

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
РІВНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет документальних комунікацій, менеджменту,
технологій та фізики
Кафедра менеджменту**

65-348

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
з дисципліни
«САМОМЕНЕДЖМЕНТ»
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
денної та заочної форм навчання за спеціальністю 073
«Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування»**

Рівне – 2021

Конспект лекцій з дисципліни «Самоменеджмент» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» / Сяська О.В. Рівне, РДГУ, 2021. 42 с.

Упорядник: Сяська О.В., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту Рівненського державного гуманітарного університету

Рецензенти:

Юхименко-Назарук І.А., д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту Рівненського державного гуманітарного університету

Фроленкова Н.А., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту Національного університету водного господарства та природокористування

Відповідальний за випуск: Микитин Т.М., к.т.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту Рівненського державного гуманітарного університету

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту Рівненського державного гуманітарного університету, протокол № 1 від 12 січня 2021 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ФУНКЦІЇ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ...	5
Тема 1. Сутність та особливості самоменеджменту.....	5
Тема 2. Планування особистої роботи менеджера.....	9
Тема 3. Прийоми і методи прийняття рішень.....	15
Тема 4. Організація діяльності менеджера.....	20
Тема 5. Самомотивування та самоконтроль менеджера.....	22
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ЯКОСТЕЙ УСПІШНОГО МЕНЕДЖЕРА.....	28
Тема 6. Розвиток менеджера як особистості.....	28
Тема 7. Формування якостей ефективного менеджера.....	32
Тема 8. Розвиток менеджерського потенціалу.....	37
Рекомендована література.....	42

ВСТУП

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

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

Метою навчальної дисципліни «Самоменеджмент» є формування у майбутніх менеджерів умінь організовувати особисту працю і працю підлеглих, складати основні види управлінської документації. Завданнями курсу є: обґрунтування теоретичних та методичних засад організації управлінської праці менеджерів різних рівнів управління; застосування сучасних принципів та напрямів наукової організації праці; формування практичних навичок ефективної організації праці менеджера на основі використання сучасних інформаційних технологій.

Предмет дисципліни – професійна і особистісна компетенція керівників, а також загальні закономірності і методи самоорганізації управлінської праці.

Результати вивчення дисципліни дозволять здійснити теоретичну підготовку та сформувати ряд відповідних професійних і особистісних компетенцій у майбутніх керівників.

Програма вивчення нормативної дисципліни «Самоменеджмент» побудована відповідно до місця і значення дисципліни в структурно-логічній схемі підготовки бакалавра менеджменту.

Конспект лекцій призначено для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ФУНКЦІЇ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

1. Поняття та сутність самоменеджменту.
2. Концепції самоменеджменту.

1. Поняття та сутність самоменеджменту.

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

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

Предметом самоменеджменту є феномен самоорганізації людського фактору та система ресурсів працівника, за допомогою яких людина долає критичні ситуації і виходить на новий рівень як саморозвитку, так і підвищення професійної компетенції.

Завданням самоменеджменту є оптимізація трудової діяльності, що містить самооцінку, самоконтроль, складання програми дій, використання сучасних технологій у роботі тощо.

Враховуючи аспекти управлінської діяльності, самоменеджмент ставить перед керівниками такі **цілі**:

- розвиток необхідного рівня рефлексії (усвідомлення себе) для виявлення різноманітних підходів до вирішення проблем професійної діяльності та свого життя;

- максимальне використання власних можливостей, свідоме управління плином свого життя, подолання зовнішніх обставин як на роботі, так і в особистому житті;

- навчання практичним навичкам, які необхідні для успішної роботи, а саме методам управління особистою кар'єрою, раціоналізації власної праці, техніці і прийомам переконання, методам збереження й підвищення своєї працездатності;

- пошук оптимальних варіантів управлінської поведінки;

- управління внутрішніми ресурсами;

- забезпечення гармонійних відносин з підлеглими.

У цілому, самоменеджмент допомагає виконувати роботу з меншими витратами, краще організувати працю і, отже, отримувати кращі результати; зменшувати навантаженість роботою а, значить, і зменшувати поспіх і стреси.

Основні питання, які самоменеджмент висуває до організації ефективної роботи це:

Як створити відповідні умови роботи?

Як створити індивідуальний стиль роботи?

Який план роботи на кожен день?

Як проводити самоконтроль і коректування дій?

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

– конкуренція, зростання масштабів і динамізму змін у підприємстві і бізнесі, що вимагають від менеджерів освоєння нових навичок керування, боротьби з можливістю власного відставання;

– зростання стресів через напруженість в роботі менеджера, постійного прагнення бути кращим, що вимагає розвитку вмінь керувати собою;

– перетворення творчого потенціалу працівника в найкоштовніший капітал організації, що потребує реалізації заходів щодо збереження та розвитку цього потенціалу.

2. Концепції самоменеджменту.

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

Існують наступні концепції самоменеджменту:

1. Концепція економії свого часу.

Вважається, що саме керівник Інституту раціонального використання часу в Німеччині, *Лотар Зайверт*, ввів поняття «самоменеджмент». В своїй книзі «Ваш час – у Ваших руках» він розглянув проблему часу сучасної людини і вивів основні правила його раціонального використання. Він виділяє *два основних шляхи планування часу*:

1. Максимальний критерій – час, який можна витратити для плідної і успішної діяльності.

2. Мінімальний критерій – досягнення поставлених цілей з можливою найменшою витратою часу.

Згідно цієї концепції, **самоменеджмент** – це послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в щоденній практиці для оптимального і продуманого використання власного часу.

Для досягнення позитивних результатів менеджер повинен слідкувати за виконанням шести основних функцій, які реалізуються в певній послідовності:

1. Постановка цілей.

2. Планування.

3. Прийняття рішень.

4. Реалізація і організація.

5. Контроль.

6. Інформація і комунікація.

Основа ідея даної концепції полягає у економії та раціональному використанні самого цінного капіталу менеджера – власного часу.

2. Концепція подолання власних обмежень.

Автори цієї концепції *Майк Вудкок і Дейв Френсіс* зовсім не використовували поняття «самоменеджмент». Основний наголос був поставлений на обмеження, під якими малися на увазі фактори, що стримували розвиток організації, групи чи індивіда. Такі обмеження можуть виникнути лише в тому випадку, коли у менеджера відсутній будь-який з необхідних в управлінні навиків. Завданням кожного менеджера повинна бути боротьба з власними обмеженнями. Автори виділяють *наступні обмеження*:

- неспроможність управляти собою;
- нечіткість особистих цінностей та цілей;
- призупинений саморозвиток;
- недостатність навиків вирішення проблем;
- повна або часткова відсутність творчого підходу;
- не вміння впливати на оточуючих;
- недостатнє розуміння суті управлінської праці;
- неспроможність управляти;
- не вміння навчати;
- погане вміння сформувати групу.

Результатом подолання обмежень для менеджера стане успішна ділова кар'єра, підвищення професійного рівня і творчого потенціалу. Основною метою даної концепції є – підготовка менеджера до ділової кар'єри.

3. Концепція саморозвитку творчої особистості.

Дана концепція була запропонована *В.А. Андрєєвим*. Основна ідея її полягає в творчому характері особистості менеджера. Даний підхід полягає в розкритті механізмів саморозвитку людини-творця, яка уже є свідомим індивідом. Він спроможний займатися самоосвітою, самоконтролем, самореалізацією в одному, а найчастіше в декількох видах творчої та управлінської діяльності. Основний наголос в даній концепції ставиться автором на глибокій індивідуальності менеджера.

Автор пропонує 18 основних типів особистості управлінця:

- 1) ціленаправлений, але не фанатичний;
- 2) генератор ідей, але не прожектор (прожектор – любитель необґрунтованих нездійснених проєктів, людина з фантазійним складом розуму);
- 3) рішучий, але не авантюрист;
- 4) гнучкий, але не демагог;
- 5) вимогливий, але не жорсткий;
- 6) незалежний, але не самовпевнений;
- 7) енергійний, але не метушливий;
- 8) авторитетний, але не авторитарний;
- 9) оптиміст, але не клоун;
- 10) практик, але не прагматик;
- 11) принциповий, але не придирливий;

- 12) комунікабельний, але не балакучий;
- 13) лідер, але не кар'єрист;
- 14) новатор, але не технократ;
- 15) конкурентоспроможний, але не корисливий;
- 16) інтелігентний, але не інтелігентствующий (той, що ставить себе вище інших);
- 17) революціонер, але не популіст;
- 18) реформатор, але не бюрократ.

Всі запропоновані типи ґрунтуються на позитивних характеристиках. Результати роботи автора можна використати для вдосконалення особистих професійних якостей.

4. Концепція підвищення особистої культури ділового життя.

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

Згідно з цією концепцією, **самоменеджмент** – це практикум підвищення свого ділового потенціалу шляхом підвищення рівня ділової культури в різних її аспектах

5. Концепція досягнення власного ділового успіху.

Автори даної концепції *Бербель і Хайнц Швальбе* зорієнтували її на досягнення успіху в кар'єрі. Сам успіх тут розглядається як результат діяльності, шлях до якого лежить через самопізнання. Крім того, концепція представляє ряд практичних порад, використавши які менеджер вдосконалив особисті якості та розкриє свої можливості з метою досягнення успіху.

Автори вважають, що важливо вміти трансформувати всі досягнення в успіх. На протязі багатьох років автори концепції проводили тренінги для менеджерів і організували ряд курсів для підприємців. Таким чином, вони прийшли до висновку: для того, щоб скласти власну концепцію досягнення ділового успіху, менеджеру необхідно відповісти на такі питання:

1. Які зусилля він готовий затратити для досягнення успіху?
2. Чи готовий він працювати самостійно, або під керівництвом?
3. В якій мірі він готовий ризикувати заради успіху?
4. Який шлях найбільш пріоритетний – підприємницька чи службова кар'єра?

Згідно з цією концепцією, **самоменеджмент** – це досягнення особистого ділового успіху (ділової кар'єри) через самопізнання і самовдосконалення своїх ділових якостей.

ТЕМА 2. ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

1. Основи планування робочого часу.
2. Правила планування робочого часу.
3. Принципи планування робочого часу.
4. Методи планування робочого часу.
5. Тайм-менеджмент як складова самоменеджменту.

1. Основи планування робочого часу.

Керівник є центральною фігурою апарату управління, від результативності його праці залежить результативність діяльності не тільки окремих підрозділів підприємства, але й діяльність усього підприємства.

Основними причинами неефективного використання робочого часу є:

- відсутність чіткого плану робочого дня;
- недостатня кваліфікація управлінського персоналу;
- неупорядкованість інформації;
- неорганізованість виробничих процесів;
- нечіткий розподіл прав і обов'язків;

- постійна зайнятість у справах, які вимагають планомірного вирішення, створюють в колективі непродуктивний стиль роботи, який приводить до нераціонального використання часу у всіх ланках, а нерідко і до банкрутства.

Нове покоління менеджерів і бізнесменів приділяє дуже велику увагу плануванню і ефективній організації своєї праці, більш раціональному використанню робочого часу, тому що неупорядкованість дня створює непродуктивний стиль та приводить до нераціонального використання часу у всіх сферах діяльності.

Планування робочого часу як складова частина задач і правил самоменеджменту означає підготовку до реалізації поставлених цілей та упорядкування часу.

Головна перевага планування робочого часу полягає в тому, що таке планування приносить вигоду у часі. Практичний досвід свідчить, що збільшення витрат часу на планування приводить до скорочення часу на виконання і, у кінцевому рахунку, до економії часу в цілому.

Очевидно, що процес планування не може бути розтягнутий довільно до нескінченності, тому що на виконання запланованого не залишиться часу. Тобто, існує оптимальний термін планування.

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

Від загального планового періоду (рік, місяць, тиждень, день) треба максимально 1% часу витратити на планування. Наприклад, для розробки плану дня потрібно 5 – 10 хвилин.

2. Правила планування робочого часу.

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

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

Ефективне використання робочого часу можливе при виконанні таких **правил планування робочого часу:**

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

3. Принципи планування робочого часу.

1. *Дотримання співвідношення 60/40.* Це означає, що складати план треба лише на визначену частину свого робочого часу, тобто на 60%. Інший час – 40% потрібно залишати для вирішення непередбачуваних питань, що можуть виникнути. Відповідно, свій час треба розподілити між 3-ма блоками:

- 60% - запланований час;
- 20% - непередбачений час (резерви часу на неплановані дії);
- 20% - спонтанна активність (управлінська діяльність, творчість).

2. *Регулярність – системність – послідовність*. Цей принцип означає, що треба регулярно і систематично працювати, послідовно доводити до кінця розпочату справу.

3. *Реалістичне планування* – тобто виконання такого обсягу робіт, з яким реально можна справитися.

4. *Пристосовність* – це значить, що треба проявляти гнучкість, оскільки плани обліку часу складаються не для того, щоб полегшити життя, а для того, щоб досягнути поставлених цілей.

5. *Відновлення втрат часу*: слід прагнути відразу ж поповнювати втрати часу: наприклад, краще один раз довше попрацювати ввечері, ніж протягом наступного цілого дня наганяти втрачене напередодні.

6. *Письмова форма – обов'язкова*. Потрібно складати часові плани на формулярах свого виробництва чи на спеціально розроблених карточках для того, щоб завжди мати повний огляд справ.

7. *Перенесення незавершеного* – невиконані, але важливі задачі переносяться в план майбутнього періоду. Тим самим вони автоматично враховуються при розробці нових планів.

8. *Фіксація результатів замість дій*, тобто в планах треба фіксувати результати і цілі (кінцевий стан), а не просто які-небудь дії. (Наприклад, замість: „подзвонити пану Дорошенко„ краще записати конкретно: „погодити з паном Дорошенко проект“).

9. *Встановлення часових норм*. Треба встановлювати точні часові норми, що передбачають рівно стільки часу на визначену роботу, скільки вона того потребує.

10. *Встановлення точного терміну виконання*. Потрібно встановити точні строки виконання для всіх видів діяльності. Таким чином Ви привчитесь до самодисципліни. Обов'язково домовляйтеся до якого терміну завдання повинно бути виконано. Це дасть вам змогу уникати непорозумінь та відкладання справ.

11. *Встановлення пріоритетів* (тобто ступеня важливості справ). Точно визначте, якій справі Ви надаєте перевагу і, виходячи з цього, встановлюйте послідовність виконання робіт.

12. *Позбавлення від „тиранії терміновості“*. Треба вчитися відрізняти найважливіше від термінового. Саме термінова справа не завжди буває найважливішою, однак саме термінові і невідкладні справи займають часто велику частину нашого дорогоцінного часу. „Тиранія терміновості“ виникає внаслідок того, що неважливим справам віддається перевага тільки тому, що через погане планування неважливі справи стають терміновими.

13. *Делегування (передоручення) справ*. Треба встановлювати у своїх планах, яку роботу Ви повинні виконувати самі (особисто), а яку можна передоручити (делегувати).

14. *Переробка – повторний огляд*. Варто постійно перевіряти і переробляти свій план з погляду – чи можуть бути ті чи інші його пункти виконані цілком у встановлений термін

інструментів і систем, спільне використання яких дозволяє ефективніше використовувати власний час і, на перспективу, покращити якість життя.

Відповідно до теорії тайм-менеджменту, важливим для кожного працівника є виявлення сутності та мінімізація впливу або абсолютне подолання хронофагів – факторів, що викликають нераціональні витрати часу у діяльності протягом робочого часу.

Хронофаги – це вид стандартних ситуацій та інші перепони, що тимчасово зупиняють процес роботи або перешкоджають та унеможливають подальше її виконання.

Ще у 1984 році одним з найвідоміших у світі дослідників тайм-менеджменту Лотаром Зайвертом були окреслені типові хронофаги. Зі змінами зовнішнього середовища відбуваються і зміни в чинниках, що заважають якісній організації управлінської діяльності.

Найбільш розповсюдженими хронофагами визнані:

1. Постійний поспіх.
2. Відсутність чіткого розподілу робіт або їх пріоритетності.
3. Постійне доопрацювання справ вдома.
4. Великий потік рутинних справ, робота над якими займає багато часу.
5. Метушливість.
6. Слабка мотивація праці.
7. Телефонні дзвінки особистого характеру.
8. Неefективна робота з документацією.
9. Синдром «відкладання справ на потім».
10. Відсутність самоорганізації та самодисципліни.
11. Недостатній контроль за виконанням роботи.
12. Виконання чужих завдань.

До зазначених факторів доцільно додати також сучасні техногенні хронофаги, які можуть працювати як на користь роботі, так і заважати, наприклад телевізор, Інтернет в особистих цілях, Viber, Facebook, чати-форуми, електронна пошта, комп'ютерні ігри, купівля товарів у режимі «он-лайн» та ін.

Окрім хронофагів, існують і внутрішні перешкоди, які відволікають від виконання завдань та цілей, а саме:

- невміння відмовляти;
- звичка хапатися за все і відразу;
- неправильна оцінка термінів і обсягів робіт;
- бажання завжди бути корисним і допомагати всім;
- природна повільність;
- відсутність звички вести записи;
- зайва товариськість;
- звичка приступати до роботи не забезпечивши себе всім необхідним;
- невміння розставляти пріоритети;
- звичка кожні 5-10 хвилин перевіряти пошту (блоги, форуми) або іншу інформацію на сайті;
- недолік відпочинку (постійний сонливий стан);

- звичка повністю покладатися на пам'ять;
- природна неуважність;
- звичка відкладати щоденні справи на кінець дня;
- невміння стежити за виконання проекту;
- звичка палити.

Подібні перешкоди, як правило, не враховують як частину робочого процесу, але вони частіше всього перешкоджають роботі і забирають частину часу.

ТЕМА 3. ПРИЙОМИ І МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

1. Метод встановлення пріоритетів.
2. Принцип Парето.
3. Аналіз АВС.
4. Принцип Ейзенхауера.

1. Метод встановлення пріоритетів.

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

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

- намагаються відразу виконати занадто великий обсяг роботи;
- розпорошують свої сили на окремі, часто несуттєві справи.

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

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

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

Перевагою. роботи за пріоритетами є те, що завдяки регулярному розподілу задач за рівнем значимості можливо:

- працювати тільки над дійсно важливими та необхідними задачами;
- вирішувати питання відповідно до їхньої невідкладності;
- концентрувати увагу на виконанні тільки однієї задачі;
- виключити справи, що можуть бути виконані іншими;
- цілеспрямовано приступати до справи, встигати у визначені терміни;

- найкращим способом досягати поставлених цілей при заданих обставинах;
- наприкінці планового періоду (наприклад, робочого дня) закінчити, принаймні, найважливіші питання;
- не залишати невиконаними задачі, які можливо виконати за певних обставин.

Позитивні наслідки роботи за пріоритетами:

- робота виконується у встановлені терміни;
- одержання більшого задоволення від робочого дня і результатів роботи;
- задоволення підлеглих, колег і безпосереднього керівника;
- підвищення можливостей уникнення конфліктів і стресових перевантажень.

2. Принцип Парето.

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

Дане положення може використовуватися як базова установка в аналізі чинників ефективності будь-якої діяльності та оптимізації її результатів: правильно вибравши мінімум найважливіших дій, можна швидко отримати значну частину від планованого повного результату, при цьому подальші поліпшення неефективні і можуть бути невиправдані.

Закон Парето неодноразово підтверджено на практиці у різних сферах. Так, американські інженери, застосували принцип Парето при інвентаризації, знайшли, що 20 % запасів зазвичай складають 80 % вартості інвентарю, що підлягає обліку. Зосередження контролю саме на цих 20 % інвентарю привело до значної економії витрат у порівнянні з іншими методами інвентаризації.

Приклади з підприємницької практики підтверджують, що:

- 20% клієнтів (товарів) дають 80 % обороту чи прибутку;
- 80% клієнтів (товарів) приносять 20 % обороту чи прибутку;
- 20% помилок обумовлюють 80 % втрат;
- 80% помилок обумовлюють 20 % втрат;
- 20% вихідних продуктів визначають 80 % вартості готового виробу;
- 80% вихідних продуктів визначають 20 % вартості готового виробу.

Перенесення принципу Парето на робочу ситуацію керівника означає, що в процесі роботи за перші 20 % часу, що витрачається, досягається 80 % результатів. Таким чином, принцип Парето (співвідношення «80/20») стосовно до раціонального використання часу говорить: «80% кінцевих результатів досягається тільки за 20 % витраченого часу, тоді як інші 20 % менш важливих завдань «поглинають» 80 % робочого часу».

Стосовно до повсякденної роботи це означає, що треба завжди виконувати в першу чергу «життєво важливі» завдання, а вже потім – численні другорядні. В даному аспекті важливо виокремити найбільш та найменш важливі завдання.

3. Аналіз ABC.

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

Аналіз ABC ґрунтується на наступних 3-х закономірностях, підтверджених досвідом.

Основні характеристики задач А, В, С

<i>Завдання А</i>	<i>Завдання В</i>	<i>Завдання С</i>
<i>Найважливіші</i>	<i>Важливі</i>	<i>Менш важливі</i>
15% від усіх завдань 65% загальної значимості	20% від усіх завдань 20% загальної значимості	65% від усіх завдань 15% загальної значимості
Виконувати самому	Частково делегувати	Делегувати обов'язково

Найважливіші задачі (категорії А) складають приблизно 15 % кількості всіх задач і справ, якими зайнятий керівник. Значимість цих задач (щодо їх внеску в досягнення мети) складає при цьому – 65 %. Саме тому, за найважливіші справи, що приносять найбільший результат (справи А) треба братися в першу чергу, щоб за допомогою деяких дій забезпечити велику частину загального ефекту.

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

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

Алгоритм застосування аналізу ABC передбачає виконання наступної послідовності етапів:

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

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

3) Нумерація задач і формування рейтингу.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Виконання яких задач принесе найбільшу користь (у короткостроковому і довгостроковому плані)?

- Невиконання яких задач може мати найбільш негативні наслідки?

4. Принцип Ейзенхауера.

Принцип Ейзенхауера – це метод прискореного аналізу пріоритетності задач, застосовується в тих випадках, коли треба швидко прийняти рішення щодо того, яким задачам віддати перевагу.

Відповідно до цього принципу, пріоритети встановлюються за такими критеріями як терміновість і важливість справи (рис. 1).

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

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

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

Важливість

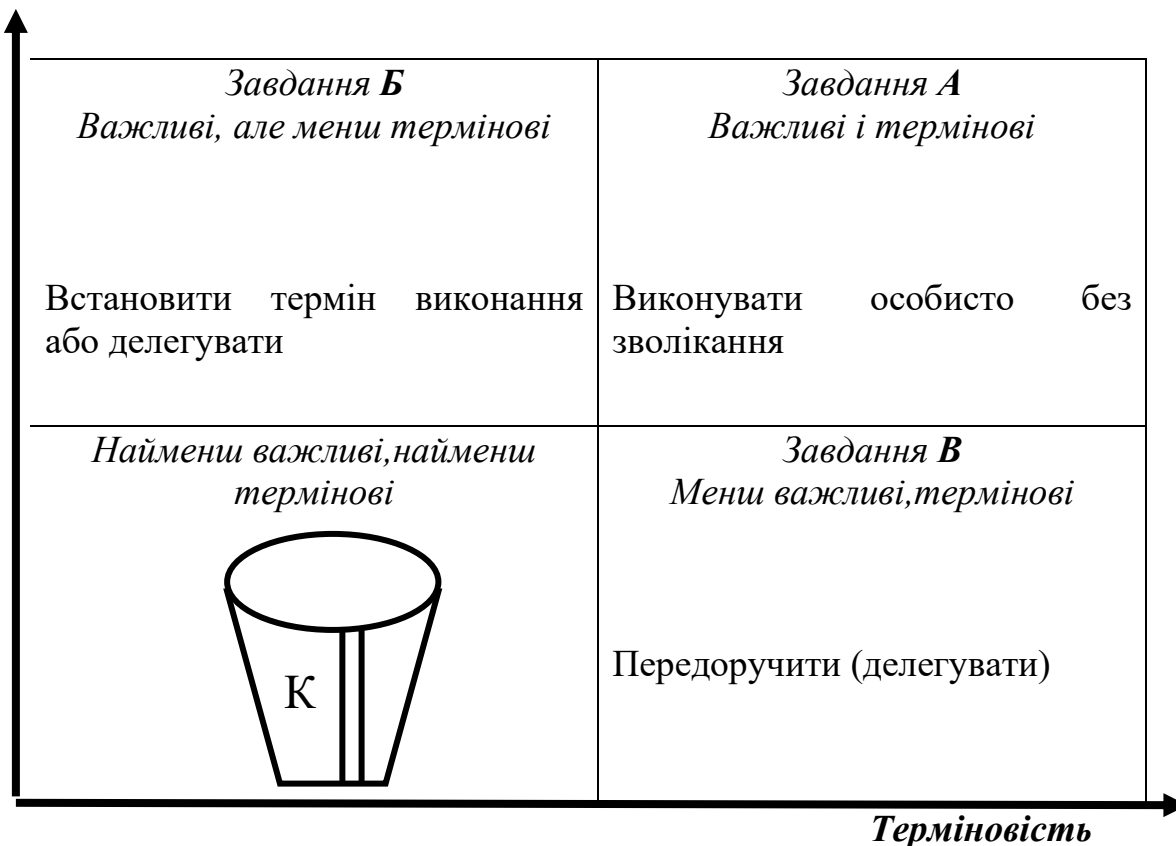


Рис. 1. Схема встановлення пріоритетів за критеріями: “важливість” і “терміновість”

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

Менш термінові і менш важливі справи. Дуже часто справи цієї категорії осідають на письмовому столі. Якщо менеджер починає займатися цими справами, то задачі першої категорії не виконуються, відбувається

перевантаження і, як наслідок, – стрес. Від таких несуттєвих і нетермінових справ варто утримуватися, їх потрібно відправляти до архіву або у корзину.

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

ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

1. Організаційні принципи денного розпорядку.
2. Графік працездатності.

1. Організаційні принципи денного розпорядку.

Основний принцип організації робочого дня – робота повинна підпорядковуватись мені, а не навпаки.

Існує 25 організаційних принципів денного розпорядку, які умовно можна поділити на 3 частини: початок дня, основна частина дня, кінець дня.

Правила раціональної організації робочого дня:

Початок дня:

1. Розпочинати день з гарним настроєм.
2. Виконання фізичних вправ, сніданок, збори на роботу.
3. Розпочинати роботу в один і той самий час.
4. Перевіряти план дня.
5. Спочатку робити найважливіші завдання.
6. Розпочинати роботу без тривалого періоду «впрацювання».
7. Погоджувати план дня з секретарем.
8. Вранці займатись виконанням найважливіших та найскладніших справ (категорії А).

Основна частина дня:

9. Підготуватись до виконання кожного завдання за планом.
10. Чітко встановлювати тривалість виконання кожної справи.
11. Запобігати імпульсивних дій, які заважатимуть виконанню плану.
12. Відхиляти невідкладні проблеми, що виникають додатково.
13. Запобігати незапланованих справ.
14. Своєчасно робити перерви.
15. Однорідні завдання виконувати серіями (блоками).
16. Розпочинати наступну справу тільки після завершення попередньої.
17. Раціонально використовувати часові перерви між виконанням завдань.
18. Працювати антициклічно.
19. Встановлювати «закриті» та «спокійні» години.
20. Контролювати час та плани.

Завершення дня:

21. Завершувати незроблене.
22. Контролювати результати (самоконтроль).
23. Складати плани на наступний день.
24. Кожний день повинен мати свою кульмінацію.
25. Додому йти з добрим настроєм.

2. Графік працездатності.

Працездатність кожної людини піддається визначеним коливанням, що відбуваються в рамках природного ритму. Пік працездатності, як правило, припадає на першу половину дня, коли шлунок, підшлункова залоза, селезінка і серце функціонують найбільш активно. Протягом дня цей рівень поступово знижується. Тому найбільш значимі, важливі й термінові справи варто виконувати до обіду.

Працездатність людини протягом дня характеризується фазним розвитком.

Основними фазами є:

- *Фаза впрацювання*, чи наростаючої працездатності. Протягом цього періоду відбувається перебудова фізіологічних функцій від попереднього виду діяльності людини до поточного. Залежно від характеру праці й індивідуальних особливостей ця фаза триває від кількох хвилин до 1,5 години.

- *Фаза стійкої високої працездатності*. Для неї характерно, що в організмі людини встановлюється відносна стабільність чи навіть деяке зниження напруженості фізіологічних функцій. Цей стан поєднується з високою працездатністю. Фаза стійкої працездатності може утримуватися протягом 2-2,5 і більше годин.

- *Фаза розвитку стомлення* і пов'язаного з ним падіння працездатності триває від кількох хвилин до 1-1,5 години і характеризується погіршенням функціонального стану організму.

Динаміка працездатності протягом дня графічно являє собою криву, що наростає в перші години, проходить потім на досягнутому високому рівні й знижується до обідньої перерви.

Описані фази працездатності повторюються і після обіду. При цьому фаза спрацьовування протікає швидше, а фаза стійкої працездатності нижче за рівнем і менш тривала, ніж до обіду. В другій половині зміни зниження працездатності настає раніше і розвивається сильніше у зв'язку з більш глибоким стомленням.

Для динаміки працездатності людини протягом доби, тижня характерна та ж закономірність, що й для працездатності протягом дня. У різний час доби організм людини по-різному реагує на фізичне і нервово-психічне навантаження. Відповідно до добового циклу працездатності найвищий її рівень відзначається в ранкових і денних годинах: з 8 до 12 години першої половини дня і з 14 до 17 години другої. У вечірні години працездатність знижується, досягаючи свого мінімуму вночі.

У денний час найменша працездатність, як правило, відзначається в період між 12 і 14 годинами, а в нічний час – з 3 до 4 години.

Розробляти свій режим праці і відпочинку слід виходячи з особливостей зміни працездатності. Якщо час роботи буде збігатися з періодами найвищої працездатності, можна виконати максимум роботи при мінімальній витраті енергії і мінімальному стомленні.

Для того, щоб визначити свій індивідуальний денний ритм, слід систематично та усвідомлено спостерігати за собою протягом 10 днів та визначити:

- В який час дня Ви маєте найбільший приплив енергії?
- В який час дня Ви краще сприймаєте інформацію?
- Коли відчувається втома, які види діяльності особливо важко робити?
- До якого часу відчувається втома?
- Коли Ви починаєте боротьбу зі сном?
- Коли Ви лягаєте спати?
- Який період дня є дійсно Вашим робочим часом?
- Коли Ви займаєтеся найбільш важливими справами?
- Коли Ви виконуєте менш важливу роботу?

На підставі спостережень за собою і відповіді на перелічені вище питання можна намалювати свій особистий графік працездатності і враховувати його при плануванні роботи.

ТЕМА 5. САМОМОТИВУВАННЯ ТА САМОКОНТРОЛЬ МЕНЕДЖЕРА

1. Поняття самомотивації, причини демотивації.
2. Контроль результатів.
3. Роль самоконтролю в роботі менеджера.
4. Типи та причини виникнення конфліктних ситуацій.
5. Управління конфліктними ситуаціями.

1. Поняття самомотивації, причини демотивації.

Самомотивація (внутрішня мотивація) – це прагнення здійснювати діяльність заради неї самої, заради нагороди, яка міститься в самій цій діяльності.

Нагородою є «момент переживання чогось більшого, ніж звичайне існування». Дуже часто для таких людей головним мотиватором є самореалізація. Слід зазначити, що потреба до самореалізації, з одного боку, може бути корисною для керівника: відпадає потреба в інтенсивній мотивації співробітника. Але існує ймовірність, що будь-який працівник, втрачаючи інтерес до роботи, стане фактично некерованим і вільно залишить компанію.

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

Втрата мотивації називається демотивацією.

Демотивація – це результат внутрішнього конфлікту, коли співробітник розуміє, що йому необхідно рухатися вперед, але він не хоче робити цього. Існує безліч причин втрати мотивації: від невдалої адаптації новачка в компанії до відсутності обіцяної керівництвом винагороди при досягненні необхідних результатів у роботі.

До причин демотивації співробітників можна віднести наступні:

- відсутність визнання, публічного заохочення, кар'єрного зростання;
- робота недостатньо цікава, щоб стимулювати;
- персонал не залучають до участі у прийнятті рішень, здійснення змін, обговоренню стратегічних проблем розвитку організації тощо;
- ідеї та пропозиції не підтримуються, не вислуховуються;
- відсутність професійного розвитку (доручень, навчання);
- постійна критика роботи без позитивної оцінки досягнень;
- надмірна завантаженість роботою – люди не в змозі з нею справитися, відчувається тиск і нетерплячість з боку вищого керівництва;
- невідповідність дійсності очікуванням;
- особисті проблеми співробітника.

2. Контроль результатів.

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

Контроль результатів включає:

1. Відповіді на питання:

- Що могло бути виконане з задуманих задач/цілей?
- Які результати були досягнуті?
- Що залишилося незробленим і чому?
- Де було втрачено час?
- Які можна зробити висновки для планування наступного періоду?

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

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

Метод «П'яти пальців» (Л. Зайверт)

Параметр якості досягнення мети	Контрольні питання
Мізинець мрії, думки, знання, інформація	Про що нове я сьогодні дізнався? Які важливі знання отримав? У чому зростає моя компетентність, посилюється рівень професіоналізму? Які нові і важливі ідеї сьогодні мене «осіяли»? Чи дізнався я щось нове про свій час? Чи придумав нові прийоми, щоб краще керувати своїм часом?
Безіменний близькість до мети	Які оперативні завдання, що наближають мене до досягнення важливих цілей (довгострокових стратегічних), я сьогодні вирішив? Досягнення яких цілей було недостатнім, неуспішним?
Середній стан	Які справи були особливо цікавими? Що було пов'язано з позитивними емоціями та високою мотивацією? Які справи були рутинними, нецікавими, суб'єктивно важкими, робилися «через силу»?
Вказівний послуга	Які досягнення у сфері спілкування та людських відносин були сьогодні? Кому я допоміг, кому надав послугу у відповідь, з ким знайшов спільну мову, з ким разом добре працював? Чи познайомився я з новими людьми? Чи поліпшилися мої стосунки зі старими знайомими? З ким виникли конфліктні ситуації? З ким досвід співпраці був невдалим і в силу яких причин?
Великий бадьорість	На які завдання я витратив найбільше енергії, фізичних сил? Що дозволило відпочити, відновити сили? Чи оптимально я розпоряджався своїми індивідуальними енергетичними ресурсами протягом дня? Що зроблено мною сьогодні для підтримки здоров'я та фізичної форми?
Кулак концентрація на меті	Якими були цілі мого поточного дня? Яким чином та за допомогою яких дій я наближав себе до мети?

Метод «П'яти пальців» зручний для використання, насамперед, своєю компактністю – він дає можливість швидко та якісно проконтролювати найбільш значущі підсумки дня. При цьому відповіді на пов'язані з кожним з критерієм питання можуть бути як гранично короткими, так і розгорнутими. Таким чином, при всій його простоті, метод «п'яти пальців» може бути цілком серйозним аналітичним інструментом, глибина застосування якого залежить лише від бажання суб'єкта контролю.

3. Роль самоконтролю в роботі менеджера.

Самоконтроль – усвідомлення та оцінка суб'єктом власних дій, психічних процесів і станів. Поява і розвиток самоконтролю визначається вимогами суспільства до поведінки людини. Формування довільної саморегуляції передбачає можливість людини усвідомлювати і контролювати ситуацію, процес .

Самоконтроль – це процеси, за допомогою яких людина в змозі управляти своєю поведінкою в умовах суперечливого впливу соціального оточення або власних біологічних механізмів, зокрема при схильності до імпульсивних поривів і сильній залежності від зовнішніх впливів.

Серед базових переваг самоконтролю можна визначити наступні:

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

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

Основні методи досягнення та розвитку самоконтролю:

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

4. Типи та причини виникнення конфліктних ситуацій.

Конфлікт – це зіткнення інтересів, поглядів, суперечності, які виникають між людьми, колективами у їх спільній трудовій діяльності.

Існує чотири основних *типи конфліктів*:

- 1) внутрішньо-особовий конфлікт;
- 2) міжособовий конфлікт;
- 3) конфлікт між особою і групою;
- 4) міжгруповий конфлікт.

За характером наслідків конфлікт може бути:

- *конструктивним* – в якому сторони не виходять за межі етичних норм та переконливих аргументів, вони контролюють емоційні сплески вольовими зусиллями та логікою;

- *деструктивним (руйнівним)* – при якому сторони не бажають враховувати інтереси одна одної і наполягають на виконанні тільки своїх умов, при цьому опоненти використовують неетичні методи боротьби, пригнічують і принижують інтереси іншої сторони.

Основними причинами конфлікту є:

• *Розподіл ресурсів.* У будь-яких організаціях ресурси обмежені, тому керівництво повинно вирішувати, як розподілити матеріали, людські ресурси і фінанси між різноманітними групами, щоб найбільш ефективним чином досягти цілей організації. Необхідність поділяти ресурси майже неминуче веде до конфліктів.

• *Взаємозалежність задач.* Оскільки організації є системами із взаємозалежних елементів, при неадекватній роботі одного елемента взаємозалежність задач може стати причиною конфлікту. Наприклад, керівник виробничого підрозділу може пояснити низьку продуктивність праці при своїх підлеглих неспроможністю ремонтної служби достатньо швидко ремонтувати обладнання. Керівник ремонтного підрозділу, в свою чергу, може звинувачувати кадрову службу, що не прийняла на роботу більш кваліфікованих працівників.

• *Розходження в цілях.* В організаціях спеціалізовані підрозділи самі формують свої цілі і можуть приділяти більше уваги їх досягненню, ніж досягненню загальних цілей.

• *Розходження в уявленнях і цінностях.* Уявлення про якусь ситуацію залежить від бажання досягнути певної мети. Замість того, щоб об'єктивно оцінити ситуацію, люди можуть розглядати ті погляди, які на їхню думку, сприятливі для їх групи і особистих потреб. Наприклад, підлеглий вважає, що він має право будь-коли висловлювати свою думку, у той час як керівник вважає, що підлеглий може висловлювати свої думки лише тоді, коли його питають.

• *Розходження в манері поведінки і життєвому досвіді.* Наприклад, люди, які постійно виявляють агресивність і ворожість та готові сперечатися за кожне слово, створюють навколо себе атмосферу, що може викликати конфлікт.

• *Незадовільні комунікації.* Погана передача інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту. Конфлікти часто виникають через нездатність керівників розробити і довести до відома підлеглих точний опис посадових обов'язків.

5. Управління конфліктними ситуаціями.

Існує кілька ефективних способів управління конфліктною ситуацією. Їх можна поділити на дві основні категорії: структурні та міжособистісні.

До **структурних методів** вирішення конфліктів відносяться наступні:

1. *Пояснення вимог до роботи.* Одним із найкращих методів управління, що попереджують дисфункціональний конфлікт, є роз'яснення того, яких результатів очікують від кожного працівника і підрозділу. Тут мають бути визначені такі параметри, як рівень досягнення результатів, строки виконання, уточнена система повноважень і відповідальність, а також: політика, процедури та правила вирішення завдань.

2. *Використання координаційних та інтегруючих механізмів.* Один із найпоширеніших координуючих механізмів – ланцюг команд. Встановлення чіткої ієрархії повноважень впорядковує взаємодію людей. При цьому принцип єдиноначальності полегшує використання ієрархії для управління конфліктною ситуацією, тому що підлеглий чудово знає, чийм рішенням він має підкорятися.

3. *Встановлення загальноорганізаційних і комплексних цілей.* Основна ідея – спрямувати зусилля всіх учасників на досягнення загальної цілі.

4. *Використання системи винагород.* Винагороди можна також використовувати як метод керування конфліктною ситуацією, виявляючи вплив на поведінку людей, щоб уникнути дисфункціональних конфліктів. Систематичне, скоординоване використання винагород для заохочення тих, хто сприяє здійсненню загальноорганізаційних цілей, допомагає людям зрозуміти, як їм слід поводитися у конфліктній ситуації, щоб це відповідало позиції керівника.

Міжособистісні стилі вирішення конфліктів. Відомо п'ять основних міжособистісних стилів вирішення конфліктів: 1) ухилення; 2) залагодження; 3) примушування; 4) компроміс; 5) рішення проблем.

Ухилення. Цей стиль має на увазі, що людина прагне уникнути конфлікту, тобто не допустити ситуації, яка спровокує виникнення протиріч. Наприклад, не вступати в обговорення питань, що можуть викликати розбіжності.

Залагодження. Цей стиль характеризується поведінкою, яка диктується переконанням, що не варто сердитися, тому, що “ми всі – одна щаслива команда і не слід розгойдувати човен”. При цьому “залагоджувач” намагається приховати причину конфлікту, апелюючи до почуття солідарності. Однак тут є один негативний момент. Можна погасити прагнення до конфлікту в іншій людині і досягти видимості миру, але проблема все рівно залишається невирішеною. Це слід мати на увазі.

Примушування. У рамках цього стилю переважають намагання примусити прийняти свою точку зору будь-якою ціною. Той, хто намагається це зробити, звичайно веде себе агресивно, і для впливу на інших використовує владу шляхом примушування. У результаті цього пригнічується ініціатива підлеглих і творчі починання в їх роботі.

Компроміс. Цей стиль характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але лише до деякої міри. Здатність до компромісу високо цінується в управлінні, тому що це зводить до мінімуму недоброзичливість і часто дає можливість швидко вирішувати конфлікт, задовольняючи обидві сторони.

Рішення проблеми. Даний стиль – визнання розбіжності в думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти шлях вирішення проблеми прийнятний для всіх сторін.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ЯКОСТЕЙ УСПІШНОГО МЕНЕДЖЕРА

ТЕМА 6. РОЗВИТОК МЕНЕДЖЕРА ЯК ОСОБИСТОСТІ

1. Поняття саморозвитку та самовдосконалення.
2. Розвиток особистості керівника.
3. Співвідношення керівництва та лідерства.

1. Поняття саморозвитку та самовдосконалення.

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

У процесі саморозвитку поєднуються наступні складові:

- особистий розвиток (особисте зростання);
- інтелектуальний розвиток;
- професійний (кваліфікаційний) розвиток;
- підтримка фізичного стану (оздоровлення).

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

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

- внутрішня мотивація щодо виконання професійних завдань, досягнення високих результатів в їх вирішенні;
- здатність до саморозвитку;
- розуміння змісту і методичних основ саморозвитку.

Головними умовами успішного та ефективного саморозвитку менеджера є наявність:

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

Здатністю до саморозвитку, так само, як і вмотивованістю на нього, володіють далеко не всі менеджери. Проте, на відміну від мотивації, здатність до саморозвитку можна сформуванати і розвинути досить швидко.

Основу здатності до саморозвитку складають уміння:

- бачити свої недоліки і обмеження;
- знати свої сильні та слабкі сторони;
- аналізувати причини успіхів та невдач у власній діяльності;
- критично оцінювати результати своєї роботи, як позитивні, так і негативні.

У змістовному плані існують три *напрями професійного розвитку*:

- формування необхідних умінь і якостей (за допомогою консультантів, викладачів і тренерів);
- розвиток наявних позитивних умінь і якостей, які можна підсилити за умов цілеспрямованого удосконалення (здійснюється самостійно за умов усвідомлення нестачі умінь та навичок);
- усунення недоліків і обмежень, що знижують ефективність діяльності менеджера і заважають професійному зростанню (за допомогою консультантів, викладачів і тренерів).

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

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

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

Основні аспекти процесу самовдосконалення

Аспекти	Результат удосконалення		
	Мислення	Відчуття	Підготовка до дій
Здоров'я	Послідовність ідей. Здатність враховувати деталі, ситуацію в цілому. Персональні стандарти. Цінності та мораль. Філософські, релігійні та інші переконання.	Усвідомлення й визнання почуттів. Внутрішня збалансованість. Внутрішній спокій.	Калорійність їжі, фізична підготовка, здорові звички, спосіб життя.
Навички	Розумові й концептуальні здібності, пам'ять, інтуїція, професійні знання, логічне мислення, здатність до творчості	Здатність спілкування з людьми. Артистичні здібності.	Професійні здібності.
Здатність до дій (мотивація і рішучість)	Здатність робити вибір та йти на компроміс, здатність відмовлятися від	Здатність усвідомлювати і трансформувати перешкоди – розпач,	Здатність вийти зі стану депресії, взяти ініціативу в свої руки, знову взятися за

	запропонованого рішення	страждання, нещастя – та керувати ними.	розв’язання проблеми
Особистість	Усвідомлення й розуміння себе	Примирення з недоліками. Здатність радіти наявним перевагам.	Самомотивація, знання меж своїх можливостей. Мета життя.

2. Розвиток особистості керівника.

Початок управлінського самовизначення знаходиться ще в дитинстві. Більшість керівників, наприклад, відзначають, що у дванадцять-тринадцять років у них сформувалося загальне уявлення про власний життєвий шлях, пов’язаний з управлінською діяльністю. Крім того, різні опитування учнів школи свідчать про особливу привабливість для них керівної роботи, оскільки вона гарантує високу заробітну плату і самостійність.

Головні передумови формування майбутніх керівників:

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

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

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

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

- наявність спеціальних здібностей, інтересу до управлінської діяльності;
- готовність до збільшення стресових навантажень;
- уміння приймати ризиковані рішення, вступати у конфлікти заради інтересів справи, активно діяти в екстремальних умовах;
- готовність до зміни умов праці й особистого життя.

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

Орієнтація на певні джерела управлінського розвитку залежить від особистості керівника. Цінність взаємодії з колегами зростає для нього за відсутності вичерпної інформації про виробничу ситуацію і невміння децентралізувати рішення. Особливо відчутним є вплив колег на розвиток

ініціативних керівників, які вперше обіймають управлінські посади. Якщо вони не усвідомлюють своїх цілей, вплив колег посилюється, і джерелом розвитку стає приклад вищого керівника.

Основне джерело розвитку керівника з високою самооцінкою – самостійність. Вона найбільш властива тим, хто високо оцінює свої вміння мобілізувати співробітників, здатність приймати обґрунтовані рішення, ініціативність.

Основні закономірності становлення і функціонування керівника:

- емоційна зрілість, стійкість, що пов'язані з орієнтацією керівників на самопідготовку, самостійне вивчення спеціальної літератури;
- чим вищою є безтурботність, імпульсивність керівників, тим менше вони схильні наслідувати приклад вищого керівництва;
- сумлінність пов'язана з підвищеним оцінюванням значущості своєчасного просування для управлінського розвитку;
- підозрілість керівників примушує боротися за самостійність;
- проникливість сприяє вищій оцінці значущості зусиль безпосереднього керівника в управлінській підготовці й необхідності наполегливого вивчення тонкощів взаємин між людьми.

3. Співвідношення керівництва та лідерства.

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

Керівництво є певним процесом, що складається з окремих дій і кроків керівника, які спрямовані на досягнення проміжних, оперативних цілей організації.

Лідерство – це здатність здійснювати вплив на окремих працівників або групу (вплив на поведінку, стосунки, почуття) з метою зосередження їх зусиль на досягнення мети підприємства.

Лідери – це неформальні авторитети в колективі, це ті люди, які можуть впливати на поведінку інших, не покладаючись на силу та владу.

Оточуючи сприймають лідера за 4 моделями:

- *один з нас* – коли спосіб життя лідера ідентичний способу життя будь-якого члену колективу;
- *кращий з нас* – коли лідер є прикладом для всіх членів колективу;
- *втілення чистоти* – коли лідер є носієм норм моралі;
- *виправдання наших очікувань* – коли колектив сподівається на сталість дій лідера.

В сучасному менеджменті розрізняють кілька *типів керівників лідерів*: лідери, що ведуть за собою; організатори груп; виконавці; дипломати; генератори ідей; продавці ідей; синтезатори; пояснювачі; реактори; комунікатори; дослідники; слідопити організатори; хранителі інформації.

Основні якості та риси характеру ефективних лідерів:

1. *Інтелектуальні здібності* – розум, логіка, поміркованість, проникливість, освіченість, знання справи, мовна розвиненість, допитливість, інтуїтивність.

2. *Риси характеру особистості* – ініціативність, гнучкість, пильність, творчість, чесність, незалежність, потреба в досягненнях, енергійність, обов'язковість, наполегливість та упертість, врівноваженість, амбіційність тощо.

3. *Набуті вміння* – отримувати підтримку, завоювати, організувати та переконати, жартувати і розуміти гумор, розбиратися в людях, змінювати себе, такт і дипломатичність та інші.

Авторитет – це влада або вплив на діяльність людей чи суспільства певним лідером (чи керівником) завдяки його заслугам або особливостям.

Керівник в організації – це людина, яка одночасно є лідером і управляє своїми підлеглими, його мета – впливати на інших людей таким чином, щоб вони виконували свою роботу відповідно до місії та мети організації. В основі керівництва лежать такі категорії менеджменту як лідерство, влада та вплив.

Стиль управління – це відносно стійка система способів, методів та форм практичної діяльності менеджера, а також манера та спосіб поведінки керівника в процесі підготовки та реалізації управлінських рішень.

Розрізняють три основні стилі керівництва:

- авторитарний;
- демократичний;
- ліберальний.

ТЕМА 7. ФОРМУВАННЯ ЯКОСТЕЙ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА

1. Формування професійно-ділових якостей менеджера.
2. Розвиток адміністративно-організаційних якостей менеджера.
3. Розвиток соціально-психологічних якостей менеджера.
4. Розвиток особистісних та моральних якостей менеджера.

1. Формування професійно-ділових якостей менеджера.

Менеджер – особа в організації, яка реалізує управлінську діяльність, розробляє управлінські рішення, вирішує управлінські завдання.

Менеджер – особа, яка має спеціальні професійні знання та досвід управління організаціями і найнята для ефективного управління ресурсами організації. Його робота полягає в організації та управлінні підприємством для досягнення поставлених цілей.

Основні вимоги до менеджерів:

- знання: управлінські, психологічні, економічні, адміністративно-правові;
- навички: комунікативні, аналітичні, організаторські, технічні.

Не кожна людина може стати успішним менеджером. Головним є наявність сукупності спеціальних якостей, які можна поділити на три основні групи: професійні, особистісні та ділові.

Професійні якості характеризують будь-якого грамотного фахівця, володіння ними є необхідною передумовою виконання ним обов'язків менеджера. *Серед базових професійних якостей* можна відзначити наступні:

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

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

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

2. Розвиток адміністративно-організаційних якостей менеджера.

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

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

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

Вимоги до того, якими якостями повинен володіти керівник, на різних рівнях управління є різними. На нижчих рівнях у більшому ступені цінується рішучість, комунікабельність, деяка агресивність; на вищих – на перше місце висувається вміння стратегічно мислити, оцінювати ситуацію, встановлювати нові цілі, здійснювати перетворення, організовувати творчий процес підлеглих.

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

Отже, вимоги до менеджера є досить різноманітними, оскільки:

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

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

3. Розвиток соціально-психологічних якостей менеджера.

Базові соціально-психологічні якості менеджера виявляються в його умінні керувати собою.

Управління собою базується, насамперед, на об'єктивній оцінці своїх здібностей і наявних знань у певній галузі. Необхідність в управлінні собою виявляється постійно в процесі повсякденної життєдіяльності, дозволяє людині реалізувати себе як особистість, тобто домагатися намічуваних рубежів, стабільно йти до мети.

Очевидно, що саме людина, яка володіє собою, може займати керівні посади, забезпечувати стабільний розвиток.

Здатність до управління собою найбільше виявляється в таких ситуаціях:

- вирішення складних проблем в оптимальний термін;
- подолання труднощів та складних ситуацій;
- раціональний розподіл і використання часу;
- підтримка фізичного здоров'я та морального духу на відповідних параметрах.

Очевидно, що керувати собою найбільш необхідно в складних ситуаціях, які періодично виникають в процесі роботи, в побуті. Для більш раціонального вирішення проблем необхідно вміти не тільки раціонально розподіляти свій час, а й мати силу волі його раціонально використовувати. Для цього необхідні певний обсяг знань і, звичайно, фізичне здоров'я.

В цілому можна визначити наступні характеристики людини, здатної керувати собою.

Якості, що визначають здібності людини в управлінні собою

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

4. Розвиток особистісних та моральних якостей менеджера.

Особистісні якості менеджерів полягають в наявності бажання в повазі. Володіння позитивними особистісними якостями є передумовою успішного керівництва. До них належать:

- фізичне та психологічне здоров'я;
- високий рівень внутрішньої культури;

чуйність, дбайливість, доброзичливе відношення до людей;

- оптимізм, впевненість у собі.

Серед загальної сукупності особистісних якостей менеджера суттєву роль відіграють вольові якості. Навіть за наявності високого рівня професіоналізму та компетентності, менеджер не завжди може вміло та продуктивно керувати колективом, головним чином через відсутність належних вольових якостей.

Воля – це свідоме регулювання людиною своєї поведінки та діяльності, пов'язане з подоланням внутрішніх та зовнішніх перешкод.

Вольові якості менеджера:

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

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

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

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

- *ініціативність* – уміння працювати творчо, діяти ініціативно;

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

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

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

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

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

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

Базовими моральними якостями менеджера є наступні:

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

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

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

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

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

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

- доброта, тактовність, визнання успіхів інших;

- об'єктивність, адекватне сприйняття критики;

- терпимість та ввічливість, розсудливість та врівноваженість;

- комунікабельність, уміння слухати та чути;

- розвинене почуття гумору;

- почуття особистої відповідальності, надійність.

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

ТЕМА 8. РОЗВИТОК МЕНЕДЖЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

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

1. Сутність та види менеджерського потенціалу.

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

Термін «*потенціал*» у широкому сенсі означає джерело можливостей, засобів, які можуть бути приведені в дію, використані для вирішення будь-

якого завдання або досягнення певної мети; можливості окремої особи, суспільства, держави в певній області.

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

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

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

Ефективність діяльності підприємства визначається професійними здібностями керівника (менеджера), його умінням реалізувати свій потенціал в повній мірі, адекватно реагувати на умови зовнішнього середовища, що постійно змінюються, ефективно поєднувати технологію менеджменту, а також займатися постійним нарощуванням своїх здібностей, можливостей (самоудосконалюватися).

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

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

Професійний потенціал менеджера формується з управлінської підготовленості, морально-психологічних якостей, управлінських здібностей, емоційно-вольових якостей, пізнавальних та інтелектуальних якостей, комунікативних здібностей.

На потенціал керівника впливає рівень розвитку його управлінських компетенцій. Можна виділити чотири рівні професійної компетенції фахівців:

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

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

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

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

2. Бар'єри щодо розвитку потенціалу менеджера.

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

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

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

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

4. Недолік творчого підходу.

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

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

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

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

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

3. Творчість в роботі менеджера.

Найважливішим джерелом конкурентних переваг менеджера в сучасних умовах стає якісно нова роль творчого працівника, який об'єднує інтелектуальний капітал та розробника нових інформаційних продуктів (технологій).

Однією з головних проблем формування творчих здібностей сучасних менеджерів є розвиток їх лідерських якостей і обізнаності в мистецтві управління, уміння мобілізувати людей на ефективне рішення задач, використовуючи різні інструменти управління. Без підприємницького таланту керівника і без особливих якостей менеджера мобілізувати людей неможливо.

Безліч проблем і труднощів, що стоять перед багатьма підприємствами змушує менеджерів пристосовуватися до реалій економічного життя, використовуючи різноманітні механізми пристосування. Талант менеджера полягає в тому, щоб в нетипових ситуаціях уміти ухвалювати нестандартні рішення при мінімальній трудомісткості.

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

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

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

Отже, *мистецтво управління* – це поєднання освіти, досвіду й індивідуальності творчої особистості.

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

Розвиток творчого потенціалу працівників в межах певної організації потребує наявності лідера. Найбільш простим та ефективним методом є організація і проведення низки семінарів з нестандартного мислення. Якщо в організації є керівник високого рангу, запалений ідеєю творчості, він може «заразити» інших і стати лідером процесу в розвитку творчого потенціалу в організації. Цей керівник не обов'язково повинен володіти винятковими творчими здібностями, для нього важливішими є організаторські здібності та енергійність, а саме:

- мотивованість та зацікавленість у творчості, але не обов'язково володіння творчими навичкам;
- енергійність та організаторські здібності;
- перебування на досить високому рівні в ієрархії управління та одночасне володіння достатньою кількістю часу та енергії на розробку і впровадження програм та проектів;
- комунікабельність, здатність налагоджувати тісний зв'язок між різними ланками організації та окремими працівниками, володіння даром переконання;
- наявність команди однодумців, вміння підтримувати в них високу мотивацію.

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

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера : [підручник] / Л.В. Балабанова, О.П. Сардак. – К. : Професіонал, 2007. – 416 с.
2. Грищенко В.О. Самоменеджмент: Навч. посіб. / В.О. Грищенко, О.Г. Архипов, Л.М. Журомська // Східноукраїнський національний ун-т ім. Володимира Даля; Холдинг МЖК «Мрія». – Луганськ : Видавництво СНУ ім. В. Даля, 2006.
3. Колпаков В.М. Самоменеджмент : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. – К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. – 528 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p09_15.pdf
4. Комар Ю.М. Самоменеджмент навчання: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / Ю.М. Комар // Донецький ін-т ринку та соціальної політики. – Донецьк : ДІРСП, 2005. – 132 с.
5. Лугова В.М. Основи самоменеджменту та лідерства : навчальний посібник / В.М. Лугова, С.М. Голубєв. – Харків : ХНЕУ ім. С.Кузнеця, 2019. – 212 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21464/1/2019-%D0%9B%D1%83%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%92%20%D0%9C%2C%20%D0%93%D0%BE%D0%BB%D1%83%D0%B1%D1%94%D0%B2%20%D0%A1%20%D0%9C.pdf>
6. Селютін В.М. Самоменеджмент : навч. посібник / В.М. Селютін. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 206 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/2464/1/%D0%A1%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf>
7. Чкан А.С. Самоменеджмент : навчальний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент» / А.С. Чкан, С.В. Маркова, Н.М. Коваленко. – Запоріжжя: ЗНУ, 2014. – 84 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://divovo.in.ua/pars_docs/refs/15/14215/14215.pdf
8. Шалагинова Л.В. Самоменеджмент. Практическое руководство. / Л.В. Шалагинова. – СПб.: БХВ-Петербург, 2012. – 272 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1421_80015153.pdf
9. Юринець З.В. Самоменеджмент : навч. посібник / З.В. Юринець, О.В. Макара. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. – 272 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.km.lviv.ua/wp-content/uploads/2016/04/Samomenedzhment.pdf>