачає фатальну приреченість усього, що відбувається, визначеність наперед та обмеженість можливостей творчої самореалізації особистості. З іншого боку, основною цінністю у процесі праці є сама праця та різні сторони трудової діяльності, відносно яких людина формує власне відношення. Оцінка різних аспектів трудової діяльності є результатом відображення у свідомості працівників конкретних трудових і життєвих ситуацій. Наявність сформульованої та усвідомленої політики самоменеджменту дозволяє людині ефективно використовувати життєві ситуації та через свідоме сприйняття і трансформацію існуючих колективних цінностей встановлювати та приживлювати нові правила, стандарти трудової поведінки (норми поведінки), розширювати можливості вибору власної перспективи і розвитку групи.

Цінність праці полягає як у її самостійному значенні для розвитку особистості, реалізації її творчого потенціалу, самовираження й самоутвердження, так і в тому, що вона є способом задоволення потреб у різних благах, які також є своєрідними цінностями для людини. У процесі проходження фази «власне адаптації» працівник повинен зрозуміти, для чого він знаходиться на цій роботі, яка його мета та якими методами він буде її втілювати. Він повинен розпізнати та усвідомити вимоги щодо роботи у даному колективі, команді, її цілі та основні завдання процесу задоволення благ та вимог споживачів.

Працівник є одночасно індивідуальністю зі своєю особистою функцією на підприємстві, але з іншого боку, частиною великої команди, таким як і всі інші. Тому, для ефективної праці, йому



потрібно якнайшвидше знайти точки дотику, спільну мову із колегами. Здатність працівника зрозуміти та передбачити проблеми, із якими він може зіштовхнутися під час виконання функціонально-професійних і соціально-психологічних ролей у взаємодії із членами колективу сприяє розвитку його впевненості, результативності та отримати у трудовому колективі статус, адекватний власному баченню

## 14.2. Інструменти соціально-психологічної адаптації

Для успішного проходження адаптації на новому робочому місці «новачку» важливо уміти *сподобатися через демонстрацію спорідненості культури індивідуальної та культури середовища, у яке він прагне влитися*. Ідентифікувати культуру середовища можна з допомогою моделі Ф. Тромпернаарса і Ч. Хемпден-Тернера, які описують зміст культури за допомогою семи незалежних вимірювальних шкал:

1) **відношення членів групи до діючих норм (законів, домовленостей):** універсалізм («домовленості необхідно виконувати завжди і всім») і партикуляризм («домовленості необхідно виконувати «гнучко» — враховувати ситуацію і особистість, статус того, хто їх не виконує»);

2) **орієнтація на групу:** колективізм («сила кожного у сильному колективі») та індивідуалізм («колектив сильний своїми сильними індивідуальностями»);

3) **відношення до емоцій:** нейтральність поведінки («емоції — це несолідно») та емоційна поведінка («емоції необхідно демонструвати. Той, хто скриває власні емоції, викликає недовіру»);

4) **контекст стосунків:** сконцентровані, глибокі («для близьких людей дозволено все») та розосереджені («абсолютна близькість відсутня. Існують різні рівні близькості і відповідно різні рівні стосунків»);

5) **орієнтація в часі:** на минуле («все, що з нами відбувається зараз має свою причину у минулому»), на майбутнє («щоб правильно жити сьогодні — необхідно мати план того, що ти прагнеш досягнути у майбутньому»).

6) **сконцентрованість та розосередженість:** важливим елементом є утримання ділового життя окремо від інших сфер життя



та об'єднання різних аспектів одного цілого допоможе стабілізувати та поглибити стосунки в колективі.

**7) орієнтація на досягнення та орієнтація на приписування:** у стосунках ми повинні брати до уваги та цінувати те, що роблять люди і отримувати результат, який базується на знаннях, навичках або щоб бути успішними ми зобов'язані поважати наших людей, які мають досвід минулого.

Не менш ефективним є вміння «новачка» приживлювати власні цінності іншим людям із безпосереднього оточення з допомогою демонстрації складових емоційного лідерства:

1) *самоусвідомлення* – глибоке розуміння своїх емоцій, сильних і слабких сторін, потреб і мотивів. Люди із сильним самоусвідомленням чесні із собою та з іншими. Вони знають, як почуття впливають на їх поведінку, рівень їх продуктивності та на інших людей;

2) *саморегуляція* - здатність контролювати або перенаправляти негативні імпульси та настрої. Схильність відкладати винесення остаточних суджень, робити паузи, схильність думати перед тим, як діяти;

3) *мотивація* – внутрішня потреба в роботі у зв'язку з тим, що лежить за межами грошей або статусу. Схильність із завзятістю та енергією рухатися до цілі, відданість справі організації. Люди, які люблять свою роботу як таку, почувають себе прихильними і навіть своєрідними власниками своєї організації. Для них відсутні види робіт, які неможливо виконати;

4) *емпатія* - здатність розуміти емоційний стан інших людей, взаємодіяти із людьми відповідно до їх емоційних реакцій. Емпатія є особливо важливою успіху, так як у теперішній час збільшується частка командної роботи; зростають темпи глобалізації; зростає необхідність утримувати таланти.

5) *комунікабельність* - компетентність у сфері взаємин і розвитку мереж, вміння підтримувати широке коло знайомств, знайти загальні теми із різними людьми. Такі люди діють згідно з припущенням, що ніщо важливе не робиться наодинці.

Оволодіння важелями впливу на оточуючих (імідж, влада, професійні та загальнолюдські компетентності) є також ефективним інструментом успішної адаптації у новому колективі.



Імідж, як здатність впливати на людей через вміння переконувати та подобатися їм, здійснює безпосередній вплив на сприйняття особистості новим колективом. Створення навколо особи ореолу привабливості, дозволяє їй стати соціально затребуваною, розкутою у прояві своїх кращих якостей. Особистість, завдяки усвідомленню власної унікальності та підвищеної комунікабельності, оволодіває стійким позитивним настроєм і впевненістю у власних силах, що забезпечує їй внутрішню духовну цілісність, зміцнює внутрішню енергію.

Творення і демонстрація індивідуальної компетентності входить у загальний контекст формування оточенням відношення до особистості. Тому «новачок» своїми діями повинен дбати про позиціювання себе у колективі, як суб'єкта спеціалізованої діяльності у системі суспільного розвитку праці. Мається на увазі його здатність давати кваліфіковані судження, приймати адекватні та відповідні рішення у проблемних ситуаціях, планувати та здійснювати дії, які призводять до раціонального і успішного досягнення поставлених цілей.

Компетентність «працівника» оцінюють як стійку здатність виконувати певний вид діяльності, яка включає наступні аспекти: *глибоке розуміння сутності виконуваних завдань і вирішуваних проблем; гарне знання досвіду, що є в цій галузі, активне оволодіння його найкращими досягненнями; вміння обирати засоби та способи дії, адекватні конкретним обставинам місця і часу; почуття відповідальності за досягнуті результати; здатність навчатися на помилках і вносити корективи у процес досягнення цілей.*

Набуття студентом вищого навчального закладу, а у короткій перспективі молодим спеціалістом, вищезазначеної компетентності неможливе лише за рахунок вивчення теоретичних надбань: - визначень (дефініцій), методик, алгоритмів, залежностей, взаємозв'язків. Це лишень логічні знання, що можуть бути отримані в університеті.

У період навчання у вищому навчальному закладі студент також повинен навчатися демонструвати таланти саморозвитку, самовдосконалення, набувати життєвий досвід і розвивати складові емоційного інтелекту. Важливо розвивати творчий потенціал, навчатися критично мислити, швидко орієнтуватися у складних ситуаціях і приймати правильні рішення. Необхідно домагатися не



тільки теоретичного осмислення навчальних завдань, спонукати себе працювати енергійно, ініціативно, зі знанням справи та максимальною віддачею, але і спонукати себе до практичної підготовки, оволодіння навичками колективної та індивідуальної роботи. Студент повинен самостійно шукати можливості практичної реалізації наявних теоретичних знань, душевних прагнень. Це може бути реалізація власних ініціатив у середовищі старшокласників, студентів молодших курсів, колег. Доцільно брати участь у громадському житті університету, прагнути внутрішнього розвитку в професійній, сімейно– побутовій та сфері дозвілля. Доцільно і необхідно сформулювати власну політику самоменеджменту із конкретною фіксацією власної місії та візії, амбіційних цілей, фіксацією головних шляхів просування до бажаного стану та баченням можливостей подальшого вибору шляхів саморозвитку.

Волонтерська практика, що передбачає участь у суспільно - корисній праці на добровільних засадах, є дієвим засобом розвитку емоційного інтелекту молодшої людини. Це може бути участь у роботі громадських організацій і соціальних проектах, які спрямовані на самовиховання, саморозвиток та самореалізацію його учасників через доброчинну, неприбуткову та вмотивовану діяльність. Доцільність волонтерської практики обумовлюється можливістю детальніше і глибше ознайомитись зі специфікою діяльності індивідів і груп людей, спостерігати всі можливі форми діяльності фахівців; перевірити адаптованість і визначити шляхи вдосконалення свого ставлення до професії; з'являється більше часу для аналізу побаченого на практиці; підвищується мотивація до кваліфікаційної професійної діяльності шляхом участі в продуктивній праці із перших років навчання.

При успішно організованій волонтерській практиці досягається, як мінімум, подвійний ефект: набуття практичного досвіду, що призводить до усвідомленості вибору професії та виховання характеру, утвердження цінностей майбутнього життя у всіх сферах його прояву. Та найголовнішим є те, що студенти самостійно обираючи, яку добровільну роботу їм виконувати, реалізують власні потреби у самоактуалізації.





## Висновки

Розуміння сучасних наукових концепцій самоменеджменту і усвідомлення змісту критеріїв його ефективності, набуття і розвиток навичок формулювання політики самоменеджменту через розуміння змісту стратегій і особливостей їх реалізації, розвиток компетентності, розуміння змісту планування побудови і управління соціальним системами є теоретичною основою самоменеджменту. Управління мисленням, навички ефективного використання часу, розуміння та утвердження у діловому житті принципів етичної поведінки, розвиток комунікативної здатності і навиків лідерства набуває особливої цінності у практичній реалізації складових політики самоменеджменту. Це дозволяє людині успішно пройти фази соціально-професійної адаптації у трудовому колективі, формулювати і успішно досягати цілей у професійній, громадській, сімейно-побутовій сферах життєдіяльності та сфері дозвілля.

### Запитання для контролю знань і обговорення:

1. Прокоментуйте зміст фаз соціально-психологічної адаптації менеджера у колективі.
2. Прокоментуйте зміст рекомендації щодо проходження першої фази соціально-психологічної адаптації («власне адаптація»).
3. Прокоментуйте рекомендації щодо застосування інструментів соціально-психологічної адаптації людини у групі.
4. Прокоментуйте роль і місце волонтерської практики в розвитку майстерності самоменеджменту.
5. Прокоментуйте застосування моделі Ф. Тромпернаарса і Ч. Хемпден-Тернера для розпізнавання змісту культури групи.
6. Прокоментуйте зв'язок між критеріями ефективного самоменеджменту та проходженням соціально-психологічної адаптації людини у групі.

## ПРАКТИКУМ

### Тема: Соціально-психологічна адаптація менеджера

#### Мета:

- сформулювати розуміння змісту фаз соціально-психологічної адаптації менеджера у колективі





- отримати розуміння і вміння застосовувати інструменти соціально-психологічної адаптації;
- розвинути зміст політики самоменеджменту через поглиблене розуміння шляхів та інструментів соціально-психологічної адаптації;

**Основні поняття, що використовують на занятті:** соціально-психологічна адаптація, пристосування, інтеграція, культура групи, імідж, компетентність, волонтерство.

### **Структура заняття:**

- колективне обговорення змісту фаз соціально-психологічної адаптації;
- ідентифікація змісту культури студентського середовища навчального закладу (робота у малих групах);
- формулювання і колективне обговорення ролі складових емоційного інтелекту у процесі адаптації людини у новому соціальному середовищі;
- колективне обговорення зв'язку між ефективністю самоменеджменту та зданістю менеджера до успішної адаптації.

### **Ситуація для обговорення:**

#### **«Проблема корпоративної культури в компанії "Торговий дім".**

Компанія "Торговий дім" є власником 16 магазинів апаратного забезпечення до офісних комп'ютерів у Донецьку та Маріуполі. Вона заснована у 1991 р. і починала з одного невеликого магазину. Головним постачальником комплектуючих була закордонна компанія Global Hardwar Inc. із штаб-квартирою у США.

Протягом перших п'яти років компанія діяла переважно в Донецьку, але у 1996 р. відкрила для себе великий ринок збуту у Маріуполі. Постійне зростання надало можливість компанії "Торговий дім" відкрити чотири великих філіали із власними відділами управління.

Компанія успішно діяла до кінця 1997р., коли вона була змушена знизити свою активність в Маріуполі і зрештою закрити тут дочірнє підприємство. Зменшилися обсяги продаж і в Донецьку.



Занепад стався у зв'язку з високими темпами інфляції та негативних флуктуацій у сфері торгівлі, внаслідок яких знизився споживчий попит потенціальних клієнтів. Але найважливішою причиною втрат компанії була криза на вищому рівні.

За останні два роки компанія "Торговий дім" змінила трьох менеджерів з продажу і мала слабкий відділ маркетингу. Global Hardwar Inc, проявляла інтерес до придбання компанії "Торговий дім" протягом кількох років. У листопаді 1998 р. власники компанії "Торговий дім" вирішили продати значну частку акцій компанії через її збитковість за результатами останніх місяців.

Голова Східно-Європейського відділу Global Hardwar Inc, вирішив, що штат компанії "Торговий дім" не варто змінювати, адже основні працівники мають досвід роботи. Відбулася єдина зміна: призначили нового директора.

Сем Вільсон був відносно молодий, але багатообіцяючий американець. До цього призначення він працював у торговому департаменті головного офісу в Сієтлі, Західна Вірджинія. До цього Сем ніколи не покидав території США і не знав особливостей розвитку бізнесу в країнах колишнього СРСР.

Сергій Прокопенко, головний менеджер з продажу, Ольга Федорова, Михайло Потапов та Ігор Миколайчук були безпосередньо підпорядковані С. Вільсону і складали виконавчий менеджмент компанії. Перше враження Сема від своїх службовців було позитивним. Всі були молоді, освічені, мали широкий кругозір, а головне — великий досвід роботи з місцевим ринком. Містер Вільсон був задоволений персоналом і результатами роботи. З часом Сем потоваришував з Михайлом Потаповим, начальником відділу маркетингу, який допомагав Вільсону ознайомитися з особливостями українського ринку.

Але згодом Вільсон почав помічати і дещо негативне. Спочатку впадало в очі те, що службовці дозволяли собі запізнюватися на роботу. Він попередив усіх, але це нічого не змінило. Навіть його секретар в приймальні Марина Гірберт могла дозволити собі спізнитися, іноді навіть на годину. Вільсон не міг далі терпіти ці порушення і поставив питання про звільнення Марини. Сем був переконаний у правильності такого рішення, але ввечері Михайло підійшов до Вільсона і сказав йому, що Марина -дружина його брата. Звичайно, Вільсон не захотів завдати прикрощів товаришеві і



змінив своє рішення. Але проблема полягала в тому, що чутка про звільнення секретаря стала відома всьому персоналу компанії. Зміна рішення негативно позначилася на репутації Вільсона, як упевненого та вимогливого керівника, що в змозі забезпечити компанії стійке зростання

Вільсон також помітив, що який би термін він не визначав для виконання роботи, працівники ніколи не виконували завдання вчасно.

Час минав, компанія "Торговий дім" процвітала, але Вільсон почав відчувати, що працівникам бракує стимулів до роботи. Остаточно його охопив відчай після такого випадку.

Якось після обіду після важливих переговорів з їхнім майбутнім дилером у Макіївці, Вільсон і Михайло Потапов повернулися в офіс компанії. Перед очима Сема постало таке видовище: всі працівники офісу зібралися навколо стола, заставленого пляшками із шампанським і горілкою. Вони щось святкували. Михайло почав було пояснювати, що це чийсь день народження і зазвичай так роблять в усіх українських офісах. Якщо Вільсон хоче і надалі працювати в Україні, то йому необхідно звикнути до цих традицій. Але Сем, здавалося, нічого не чув. Він був приголомшений. Це стало останньою краплею: такі традиції були не прийнятні для нього.

Перед Вільсоном постав жорсткий вибір: звільнити посаду директора компанії для іншого кандидата або працювати далі й пристосовуватися до незнайомого та органічно неприйятного середовища.

### **Рекомендована структура звіту про виконання роботи**

1. Тема роботи
2. Мета роботи
3. Перелік теорій, що ви застосуєте у даній роботі.
4. Виклад основного матеріалу:
  - 4.1. *Ідентифікуйте та прокоментуйте зміст культури студентського середовища навчального закладу.*
  - 4.2. *Опишіть прояви емоційного інтелекту у досвіді вашої адаптації у студентському середовищі.*
  - 4.3. *Сформулюйте зв'язок між політикою самоменеджменту та здатністю людини до соціально-психологічної адаптації;*
5. Висновки.



## ЛІТЕРАТУРА

1. Абчук В. А. Менеджмент : підручник / В. А. Абчук. — М. : Союз: 2006. — 463 с.
2. Андреев В. І. Саморозвиток менеджера / В. І. Андреев. — М. : Нар. освіта, 2007. — 430 с.
3. Бородіна Г. В. Психологія ділового спілкування: підручник / Г. В. Бородіна. — 3-є вид., перероб. — М. : ІНФРА-М, 2005. — 320 с.
4. Вудкок М. Розкріпачений менеджер: для керівника-практика / М. Вудкок, Д. Френсіс: пер. з англ. В. А. Львова; під ред. Л. І. Євенко. — М. : Справа, 2006. — 320 с.
5. Гоулман Д. Емоційний інтелект/перек. — М. : АСТ-М, 2010 — 247 с.
6. Зайверт Л. Ваш час - у Ваших руках / Л. Зайверт: перек. пер. з англ. Л.Н. Цедилина. — М. : ІНФРА-М, 2005. — 268 с.
7. Ільїн Є. П. Мотивація і мотиви / Є. П. Ільїн. — Пітер, 2007. — 512 с.
8. Карпичов В. Б. Самоменеджмент: введення в проблему / В. Б. Карпичов // Проблеми теорії і практики керування. — 1994. — № 3. — С. 103-106.
9. Кінан К. Самоменеджмент / К. Кінан: перек. з англ. Л. В. Квасницької; під ред. Н.В.Шульпіної. — М. : Ексмо, 2006. — 80 с.
10. Лукашевич Н.П. Теорія і практика самоменеджменту: навч. посібник / Н.П. Лукашевич. — К. : МАУП, 2006. — 360 с.: іл.
11. Мескон М. Основи менеджменту / М. Мескон, М. Альберт, Х. Франклін: перек. під ред. Л. І.Євенко. — М. : Справа, 2007. — 800 с.
12. Нетепчук В. В. Цінності освіти //Європейський простір вищої освіти, як основа розвитку суспільства знань: наук. - педаг. журнал. — Рівне : РОІППО, 2012. — Вип. 1. — С. 166 - 170.
13. Нетепчук В. В. Управління якістю: інтерактивний комплекс навч.-мет. забезпечення / В. В. Нетепчук— Рівне : НУВГП, 2007. — 134 с.
14. Р. Нортон, Д. Каплан. Система збалансованих показників ефективності / Р. Нортон, Д. Каплан. — М. : Вилис. 2004. — 428с.
15. Роббінс С. П. Менеджмент / С. П. Робінс, М. Коултер: перек. з англ. О. В. Медвідь; під ред. И. Н. Герчикової. — 7-е вид., перероб. - М.: Видавничий будинок «Вільямс», 2007. — 880 с.: іл.
16. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки і реалізації стратегії: підручник для вузів / Пер. с англ. під ред. Л.Г.Зайцева, М.І.Соколовой. — М. : Банки і біржі, ЮНИТИ, 1998. — С. 530-531.
17. Хроленко А. Т. Самоменеджмент / А. Т. Хроленко. — М. : Економіка, 2005. — 250 с.



18. Швальбе Б. Особистість, кар'єра, успіх / Б. Швальбе, Х. Швальбе : перек. з англ. Л. Н. Цедиліна; під ред. В. В. Шолерова. — М. : Прогрес, 2005. — 240 с.
19. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э.Шейн: перек. з англ. під ред. Т.Ю.Ковалевой. — СПб. : Питер, 2007. — 336 с.
20. Шипунов В.Г. Основы управлінської діяльності: навч. посібник / В. Г. Шипунов. — М. : Вища шк., 2006. — 275 с.
21. Шарма Р. Монах который продал свой «фerrари»/ Р.Шарма: пер. з англ. К. Вронського — М. : «София», 2009. — 108 с.
22. *Robert R. Blake and Jane S. Mouton*, «Managerial Facades», *Advanced Management Journal*, July, 1966. — С. 31.

